





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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ACATLÁN"**

**CARTELERA CULTURAL
PRESENTA: LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN
ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL
DE PROMOCIÓN CULTURAL, OBRA PÚBLICA Y ACERVO
PATRIMONIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO**

**SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN Y CULTURA"
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
BRISSA CORINNA GARCIA AVILA**

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

NOVIEMBRE DE 2004

*Voy con las riendas tensas y refrenando el vuelo,
porque no es lo que importa
llegar solo, ni pronto,
sino llegar todos y a tiempo.*

León Felipe

El viaje de mil millas empieza con el primer paso.

Lao-Tse

AGRADECIMIENTOS

A **mi pequeña gran familia**, porque es mi vida, por la seguridad, la protección y el amor que día a día me alienta. A **mis papas** por enseñarme lo importante que es alcanzar lo que uno se propone, educarme con la mayor de las confianzas, permitirme ser libre y tenerme la más grande fe. Es su triunfo. A **mi manis** por arriesgarse a ser la segunda, sus ganas, su valor, su apoyo incondicional y compartir la locura. Los amo.

A mis **abuelos** por ser el pilar de lo que somos, por su fortaleza y su cariño. **Alito** gracias por ser un hermano para nosotras y parte de mi familia. **Tía vero**, gracias por todo tu apoyo e interés, por querernos y ser un excelente ser humano.

Gracias **Rafael** por el descubrimiento constante, por arriesgarte, por tu tiempo y tu espacio, por estar y desaparecer, por tu energía y tu constancia. Gracias **Perlita** por apoyarme, por tu dedicación e independencia, porque nunca es demasiado temprano y pronto se hará tarde. Gracias **Kriz**, por ser compañera, cómplice y amiga.

Shantal, gracias por toda una vida juntas, por no alejarte nunca y ser una gran mujer, y por permitirme ser parte de esa hermosa vidita llamada **Yordanka**... gracias pequeña por compartirnos tus lindas sonrisas.

A **Isa** y **Alma** por su cariño, su confianza y por emprender conmigo el viaje por la UNAM. **Alfonso**, gracias por tu música y tu entereza, por demostrarme que los sueños se hacen realidad y ser parte de ellos.

Frenchito sin ti no lo hubiera logrado. Gracias por las desveladas juntos y solitos, por tu talento y tu voluntad, por la diversión y el hastío, por tu familia increíble, por nunca dudar, por la sinceridad y el respeto, por levantarme, cuidarme, tolerarme, quererme y ser mi mejor amigo. Mil gracias por estar igual de lokito que yo.

A la **Lic. Estela Munguía Caballero** por permitirme que el Departamento de Difusión fuera mi objeto de estudio, por todas las facilidades que me proporcionó para realizar la investigación, por dejarme ser parte del equipo y dedicarme su tiempo. Muchas gracias.

A **Luz Gómez** por las asesorías y todo el apoyo brindado, a **Irma Arce** por su buena vibra y su personalidad, gracias por aceptarme, escucharme y ser mis amigas. Y gracias a todos los integrantes del Departamento de Difusión y de la Dirección por colaborar conmigo.

A mi asesor, por su paciencia y su apoyo. Gracias **Lic. Martín Camacho** por dedicarnos un sinnúmero de tiempo, confiar en nosotras y permitirnos ser honestas. Gracias **Mtro. Xavier Ávila** por ser un excelente profesor, por *enseñar* comunicación como nadie y ser un gran amigo. Gracias **Lic. Jorge Pérez** por tu pasión a la academia y tu compromiso con la UNAM.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por la educación, la ciencia, la cultura y el arte, por su grande conocimiento y su diversidad, porque su futuro es historia y nosotros una parte, gracias por ser la máxima casa de estudios, con enormes puertas y permitirnos entrar. Mil gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.1 APARTADO HISTÓRICO	7
1.1.1 Tributos para un desarrollo	8
1.1.2 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	10
1.1.3 Recaudadora de Arte y Cultura	11
1.1.4 ¿Qué ha ocurrido en los últimos años?	13
1.2 SONDEO DEL ENTORNO	15
1.2.1 El mercado, problema o ámbito de trabajo	15
1.2.2 Imágenes y relaciones que se tiene con el gobierno	17
1.2.3 Los clientes	18
1.2.4 Los proveedores	20
1.2.5 Las innovaciones tecnológicas	22
1.2.6 Los medios de comunicación masiva	23
1.2.7 La opinión pública	25
1.2.8 Las instituciones con las que mantiene relación	25
1.2.9 Las tendencias globales	27
1.3 ANÁLISIS SISTÉMICO	30
1.3.1 Ambiente relevante	30
1.3.2 Ciclo de eventos	33
1.3.3 Fronteras	39
1.3.4 Grado de interrelación	41
1.4 ANÁLISIS CONTINGENTE	42
1.4.1 Caracterización del medio ambiente	42
1.4.2 Fuentes de incertidumbre	44
1.4.3 Mecanismos para obtener información	45
1.4.4 Toma de decisiones con respecto al entorno	48
DIAGNÓSTICO DEL ENORNO	48

3.1.2	Procesos problemáticos en la organización	117
3.1.3	Aplicación de Diagramas de Flujo	118
3.1.4	Hoja de Inspección	128
3.1.5	Resultados de los problemas medidos	135
3.2	LOS ACTORES	139
3.2.1	Puestos y funciones de los actores	141
3.2.2	Características base	141
3.2.3	Percepción de la productividad	148
3.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	155
3.4	EL PODER Y EL ACTOR	163
3.4.1	Planteamiento estratégico	165
3.4.2	Caracterización del poder	167
3.4.3	Poder y Organización	169
3.4.4	Tipos de poder	169
3.4.5	Caracterización del poder de los actores de la organización	170
3.5	EL ACTOR Y EL SISTEMA	170
3.5.1	Funciones positivas y negativas	173
3.5.2	Líder y tipos de líder	174
3.5.3	Los actores, el grupo y el líder	175
3.6	COSTOS PARA LA ORGANIZACIÓN	176
	DIÁGNÓSTICO DEL PROCESO Y EL PROBLEMA	179

CAPÍTULO 4

	LA COMUNICACIÓN	183
4.1	PROBLEMAS INFORMATIVOS Y COMUNICATIVOS DEL DD	184
4.2	TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	189
4.2.1	Corriente estructuralista clásica	190
4.2.2	Corriente marxista	191
4.2.3	Teoría sistémica	192
4.2.4	Teoría contingente	192
4.2.5	Corriente de la relaciones humanas	193

4.2.6	Corriente conductista en las decisiones	193
4.3	COMPONENTES DEL PROCESO COMUNICATIVO	193
4.3.1	Teoría de los Actos de Moles	194
4.3.2	Teoría de la Mediación	195
4.3.3	Teoría de la cibernética	199
4.3.4	Teoría matemática de la comunicación	200
4.3.5	Escuela de Palo Alto	201
4.3.6	Teoría orquestal de la comunicación	202
4.4	METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS REPRESENTACIONES	202
4.5	REPRESENTACIONES	204
4.5.1	Representaciones de los actores	209
4.5.2	Representaciones de los grupos	213
4.6	INTERACCIÓN Y CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN	217
4.7	FORMAS, REDES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN DEL TRABAJO E INTEGRACIÓN	218
4.8	CONCEPCIONES COMUNICATIVAS VIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN	219
4.9	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DD	220
4.10	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DISCIPLINA MEDIADORA DE REPRESENTACIONES	222
	DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN	224
CAPÍTULO 5		
CULTURA ORGANIZACIONAL		227
5.1	CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	228
5.2	ORIGENES DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	230
5.2.1	Escuela de Pensamiento Antropológico	230
5.2.2	Principio de la racionalidad	234
5.3	SENTIDO E IMPORTANCIA	238
5.3.1	La orientación crítica	239
5.3.2	Instrumentos de modelación de la cultura organizacional	242

5.4 MODELOS DE EVALUACIÓN	245
5.4.1 Subculturas	245
5.4.2 Factores culturales	251
5.4.3 Cultura y comunicación frente a la crisis	255
DIAGNÓSTICO CULTURAL	258
CAPÍTULO 6	
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA	261
6.1 PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL	263
6.1.1 Cuadro de FODA del Departamento de Difusión	264
6.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	265
6.2.1 Proyecto Organizacional	277
6.2.2 Aprovechar FORTALEZAS para atacar DEBILIDADES	279
6.2.3 Aprovechar OPORTUNIDADES para atacar AMENAZAS	279
6.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	280
6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN	283
6.4.1 Plan de comunicación 1	286
6.4.2 Plan de comunicación 2	287
6.4.3 Plan de comunicación 3	287
CONCLUSIONES	290
BIBLIOGRAFIA	294
ANEXO 1	
ENTREVISTAS DEL CAPÍTULO 2	300
ANEXO 2	
ENTREVISTAS DEL CAPÍTULO 3	311
ANEXO 3	
ENCUESTA DEL CAPÍTULO 3	326
ANEXO 4	
GRUPO DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO 4	333

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Investigación llamado *Cartelera cultural* Presenta: la comunicación del Departamento de Difusión, ha sido realizado a partir del Seminario-Taller Extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura” un periodo que comprende de enero a septiembre del 2004.

Este trabajo de titulación es un Análisis de Comunicación Organizacional del Departamento de Difusión (DD) de la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial (DGPCOPAP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), fundamentado en los diagnósticos del entorno, la estructura formal, el proceso y el problema medido, la comunicación y cultura del Departamento, para finalmente ofrecer una Propuesta que brinde resultados a partir de la Intervención Comunicativa.

Para entender a una organización en su totalidad es necesario conocer su entorno. En el capítulo uno se presentan los antecedentes y la historia de la SHCP y el desarrollo de la DGPCOPAP. Estudiamos a través de la Teoría de Sistemas al DD como sistema, y con la Teoría Contingente, identificamos los elementos su medio ambiente que actúa como estímulo, y de los cuales dependerá su contingencia al tipo de demandas que presenta.

La metodología aplicada en el capítulo uno fue la investigación documental de la organización y de campo, además de la aplicación teórica obtenida de la investigación bibliográfica.

La estructura formal del DD, analizada en el capítulo dos, se identificó como las reglas, políticas, objetivos, misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados e institucionalizados de las actividades y funciones que realizan.

Para ello actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan. Son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización.

El diagnóstico del capítulo dos se llevó a cabo a través de la aplicación de la técnica de investigación cualitativa a partir de una entrevista enfocada, investigación documental de la organización y bibliográfica.

En el capítulo tres se investigó la función real del DD y la actuación de los miembros, se conoció su comportamiento organizacional, donde a partir de un problema específico se detectó un conflicto entre los intereses y las acciones. Sin embargo, no es algo que impida su adecuado funcionamiento y se observa como un departamento altamente productivo para la DGPCOPAP.

Las técnicas de investigación utilizadas en el capítulo tres fueron cuantitativas; hojas de inspección, cuestionarios, encuestas y entrevistas cerradas. Las cualitativas fueron aplicadas a través de la entrevista abierta y observación, además de la documentación bibliográfica y de la organización.

Se reconoce a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía, además de ser generadora de acciones y mediadora de representaciones.

La comunicación del DD se estudia en el capítulo cuatro, se presenta un marco teórico con modelos comunicativos, se analiza la forma de comunicación y los flujos que existen dentro del departamento y la congruencia entre información y comunicación.

Lo más importante del capítulo es la investigación de las representaciones de los miembros, ya que son expresiones de sus sentimientos, deseos y sueños, así como el estudio de las percepciones que los actores tienen de la organización, de su estancia ahí y de sus funciones.

En el capítulo cuatro se realizó una investigación cualitativa basada en el grupo de discusión para conocer las representaciones de los miembros, las entrevistas anteriores, la observación para identificar su comportamiento y documentación bibliográfica.

En el capítulo cinco se reconoce la cultura dentro de la organización. Se aterriza con el concepto de cultura organizacional la cual puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes y relaciones comunicativas que pueden ser reducidas, en última instancia a un conjunto de signos; el sistema de signos de la propia cultura organizacional.

Se realizó la investigación del capítulo cinco a partir de la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas aplicadas en los capítulos precedentes, además de la observación, y la revisión de los diagnósticos anteriormente elaborados, así como de la investigación documental y bibliográfica.

Es importante establecer una adecuada articulación de teoría, técnicas e instrumentos dentro del desarrollo de la investigación, la aproximación teórica aquí planteada es la guía para el óptimo análisis de Comunicación Organizacional del Departamento de Difusión.

Finalmente se encuentra en el capítulo seis la Propuesta de Intervención Comunicativa, que es el resultado del desarrollo de la investigación, visto a través de 5 diagnósticos que comprenden en su totalidad el análisis organizacional del DD.

En la actualidad la DGPCOPAP tiene bajo su responsabilidad la dirección, coordinación y supervisión de las actividades de promoción cultural, así como la difusión entre el personal de la Secretaría y el público en general, de la *Colección de Pago en Especie* y la de *Acervo Patrimonial*, los Recintos, las Bibliotecas, las Hemerotecas, los Museos y el Archivo Histórico de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dentro de la DGPCOPAP se encuentra la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural (DCYPC) y es en aquí donde está nuestro objeto de estudio. El Departamento de Difusión (DD) es el encargado de crear los impresos de información y la publicidad de las actividades y eventos de la Dirección. Da a conocer la programación a los medios de comunicación y la difunde dentro de la SHCP y en instancias dedicadas al arte y la cultura..

Es importante diagnosticar organizaciones a partir de la comunicación organizacional y contribuir con un estudio de caso a la investigación del campo y el desarrollo de la misma. El interés por hacer una investigación de comunicación organizacional del DD radica en detectar problemas y proponer una mejora a sus procesos productivos y de relaciones humanas, a partir de la comunicación y la cultura.

La investigación plantea un panorama particular de un clima organizacional que contribuya como un modelo de investigación y de análisis, en cuanto a aplicaciones teórico metodológicas y, por lo tanto, de actuación para organizaciones similares.

Estudiaremos el DD de la DGPCOPAP por ser el encargado de crear la publicidad y transmitir la información de la SHCP con respecto a su actividad artística cultural, difundiendo así otra cara de la Secretaría, ya que solo es reconocida como una organización recaudadora de impuestos y no como una organización que promueve el arte y la cultura.

La investigación se llama Cartelera Cultural, por la diversidad de los miembros del DD, la gama de intereses, necesidades y la carga de valores tan distintos que conviven en un lugar en común, donde la comunicación permite diferenciarlos para integrarlos, convirtiendo el Departamento en un mosaico cultural que reconoce al otro.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como su nombre lo dice este capítulo es un análisis del entorno de la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial (DGPCOPAP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En el Apartado Histórico encontramos los antecedentes y el desarrollo de la SCPH, el origen y la evolución de la DGPCOPAP.

En el Sondeo del Entorno se presenta el medio ambiente de la Dirección que se encuentra condicionado por distintos factores. Uno de ellos es la competencia pero aquí se eliminó, pues al ser una instancia pública dedicada a la creación de eventos y promoción artístico cultural resultaría paradójico hablar de competencia entre museos y centros culturales, ya que su principal objetivo es difundir el arte y la cultura, provocar una aceptación y gusto por los ciudadanos a dichos eventos, así como el que estén al alcance de todos y no sea exclusivo de unos cuantos.

Con ayuda de la Teoría de Sistemas conoceremos el ambiente relevante de la Dirección y el DD, así como sus ciclos de eventos, sus fronteras y su grado de interrelación. El Análisis Contingente nos permite conocer la importancia de la influencia del entorno y caracterizarlo, y está fundamentado en el Sondeo de Entorno. Por último, ofrecemos un diagnóstico, reflexión resultado de los apartados anteriores.

1.1 APARTADO HISTÓRICO

Para entender la SHCP, es necesario saber cuál es el motivo que lleva a un país a crear una Institución recaudadora de impuestos. En este apartado encontramos los antecedentes de ésta Secretaría, su desarrollo como organización y el contexto en el que se encuentran estos cambios. Se aborda con una mayor amplitud la relación de la Secretaría de Hacienda y el arte, motivo por el cual se creó la DGPCOPAP.

Se contextualizan los últimos años de la Dirección a partir de sus cambios y las consecuencias que tuvieron dentro de sus funciones.

1.1.1 Tributos para un desarrollo

México aborigen

Entre los aztecas, los tributos fueron los medios empleados por los vencedores para lograr la eficaz sujeción de los pueblos conquistados, se concretaron en ordenarles determinadas cargas tributarias, con plena autonomía a sus autoridades e instituciones propias. Se matricula la primera carta de los tributos en el famoso libro de Moctezuma. (Margáin, 1997:10)

La Conquista

La legislación relativa a los Fueros Españoles y la aceptación de la Carta Magna, hizo constar sus derechos antes de cumplir con la entrega de los tributos para nutrir el tesoro real. En Veracruz, se funda el primer ayuntamiento, que estipulaba claramente la participación entre los soldados de Cortés, el tributo especial al Rey, y otra parte igual reservada para el Capitán General de la Expedición. (Margáin, 1997:13)

La Colonia

Se nombró al Primer Tesorero Real para organizar una maquinaria burocrática fiscal, que se encargaba de enviar los tributos recaudados al Viejo Mundo. El tributo se estableció con la mayor rigidez desde el amanecer mercantil de las tierras conquistadas, lo que dificultó su desarrollo, lo hizo lento y fatigoso. (Margáin, 1997:14)

A pesar de las trabas fiscales, el sistema de encomienda, el monopolio económico y las prohibiciones en el tráfico mercantil, la Nueva España fue la más rica de las Colonias. Gracias a los Ramos de Hacienda se fortaleció la economía con reinversiones productivas. Sin embargo, el sistema era inaceptable por el monopolio mercantil y económico. (Margáin, 1997:20)

1.1.1.1 La recaudación, un avance de nación

Después de la guerra de Independencia, sin una precisa idea de la forma de gobierno conveniente al país, oscilando entre la monarquía y la república, el federalismo y el centralismo, se inician nuestro gobierno en una completa bancarrota del tesoro público en la primera época del México Independiente, que va de 1821 a 1868. (Margáin, 1997:22)

El 8 de noviembre de 1821, se expide el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda aún cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público.

Los Ministros de Hacienda de nuestros primeros gobiernos, trataron acertadamente de cambiar la escuela de los impuestos coloniales para basar la recaudación en los directos, por ser más justos, en vez de los indirectos, que encarecen los productos y los pagan las clases de pocos recursos; pero es hasta 1853 que se le denomina por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Guillermo Prieto Ministro de Hacienda, intentó una reorganización general de la Hacienda, con la mejor ley impositiva de ese tiempo, que estableció impuestos prediales, derechos por traslación de dominio, llamados sobre hipoteca, el de patente para los giros comerciales, el de profesionistas según tarifa fija y sobre capitales.

Durante el gobierno porfirista, destacan dos inteligentes Ministros de Hacienda, Matías Romero y José Ives Limantour. El primero decretó la libre importación y exportación, para fomentar y favorecer el comercio. Recuperó para la Hacienda Pública las Casas de Moneda, que habían pasado indebidamente a manos de particulares, por virtud de contratos de arrendamiento. (Margáin, 1997:25)

Por su parte, José Ives Limantour logró la nivelación del Presupuesto y la Hacienda Pública alcanzó por primera vez un superávit. Además, consolidó la Deuda Pública y se pudo iniciar una etapa de pago puntual a los acreedores extranjeros, favorable a la recuperación del crédito nacional. (Margáin, 1997:25)

Con el movimiento revolucionario de 1910 inicia el mayor desarrollo de la Hacienda Pública, y llega a nuestros días. En adelante, habiéndose rebasado el periodo de cruenta lucha revolucionaria, la Hacienda Pública se organiza para mejor servir a los fines del Estado.

Para ello, se celebraron las Convenciones Nacionales Fiscales de 1925, 1933 y 1947, reuniones encargadas de estudiar las mejores soluciones a la anarquía fiscal, establecer impuestos claros y fáciles en su cumplimiento, repartir en forma adecuada los arbitrios del Estado entre la Federación, corrupción administrativa y así, facilitar por todos estos medios el desarrollo económico del país. (Margáin, 1997:26)

En 1947 se reunieron los representantes de los contribuyentes y se establecieron fructíferas relaciones directas con los sujetos de los impuestos y se principió la beneficiosa política de escuchar al sector privado, para atender sus necesidades y conseguir su inestimable cooperación en la buena marcha de la política fiscal. (Margáin, 1997:26)

Los resultados de una fuerte recaudación no se hicieron esperar, el impulso hacia la industrialización del país y la independencia política, debía estar apoyada necesariamente por la independencia económica. A partir de entonces, las administraciones públicas han redoblado su esfuerzos apoyando este beneficioso proceso. (Margáin, 1997:29)

La SHCP a lo largo de su existencia ha tenido constantes modificaciones organizacionales y reformas jurídicas, así como, responsabilidades que quizá no sean de su ramo.

Es a través del Diario Oficial de la Federación con la publicación de los Decretos que disponen la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que la SHCP está en constante cambio y evolución, mes con mes, surgen nuevas reformas y transformaciones dentro de la organización, con el fin de un mejor funcionamiento de la misma, independientemente de las leyes impuestas a todas las Secretarías de Estado.

1.1.2 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Después de conocer los antecedentes y el desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es necesario saber qué son y por qué fueron creadas las secretarías de estado, para así entender mejor la función de la SHCP y su evolución como organización pública.

La Ley Orgánica que expide el Congreso en su artículo 90, señala que la administración pública y federal será centralizada y paraestatal. Distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de las secretarías de estado y departamentos administrativos respectivamente. Por lo tanto corresponde al estado la rectoría del desarrollo nacional, fortaleciendo la soberanía y el régimen democrático, a través de las secretarías.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y funciones en las materias financiera, fiscal, de gasto público, crediticia, bancaria, monetaria, de divisas y de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público. (Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>)

Formulará el Plan Nacional de Desarrollo y sus programas, así como, el Programa Operativo Anual de Financiamiento y el Programa del Gasto Público Federal, Programa Colección Pago en Especie y Acervo Patrimonial; además de los proyectos de presupuesto, Ingreso y del Sistema Bancario Mexicano. (Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>)

Actualmente se compone de 1 Secretario, 3 Subsecretarios, 1 Procurador Fiscal de la Federación, 1 Tesorero de la Federación, 1 Oficial Mayor, 1 Coordinación de unidades federativas y una de Comunicación Social y Vicería, 37 Direcciones Generales o unidades equivalentes y 2 Órganos Desconcentrados. (Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>)

Desde 1998 hasta la fecha sus funciones han variado muy poco y su estructura organizacional ha sido más estable.

1.1.3 Recaudadora de arte y cultura

En 1957 Hugo B. Margáin, siendo Director del Impuesto sobre la Renta, su sensibilidad hacia el arte lo impulsó a concebir junto con David Alfaro Siqueiros una de las propuestas más originales en torno a la relación de los artistas con la institución

hacendaria: la posibilidad de que los creadores plásticos pagaran sus impuestos con obras de su autoría. (Abreu, 1997:10)

La idea fue recibida con entusiasmo por el entonces Secretario de Hacienda el Lic. Antonio Carrillo Flores, así como por los creadores más representativos de la comunidad de artistas plásticos. Diego Rivera aportó su reconocida obra *el Estudio del artista* y dos que hizo durante su estancia en Moscú; Rufino Tamayo su célebre *Venus fotogénica*; Fito Best su magnífico *Zapata*; José Chávez Morado, *Río Revuelto*; Angelina Belfo, *La Alameda de Santa María*; Roberto Montenegro, *Contra las Tiránias* y Raúl Anguiano, entregó la reconocida obra *El beso*. (Abreu, 1997:10)

Este fue el antecedente del Programa Pago en Especie, opción fiscal normada hasta nuestros días a través de los Decretos Presidenciales, pero es en 1977, cuando se crea la Dirección de Promoción Cultural perteneciente a la Dirección General de Personal. Su finalidad era organizar y promocionar eventos y actividades artístico culturales, principalmente para los empleados de la SHCP.

Para 1991, la Sra. Juana Inés Abreu ocupa la dirección y se fusiona con la Subdirección de Acervo Patrimonial que dependía de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales creándose la Unidad de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial.

El 31 de octubre de 1994, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), se convierte por Decreto en la Administración Central de Pago en Especie y Difusión Masiva, integrado por el Comité de Selección y Evaluación, para determinar las obras que pasan a formar parte del Patrimonio Cultural de la Nación. Una vez aceptadas una tercera parte pasa a la Entidades Federativas y las otras dos a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial. (Disponible en <http://www.shcp.gob.index01.html>)

En 1997, por decreto presidencial, se reformó el Reglamento Interior de la SHCP, incorporando, entre otras direcciones generales a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, dependiente de la Oficialía Mayor.

La encomienda fue promover, dirigir, difundir y coordinar actividades de promoción cultural, rescate, conservación, control y difusión de las Colecciones Pago en Especie, Acervo Patrimonial, museos, recintos y bibliotecas; así como organizar eventos artísticos culturales, talleres y exposiciones para fomentar la cultura entre el personal de la Secretaría y el público en general.

El Programa Pago en Especie se encuentra a la vanguardia de las legislaciones hacendarias mundiales, al tiempo que reitera el compromiso de la SHCP con la cultura artística del país. Constituye un modelo fiscal para los países que no cuentan con una tradición de patrocinio privado o de la cultura de la donación. Así, subsana las limitaciones presupuestarias que impiden el enriquecimiento de las colecciones y acervos oficiales en proporción directa a la actividad plástica, dicho programa enlaza las políticas fiscales y culturales en México. (Ruiz, 2002:1)

Por Decreto Presidencial el 13 de junio del 2003 se reforma el reglamento interior de la SHCP y se adiciona Obra Pública a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial. La DGPCOPAP agrega a sus funciones contratar, conforme a las disposiciones aplicables la realización de obras públicas y servicios relacionados con las mismas, para lo cual podrá suscribir los contratos, convenios o instrumentos jurídicos que sean necesarios.

1.1.4 Qué ha ocurrido en los últimos años?

Durante la presente administración el problema al que se enfrenta y que ha afectado directamente a la DGPCOPAP como organización, es el Programa de Retiro Voluntario.

A partir de ésta modificación gubernamental, se ha visto alterada dentro de sus funciones y actividades, no abordaremos otros cambios ya que han sido en el aspecto normativo y el cumplimiento de los leyes que dictan los decretos y obligaciones de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

El Programa Retiro Voluntario provocó grandes inestabilidades departamentales dentro de las Dependencias de gobierno.

La SHCP no fue la excepción ya que hubo una baja considerable de empleados, la planta laboral antes del 2003 era de casi 8 mil, para después de la aplicación dentro del tercer trimestre que comprende agosto-septiembre, se reduce a 6,700 aproximadamente. Esto fue causa de desordenes dentro de los procesos de trabajo e inconformidad por parte de los sindicatos

La Ley Federal del Trabajo que en su artículo 53 fracción V, señala como causas de terminación de las relaciones de trabajo, el mutuo consentimiento de las partes, el cual es el presente caso, ya que existe consentimiento por parte del Gobierno al crear el Programa de Retiro Voluntario.

Así, el trabajador se adhiere al programa en forma voluntaria, por lo cual expresa su consentimiento de terminar la relación de trabajo a cambio de una gratificación. Este convenio se celebra con la finalidad del mejoramiento social y económico de los trabajadores del Estado y para adelgazar la plantilla de personal al servicio del mismo, produciendo esto un efecto positivo, económico, laboral y social. (Disponible en http://www.shcp.gob.mx/docs/pe2002/pef/temas/expo_motivos/capitulov.pdf)

La SHCP ofrece a los trabajadores un retiro casi inmediato, cuyos trámites demorarían apenas unos cuantos días, porque basta inscribirse al programa mediante una solicitud que pueden encontrar en la página de Internet. Después de ser autorizada es necesario firmar la renuncia voluntaria a la plaza ocupada.

Por lo anterior, muchos empleados optaron por esta oportunidad y decidieron en cuestión de días dejar su trabajo, lo que provocó una grandes conflictos laborales y de desempeño, la DGPCOPAP no fue la excepción, la plantilla laboral de esta dirección disminuyó en un 35%, desde mandos altos, hasta medios y bajos.

Hemos conocido los antecedentes de la SHCP, el por qué de la creación de la DGPCOPAP y la posición que tiene frente al Programa de Retiro Voluntario, que es, finalmente un problema que afecta las funciones de la Dirección. Presentamos a continuación un sondeo del entorno y el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades artístico culturales de la Dirección.

1.2 SONDEO DEL ENTORNO

Una organización no es sin su entorno, con este sondeo conoceremos las características del medio ambiente en el que se desenvuelve la DGPCOPAP, por lo tanto, sus acciones están condicionadas a éste. Se desarrolla en este apartado las características de su entorno y la relación que existe entre ellos. Se incluye también, un panorama general de las tendencias globales en cuanto a la difusión artístico cultural.

Consideramos que una institución gubernamental que se dedica a la creación y difusión cultural no tiene competencia, ya que al igual que otras instancias dedicadas al arte y la cultura, tienen como objetivo en común, un mayor acercamiento de la gente a este ámbito, por lo tanto, se omitió la competencia dentro de su entorno.

1.2.1 El mercado, problema o ámbito de trabajo

La tendencia de los museos, galerías, casas de cultura y en general, los lugares dedicados al arte y la cultura es de una mayor apertura a todos los públicos, ya que siempre se ha pensado en el arte y la cultura como exclusivo de círculos sociales e intelectuales. El objetivo principal, es el acercamiento de los mexicanos a dichas actividades y buscar una participación de la iniciativa privada en las diversas expresiones del ámbito cultural. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

Difícilmente podemos pensar en la extinción de este tipo de instituciones, ya que afortunadamente muchas de ellas son subsidiadas por organizaciones autónomas, como la UNAM en el caso de San Ildefonso, el recién abierto Centro Cultural Banamex, el Centro Cultural España, las instancias culturales de la SHCP, entre otras, incluso sus inmuebles son preservados por el valor artístico e histórico, y están protegidos por la ley.

Para la Dirección de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial, uno de sus mayores problemas es que por pertenecer a la SHCP, aún no se logra separar de la organización recaudadora de impuestos, e identificarse como una instancia que ofrece actividades artístico culturales.

También se desconoce, el que tenga a su cargo una importante colección artística perteneciente al *Programa Pago en Especie* y que resguarda dos terceras partes del Patrimonio Cultural de la Nación. Sin embargo, es gracias a la extensa difusión del material publicitario de las actividades y de la amplia cobertura dentro del marco de instancias artísticas, educativas y culturales, con lo que se ataca este problema.

Un problema al que se enfrenta la DGPCOPAP, es a la poca aceptación de los servicios culturales y la nula asistencia del personal de la SHCP, a quien van dirigidas como público principal las actividades, ya que no existe una asistencia por parte de los empleados de la Secretaría a los eventos artístico culturales que ofrece.

Lo anterior se observa en las hojas de comentarios que se evalúan mensualmente por presentación y de las cuales se tiene registro de entrada y público asistente, donde regularmente son alimentadas por públicos muy específicos.

Otro grave problema es que la creación artística y cultural debe ser apoyada por instituciones públicas y privadas porque es una de las pocas cosas que, gracias a la resistencia de sus creadores y promotores, puede equilibrar los despropósitos que se registran en otros ámbitos de la vida social, en la política y en la economía. (La Jornada 23/10/03)

Instancias como el INBA, CONACULTA, la Secretaría de Cultura, tienen una importante actuación dentro del marco artístico cultural, de difusión y apoyo a la realización de eventos, pero el principal problema es que tratan de sobrevivir con el ajustado presupuesto dedicado a ellas o buscando patrocinio en un país donde no hay una cultura de tal. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

En espera de que en un futuro el gobierno no deje de lado el gasto presupuestal para educación y cultura, ya que en gran medida estos renglones son indispensables para la sociedad mexicana, se espera que se creen organismos dedicados a ésta actividad, además de ser conservados y apoyados, pues pareciera que la identificación con las expresiones artístico culturales es un buen gancho del proselitismo político.

1.2.2 Imagen y relación que se tiene con el gobierno

La DGPCOPAP está condicionada a los Decretos Presidenciales para normar sus actividades y la *Colección Pago en Especie y Acervo Patrimonial* a través, del Servicio de Administración Tributaria.

La Dirección se encarga de llevar un adecuado control administrativo del registro de consulta pública de todas las obras recibidas por concepto de pago en especie que sean conservadas como patrimonio cultural de la nación, así como dirigir y coordinar la edición y publicación del catálogo de la *Colección Pago en Especie* y proponer, para aprobación superior, un sistema de control de ubicación de las obras de arte patrimonio cultural de la nación, así como un historial de cada una de ellas y las exposiciones en las que participen. (Manual de la organización,2000:3)

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) es un órgano desconcentrado de la SHCP, es el encargado de recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual goza de autonomía técnica para dictar sus resoluciones. (Disponible en http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/transparecia/51_910.html)

El proceso para la recaudación de obras comienza cuando son revisadas por un comité en la administración Central de Pago en Especie y Difusión Masiva del SAT, se selecciona la obra para integrarse al Patrimonio Cultural de la Nación, si es aceptada se canaliza a la DGPCOPAP y si no es aprobada la resguarda el SAT.

Otra de sus funciones normadas a través de los decretos presidenciales, pero exclusivas de la DGPCOPAP es administrar las bibliotecas, hemerotecas, recintos históricos, áreas protocolarias y museos responsabilidad de la Secretaría.

Promover, dirigir, difundir y coordinar actividades culturales y talleres para fomentar la cultura entre el personal de la Secretaría y el público en general y proponer, para aprobación superior, los calendarios anuales de exposiciones y el mantenimiento de las obras de arte bajo su custodia. (Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/estruc/oficmay/dgpcap.html>)

Al ser la DGPCOPAP una dependencia de gobierno no tiene ningún problema con éste, las legislaciones están encaminadas a promover sus funciones, resguardar y proteger sus recintos y al ámbito político nada afecta a sus actividades.

1.2.3 Los Clientes

Para reconocer el tipo de clientes con los que cuenta la DGPCOPAP presentamos a continuación unos cuadros representativos en porcentaje al tipo de asistencia que tiene la actividad. Se especifica primero el lugar donde se llevan a cabo las presentaciones, las actividades o eventos que ofrece y se concluye con la percepción que los asistentes tienen del servicio que las brinda la Dirección.

Dicha información fue obtenida del registro que se tiene de las hojas de comentarios correspondientes a las actividades artístico culturales que se presentan en los distintos recintos.

MUSEO DE LA SHCP ANTIGUO PALACIO DEL ARZOBISPADO.

Ciclos de música, danza y exposiciones. Aforo permitido 350 personas.

Los eventos musicales y de danza por lo regular se encuentran del 80 al 100% de su capacidad.

Personal de la SHCP	Empleados del Gobierno	Privados	Estudiantes y maestros	Jubilados
0%	5%	30%	27% 24%	14%

Espectáculos para niños y talleres.

Personal de la SHCP	Empleados del Gobierno	Privados	Estudiantes y maestros	Jubilados
3%	7%	12%	51% 10%	17%

Las opiniones más recurrentes de las presentaciones son:

El servicio es excelente, los eventos muy interesantes y con una excelente calidad en los artistas; el costo es accesible y agradecen los programas con entradas gratis y que fomenten las actividades culturales. Sugieren que agreguen una introducción del espectáculo, que la mitad del programa sea nacional; porque así

atraerán más público juvenil, dar más promoción y venta del material de los artistas. El problema más frecuente en los espectáculos infantiles es la coordinación de los lugares, pese a todo esto, califican los eventos y como excelentes, pidiendo que sigan abriéndose más apoyo y espacios para la difusión cultural. (Control de asistencias y opinión. Diciembre)

BIBLIOTECA MIGUEL LERDO DE TEJADA

Eventos artísticos, presentaciones de libros, ciclos de conferencias y mesas redondas. Aforo permitido 100 personas.

La mayoría de los eventos se encuentran del 65 al 75% de su capacidad, a excepción de algunas ocasiones.

Personal de la SHCP	Empleados del Gobierno	Privados	Estudiantes y maestros	Jubilados
0%	7%	13%	18% 58%	4%

Las opiniones más recurrentes de las presentaciones son:

Excelentes eventos, muchas felicitaciones. Los ponentes son muy buenos y la organización es mejor que en el arzobispado, agradecen que tengan valor curricular y den constancias y sobre todo ofrezcan temas de interés y gratuitos, por los ciclos. Sugieren abarcar no solo temas históricos sino de interés general. (Control de asistencias y opinión. Diciembre)

CENTRO CULTURAL DE LA SHCP

Cursos y talleres culturales, para niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad. Cupo limitado (varía dependiendo el evento) y siempre saturados.

Personal de la SHCP	Empleados del Gobierno	Privados	Estudiantes y maestros	Jubilados
5%	7%	15%	18% 20%	34%

Con respecto al servicio brindado de las actividades agradecen que se fomente el arte y nuestras culturas, el apoyo a las personas de la tercera edad, y la buena

atención que les dan a los niños, además de las instalaciones. Sugieren que los horarios sean más abiertos ya que las actividades son en la mañana, que cuando sean las presentaciones no limiten las entradas y que mejore la actitud de los elementos de seguridad. “No dejen de difundir la cultura y el arte”. (Control de asistencias y opinión. Diciembre)

AUDITORIO DEL PALACIO NACIONAL.

Ciclos Cinematográficos. Aforo permitido 80 personas. Lleno total.

Personal de la SHCP 9%	Empleados del Gobierno 6%	Privados 13%	Estudiantes y maestros 52% 8%	Jubilados 12%
---------------------------	------------------------------	-----------------	----------------------------------	------------------

Las principales opiniones hablan de la buena proyección de las películas y de su calidad, además la instalación es muy bonita. Agradecen el fomentar la cultura y la oportunidad de ver de nuevo las películas. Sugieren una amplitud de horarios. (Control de asistencias y opinión. Diciembre)

Todas las actividades artístico culturales tiene una excelente aceptación, en su mayoría son asistentes frecuentes y procuran seguir la cartelera mes con mes, la queja más constante es la mala atención y disposición de la seguridad, y a pesar de esto la gente es constante.

Los clientes son parte importante de la organización pero también los son sus proveedores, ya que son éstos los que alimentan a la DGPCOPAP de materias e insumos para llevar a cabo sus actividades y brindar un servicio.

1.2.4 Los proveedores

La ventaja que tienen las organizaciones gubernamentales frente a las particulares es que cuentan con un departamento especial que se encarga de ser el intermediario entre las distintas áreas y los proveedores, así surten las necesidades de todos los departamentos de las Direcciones.

El proveedor directo del recurso financiero, es la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, quien es la encargada de asignar el presupuesto anual a la DGPCOPAP. Los recursos materiales como la papelería, son surtidos a través de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales perteneciente a la Coordinación Administrativa de la DGPCOPAP.

Esta área es la encargada de proponer para aprobación superior, las políticas, lineamientos y procedimientos para la administración de recursos materiales y servicios generales, así como los arrendamientos y la prestación de servicios. Podrá suscribir los contratos, convenios o instrumentos jurídicos que sean necesarios, así como realizar los procedimientos y demás actos conducentes en la materia. (Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/estruc/oficmay/dgrmsg.html>)

El servicio que prestan los proveedores a la SHCP a través de la Dirección General Recursos Materiales Servicios Generales se gana en un concurso por licitaciones y son las secretarías de cada departamento las encargadas de hacer un oficio donde solicitan todo el material necesario que mes con mes se requiere, desde luego no deben exceder el presupuesto asignado mensualmente. Dicho oficio tiene el visto bueno de su jefe inmediato.

El proveedor directo de enviar los recursos de información necesaria con la programación y los datos de los eventos, artistas y actividades artístico culturales es la Subdirección de Colecciones, el Departamento de Actividades Artístico Culturales y el Departamento de Cursos y Talleres.

El Departamento de Actividades Artísticas Culturales elabora la Programación Mensual y son el contacto que extiende la invitación a los artistas y profesores para participar en las actividades de la DGPCOPAP es realizado por la Subdirección de Promoción Cultural, esto se logra a través de un directorio actualizado de los artistas, profesores y grupos. (Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artístico Culturales, 2000:6)

“Existe una relación de trabajo entre la subdirección y los artistas sana y de apoyo mutuo, incluso se convierte algunas veces personal, pues cuando te has

relacionado en un ambiente como lo es el del arte y la cultura y lo más importante es la difusión, llegas a tener muy buenos amigos” (MORENO, en “Café Samborns”, 12/02/04)

La relación que se tiene con los proveedores es directa y se lleva a cabo a través de oficios rubricados por los jefes de departamento, considerando que todo se encuentra por escrito, autorizado y sellado de recibido el margen de error es mínimo en cuanto a la entrega de materiales.

Sin embargo es un trámite meramente burocrático, ya que no habría la necesidad de pasar documentos entre departamentos que se encuentran separados sólo por una puerta, este es el caso del Departamento de Difusión en trámites con la Dirección de Colecciones, por lo demás los proveedores no tienen contacto con este departamento.

El recurso tecnológico es cubierto también a través de la Coordinación de Tecnologías de Comunicaciones e Información, pero se abordara en *innovaciones tecnológicas*.

1.2.5 Las innovaciones tecnológicas

A través de la Coordinación de Tecnologías de Comunicaciones e Información, que dentro de sus funciones se encarga de coordinar la planeación y presupuestación en materia de tecnologías, así como definir los procesos y servicios generales de tecnologías de comunicaciones e información que deberán aplicarse a nivel institucional.

Por medio de una licitación se contrataron los servicios de Grupo Consultores de Sistemas y es creado a la par el Centro Administración Tecnológica plasmado a través de Equipos de última generación, estándares y controles de calidad, soporte técnico y conectividad y seguridad del recurso tecnológico, el servicio de ayuda y asesoría se ofrece a través de una página de Internet y un teléfono. (Disponible en http://www.shcp.gob.mx/estruc/of_sec/cgtic.html)

Toda la DGPCOPAP estuvo en un proceso de renovación en cuanto a computadoras y servicio tecnológico, el cambio se realizó de septiembre a noviembre del 2003, y se renovaron todos los equipos de cómputo. (Sistemas de Computadoras de Gestión S. A. de C. V.)

Para el uso del personal administrativo, dentro del Departamento de Difusión se cambiaron 5 equipos Dell E551 con procesador Pentium 4 a 1.2 Mhz y 256Mb en RAM y CD Rom, cuentan con una impresora Hewlett Pakard Laser Jet en línea con todas las PC del Departamento, una máquina eléctrica IBM, 2 teléfonos con fax y 2 teléfonos conmutador con extensiones.

El Departamento de Diseño Gráfico 2 equipos Dell E551 con las mismas características, y una Mac con procesador Pentium 4 y programas de diseño gráfico, 2 Skaner, cama plana; uno Epson perfection 1640SU y 610, con una impresora Tally T8106 Adobe Post Script

Ambos departamentos elaboran desde los impresos que sirven para difundir las actividades artístico culturales como los que están fuera de la dependencia como son; carteles, volantes, invitaciones, catálogos, etc., además de los de uso interno; boletos, constancias, programas de mano, etc.

Para la elaboración del trabajo de diseño, actualmente se cuenta con solo una computadora Mac y dos computadoras PC. Para el mejor desempeño de las funciones y poder cumplir en tiempo con todas las actividades que desarrolla el departamento de Difusión, se requiere contar con otras dos computadoras Mac, que sustituirán las PC y así poder trabajar en las mismas versiones de programas de diseño que tiene la , Dirección General de Talleres, Impresiones, Estampillas y Valores encargada de los procesos de Impresión.

1.2.6 Los medios de comunicación masiva

La relación que se tiene con los medios de comunicación masiva es sólo de difusión, a través de este departamento. Por un lado, se compran los espacios donde serán anunciadas las inserciones de prensa de las actividades artístico culturales que ofrece la DGPCOPAP. El contacto directo lo tiene con el área de prensa, que se encarga

de enviar mes a mes la carpeta de prensa y de actualizar constantemente la información vía Internet.

Las inserciones de prensa son pagadas de acuerdo al presupuesto destinado a esta área por parte de la dirección y se publica la programación semanal. Se realizan en los suplementos y secciones culturales de los periódicos La Jornada, Reforma y El Universal y de la revista Tiempo Libre.

“Se mantiene una constante comunicación a través de Internet entre el área de prensa e Instituciones dedicadas a la difusión artístico cultural. Tenemos apoyos externos de difusión como la Revista Chiquita Ocio DF, Centro, A dónde ir y DF por travesías. Ellos integran dentro de su publicación los eventos en los que su público pudiera estar interesado, lo hacen sin costo alguno”. (ARCE, 21/02/04)

Es importante colocar a la DGPCOPAP dentro de los medios de comunicación, así, la difusión será más extensiva y el conocimiento que se tenga de esta dirección por parte del público le brindará otra imagen de la SHCP. También se tiene contacto vía Internet con radio y páginas web.

Un apoyo importante para las actividades dirigidas para los niños son las menciones que hace el canal 11 dentro de su espacio dedicado a ellos. “En actualidad es otro tipo de actividades lo que interesa a los niños, sin embargo, el que un canal como el 11 recomiende las actividades infantiles de la DGPCOPAP, dice mucho de la calidad de nuestro eventos y de la confianza que tiene este medio en nosotros”. (ARCE, 21/02/04)

La presencia que tiene la SHCP ante los medios de comunicación está relacionada con la Institución recaudadora de impuestos, pero no dentro de la opción fiscal que tienen los artistas, es por esto que poco ayuda la imagen de la secretaria a la promoción cultural. Fuera de esto, la programación es lo único que aparece dentro de su difusión y no se resalta por lo demás el que sea una dirección tan importante dentro de la SHCP y las funciones con las que cumple.

1.2.7 La opinión pública

Stasia de la Garza conductora del programa de radio “Café Samborns” dedicado al arte y la cultura dentro del 660 del a.m. mencionó que es muy importante la labor de difusión y promoción cultural que tiene la SHCP, a través de la DGPCOPAP, además de presentar otro aspecto de la Secretaría, los eventos están a la altura de programas internacionales. (De la GARZA en “Café Sanborns”, 12/02/04)

Poco se conoce de la SHCP con respecto a las importantes colecciones artísticas que tiene, ya que desconocen la obligación que tiene la Secretaría de la defensa del patrimonio cultural. Este trabajo, al menos bien logrado por parte de la Secretaría, establece los marcos de participación del gobierno, dentro de la difusión del arte y la cultura y de la sociedad en general. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

Para defender el patrimonio cultural en México, se requiere capital; si el gobierno está escaso de recursos, necesita de la iniciativa privada; pero ésta a veces no es un límite para la DGPCOPAP pues es una instancia gubernamental, sin fines de lucro y por lo tanto no le importa producir ganancias.

1.2.8 Instituciones con las que mantiene relación

La DGPCOPAP al ser una instancia que promueve el arte y la cultura se ha relacionado con otras instituciones para apoyar la difusión de dichos eventos y brindar mayores espacios culturales, armando un programa de actividades y prestando sus recintos y museos, asimismo le permite presentarse a la SHCP como una organización promotora del arte y la cultura, además de mostrar los lugares que tiene bajo su resguardo.

Un programa importante creado por la Secretaría de Cultura, en donde la DGPCOPAP colabora paralelamente con exposiciones y talleres dentro de los recintos y museos de la SHCP, es “Artes por todas partes” que desde su nacimiento, en el año 2001, ha buscado cumplir con el objetivo de apoyar y dar a conocer el trabajo creativo de los artistas radicados en la zona Metropolitana de la Ciudad de México, acercándolos a los espacios menos favorecidos por la oferta cultural de nuestra y

promoviendo así la creación de nuevos públicos. (Disponible en <http://www.cultura.df.gob.mx/culturama/secretaria/ProgramasPrioritarios/index.html>)

También mantiene una importante relación con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes ya que implementó instrumentos y mecanismos de trabajo con los que nunca antes había contado la política cultural.

El CONACULTA creó el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes y, subsecuentemente, el Sistema Nacional de Creadores de Arte, vigorizaron el estímulo a la creación. El Centro Nacional de las Artes, fomenta el desarrollo y la actualización de la educación artística en el ámbito nacional y el Canal 22 de televisión, aprovecha la capacidad de los medios audiovisuales de comunicación en la difusión cultural, mientras que el Fondo Nacional Arqueológico, impulsa proyectos de gran magnitud en el campo de la preservación del patrimonio cultural. (Disponible en <http://www.conaculta.gob.mx/memorias/tomo1.htm>)

La DGPCOPAP tiene estrecha relación con estas instancias y muestra el resultado de estas instituciones en eventos artísticos culturales, y dentro de su programación mensual incluye puestas para niños, conciertos y talleres, que son organizados conjuntamente con CONACULTA.

El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), en 70 años de existencia ha difundido las disciplinas artísticas y las manifestaciones culturales más representativas de México y de otras naciones. Cumple una labor paralela de educación e investigación artísticas, protección y preservación del patrimonio, y fomenta el conocimiento de nuevas corrientes artísticas. (Disponible en <http://www.conaculta.gob.mx/memorias/inba.htm>)

Con apoyo de este instituto se realizan eventos en Museo de la SHCP, Antiguo Palacio del Arzobispado de teatro, danza y música, pero a menor costo y con la misma calidad y montaje.

Otra participación importante que tiene la DGPCOPAP es dentro del programa de *El Festival de México en el Centro Histórico* que nació en 1985 como una asociación civil sin fines de lucro para ayudar al rescate del centro de nuestra capital.

Durante dieciocho años este festival ha contribuido a la difusión cultural presentando artistas nacionales e internacionales de alto nivel en patios, plazas, palacios, claustros y templos del primer cuadro con el apoyo del Gobierno del Distrito Federal, del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y de la Iniciativa Privada. Además de la restauración de obras maestras de arquitectura, pintura y escultura de diversas épocas.

El Festival fomenta la recuperación y dignificación del Centro Histórico, promueve talleres y actividades académicas con los artistas invitados para la creación de nuevos públicos y la formación de profesionales. (Disponible en <http://www.fchmexico.com/present/descr.html>)

Uno de los éxitos en cuanto a la difusión de la SHCP como promotora del arte y la cultura, es la conjunción de esfuerzos entre ésta y las instancias gubernamentales que organizan el festival, ya que es en la Galería de la SHCP, Antiguo Palacio del Arzobispado y el Recinto de Homenaje a Don Benito Juárez donde se presentan exposiciones, conciertos y talleres, promoviendo ampliamente sus servicios.

1.2.9 Las tendencias globales

El reto frente a la globalización del Patrimonio artístico cultural, ante todo, debe defender nuestros tesoros históricos, artísticos y culturales, pero también es promover la educación y la lectura, la educación artística. Incentivar la conciencia de los valores históricos de nuestro pueblo; crear el marco jurídico que proteja a fondo nuestras zonas arqueológicas y monumentos históricos.

Lo verdaderamente importante es crear una nueva conciencia sobre lo que implica el patrimonio cultural entre la gente que labora en los propios museos, instituciones educativas, culturales y artísticas, ya que la intransigencia, inconsciencia e irracionalidad del poder, a veces permea sus acciones. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

En la década de los noventa, quizá uno de los sucesos más importantes en materia de ciencia y cultura fue la aparición de Internet para uso general de la sociedad. Con la aplicación de tecnologías de punta, se pudo crear de manera incipiente lo que se ha convertido en la nueva biblioteca de Alejandría puesta en la terminal de las computadoras de los hogares, instituciones y empresas de todo el mundo.

Internet nació con la idea de enlazar de manera global el conocimiento entre instituciones universitarias, independiente de su mito y uso militar; con el protocolo original utilizado por las universidades se permitió que los académicos de diferentes campus pudieran compartir archivos, investigaciones y resultados de largos años de trabajo. Internet, pues, nació con la vocación primigenia de divulgar el conocimiento y patrimonio de la humanidad. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

La globalización obliga a redoblar el esfuerzo por defender la identidad de las naciones. No se trata de detener el paso de la historia ni de nacionalismos a ultranza. Se trata de proteger tradiciones, cultura, arte e historia de cada pueblo. La inexorable marcha de integración de culturas a nivel global, no exenta el defender y sentar claramente la identidad de cada nación, y en eso Internet es una gran aliada, ya que cuando se difunde, se protege y se defiende.

En el ámbito de las instituciones museísticas de México que han comprendido la red de redes, se ha comprobado que Internet es una gran aliada en la difusión de las actividades que realizan este tipo de organismos. Desde sus sitios electrónicos en la red, se da a conocer la estructura del Museo, o bien, sus servicios, la historia del edificio que lo alberga, el calendario de sus actividades, sus colecciones y sus exposiciones temporales. Igualmente, con Internet, es posible realizar estudios de público para el museo, establecer encuestas sobre tal o cual tema, y también abrir la posibilidad de la captación de recursos. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

Los Museos, Casas de Cultura, Bibliotecas, Archivos, Fototecas, Cinetecas, Planetarios y demás instituciones consideradas como entidades museísticas por el Consejo Internacional de Museos, ICOM, están en el umbral de establecer nuevas relaciones con la sociedad en general, ya que los gobiernos han declarado que ya no es posible patrocinar en su totalidad las actividades de los mismos. La mentalidad del neoliberalismo con su capitalismo ha permeado a la mayoría de los gobiernos del orbe, está dejando prácticamente en la orfandad a las instituciones que dan identidad a las naciones. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

En este punto por demás sensible, Internet, como se anotó anteriormente, es una gran aliada ya que permite difundir de manera económica las actividades y necesidades de una institución. Sin embargo, para sorpresa de propios y extraños, muchas instituciones ignoran, no comprenden, y no usan como medio al Internet.

Basta citar que la Secretaría de Relaciones Exteriores de México, ni siquiera difunde por este medio las actividades de todas sus embajadas y consulados en materia de cultura, son prácticamente inexistentes los programas de actividades artísticas y culturales que realizan los agregados de cultura de esa secretaría en las diferentes naciones donde México tiene representación. Igualmente sucede con algunos grandes museos y con otras instituciones de envergadura nacional. (Disponible en <http://www.arts-history.mx/editorial/index.php>)

Por otra parte, las instituciones museísticas deben de comprender que Internet no sólo es tener presencia a través de su sitio electrónico, sino que pueden apoyarse en otros portales que sean contengan la misma de referencia temática a sus actividades.

Finalmente, no hay que dejar de anotar, que entidades como el CONACULTA, el INAH, la Cineteca Nacional, el FONCA, el Museo Franz Mayer y la SHCP con servicios-cultura, entre otros organismos, sí tienen una comprensión cabal del medio y están avanzando día con día en este medio vertiginoso de Internet que sirve para crear puentes entre las entidades museísticas y la sociedad en general, adaptándose a la globalización y buscando un punto de encuentro en común.

Una vez estudiado el análisis del entorno y conocer todas sus características, se presenta al análisis sistémico, el cual nos servirá para ver la importancia del paso de información y la importación y exportación de energía, por lo tanto su relación con su entorno y, que permea dentro de toda la organización vista como sistema y reconociendo todas las partes con las que cuenta.

1.3 ANÁLISIS SISTÉMICO

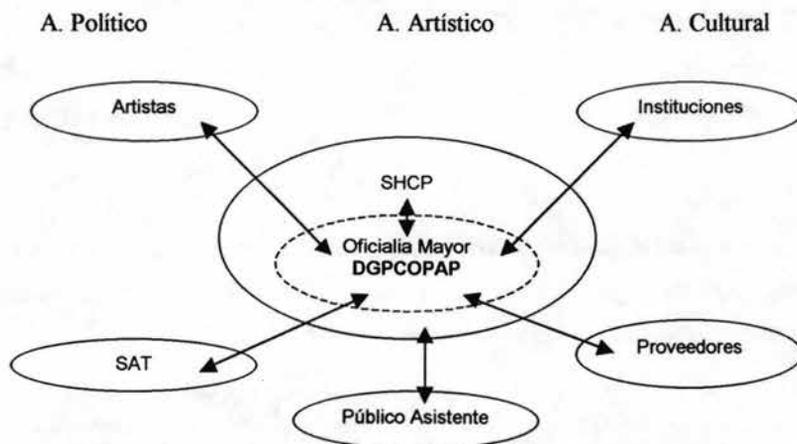
Gracias a la Teoría de Sistemas en este apartado encontraremos como la DGPCOPAP y el Departamento de Difusión funcionan como sistemas, después se hará la diferenciación entre ambos como suprasistema y sistema.

Se muestra también el ambiente relevante de ambos y los ciclos de los eventos para conocer la transformación de los insumos a productos. Las fronteras y el grado de interrelación nos mostrarán más específicamente la relación de la DGPCOPAP con su entorno.

Según Trist, todo sistema y cada uno de los subsistemas que conforman a la organización es identificado como una unidad económica por sus recursos limitados; social, por todos los seres humanos que trabajan para un mismo fin y técnica, por la utilización de técnicas y tecnologías para llegar a ese fin. (Baptista, 1991:49).

La DGPCOPAP es un sistema, pues cuenta con recursos destinados de la SHCP a través del presupuesto correspondiente que permiten la programación mensual, social; por los empleados que colaboran dentro de esta Dirección y forman un conjunto de actividades particulares relacionándose entre sí, y técnica por el proceso para la elaboración de sus actividades así como la cartelera. (Ver Sondeo del Entorno/ Imagen y Relación con el Gobierno, Proveedores e Instituciones)

1.3.1 Ambiente Relevante de la DGPCOPAP



El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. (Rogers y Rogers en Baptista, 1991:277)

Las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que *no* es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente, con los cuales tiene relación directa. (Baptista, 1991:277).

La DGPCOPAP pertenece al giro cultural y los ambientes generales en los que se desenvuelve nuestro macrosistema es el artístico, cultural y político, ya que uno de sus servicios es la creación y difusión de actividades artístico culturales, programadas mensualmente dentro de una Cartelera Cultural.

Al ser una organización del sector terciario, perteneciente al ramo gubernamental, está condicionada a las políticas y decretos presidenciales, su función principal es la promoción y difusión cultural y el resguardo de las colecciones de *Acervo Patrimonial*. Al pertenecer a la SHCP organismo recaudador de impuestos, por decreto el artista cuenta con una opción fiscal para pagar sus impuestos el *Programa Pago en Especie* les brinda esta posibilidad. (ver Apartado Histórico/ Recaudadora de arte y cultura).

La DGPCOPAP es un sistema abierto, "ya que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente". (Katz y Kahn, 1977:52)

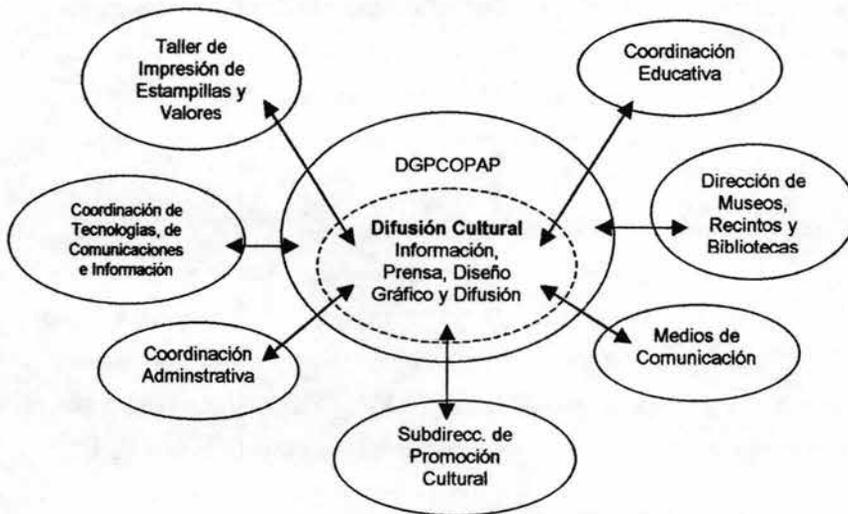
Los estímulos primarios conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. Proviene de las condiciones del mercado, las de los proveedores y las laborales. (Levinson en Baptista, 1981:278).

Los estímulos son la energía que la organización "importa", para la Dirección las expresiones de artistas (*Programa Pago en Especie*) y obras recaudadas (*Acervo*

Patrimonial) por el SAT son la “energía importada”, otro estímulo importante es la información de otras instancias y su colaboración con ellas, organiza sus programación gracias a la participación de sus proveedores (ver Sondeo del Entorno/ Los proveedores) y “exporta” un cartelera con actividades y eventos variados.

Dentro del ambiente relevante de la Dirección su más fuerte interrelación se da con las instituciones y los artistas, ya que es con ellos con quien se trabaja continuamente, mientras que la interrelación con los proveedores y con el SAT es muy formal, y por lo tanto muy mecánica.

Ambiente Relevante del Departamento de Difusión Cultural



El Departamento de Difusión Cultural, nuestro objeto de estudio es también un sistema, compuesto por 9 personas que trabajan conjuntamente para diseñar la cartelera y demás impresos, difundir la programación y hacer promoción de las actividades artístico culturales que realiza la DGPCOPAP .

Este departamento tiene las siguientes relaciones dentro de su ambiente relevante:

La Subdirección de Promoción Cultural es el área que brinda la información de la programación, así como el contacto con los artistas y profesores, Coordinación

Educativa envía la información de las clases y talleres además de apoyar en la elaboración de guías didácticas de las exposiciones, la Coordinación Administrativa es el enlace con la Dirección General de Servicios Materiales y Recursos Generales. (Ver Sondeo del Entorno/ Proveedores)

El Taller de Impresión, Estampillas y Valores (TIEV) es el taller donde se realiza la impresión de la cartelera, carteles, invitaciones, guías y catálogos, y toda la información es enviada a los medios de comunicación con los que se tiene relación. (Ver Sondeo del Entorno/ Proveedores y Medios de Comunicación)

La Coordinación de Tecnologías de Comunicaciones e Información coordina la planeación y presupuestación en materia de tecnologías, así como define los procesos y servicios generales que deberán aplicarse a nivel institucional. La Dirección de Museos Recintos y Bibliotecas se encarga de dar toda la información de las exposiciones para la cobertura de prensa y la elaboración del catálogo de obra y sus invitaciones.

1.3.2 Ciclo de Eventos de la DGPCOPAP

El ciclo de eventos está compuesto por los insumos, la transformación de estos y el producto resultante. Una organización recibe insumos (personas, materias primas, energía e información) que procesa y transforma para obtener productos (materiales y no materiales), bienes y/o servicios. (Méndez, 1990:77) La DGPCOPAP cuenta con un ciclo de eventos realizado mes a mes para la entrega de una cartelera cultural.

Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma (Baptista, 1991:14). Tanto la DGPCOPAP como el departamento de Difusión Cultural requieren de insumos de energía, recursos humanos, materiales, financieros y de información. (Ver Sondeo del Entorno/ Proveedores) Los insumos son de suma importancia pues son el material de trabajo con el que cuenta una organización.

Se le llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos... La continuidad de las actividades de transformación del insumos requiere de coordinación y control de la organización. (Baptista, 1991:15)

Para programar, difundir y realizar las actividades artístico culturales la DGPCOPAP, a través de la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas y la Subdirección de Promoción Cultural y el Departamento de Difusión Cultural, transforman sus insumos mediante la coordinación de actividades. Nuestro objeto estudio; Difusión Cultural lo hace a través de la Coordinación de Información, Prensa, Diseño Gráfico y Difusión.

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. (Baptista, 1991:15) La DGPCOPAP reintegra al medio ambiente una programación actividades artístico culturales, una programación de talleres de talleres y exposiciones, mientras que los productos que ofrece Difusión Cultural son los impresos, difusión a medios y difusión externa e interna institucional.

Esquema del ciclo de la Programación Mensual de Actividades Artístico Culturales.



El proceso de transformación es el siguiente:

La DGPCOPAP solicita la programación mensual.

- a) La SPC solicita al DAAC el programa de actividades artístico culturales.
- b) Recibe el posible programa y revisa el directorio de artistas y grupos, los contacta y calendariza la programación mensual, cuando es en organización con otra institución pide la información de esta directamente.
- c) Solicita a los artistas y grupos los documentos referentes a currículo y programa a interpretar.

- d) Realiza la solicitud de requerimiento y apoyo técnico para que le proporcione lo necesario para el montaje de dichos eventos a través de la Coordinación Administrativa.
- e) Procedimiento de difusión de actividades artísticas culturales. Departamento de Difusión Cultural.
- f) Avisa a la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas, en qué horarios y espacios se llevaran a cabo las actividades.
- g) Solicita vía telefónica, a los grupos o artistas que entreguen su recibo de honorarios, para el trámite de su pago. (Manual de procedimientos para la realización de Actividades Artísticas y Culturales, 2000:7-11)

Esquema del ciclo de la Programación Anual de Cursos y Talleres.

Insumo

Transformación

Producto



El proceso de transformación es el siguiente:

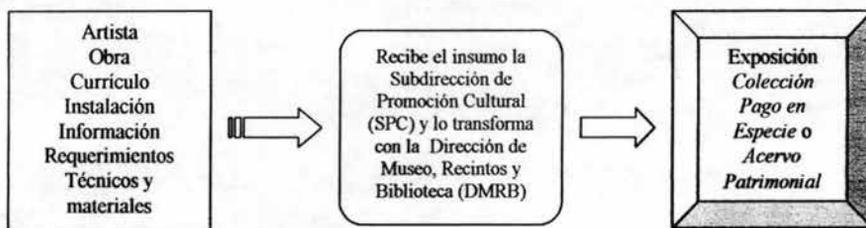
- La DGPCOPAP solicita el Programa anual de Cursos y Talleres.
- a) La SPC pide al DCT que elabore el programa anual.
 - b) El DCT solicita información sobre el presupuesto asignado a Recursos Financieros.
 - c) Pide a profesores interesados en impartir cursos su currículo y propuesta.
 - d) Selecciona a los profesores para integrarse con base en su información, realiza las entrevistas a profesores.
 - e) La SPC recibe la Programación anual y envía a la DGPCOPAP para su autorización.
 - f) Una vez autorizado envía al Departamento de Difusión.
 - g) Envía al DCT para su instrumentación. (Manual de procedimientos para la realización de Actividades Artísticas y Culturales, 2000:39-41)

Esquema del ciclo de las Exposiciones Colección Pago en Especie o Acervo Patrimonial.

Insumo

Transformación

Producto



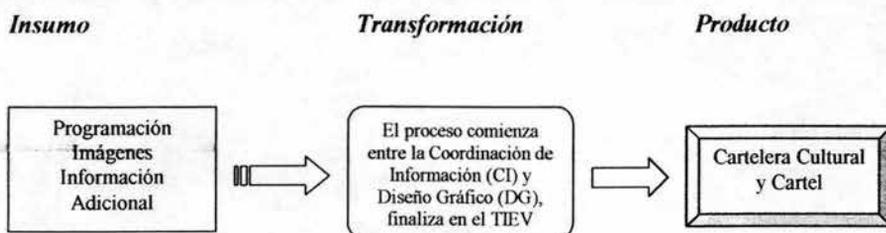
El proceso de transformación es el siguiente:

La DGPCOPAP recibe la obra plástica del SAT que está dentro de los Programas *Pago en Especie* o *Acervo Patrimonial*.

- a) La DMRB asigna un espacio dentro de sus instalaciones para exponer la obra.
- b) Pide la DMRB al departamento de Curaduría catalogar, investigar y documentar las Colecciones *Pago en Especie* o *Acervo Patrimonial*, además de elaborar el programa anual de exposiciones.
- c) La SPC calendariza la exposición dentro de la programación.
- d) Solicita al artista sus fotografías de la obra, y la información que se incluirá en el catálogo de la obra.
- e) Realiza la solicitud de requerimiento y apoyo técnico para que le proporcione lo necesario para el montaje de la exposición a través de la Coordinación Administrativa a Servicios Generales para la Inauguración de la exposición.
- f) La DMRB solicita al Departamento de Museografía la producción y el montaje de la obra, a través de la Coordinación Administrativa a Servicios Generales
- g) Solicita a Servicios Educativos elaborar los contenidos para las publicaciones de apoyo didáctico a las colecciones y exposiciones.
- h) Es enviada la información al depto. de Difusión Cultural.(Manual de la organización específico de la DGPCOPAP, 2000:40-45)

A continuación se muestran los esquemas del ciclo de eventos del Departamento de Difusión:

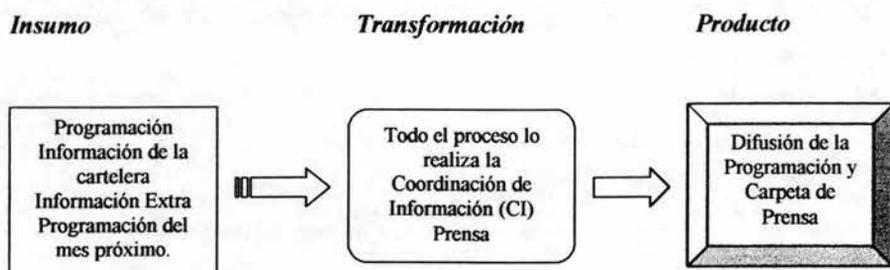
Esquema del ciclo de la elaboración de la Cartelera Cultural y Cartel.



El proceso de transformación es el siguiente:

- La DGPCOPAP solicita la Departamento de Difusión la Cartelera Mensual.
- a) La SPC entrega a la Coordinación de Información la programación mensual.
 - b) La CI captura la información relativa a la programación mensual que se deberá plasmar en los impresos.
 - c) Se realizan los dummies de la cartelera en el Diseño Gráfico.
 - d) CI revisa y corrige el estilo la redacción.
 - e) Se busca la imagen en archivos, documentos o Internet que será la representativa del mes, portada de la cartelera, además de las que ilustrarán algunos eventos y fotos de las exposiciones.
 - f) Se elaboran varios diseños para aprobación del la DGPCOPAP.
 - g) Una vez aprobados se envían al TIEV mediante la Coordinación Administrativa.
 - h) Se revisan y corrigen conjuntamente TIEV y el departamento para la calidad de edición.
 - i) El TIEV entrega las 20000 carteleras al Departamento de Difusión. (Manual de la organización específico de la DGPCOPAP, 2000:27-28)

Esquema del ciclo de la Difusión de la Programación y Carpeta de Prensa.

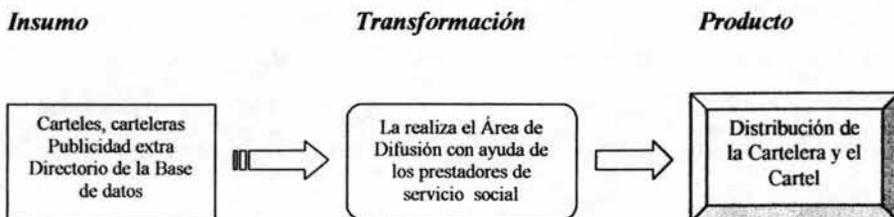


El proceso de transformación es el siguiente:

La DGPCOPAP solicita la Departamento de Difusión la difusión a los medios de comunicación.

- a) CI entrega al área de prensa la programación mensual.
- b) Prensa le da un nuevo formato para la difusión por Internet.
- c) Envía a todos los medios de comunicación registrados en un directorio actualizado la programación, además de los Museos, Casas de Cultura, Escuelas e Instituciones dedicadas al arte y la cultura.
- d) Investiga las obras, los artistas, los temas y los ponentes para armar los boletines de prensa de los eventos especiales del mes.
- e) Arma las carpetas de prensa con la cartelera mensual, la programación del mes próximo, los boletines, y los catálogos de obra e invitaciones de las próximas inauguraciones.
- f) Establece contacto directo con los medios de difusión masiva de directorio de medios: radio, televisión, revistas, periódicos y suplementos mediante la carpeta de prensa.
- g) Envía a través de Servicios Generales las carpetas de prensa.
- j) Actualiza constantemente el directorio de medios y envía correos electrónicos informando el cambio de programación.(Manual de la organización específico de la DGPCOPAP, 2000:28-29)

Esquema del ciclo de las Distribución de la Cartelera y el Cartel.



El proceso de transformación es el siguiente:

La DGPCOPAP solicita la Departamento de Difusión la distribución de los carteles y carteleras.

- a) El área de Difusión separa la Publicidad destinada al interior de la SHCP.

- b) Elabora los acuses correspondientes al Museo, Recintos, Bibliotecas y la Virgen; oficina de recursos humanos que se encarga de la distribución dentro de todas las áreas de la SHCP.
- c) Arma los paquetes y envía a través de Servicios Generales.
- d) Registra la cantidad de paquetes y el día en la carpeta de envíos por Servicios Generales.
- e) El área de Difusión revisa la base de datos donde se encuentra el directorio de Museos, Escuelas, Instituciones, Casa de Cultura, y lugares ajenos a la SHCP.
- f) Elabora los acuses de recibido.
- g) Arma los paquetes con la cantidad específica de publicidad a distribuir dependiendo del lugar destinado.
- h) Arma los paquetes y envía a través de Servicios Generales.
- i) Registra la cantidad de paquetes y el día en la carpeta de envíos por Servicios Generales.
- j) Actualiza constantemente el directorio de la base de datos.(Manual de la organización específico de la DGPCOPAP, 2000:29-30)

1.3.3 Fronteras

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. Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. (Katz y Kahn en Fernández, 1977:52).

Pero todo sistema está compuesto por subsistemas que permiten el funcionamiento a partir de la especialización de sus partes, algunos de éstos son fronteras, ya que representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización. (Baptista, 1991:280)

<u>SISTEMA</u>	<u>SUBSISTEMAS</u>	<u>SUBSISTEMAS FRONTERA</u>
Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial DGPCOPAP	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas - Dirección de Promoción Cultural - Departamento de Difusión - Departamento de Cursos y Talleres - Departamento de Actividades Artísticas y Culturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Servicios Materiales y Recursos Generales - Servicio de Administración Tributaria (SAT) - Otras Instituciones dedicadas al arte y la cultura

Para la DGPCOPAP sus fronteras son la Dirección General de Servicios Materiales y Recursos Generales ya que esta área es el enlace entre los proveedores de materias primas y la Dirección.

El SAT es el órgano desconcentrado que recauda la obra plástica para la selección del Patrimonio Cultural, y es a través de las Instituciones como el INBA y CONACULTA que se colabora en otros eventos y ellos son los que tienen la relación directa con los artistas.

Entonces entenderemos a las fronteras como las áreas que nos brindan información y se encuentran entre la DGPCOPAP y el ambiente. (Ver Sondeo del Entorno/ Proveedores e Instituciones con quien se tiene relaciones)

<u>SISTEMA</u>	<u>SUBSISTEMAS</u>	<u>SUBSISTEMAS FRONTERA</u>
Departamento de Difusión DD	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Información - Prensa - Diseño Gráfico - Difusión 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Cursos y Talleres - Departamento de Actividades Artísticas y Culturales - Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas

El Departamento de Difusión entenderemos como fronteras a las áreas que se encuentran entre el departamento y la DGPCOPAP ambiente de nuestro objeto de estudio.

El Departamento de Actividades Artísticas y Culturales y el de Cursos y Talleres son una frontera, por ser ellos quienes hacen el contacto con los artistas y elaboran la programación y la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas es quien se relaciona con los ponentes y artistas de la programación.

1.3.4 Grado de Interrelación

La mayoría de los sistemas abiertos son un conjunto de objetivos interrelacionados entre sí formando una totalidad y las relaciones de éste con el medio que le rodea. (Johansen, 1979:26) Tanto la DGPCOPAP como el Departamento de Difusión son sistemas abiertos pues permiten la relación y el flujo de información con su ambiente.

Al ser un objetivo el promover el arte y la cultura el grado de interrelación que tiene la DGPCOPAP es alto, pues mantiene relaciones con distintas instituciones, una gran diversidad de artistas y profesores para la realización de las actividades artístico culturales.

El grado de interrelación que tiene el Departamento de Difusión es alto con respecto a la relación que mantiene con los distintos medios de comunicación, las casas culturales, los museos, escuelas e instituciones a los que difunde su publicidad, además de todas las áreas con las que mantiene contacto dentro de la DGPCOPAP para la realización de sus funciones.

Así como en el ciclo de eventos, lo anterior nos habla de una interdependencia que es la relación entre las diferentes partes organizadas que las forman. Tienen grados y algunas interdependencias internas son más importantes que otras, al determinar o fijar ciertos valores en el sistema, se da la oportunidad para que otros valores tengan la posibilidad de variar. (Johansen, 1979:32)

La DGPCOPAP es una organización que depende poco de sus entorno, ya que al ser parte de una Secretaría de Estado, se mantiene independiente de lo que ocurra a su alrededor, quizá, es por eso que no tiene muchas relaciones con el exterior, por otro lado, el alto grado de interrelación con sus subsistemas hace que éstas correspondencias

sean muy formales, además de institucionales, lo que la hace muy mecánica y dependiente.

1.4 ANÁLISIS CONTINGENTE

Basados en la Teoría Contingente estudiaremos el ambiente de la DGPCOPAP, ya que para Alberto Martínez de Velasco Arellano esta teoría da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como “respuesta”. (Baptista, 1991; 54) Siguiendo con este concepto el “estímulo” es la recaudación de obras artísticas como el pago de impuesto y la “respuesta” es la creación de la DGPCOPAP.

1.4.1 Caracterización del medio ambiente

Las organizaciones deben conocer su entorno para comprender mejor su ambiente y por lo tanto a ellas mismas, así podrán enfrentarse mejor al contexto en el que se desarrollan al reconocer las interacciones que mantienen. Específicamente abordaremos distintos escenarios posibles a partir de una caracterización de su medio ambiente.

1.4.1.1 Turbulento/Estable. Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles y al ambiente contrario se le denomina estable. (Baptista, 1991;282) El entorno en el que se mueve la DGPCOPAP es estable ya que la promoción del arte y la cultura no tienen cambios, le apuestan a la difusión y el acercamiento de todos a estas expresiones (Ver Sondeo del Entorno/ Instituciones con las que mantenemos relaciones), de ahí que no exista competencia entre instancias. Por lo tanto el ambiente del DD no es turbulento, pues mes a mes se elabora una programación cultural y nunca faltan eventos para su difusión.

1.4.1.2 Hostil/Noble. Se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. (Baptista, 1991;282) El ambiente de la DGPCOPAP es noble pues

la gama de posibilidades con las que cuenta para ofrecer sus servicios es muy amplia, ya que es rico en expresiones artísticas y culturales (Ver Sondeo del Entorno/ Proveedores), esto facilita la no competencia haciendo su entorno seguro y nada estresante.

1.4.1.3 Diversidad/Homogeneidad. Un ambiente es diverso o Heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características o bien homogéneo cuando solo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado. (Baptista, 1991:283) La DGPCOPAP crea actividades artístico culturales por lo tanto podemos decir que su público es diverso pues están enfocadas a niños, jóvenes, ancianos y adultos, de cualquier nivel económico, social y cultural o académico. Para el DD la distribución de la publicidad va desde escuelas hasta Museos, Casas de Cultura e Instancias de Gobierno. (Ver Sondeo del Entorno/ Clientes)

1.4.1.4 Desintegración/Integración. Este atributo se refiere al grado de un determinado ambiente se encuentra organizado, estructurado, integrado. (Baptista, 1991:284) La DGPCOPA realiza sus funciones gracias al grado de integración a partir de los reglamento internos de trabajo y del Reglamento interior de la SHCP, por lo tanto todos lo decretos presidenciales y legislaciones en cuanto al arte y la cultura. (Ver Sondeo del Entorno/ Relaciones que se tiene con el gobierno)

1.4.1.5 Escasez/Abundancia. Se refiere al grado de abundancia y escasez de materias primas, recursos humanos y naturales, a su adecuado conocimiento y administración para la supervivencia del sistema (Baptista, 1991:285) Al ser la DGPCOPAP una instancia gubernamental, pese al recorte presupuestal que año con año se realiza, no tiene un ambiente de escasez ya que depende del Gobierno para su supervivencia, otra de las posibilidades con las que cuenta es que al tener como opción fiscal para pagar sus impuestos los artistas plásticos, siempre habrá una creación artística para exponer dentro de sus museos o recintos. (Ver Sondeo del Entorno / Imagen y relación que se tiene con el gobierno)

Cuadro representativo de la caracterización del medio ambiente de la DGPCOPAP y del DD.

	Turbulento (T) Estable (E)	Hostil (H) Noble (N)	Diverso (D) Homogéneo (H)	Desintegrado (D) Integrado (I)	Escaso (E) Abundante (A)
DGPCOPAP	E Es nula competencia	N Rico en expresiones	H Público general	I Reglamentos y legislaciones	A Presupuesto Seguro
Difusión Cultural	E La difusión es continua.	N Aceptación de la difusión	H Diversas Instancias	I Reglamentos y legislaciones	A Programación Continua

1.4.2 Fuentes de incertidumbre

Se debe codificar el ambiente para conocerlo, por lo tanto, se interpretan los acontecimientos del entorno para planear y dirigir la organización.

Goldhaber define la incertidumbre como la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita. Rogers, como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas. (Baptista, 1991:286)

La DGPCOPAP evita la incertidumbre al estar en constante cambio de información y al grado de interrelación que tiene con los artistas, otras instituciones, los proveedores y el SAT. El principal insumo con el que cuenta el DD es la información, le relación con otras áreas de la Dirección evita el problema de incertidumbre dentro de sus funciones.

1.4.2.1 Obstáculos. Es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, tal y como lo son las imposiciones de la Ley Federal del Trabajo. (Baptista, 1991:286). Para la DGPCOPAP el programa de retiro voluntario que es aplicable en las dependencias gubernamentales, este es un obstáculo frente a la planta laboral, pero ha aprendido a vivir con eso y se procura cubrir de la manera más pronta los puestos. (Ver apartado Histórico / Recaudadora de arte y cultura)

Sin embargo, podemos decir que la DGPCOPAP no tiene mayores obstáculos pues al pertenecer a una dependencia de gobierno, solo una decisión política y por decreto presidencial cambiaría su curso. (Ver Sondeo del Entorno/ Imagen y relación que se tiene con el gobierno)

1.4.2.2 Problemas. Es aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal. (Baptista, 1991:286). El cambio de algún evento a última hora es un

problema temporal a una información que no se puede cambiar cuando una cartelera ha sido publicada y distribuida. Cuando esto ocurre la DGPCOPAP a través del DD agiliza un aviso oportuno en los principales recintos de la SHCP para informar dicho cambio, si se ha confirmado asistencia, se le llama al momento de conocer esta información.

1.4.2.3 Coyunturas. Evento probable (aunque no seguro) que la organización debe prever ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones, como el estallido de una huelga. (Baptista, 1991:286) Una coyuntura para la DGPCOPAP ocurriría si la maquinaria del TIEV llegara a descomponerse, ya que al ser este el taller que realiza todos los impresos tendría que buscarse otro y ajustar el presupuesto para no detener las impresiones pues los tiempos de entrega están calendarizados y no puede existir retraso en la difusión. (Ver Sondeo del Entorno/ Proveedor) Es poco probable que algo así ocurra pues el TIEV cuenta con una gran cantidad de máquinas.

1.4.2.4 Oportunidades. Es una situación potencial de ganancia para la organización. (Baptista, 1991:286). El mejor ejemplo es la colaboración que se tiene con otras instancias para programar actividades artístico culturales, esta alianza le permite realizar conjuntamente con otras instituciones dichos eventos.

La participación dentro del Festival del Centro Histórico, y al encontrarse dentro de estos nombres la SHCP brinda a través de la DGPCOPAP su lado humano, situación de ganancia al mostrar también la calidad de su programación. (Ver Sondeo del Entorno/ Instituciones con las que mantenemos relación)

Cuadro representativo de la caracterización de las fuentes de incertidumbre de la DGPCOPAP y del DD.

	Obstáculos	Problemas	Coyunturas	Oportunidades
DGPCOPAP	Prog. de Retiro	Cambio de	Impresos a	Eventos en
Difusión Cultural	Voluntario	Programación	destiempo	colaboración

1.4.3 Mecanismos para obtener información del ambiente

La información reduce la incertidumbre, pero algunas veces será necesario decodificarla del ambiente y esto se hará a través de mecanismos. La organización

busca *ques* informacionales de su ambiente, signos, mensajes que le indiquen cambios probables del entorno. (Baptista, 1991:287)

Entre más información tenga la Dirección de su entorno, menor será el grado de incertidumbre y por lo tanto, se encontrarán alternativas para afrontar el medio ambiente. Veremos a continuación con que mecanismos cuenta la DGPCOPAP para obtener información de su ambiente.

1.4.3.1 Retroacción simple. Feedback o retroalimentación directa del ambiente, puede ser tanto positivo como negativo y se traduce en una señal fácil de decodificar. (Baptista, 1991:287)

La DGPCOPAP programaba los ciclos de cine en un solo horario, pero con la aceptación del público al paso del tiempo las sala se llenaba en su totalidad y la gente se quedaba afuera, esto se veía directamente el día del evento en la afluencia de las personas y se abrió un horario más para cubrir la demanda.

1.4.3.2 Búsqueda activa de información. La organización no solo se retroalimenta de los mensajes que existen dentro de su entorno, si no que necesita emprender conductas de búsqueda de información a fin de prevenir posibles eventos que afecten –favorable o desfavorablemente- las metas organizacionales. (Baptista, 1991:287)

La DGPCOPAP entrega una hoja de comentarios con cada programa de mano del evento, se pide opinión y datos personales. El DD realiza el archivo con el control de asistencia y opiniones, con esto se conocen los gustos y preferencias, así como las anomalías del servicio. (Ver Sondeo del Entorno / Clientes)

1.4.3.3 Control directo a través de la incorporación de mecanismo interno. Manera de obtener información del ambiente a través de sistematizar y reglamentar más sus procesos de reclutamiento y selección. (Baptista, 1991:288)

Este es un mecanismo con el que no cuenta la DGPCOPAP, pues no tiene un proceso adecuado de selección de personal, el departamento de Recursos humanos

debería prestar más atención al reubicar a empleados dentro de áreas de su conocimiento, pues es el personal de la SHCP que cubre los puestos vacantes aunque sus funciones anteriores sean distintas a las actuales.

1.4.3.4 Control Directo. Al hacer una compra, la organización expande sus fronteras e integra a otro subsistema como un intento de controlar su ambiente. (Baptista, 1991:287)

La SHCP contrata a Grupo de Consultores de Sistemas y para esto crea al Centro de Administración Tecnológica para actualizar sus sistemas computacionales y tener control directo sobre sus actividades.

Da mantenimiento y resuelve los problemas tecnológicos de la organización con un servicio directo de atención a través de un número telefónico y una página de Internet, a la DGPCOPAP se le favoreció con el servicio de Intranet. Compró sus servicios más no la agencia. (Ver sondeo de Entorno / Innovaciones tecnológicas)

1.4.3.5 Control Indirecto. Ya sea a través de Relaciones Públicas, Agencias de Publicidad y/o Medios de comunicación. La DGPCOPAP no cuenta con ninguno de estos servicios, sería interesante hacer una campaña que difunda por televisión y radio la *Colección Pago en Especie y Acervo Patrimonial*, además de los eventos con los que cuenta la SHCP y así mostrar una organización que promociona el arte y la cultura y no sólo ver u oír sus avisos de evasión fiscal y pago oportuno de impuestos.

Cuadro representativo de los mecanismos para obtener información del medio ambiente de la DGPCOPAP y del DD.

	Retroacción Simple	Búsqueda Activa de Inf.	Incorporación Mecanismos	Control Directo	Control Indirecto
DGPCOPAP Difusión Cultural	Responde a las necesidades de sus clientes.	Hoja de comentarios por programa	No hay proceso de selección de personal	Renta servicios pero no compra la agencia que los presta	No hay Relac. Públicas ni, publicidad ajena a la SHCP.

1.4.4 Toma de decisiones con respecto al entorno

Es una organización mecánica, altamente burocratizada con respecto a sus procesos y con funciones específicas, comunicación ascendente, jerarquización de cargos; por lo tanto la toma de decisiones es centralizada.

No se pueden tomar decisiones sin antes ser aprobadas por el Director de la DGPCOPAP, se pueden brindar varias alternativas pero la última palabra la tiene él, aunque está abierto a cualquier posibilidad la aprobación de toda función o actividad será consultada para su visto bueno, incluso cuando sea un trámite meramente burocrático. Aun así se ha deslindado de responsabilidades y algunas veces los jefes de área se encuentran en la libertad de tomar decisiones, lo que quizá al final sólo sea una propuesta más.

El Director tiene la información necesaria para tomar decisiones gracias a las Subdirecciones que están en directa y constante comunicación con él y dentro del DD la jefa cuenta con la Coordinación de Información y la secretaria que reducen el grado de incertidumbre al tener todos los datos, instrucciones e información necesaria para realizar mejor las actividades.

El Departamento de Difusión se encuentra en la libertad de proponer diseños, redacciones y discursos, así como la elección de las instancias a difundir el material publicitario y es el director el que aprueba o no según sus gustos. Por información no para cuenta con la suficiente, pues todas las áreas a su cargo lo mantiene al tanto de tendencias, programas, artistas, horarios de conveniencia, y todo lo que necesita saber para tomar la mejor decisión, aunque muchas veces sea su criterio el que decida.

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

La SHCP ha evolucionado a la par de las reformas hacendarias, adaptándose a las condiciones de su entorno, retoma de otros países la opción hacendaria del pago de impuestos de los artistas plásticos a través de su obra, y contribuye al acervo y difusión del arte y la cultura de país.

Dentro del proceso histórico en el que se desarrolló la SHCP, podemos ver que fue muy acertada la idea de crear un área que se dedicara a la promoción artístico cultural. Es la DGPCOPAP la que busca la homeostasis, a través de la relación con otras instituciones dedicadas al mismo giro.

Desgraciadamente aún se sigue ignorando esta actividad de la SHCP, sin que interfiera en el crecimiento y posicionamiento de la DGPCOPAP como una organización de difusión cultural, pues al director no le interesa conocer la posición de la dirección dentro de la creación y difusión del arte y la cultura.

Es a través del Sondeo del Entorno que vemos el alto grado de interrelación que tiene con su ambiente y como poco a poco se ha ido posicionando dentro de las instancias dedicadas al ejercicio del arte y la cultura. Sin embargo, no le importa la competencia, se han empalmado eventos entre museos cercanos y también programa la actividad el mismo día.

Reconocemos a la DGPCOPAP como un sistema abierto que permite los flujos de información, la relación con otras organizaciones. Dentro de su ambiente relevante los estímulos primarios son importantes para su supervivencia, ya que pueden condicionarlo en la realización de sus funciones, sin que cree una dependencia del entorno, como SHCP cuenta con actividades artístico culturales propias que difundir.

La DGPCOPAP pertenece a una instancia gubernamental y está confiada del presupuesto que recibe, el pago de los artistas, el resguardo de sus inmuebles y no le preocupa el entorno, pero es precisamente lo que debería explotar para crear una imagen más agrávale de la SHCP.

Es una organización formal y estructurada por cargos, mecanicista y altamente burocratizada en cuanto a sus funciones. Solo los problemas internos y políticos cortarían con la continuidad de este servicio, no le preocupan las cifras de productividad ni de ingresos, le apuestan a mejorar la imagen política de la organización.

A través del Análisis Contingente observamos que su ambiente no tiene mayor complicación es estable gracias a su principal insumo, la recaudación de obras plásticas;

noble, por su finalidad de promoción y difusión; diverso por su público dirigido sin ser exclusivo; integrado pues cuenta con la colaboración de importantes instancias culturales y artísticas y muy abundante, rico en materia prima. Su adaptación al entorno es casi inmediata por el servicio que ofrece.

Sus fuentes de incertidumbre se ven reducidas por el alto grado de información, consecuencia de las relaciones que mantiene y lo mecánico de sus funciones. La DGPCOPAP cuenta con la facilidad para resolver sus problemas, pero es una organización que no le interesa leer su entorno, y por lo tanto la información no es del todo aprovechada.

La prueba de ello es que sólo cuenta con una retroacción simple y una búsqueda activa de la información, pero al estar tan estructurada en cuanto a cargos y procesos, no permite la entropía dentro del sistema buscando su homeostasis a través de la información.

La DGPCOPAP reduce su complejidad en cuanto a su entorno por la dinámica estructural y de reglas que tiene. A pesar de esto la toma de decisiones es centralizada y altamente formalizada. La tendencia global sólo se ve reflejada en el adelgazamiento del Estado, por lo demás está actualizada y abierta al campo de la difusión, se adapta a sus entorno con alianzas dentro de festivales, ferias y muestras artístico culturales de otras instancias.

La comunicación externa es constante en cuanto a la difusión de la programación, pero podría ser un instrumento importante para mostrar la imagen de la DGPCOPAP, y por lo tanto, la SHCP no solo sería la Instancia recaudadora de impuestos sino además, promotora de actividades artístico culturales, lo que le da otro sentido a la Secretaría.

CAPÍTULO 2

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

2. TEORIA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Después de analizar el entorno de la DGPCOPAP y de nuestro objeto de estudio el Departamento de Difusión, conoceremos la estructura formal del departamento.

El segundo capítulo ofrece un análisis de la dimensión formal, logrado a partir de la descripción a través de la interpretación teórica, propuesta de varios autores. En el primer apartado, identificaremos a nuestro objeto de estudio como organización y la caracterizaremos a partir de este concepto, se presenta una tipología de la organización, su filosofía a partir del ideario de la SHCP y de la DGPCOPAP, los objetivos específicos del DD, abordando también las áreas de las que depende.

Se presenta su estructura formal, los grupos y las relaciones que mantienen los miembros, los organigramas y el proceso formal de trabajo para conocer cómo dice qué hace la organización. También se presenta la estructura formal de autoridad y poder, la forma de control y motivación, la estructura de comunicación donde se observan los flujos de comunicación e información, además del proceso de reclutamiento y selección para los trabajadores y reconocemos al líder a partir de los estilos gerenciales.

Las Representaciones de los miembros fueron obtenidas a través de entrevistas enfocadas para conocer que piensan del proyecto organizacional, cuál es su proyecto de vida y su opinión del líder. Se presentan las expectativas del DD desde la dimensión formal y se plantean las metas a corto y a largo plazo, los problemas con los que cuenta el departamento y los que se derivaron de esta investigación.

Finalmente se define cultura organizacional y hace una aproximación de ésta en el DD, integrada por la percepción que tiene de sí misma, los mitos y los ritos con los que cuenta y la ideología organizacional y se presenta el diagnóstico resultado del análisis de este capítulo.

2.1 EL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN (DD) COMO ORGANIZACIÓN

El estudio de las organizaciones se ha desarrollado a partir de la Revolución Industrial cuando la sociedad empezó a organizarse y a agruparse, y se ha abordado desde distintas áreas. Las organizaciones son una característica obvia de la sociedad moderna., interesa el papel que estas entidades sociales desempeñan en el proceso social general. (Mayntz, 1996:35)

Las organizaciones son, según Mayntz, formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo preciable de miembros y una diferenciación interna de funciones, orientadas de una manera conciente hacia fines y objetivos específicos y configuradas racionalmente, a menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos (Mayntz 1996:47).

El DD esta formado por un grupo de personas que realizan tareas específicas para el cumplimiento de un fin, que es el difundir la programación artístico cultural de la DGPCOPAP.

Una vez establecido nuestro objeto de estudio como organización debemos conocer sus funciones, las cuales se desarrollan dentro de su estructura formal.

El DD esta bajo la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural de la DGPCOPAP, el departamento se conforma por las áreas de Coordinación de Información, Prensa, Diseño Grafico, Distribución y los prestadores del Servicio Social. Hay una marcada división de funciones, jerarquización de roles para el cumplimiento del objetivo de la organización y condiciones particulares dentro de la reglamentación laboral.

Lo anterior esta fundamentado en Max Weber donde caracteriza la configuración interna de las organizaciones que incluye la escala de los cargos, que forma un sistema de jerarquización, de control y fiscalización; también la competencia de los cargos, el establecimiento de obligaciones específicas, la facultades de mando y las sanciones permitidas para cada empleo. (Mayntz 1996:21)

Entendemos al DD como un sistema abierto que permite el flujo constante de información que determinan sus actividades específicamente, dirigidas por un mando superior. Sin embargo, la paradoja es que no hay una estipulación entre los objetivos de los individuos y de la organización. Trabajan manera coercitiva, hay poco flexibilidad dentro del organigrama y la toma de decisiones se lleva acabo por el líder, condicionada a la adaptabilidad de los tiempos de la programación.

Para analizar la estructura formal del DD nos apoyaremos en la Teoría de Sistemas y en Teoría Clásica de Taylor. Primero identificaremos nuestro objeto de estudio como una administración de estructura burocrática.

Según Weber en Mayntz se caracteriza por provisión de cargos mediante contratos y basada en la capacidad profesional, la paga fija, la actividad esencialmente profesional del funcionario, la separación de los funcionarios de los miembros administrativos y la posibilidad de ascenso por el rendimiento o por el tiempo de servicios. (Mayntz, 1996:21)

En el DD encontramos 4 áreas que realizan actividades específicas y los miembros pertenecen a esta organización por un contrato en el que establecen sus labores y el pago por este servicio. Se encuentran diferenciados por rangos: el jefe del DD información, prensa, diseño, etc., por lo tanto la representación laboral esta condicionada a los cargos.

2.1.1 Tipología de la organización

Ya hemos identificado al DD como una organización con administración de estructura burocrática, sin embargo, se puede marcar una diferencia entre organizaciones a partir de las tipologías planteadas por ciertos autores. Esto con el fin de caracterizar con mayor precisión el objeto de estudio lo que también nos ayudara a facilitar el complejo análisis al que se someten las organizaciones.

Las organizaciones pueden ordenarse con arreglo a toda una serie de factores analíticos; según el grado de voluntariedad que suponga el permanecer a ellas según los rasgos estructurales, según su constitución más democrática o más autoritaria, según las distintas propiedades de su objetivo, etc. (Mayntz, 1996:71)

Tipología del DD a partir de distintos autores:

Según Talcott Parsons a partir de su tipología basada en su función nombra cuatro tipos de organizaciones: económicas, organizaciones políticas, organizaciones integrativas y organizaciones de mantenimiento de pautas (Salaman, 1984:74), además pueden ser de tipos mixtos.

El DD se encuentra dentro de la característica de la organización integrativa, ya que al ser un área encargada de difundir actividades artístico culturales, promueve el acercamiento y una mayor relación entre la sociedad, el arte y la cultura. Le permite a la SHCP cumplir con una función social y no solo con la recaudación fiscal.

A partir de la caracterización analítica de Amitai Atzioni llamada *compliance*, se entiende por esto a la especie de control a la que esta sometido el rango inferior de los miembros, junto con la actitud de estos miembros respecto a la organización, sobre esta base distingue tres tipos:

- Organizaciones Coercitivas. La coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con una actitud negativa intensiva.
- Organizaciones Utilitarias. El medio de control principal es de naturaleza financiera y la actitud de los grupos de los miembros inferiores es una actitud calculada o calculadora
- Organizaciones Normativas. Basadas en una cosmovisión, los controles se apoyan en sanciones normativas, y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada. (Mayntz, 1996:72)

El DD se encuentra dentro de la característica de organización utilitaria. El medio de control que utiliza es el financiero, los trabajadores laboran por la remuneración económica que reciben de la organización, realizan sus funciones, cumplen con un horario y perciben un sueldo determinado por estas actividades.

Podemos clasificar también a una organización por sus objetivos, ya que proponen diferencias que son decisivas para la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones, se presentan tres categorías:

- Organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- Organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente.
- Organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera se pueden subdividir en; miembros que vean en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener ventajas personales dignas de mención, miembros que vean al objetivo de la organización identificado con un interés personal y miembros que pueden servir al objetivo por que su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo. (Mayntz, 1996:77-78)

Caracterizamos al DD en la tercera categoría ya que sus funciones se encuentran encaminadas por un logro o resultado. El objetivo es difundir mensualmente la programación artístico cultural, es una organización en la que prevalecen las actividades específicas y la división de funciones además, los miembros trabajan por el sueldo que perciben y no porque compartan un objetivo en común.

Woodward y Perrow toman a la tecnología como base para su clasificación de acuerdo con la complejidad técnica de sus sistemas de producción. Dividen la tipología en tres tipos de tecnología: producción unitaria y en serie a pequeña escala, producción en serie a gran escala, producción en masa y procesos de producción. Estos tipos se consideran diferentes en relación con la complejidad técnica que se define como la extensión a al cual es controlable el proceso de producción y son predecibles sus resultados. (Salaman, 1984:79-80)

El DD cuenta para la impresión de sus carteles, carteleras, invitaciones, guías didácticas y catálogos de obra con el Taller de Impresiones, Estampillas y Valores, quien es el encargado de elaborar a gran escala estos impresos, pero es un taller al que contratan, y así su producto final es mayor.

Por otro lado el DD realiza sus programas de mano y boletines de prensa dentro del área de diseño gráfico y aquí, estamos hablando de una producción a pequeña escala pues están realizados para el público que asiste a los eventos donde no superan la

cantidad de 100 impresos, a comparación de las 20 mil carteleras que mandan a imprimir al Taller. Lo complejo dentro del departamento es que realizan impresos de todos los eventos y al contar con más de 8 actividades por semana esto incrementa su producción.

Podemos considerar dentro de la tipología de Woodward y Perrow al departamento de DD como una organización que produce de forma unitaria en pequeña medida, sin embargo por la gran cantidad de publicidad que maneja podría resultar paradójico encerrarla dentro de una clasificación, pues para difundir las actividades artístico culturales de la SHCP es necesario contar con una producción a gran escala.

Como podemos ver es imposible clasificar en una sola tipología a las organizaciones, sin embargo es muy importante hacerlo pues a partir de su estructura, funcionamiento y objetivos podremos definir en mayor medida nuestro objeto de estudio, lo que nos dará también una visión mas amplia y particular del DD.

Habría que señalar que por lo anterior tampoco podemos casarnos con la idea de que una organización es de tal o cuál forma y encasillarla, pues lo interesante de estos sistemas sociales son las grandes características con las que cuentan, y como lo hemos mencionado, las tipologías nos ayudan a reconocer estas diferencias.

2.1.2 Ideario

Para entender los objetivos primero debemos conocer su ideario ya que este le da sentido y norma las conductas para el trabajo, se compone de misión, visión y valores, también es conocida como la filosofía de la organización. Este conjunto de ideas o conceptos encaminará su rumbo, pues regulan el comportamiento de los trabajadores y de la misma organización, por lo tanto se encuentra estrechamente relacionado con los objetivos.

Para comprender nuestro objeto de estudio debemos mirar al suprasistema, ya que como tal el DD no cuenta con una visión, misión y valores propios, pues pertenece a una gran Institución que es la que marca las normas de conducta en todos sus empleados.

La Misión de la SHCP nos ayuda a conocer el propósito o el sentido de su trabajo y representa su finalidad superior de la Secretaría.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene como misión proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, ingresos y deuda pública; bancaria, cambiaria, de precios y tarifas del sector público, así como de estadística, geografía e informática, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de los mexicanos.(Código de conducta de la SHCP)

La finalidad superior de la SHCP es la administración económica del país para el bienestar de los ciudadanos, reconocemos a la Secretaría como la recaudadora de impuestos, pero no como una instancia que promueva el arte y la cultura, sin embargo, podemos decir que también es recaudadora en esta área, al ser la encargada del *Acervo Patrimonial*, de inmuebles y obras plásticas y de permitir a estos artistas su pago de impuestos a partir del *Programa Pago en Especie*.

La misión de la SHCP nada tiene que ver con las funciones de la DGPCOPAP, pero al ser una dirección de la secretaría, debe apropiarse del propósito, para el mejor funcionamiento de la misma, pues todo es en nombre de la organización. De ahí que al firmar el contrato colectivo de trabajo uno de los documentos que les den sea un Código de Conducta en donde en la primera página encontramos la Misión de la SHCP.

El interés de la Secretaría porque sus empleados conozcan la visión, los valores y la ética con la que deben regir su conducta como funcionarios públicos, se vió reflejado en la creación e impartición del "Curso de Ética y Valores en la Administración Pública" donde se le dió especial énfasis a su filosofía y a la norma de su comportamiento. Todos los miembros de la DGPCOPAP asistieron en un periodo que comprendió de febrero a abril del 2003.

Dentro del curso se abordaron los temas de la innovación y la calidad en la administración pública, la ética como objetivo prioritario en el ser humano, los valores y el Código de Ética y Conducta de la SHCP. Todo esto con el único objetivo de

sensibilizar a los participantes para que evalúen su compromiso y los recursos que poseen para proyectar una imagen ética como servidores públicos, a través de sus actitudes y sus comportamientos.

Por Visión entendemos la concepción que la organización tiene de sí para el futuro, por un lado del "Curso de Ética y Valores en la Administración Pública" tenemos la visión de la SHCP que es:

Aspiramos a formar parte de la minoría de gobiernos exitosos que, simplemente cumpliendo virtuosamente las demandas tan anheladas de la sociedad, se convierten en estadistas, ingresando a la memoria colectiva por la puerta grande de la historia.

Esta misión está con relación al comportamiento como funcionarios públicos y no tanto con la SHCP, porque algo que se señaló en este fue el que entendieran que su comportamiento dentro de la organización debe estar regido por el servicio que le brindan la sociedad. Por lo tanto, se ven como parte de un proyecto a futuro que marque la distinción de las nuevas administraciones públicas en cuanto al servicio más humano que ofrecen.

Esta visión va en función de su comportamiento, más allá de su posición dentro de la producción o de la función misma la DGPCOPA.

Pero dentro del Programa Estrategia de Difusión (2000:10) encontramos la misión específica para la DGPCOPAP:

Ofrecer al personal de la SHCP, sus derechohabientes y público en general actividades culturales como una alternativa de cultural para que no sólo disfruten de un espectáculo sino del carácter histórico y arquitectónico de los recintos que custodia la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; además de aumentar su conocimiento en las diversas disciplinas que se ofertan.

Para el logro de la visión y la misión los valores con los que cuenta una organización son clave pues estos marcan el comportamiento ya que estos son

conceptos o pautas de conducta consideradas como importantes para el trabajo dentro de la organización. Los Valores de la SHCP son:

- *Integridad.* Tener una actitud recta y honesta dentro de sus comportamientos.
- *Honradez.* Conducirse de manera escrupulosa frente a sus deberes.
- *Imparcialidad.* Actuar de manera objetiva frente a las situaciones.
- *Transparencia.* Permitir la claridad de información.
- *Rendición de cuentas.* Información de las actividades y actitudes de Dirección.
- *Igualdad.* Que no exista diferencia entre condiciones, actitud de equidad.
- *Respeto.* Cumplir con la norma.

Los valores para la SHCP son de primordial importancia para la SHCP, pues el principal objetivo del Curso era el cambio de conducta de empleados gubernamentales a servidores públicos, en función de que trabajan para el gobierno, pero en beneficio de la sociedad.

Los valores son importantes pues marcan el comportamiento de una organización, al ser estos apropiados por sus miembros. Estos valores se formalizaron con la impartición del curso, ya que con anterioridad no se conocían.

Para Mayntz los valores forman parte de una constelación que son actitudes valorativas que no necesariamente forman parte fundamental del objetivo de la organización pero si pueden inferir en el giro de este a partir del comportamiento de los miembros.

El clima de valores de una organización no determina necesariamente *lo que se hace* pero si determina con frecuencia el *como* se hace (Mayntz, 1996:86). Por lo tanto, es necesario conocer los objetivos de la organización para entender mejor la filosofía de la DGPCOPAP y por lo tanto del DD.

Se abordó la misión, visión y los valores de manera general porque la filosofía de una organización es la forma de cómo se concibe, el trabajo que se realiza, los servicios que proporciona y la función que tiene, y es esta función la que determina los

objetivos los cuales pueden llegar a ser tan particulares, como las áreas creadas para el logro de actividades.

2.1.3 Objetivos de la organización

El objetivo para Mayntz es lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. (Mayntz, 1996: 75) Las organizaciones no son si no están encaminadas por funciones generales que dan rumbo a las acciones, su logro es una constante en el acontecer de la organización, por lo tanto, un objetivo es la guía más cercana a lo que la organización pretende y lo que se hace dentro de la actividad cotidiana.

Debemos diferenciar del objetivo de la DGPCOPAP y las áreas subsecuentes hasta llegar al DD, ya que solo así conoceremos el fin específico al que están orientadas las actividades de nuestro objeto de estudio.

Objetivos de la DGPCOPAP

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción cultural, rescate, conservación, control y difusión de las Colecciones de Pago en Especie, Acervo Patrimonial, museos, recintos, galerías, bibliotecas y hemerotecas, a fin de llevar un adecuado control administrativo y de resguardo del patrimonio cultural de la Nación. (Manual de Organización Específico de La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:13)

Si el objetivo guía las actividades, la DGPCOPAP legitima su existencia a partir de éste y no lejos de su formalidad, es la función principal por la cual fue creada. Como tal, el marcar diferencias para el logro del fin específico, debe presentar objetivos particulares para las áreas con las que cuenta para la realización de este objetivo.

Objetivo de la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural (DCyPC)

Planear y dirigir las actividades de control, conservación y difusión de las colecciones de Acervo Patrimonial y Pago en Especie, así como de Promoción Cultural, a fin de fortalecer la identidad cultural del personal de la SHCP y público en

general. (Manual de Organización Especifico de La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:27)

El DD pertenece a la DCyPC y al ser esta la que planea las actividades y las difunde, fue necesaria la creación de un departamento que realice esta función específica y entonces, el objetivo del Departamento de Difusión es:

Realizar la promoción y difusión de las actividades artístico-culturales de la DGPCOPAP, así como supervisar la edición del material de difusión de las mismas, para hacer del conocimiento oportuno de esta información a los empleados de la Secretaría, derechohabientes y público en general. (Manual de Organización Especifico de La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:28)

Como vemos, el encargado de la promoción y difusión cultural de la DGPCOPAP es el DD, a partir de su objetivo su función específica es esta actividad, promover y difundir y el elemento para hacerlo es crear el material impreso. El cómo lo hace lo considera Edgar Schein objetivos comunes, que son los que se cumplen mediante la coordinación de actividades. (Schein, 1982:12)

El DD tiene un área de información, diseño grafico, prensa y distribución, el conjunto de estas actividades da como resultado el logro del objetivo, aunque también podría llamarse fin, pues según Mayntz éste es algo que se cumple continuamente y en objetivo es algo que se aspira y tal vez será alcanzado algún día. (Mayntz, 1996:75)

Las actividades del DD van en función de la continuidad y no de la aspiración, pero si el fin es la idea del instrumento, entonces, el DD es el fin de la DGPCOPAP, ya que es a partir del departamento la dirección logra su objetivo.

Existe una correspondencia entre su filosofía y sus objetivos, pues es una dirección encaminada a la promoción cultural y todas las actividades de la DGPCOPAP están en función de la meta. El DD también tiene una coherencia entre su objetivo y su operación, todas las funciones de las áreas y todo el trabajo que ahí se realiza está orientado al logro de su objetivo.

No podemos hablar de una contradicción de objetivos y fines, específicamente se encuentran diferenciados por lo que desea la organización y éste le da coherencia a fin/objetivo por áreas. Pero si miramos solo al macrosistema la irracionalidad sería que los objetivos específicos son los fines para alcanzar el objetivo general.

La diferenciación de objetivos por áreas específicas nos habla de una organización altamente formalizada y racional, en cuanto a actividades, específica en la división del trabajo, y que es gracias a los objetivos lo que marca su permanencia dentro de la SHCP, la formalidad de la organización se encuentra establecida a partir de sus objetivos, fines y funciones dentro de su estructura.

2.2 ESTRUCTURA

Para Mayntz la estructura es lo que no cambia, lo estable de la organización. Es una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. (Mayntz, 1996:105) Dentro del DD y de la DGPCOPAP encontramos dentro de su estructura la distribución de puestos y las actividades específicas de las áreas, ya que sus cargos y funciones no son variables, no se modifican, de aquí la formalidad de la organización.

Podemos diferenciar la estructura del DD como mecanicista ya que se caracteriza por una división sumamente especializada del trabajo, una rígida jerarquía, y una demarcación definitiva o duradera de funciones. (Burns y Stalker en Salaman y Thompson, 1984:33)

Las actividades del departamento están marcadas por responsabilidades y deberes, se organizan de manera que el área de información los tenga al día con la programación de las actividades, prensa difunde a los medios, diseño se encarga de la imagen y el área de difusión distribuye los impresos. Otra manera en que se produce la estructura organizacional es con la cooperación de sus miembros.

La cooperación es para Marx el trabajo planificado en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos. (Marx, 1975:259)

Entendemos entonces a la cooperación como una acción colectiva basada en la división del trabajo. El DD cuenta con 4 áreas que paralelamente laboran para cumplir el objetivo del departamento, realizando funciones muy específicas.

2.2.1 Grupos Formales

Pero, ¿Cómo se organizan para alcanzar el objetivo o simplemente para realizar las actividades? Se forman grupos dentro de las organizaciones, los cuales son cualquier número de personas que interactúan unas con otras, psicológicamente conscientes unas de otras y que perciben a sí mismas como un grupo. (Schein, 1982:135)

¿Que importancia tendrían, si finalmente están aquí por la retribución económica que la organización les ofrece? Es precisamente éste, uno de los intereses por los que se forman los grupos. Para la organización, el contratar personal y “juntar” determinado número de personas para la realización de actividades particulares se convierte en un grupo formal.

Schein menciona que el grupo formal esta deliberadamente conformado para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. (Schein, 1982:136) Estos son grupos formales permanentes, en el DD encontramos que todos los miembros son parte de este grupo, ya que están relacionados en actividades por el logro del objetivo.

Son un grupo permanente por que deben realizar el trabajo para que mensualmente ofrezcan como resultado la publicidad y difusión de la programación de las actividades artísticas culturales. Además, no son parte de la organización por temporalidad, ya que sus actividades responden a las necesidades del servicio que mes con mes ofrecen.

Existen dos grupos formales muy marcados dentro del DD a partir de sus funciones y actividades, por un lado se encuentran los que integran el área de Diseño y por el otro Información, Prensa y Difusión. Incluso, se hace más marcada esta diferenciación porque el espacio donde laboran no es compartido, lo que imposibilita una relación más cercana, además de la diferencia de actividades, un grupo se encarga de la imagen y el otro del contenido.

Se le llama grupos informales cuando las personas se empiezan a reunir dentro de las organizaciones no por la misión ni las actividades específicas, sino por necesidades humanas. Este es el caso de los grupos informales, a pesar de que en estos grupos la gente suele identificarse mejor con aspectos más personales que generales, la combinación de los factores formales da paso a estas relaciones.

Dentro de los grupos informales que tiene el DD, se observan dos grupos, a partir de la relación que mantiene los miembros por intereses personales y características que los identifican.

Ambos grupos se diferencian por el rango, los diseñadores y las encargadas de información y prensa mantienen una relación más personal y fuera del trabajo, porque sus intereses y su visión es distinta, son solteros y no tienen hijos. Mientras que la secretaria, la encargada de difusión y los dibujantes, son trabajadores de base y no de confianza, sus intereses como sus pláticas, están relacionados por cuestiones familiares y del sindicato.

La diferenciación de funciones y la división de trabajo se presentan como la separación entre características de unificación dentro de los miembros, es por esto que la formalidad se ve reflejada en el logro de la misión o los objetivos.

Por otro lado la cohesión del grupo que ejercen las necesidades humanas son una función meramente psicológica, pues según Schein son aquellas necesidades a satisfacer que los individuos traen consigo al conformar un grupo. (Schein, 1982:138)

Lo ideal sería que las organizaciones cumplan con las satisfacciones personales y del colectivo, así como las propias de la organización, la cohesión de los grupos sería más favorable, lo que mejoraría notablemente las actividades y relaciones de los miembros y por lo tanto su estancia dentro de ellas.

Lo que ocurre con los grupos formales dentro del DD es que no se relacionan por una interacción consciente de verse como un grupo, más bien forzada por la apatía que se muestra ante el compañerismo o el poco interés que se tiene en reconocer al otro

como persona. La costumbre de verse como parte del engrane para el logro del objetivo del departamento.

La formalidad de los grupos se ve claramente en la diferenciación de funciones, y cargos, la dirección cuenta con documentos que especifican su estructura formal.

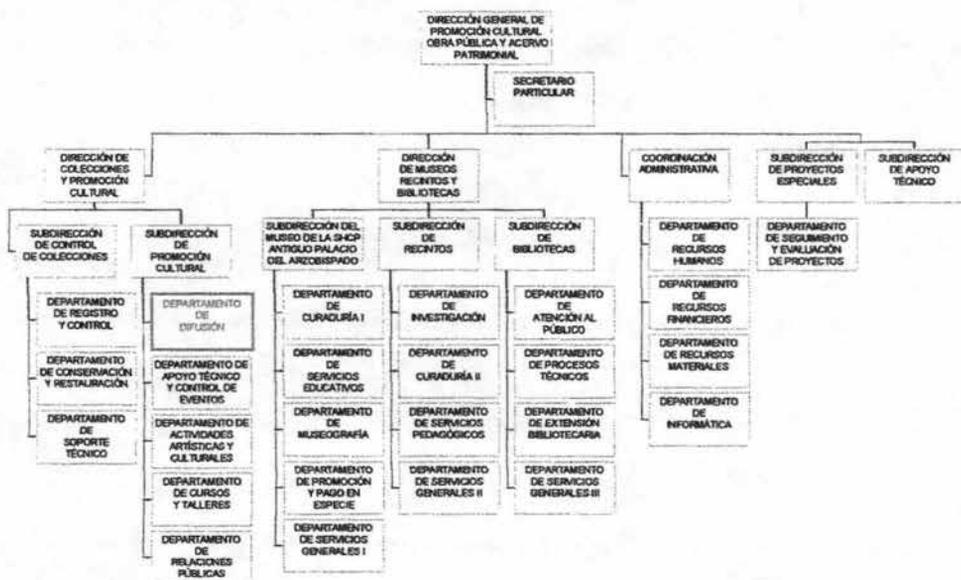
2.2.2 Organigramas

La DGPCOPAP cuenta con un Manual de Organización Específico de la Dirección y un Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas para normar sus procesos y funciones. Estos documentos regulan también las actividades del DD y son quienes detallan específicamente los cargos y actividades de toda la organización.

Para conocer la estructura formal presentamos el organigrama de la DGPCOPAP y de la DCyAP para identificar la posición del DD, nuestro sistema, dentro del suprasistema al que pertenece. Un organigrama, por un lado nos muestra la jerarquización de puestos dentro de la organización, y por el otro las funciones específicas a partir de los cargos, derivadas de la división del trabajo.

La DGPCOPAP es una dirección que está dentro de la Oficialía Mayor de la SHCP, cuenta con dos Direcciones, dos Subdirecciones y una Coordinación Administrativa. Esta representación fue bajada de la página de Internet de la SHCP, ya que los documentos de la organización no han sido actualizados y se menciona a la Dirección sin el cargo de Obra Pública.

Organigrama de la DGPCOPAP



Fuente: <http://www.shcp.gob.mx/estruc/organig/715.pdf>

El organigrama nos muestra al DD (en azul) dentro de la Subdirección de Colecciones a cargo de la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural, pero es aquí precisamente donde se rompe con la regla de lo funcional, pues a partir de la nueva administración y los cambios del personal por el Programa de Retiro Voluntario, hubo un cambio de estructura.

Se encomendó a la Jefa del DD la actualización de los Manuales de Organización y Procedimiento, y por lo tanto, la reestructuración dentro del organigrama. Si bien los cambios no son considerables, hay departamentos o áreas que mucho antes de esta administración, no contaban con personal, como es el caso del Departamento de Relaciones Públicas y el Departamento de Atención al Público.

Schein se refiere al organigrama como una representación que nos muestra tres dimensiones de la organización:

1. La *jerárquica*, que nos muestra los niveles en la forma en que aparecen.
2. La *funcional*, que nos muestra los diferentes tipos de trabajo.

3. La de *inclusión o centralidad*, dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización. (Schein, 1982:15-16)

Podemos ver que dentro de estas representaciones de la organización se encuentran claramente diferenciados los rangos, las funciones y las distancias entre las áreas, y por lo tanto los miembros. Quizá a partir de esta representación se de una valorización de la importancia que cada uno le de a su trabajo o a su estancia dentro de las organizaciones.

Sin embargo el organigrama es lo que brinda posición a los miembros y la forma en que se organiza, por esto, es parte de la estructura formal de lo que no cambia, o difícilmente lo haría, dentro de las organizaciones.

El organigrama que se presenta a continuación es un interpretación del investigador ya que no existe dentro de los documentos, y fue realizado a partir de las dimensiones de Schein y con apoyo de la jefa del DD. Se encuentra diferenciada la jerarquización, la cual casi en todas las organizaciones está en función de la profesionalización o especialización laboral.

Organigrama del DD



Parte importante es la división del trabajo, ya que en ella se muestran las distintas áreas que colaboran a partir de sus funciones específicas para la mejor realización de las actividades encomendadas al DD por la DGPCOPAP.

Como hemos mencionado se actualizó el Manual de Organización Específico de la DGPCOPAP y el Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales, documento que guía el proceso para la difusión de las actividades, sin embargo el proceso al que se somete para su aprobación es lento y engorroso ya que tiene que pasar por una serie de revisiones para cumplir con la norma, además estos son aprobados por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

El Manual de Organización Específico de la DGPCOPAP nos muestra los antecedentes de la dirección y sus atribuciones, encontramos la estructura orgánica, los objetivos y las funciones por áreas. El Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales registra 7 procedimientos, con su objetivo, las políticas de operación, la descripción narrativa del procedimiento y el diagrama de flujo.

Ambos documentos están elaborados bajo la norma de la Ley Orgánica de la Administración Pública y el Reglamento Interior de la SHCP, por la DGPCOPAP.

2.2.3 Grado de Formalización

Conocemos el grado de formalización del DD a partir de sus organigramas, manuales y documentos, en ellos encontramos una organización racional ya que nos muestran la información detallada a partir de la división de funciones por áreas de la DGPCOPAP, la estructura funcional y de jerarquía, también la diferenciación por actividades y rangos, incluso la forma de comunicación.

Estas herramientas son la guía y el instructivo para el hacer dentro de la vida organizacional.

La división de trabajo le da una configuración racional ya que las personas están dedicadas en la actividad cotidiana exclusivamente a desempeñarse dentro de lo que se

le ha encomendado a partir de su cargo. El DD cuenta con 4 áreas muy específicas; Información, Prensa, Diseño y Distribución.

La formalización dentro del DD se da gracias a que los miembros tienen algo muy concreto de lo que se debe realizar y la flexibilidad de la organización se da a partir de que la autoridad delega responsabilidades y la coacción está a fin de mantener coherencia entre las partes.

Los procesos pueden o no ser realizados con el estricto control de la norma; es decir hay flexibilidad en cuanto a saltarse pasos para la realización de las actividades a partir de los documentos formales de la organización.

La cooperación entre los miembros se da a través de la coordinación adecuada entre relaciones, comunicación y funciones del DD.

La comunicación que muestra el organigrama es descendente, sin embargo dentro del departamento la informalidad también se presenta aquí, ya que se da dentro de todos los miembros y no es necesario de jefe a subordinados.

No existe una incoherencia entre las funciones y los objetivos, pues están enfocados para realizar actividades en función del cumplimiento del objetivo específico, se coordina la información, se realiza la imagen y los impresos con la programación, se difunde por prensa y distribuye todo el material elaborado, para cumplir con la difusión de las actividades artístico culturales de la DGPCOPAP.

2.2.4 Proceso Formal de Trabajo

El DD elabora el material visual e informativo, realiza su diseño, supervisa su impresión y comunica a los medios de comunicación y el público en general la programación artística cultural de la DGPCOPAP. Para conocer específicamente qué es lo que realiza el DD y sus miembros, revisaremos la descripción de funciones y el perfil del puesto de los integrantes.

El DD tiene como funciones:

- Coordinar y supervisar la edición y producción del material de apoyo para la difusión y promoción de los eventos.
- Proveer a los diseñadores del material de trabajo necesario para la realización de sus actividades.
- Supervisar la impresión de carteles, programación general, invitaciones, folletos, etc., así como su despacho y recepción oportuna.
- Mantener actualizado el directorio de servidores públicos y personalidades, a fin de distribuir con oportunidad la correspondencia (materiales de difusión).
- Atender a los reporteros asistentes a las actividades culturales y organizar conferencias y ruedas de prensa.
- Elaborar y actualizar la memoria fotográfica de las actividades culturales y las inserciones de prensa.
- Integrar la audioteca y la videoteca con los materiales correspondientes a las actividades artístico culturales realizadas. (Manual de Organización Especifico de La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:28)

La cooperación es la forma de trabajo que realizan muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero enlazados. La cooperación es la base de la acción colectiva y es el fundamento de la organización y la división del trabajo. (Marx, 1977:262-267)

Para el DD la cooperación se da a partir la división de funciones; información, prensa, diseño y difusión, enfocada cada área al objetivo del departamento y en correspondencia con las funciones del mismo. Los miembros realizan estas actividades en coordinación para ofrecer uno de los productos finales de la DGPCOPAP, la promoción cultural.

Puesto: Jefe del departamento. Una empleada.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o pasante de la carrera Ciencias de la Comunicación, Humanidades o a fin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina la promoción y difusión de las actividades artísticas y culturales. • Coordina y supervisa el diseño, la edición e

<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los medios de comunicación. • Conocimientos de diseño, edición y corrección de estilo. 	<p>impresión de los diferentes materiales impresos de la programación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza la corrección de estilo y cuidado de la edición de las invitaciones, catálogos, y guías didácticas de las exposiciones que se realizan en el museo y en la galería de la SHCP. • Organiza las conferencias de prensa para la difusión de los eventos. • Supervisa la programación que se publica en la página de Internet. • Elabora los presupuestos propios del departamento; así como los planes de trabajo. • Supervisa la distribución oportuna de los impresos a los empleados de la SHCP y público en general.
--	--

Puesto: Coordinación de Información. Una empleada.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Pasante o Licenciado de Ciencias de la Comunicación o carrera a fin • Saber redactar. • Conocimientos de computación, diseño, edición y corrección de estilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de la mesa de redacción. • Recibe la programación mensual, la captura para su revisión y entrega al área de diseño para la elaboración de los impresos. • Trabaja en conjunto con el área de diseño en lo correspondiente a los textos que aparecen en los impresos internos. • Realiza en coordinación con el jefe del departamento, el cuidado de la edición y la corrección de estilo de las invitaciones, catálogos y guías didácticas de las exposiciones que se realizan en el museo y en la galería de la SHCP.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en la toma de fotografías en los diferentes eventos, dentro y fuera de su horario laboral. • Supervisa la elaboración, el calendario y el presupuesto de las inserciones de prensa.
--	--

Puesto: Coordinación de Prensa. Una empleada.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Pasante o Licenciado de Ciencias de la Comunicación o carrera a fin. • Saber redactar. • Conocimientos de computación • Contacto con los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de prensa y medios electrónicos. • Elabora boletines, envía la información de la programación vía fax y correo electrónico a los medios de comunicación. • Solicita entrevistas con los diferentes medios para la difusión de los eventos. • Atiende a los representantes de los medios de comunicación en las exposiciones dentro y fuera de su horario laboral. • Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías.

Puesto: Diseñador. Dos empleados.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Pasante o Licenciado en Diseño Gráfico. • Conocimientos de Mac, PC, programas como corel draw, ilustrator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña las invitaciones, los catálogos y las guías didácticas de las exposiciones. • Diseña el cartel y la cartelera de la programación mensual, así como las inserciones de prensa y de Internet. • Elabora programas de mano, constancias, personificadores, volantes, carteles de apoyo, trípticos, etc. • Supervisa el cuidado de la impresión en el TIEV.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza proyectos especiales de diseño, producción, impresión y escaneo fotográfico que requieran las áreas de la Dirección. • Coordina y entrena al personal de servicio social.
--	--

Puesto: Técnico Superior. Secretaria. Una empleada.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Carrera comercial, secundaria o preparatoria. • Conocimientos secretariales y de computación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envía los paquetes de difusión que se requieren en todos los eventos, como programas de mano, cartel de apoyo y personificadores. • Archiva y clasifica las hojas de comentarios, realiza la estadística de estos. • Envía la publicidad de difusión a cada uno de los recintos de la DGPCOPAP. • Controla y actualiza los directorios de funcionarios de la DGPCOPAP. • Realizar los envíos de la publicidad a las áreas la SHCP. • Realizar los envíos de publicidad embajadas, centros culturales, escuelas, museos, etc. • Coordinar la pega de carteles en el metro mes a mes.

Puesto: Técnico Superior. Secretaria. Una empleada.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Carrera comercial, secundaria o preparatoria. • Conocimientos secretariales y de computación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza controla y gestiona, la correspondencia del departamento. • Mantiene actualizado el archivo de la jefatura del departamento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y da seguimiento de las órdenes de servicios de todos los requerimientos del departamento. • Atiende el teléfono.
--	--

Puesto: Técnico Superior. Dibujante. Dos empleados.

Descripción del perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de técnico en dibujo, preparatoria o secundaria • Conocimientos de figura humana y dibujo en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora las ilustraciones originales que se utilizan para los programas de mano. • Apoya al área de diseño en la elaboración de los originales mecánicos. • Apoya en el pegado de carteles en diferentes instancias y la distribución de material impreso. • Realiza la selección de notas para la elaboración de la carpeta de prensa mensual. • Realiza la selección de fotos para la elaboración de la carpeta de fotos mensual. • Realiza mensualmente la elaboración de los boletos que se utilizan para los eventos. • Apoya en diferentes eventos en la toma de fotografías.

Fuente: Munguía, 2000:6-9

El papel de los miembros está claramente identificado por la profesionalización o el área académica del empleado. Entendemos por papel la unidad de la estructura del sistema. Para Parsons es la personalidad del que actúa con el sistema social, siempre que sus motivos se adaptan a los patrones normativos. (Mayntz, 1996:55)

En este caso las personalidades se definen en el perfil del puesto y de estas se derivan las funciones, a partir de la norma del trabajo y el cumplimiento del objetivo del departamento.

El DD cuenta con 9 empleados y sus funciones fueron especificadas a partir de un documento informal del departamento creado a la entrega de la nueva jefatura a finales del 2002, pero con modificaciones hechas por el investigador por los cambios que ha sufrido el personal de la fecha de elaboración de dicho documento, al cierre de la investigación.

Todos los miembros trabajan de manera colectiva y saben muy bien sus actividades a partir del conocimiento que les da el trabajo diario, sin embargo pese a que no se duplican las funciones, el personal está poco abierto a poder hacerlo, ya que no responden a las necesidades de la organización cuando alguien llega a faltar inesperadamente.

El personal con el que cuenta el departamento es suficiente, incluso en ocasiones se realiza el trabajo tan rápido que hay mucho tiempo muerto, lo que no indica que este sea de calidad. Tal es el caso de los atrasos en la distribución del material publicitario o los manuales de mano que salen un día antes del evento, pese al tiempo de anticipación con el que se cuenta.

Estas funciones se aprendieron por la estancia dentro del área, nunca se coteja o utiliza el Manual de Procedimientos con el que cuenta la DGPCOPAP, incluso algunos miembros lo desconocen, también, de aquí la importancia de actualizar los manuales. Esto nos habla de la poca o nula capacitación que tienen los empleados acerca de su trabajo, tema que se abordará más adelante.

Sin embargo, esto no limita las actividades y la mayor parte del tiempo, el buen funcionamiento del DD. Es gracias al equilibrio de las funciones por áreas enfocadas al logro del objetivo lo que le brinda cohesión y permanencia y no ha permitido el quiebre del sistema.

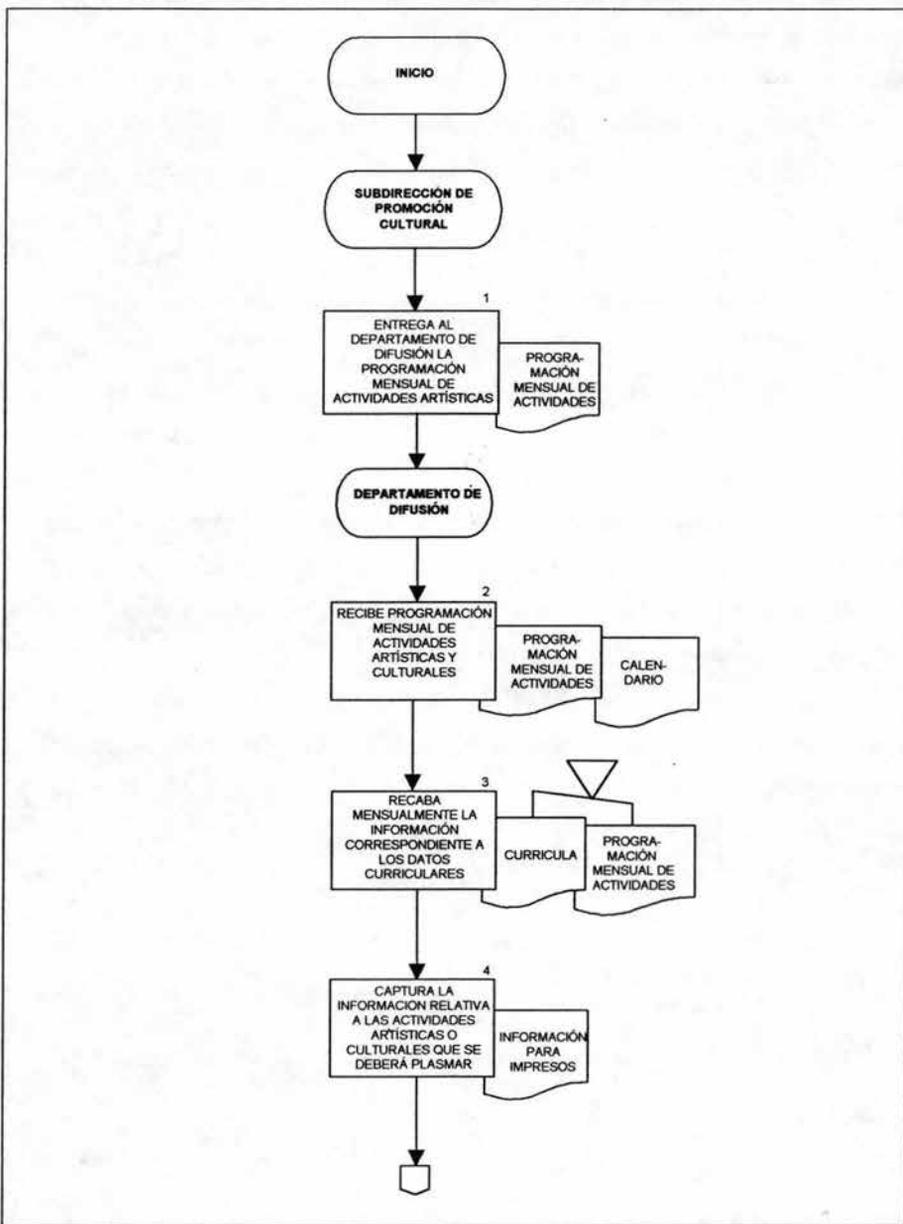
Mayntz le llama autoconservación a la tendencia a lograr o conservar determinadas características, una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos. (Mayntz, 1996:53) En este caso representadas en la entrega del trabajo anticipado, la coordinación de todas las actividades y las relaciones grupales, incluso las ajenas a nuestro objeto de estudio, pues el conocimiento de la programación es a partir de la relación y el trabajo conjunto con la Subdirección de Promoción Cultural.

La dimensión formal es muy específica al mostrarnos las distintas funciones que se realizan en el DD.

Las funciones específicas y la relación del DD con otras áreas para la realización de las actividades se observan dentro del diagrama de flujo, obtenido del Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales, el cual nos muestra la importancia que tiene para la DGPCOPAP el que sus miembros conozcan bien como deben realizar sus labores y cual es el procedimiento, como vimos están muy especificadas y descriptivas las actividades del proceso.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del DD donde se ve todo el procedimiento que marca el Manual de la DGPCOPAP para realizar la difusión de las actividades artísticas y culturales.

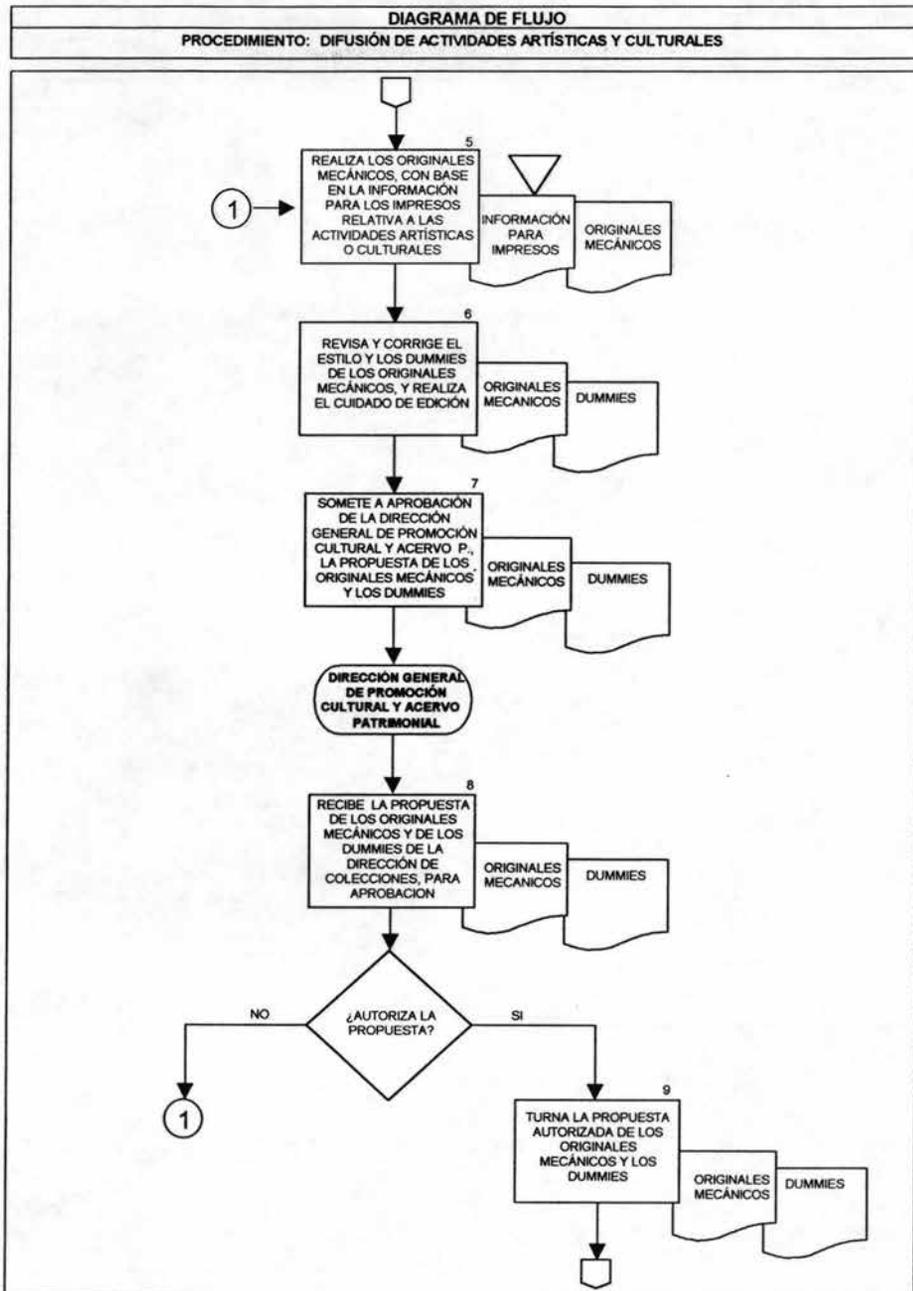
DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES



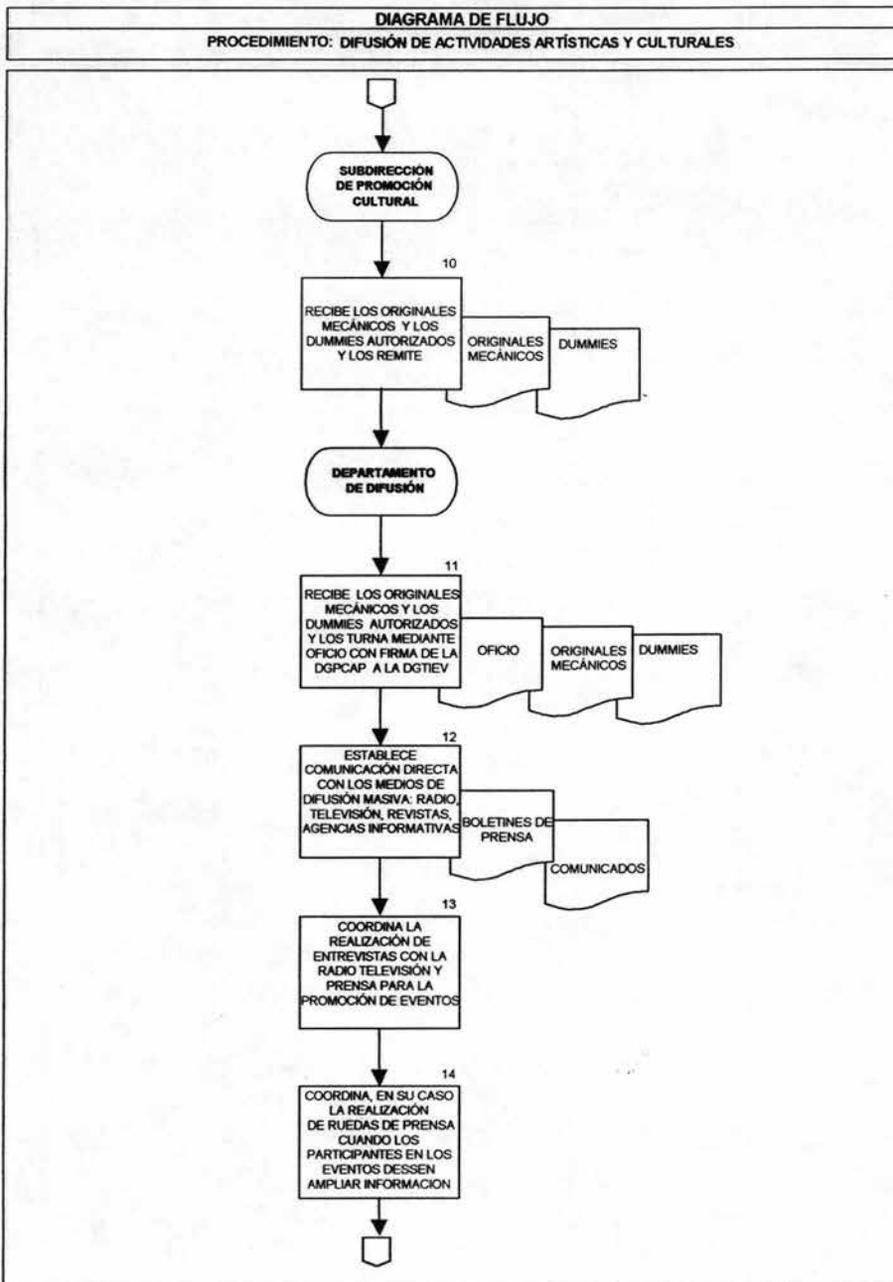
DEAG-10

Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:27.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA



Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:28

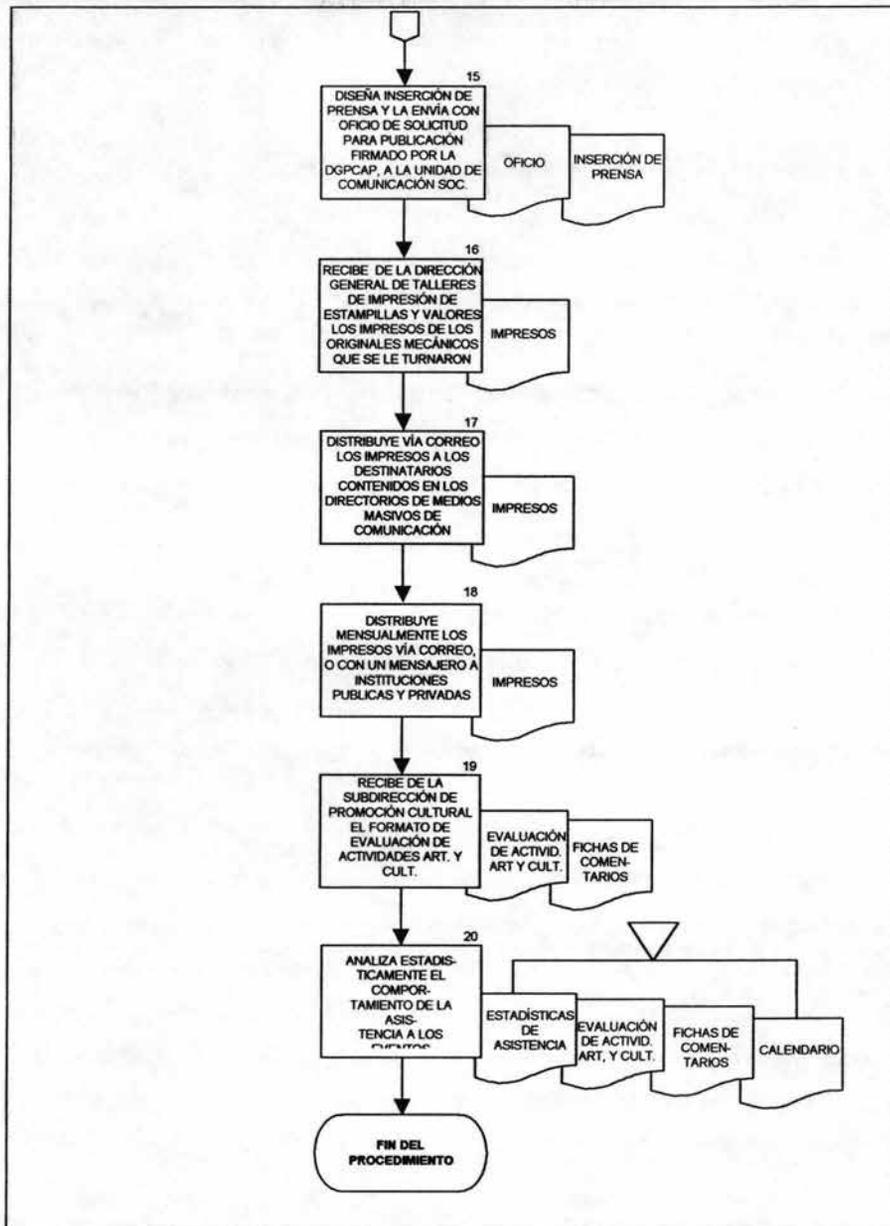


Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la

Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:29

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES



CSAO-10

Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:30

2.2.5 Personal y tecnología.

Para poder llevar a cabo adecuadamente sus labores el departamento cuenta con recursos tecnológicos, que como sabemos agilizan y facilitan el trabajo. Se presenta a continuación un inventario del recurso tecnológico del DD.

Para el uso del personal administrativo, dentro del DD se cuentan con 5 equipos Dell E551 con procesador Pentium 4 a 1.2 Mhz y 256Mb en RAM y CD Rom, una impresora Hewlett Pakard Laser Jet en línea con todas las PC del departamento, una máquina eléctrica IBM, 2 teléfonos con fax y 2 teléfonos conmutador con extensiones.

El área de Diseño Gráfico tiene 2 equipos Dell E551 con las mismas características y una Mac con procesador Pentium 4 y programas de diseño gráfico, 2 Skaner, cama plana; uno Epson perfection 1640SU y 610, con una impresora Tally T8106 Adobe Post Script

Ambos departamentos elaboran desde los impresos que sirven para difundir las actividades artístico culturales como los que están fuera de la dependencia como los originales mecánicos y dummies de los carteles, volantes, invitaciones, catálogos, etc., además de los de uso interno; boletos, constancias, programas de mano, boletines de prensa, etc.

Para la elaboración del trabajo de diseño, actualmente se cuenta con solo una computadora Mac y dos computadoras PC. Para el mejor desempeño de las funciones y poder cumplir en tiempo con todas las actividades que desarrolla el departamento de Difusión, se requiere contar con otras dos computadoras Mac, que sustituirán las PC y así poder trabajar en las mismas versiones de programas de diseño que tiene la Dirección General de Talleres, Impresiones, Estampillas y Valores encargada de los procesos de Impresión.

Su infraestructura es conveniente para la adecuada realización de las actividades correspondientes al DD, cada miembro del departamento cuenta con las herramientas necesarias para trabajar, actualizadas, con el mantenimiento debido y cursos de capacitación para su mejor uso.

2.2.6 Estructura formal de poder y autoridad

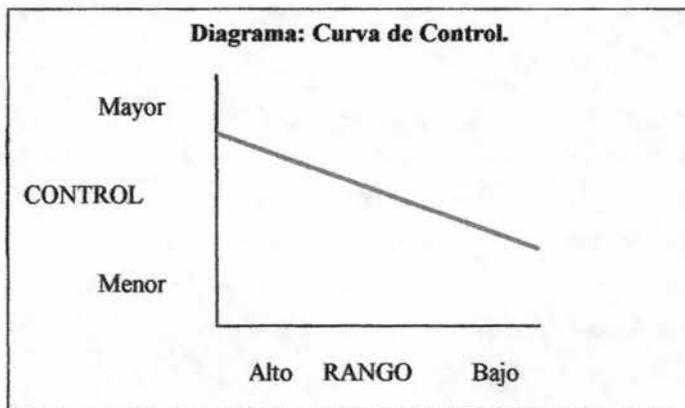
El poder para Weber es cualquier relación donde un miembro impone su voluntad a pesar de toda resistencia. (Weber en Salaman y Thompson, 1984:20) Este concepto es muy aplicable en organizaciones altamente burocratizadas donde impera el mando por encima de todas las cosas. En el DD a pesar de pertenecer a una organización burocrática resultaría muy exagerado aplicar este tipo de imposición.

La definición que ofrece Bartoli a partir de los estudios realizados por Mintzberg y Crozier dice que:

- Es la capacidad de modificar una conducta en el sentido deseado y
- La relación de influencia que provoca determinada dependencia. (Bartoli, 1992:144)

Hablamos de poder cuando las actividades son realizadas con el fin de lograr ciertos deseos, mejor aún de ciertos objetivos. El poder entonces lo dicta en el DD, la norma; el reglamento interno de trabajo, la experiencia; quien mejor conoce determinada función puede ejercerlo; la gratificación como medio de control, o el líder; la autoridad formal para la organización.

Para entender mejor la estructura de autoridad, Mayntz nos ofrece una manera de representar el control que ejerce la autoridad dentro de la organización a partir de una curva, la jefa del DD ejerce total control por ser la autoridad legítima dentro de esta área, todas las funciones y actividades que realiza están autorizadas y supervisadas.



La curva de control nos expresa cuánto poder de mando y dominación se ejerce sobre otro(s). Se obtiene a partir el poder de determinación para los grupos de todos los rangos. (Mayntz, 1996:129)

Se observa en el diagrama que el control es mayor a mayor rango, pero no es exagerado. Representa un control de autoridad, pero si reconocemos la información en función de poder y por lo tanto de control, la curva responde a la lógica, ya que el personal de información, prensa y diseñadores son los que manejan formalmente la información más importante para la realización de las funciones del DD.

Esto también nos habla de la relación entre la dependencia y el control para el sentido deseado que menciona Bartoli. Se ejerce mayor control a estas áreas porque para la realización de las actividades se depende de ellas para la adecuada coordinación de funciones. Prensa es la difusión masiva, diseño; la creadora de la imagen e información la que cuenta con lo necesario para el logro del objetivo del departamento.

Esto no significa que no se controle a los miembros del área de difusión y los técnicos de Diseño, por un lado a la encargada de distribuir interna y externamente la publicidad de la DGPCOPAP se le da todo el material para hacerlo, y es a partir de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales que se realiza el envío de carteles y carteleras. Los técnicos de Diseño están controlados directamente por el encargado del área.

Lo importante es el papel que juegue la autoridad. Para Weber esta existe cuando la obediencia se apoya en la creencia en su legitimidad (las órdenes se justificaban y se cree que es correcto obedecer). (Weber en Salaman y Thompson, 1984:20)

Las funciones que realizan los miembros es a partir del conocimiento que tienen de su trabajo, a pesar del control que se pueda ejercer pues se le ve como una orden formal a voz del Director de la DGPCOPAP. El control, en este sentido, es la orden del mando, porque existe la libertad de realizar las actividades bajo el cumplimiento específico de la orden. Importa el qué, más no el cómo.

Sin embargo, se trabaja bajo coerción al ser una organización que tiene características que responden a la Teoría Clásica, ya que existe un mando de poder y una actitud de obediencia. La organización se mueve a partir del control por la representación formal de la autoridad.

2.2.7 Control y Motivación.

Maslow consideraba que las necesidades humanas básicas se podían organizar en un orden jerárquico, y sostenía que las necesidades de un orden jerárquico más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo. La auto-actualización no solo se consigue cubriendo esa necesidad. (Schein, 1996:81).

Entonces, hablamos de una motivación a partir de la necesidad, aunque implique necesariamente una forma de control. Es decir, en el DD el control a partir de la satisfacción de necesidades es ejercido por la jefa para realizar correctamente las actividades del área, en la lógica de cumplir para percibir una ganancia, de responder para después ser recompensados.

Se responderá a la motivación a partir de querer satisfacer las necesidades jerárquicamente establecidas y este control cohesionará en mayor o menor medida, según sea la necesidad de los miembros.

La teoría de motivación de Maslow, presenta cinco niveles de satisfacción de necesidades, en ella se deben satisfacer primero las necesidades básicas antes que las más elevadas surjan y cambie el comportamiento del individuo.

Cinco niveles de la teoría de la motivación de Maslow:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad.
3. Necesidades de pertenencia y amor.
4. Necesidades de reconocimiento.
5. Necesidad de realización del ego. (Hedy Brown en Schein,

Los miembros del DD se encuentran laborando ahí por satisfacer principalmente sus necesidades fisiológicas y de seguridad, y es a partir de la remuneración económica que pueden hacerlo.

El “buen salario” que ofrecen las dependencias de gobierno y los beneficios, como el seguro social, la integración a deportivos y actividades artísticas, los programas de pensión, jubilación y retiro son la principal forma de motivación. El investigador reconoce esta identificación por el trato con los miembros durante la estancia en la organización.

Para los integrantes del departamento no es una necesidad a satisfacer la realización del ego. A menos que exista una reubicación mejor a la del área en la que laboran al querer cambiar de trabajo o la liberación de una vacante, obtendrán con esto una satisfacción personal, pero por lo regular es apreciada más la mejora salarial.

Las necesidades de pertenencia y reconocimiento se satisfacen después de los cursos de capacitación o acreditación a los que son mandados los trabajadores, como el de Ética y Valores. Al término de estas actividades y después de una evaluación donde se mide no solo el cumplimiento, sino también la asistencia que por cierto es obligatoria, se otorga una nota al mérito o una constancia de aprobación.

No se observan durante la investigación formas menos simbólicas de motivación para con los miembros, impera el “bien hecho porque es tu trabajo; tu obligación”. A menos que se asista a un curso, la única motivación que se puede percibir es su sueldo, incluso ni los reconocimientos son tan valorados, además tampoco existe una satisfacción cubierta a partir del salario, ya que es al pago a su servicio.

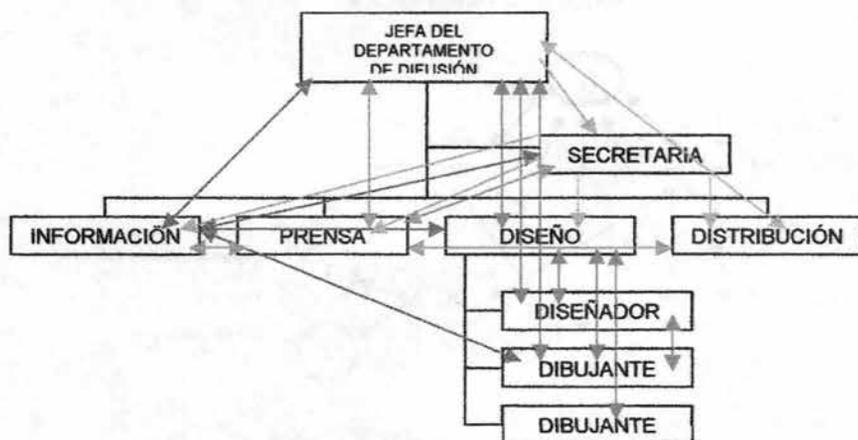
2.2.8 Estructura formal de comunicación.

La comunicación es un alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el curso a la información... es una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales. (Serrano, 2001:53)

Al ser un departamento que maneja gran cantidad de información y todas sus funciones están basadas y orientadas a un adecuado conocimiento informativo es indispensable esta "alternativa de comportamiento".

La comunicación para el departamento más que brindar un equilibrio es una herramienta básica para el buen funcionamiento de las áreas, la mejor coordinación de actividades y el óptimo cumplimiento del material para la difusión de la programación, y por lo tanto, de toda la información que se maneja.

Diagrama de comunicación.



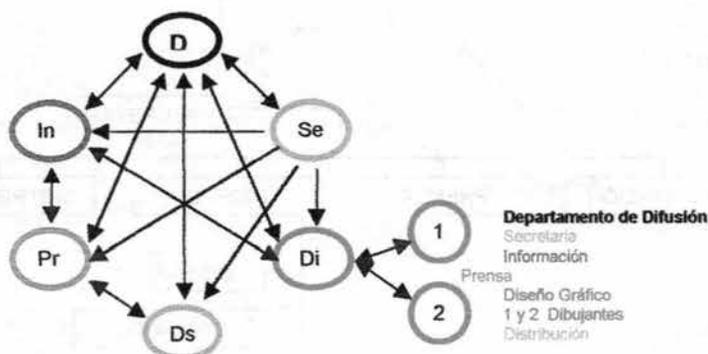
La comunicación en el DD se da por la transmisión de órdenes o información para realizar actividades encaminadas al logro del objetivo. Como se presenta en el diagrama anterior se observa la interacción comunicativa de las áreas. La comunicación se da de manera vertical y descendente cuando la jefa del departamento recibe de manera formal instrucciones de un alto mando y éstas deben ser notificadas a los integrantes del área pero deben llevar su visto bueno.

La encargada de transmitir dicha información, y por lo tanto, la que la conoce toda es la secretaria, lo hace a través de documentos formales que deben estar sellados y firmados, como lo son los oficios, informes o acuses. Pero la comunicación que predomina en el DD es horizontal y ascendente, se da entre todos los miembros de manera verbal, escrita, telefónica, por correo electrónico y a través de intranet.

Para información instructiva que da la jefa del departamento acerca de las actividades a realizar para el logro del objetivo, ésta es vertical, ascendente y descendente pero informal y directa con el miembro del área.

También podemos ver la estructura de comunicación a partir de grafos como los que plantea Mayntz, en estas representaciones gráficas el punto se une entre sí por medio de líneas y las líneas y puntos representan símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones y relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades). (Mayntz, 1995:119)

Grafo de la comunicación .



Este tipo de grafo muestra la conexión comunicativa de los miembros, donde hay un máximo de líneas entre ellos, aunque por motivos de actividades y obtención y aplicación de información no es necesaria con otras áreas, como el caso de Distribución, ya que sólo necesita relacionarse directamente con la jefa del departamento para recibir la publicidad y las indicaciones de distribución y con prensa para coordinar sus envíos a medios.

Al ser el DD una área tan pequeña en cuanto a miembros y espacios, posibilita que la comunicación se de con mayor rapidez y evita cuellos de botella.

La comunicación que prevalece es la informal y verbal, facilita las actividades y optimiza tiempo, ya que algo que no sucede es que esta información debe seguir el

trámite de acuse de recibo, visto bueno, sello y firma, como es el caso de la relación comunicativa que se tiene en toda la DGPCOPAP.

Sin embargo, pese a la flexibilidad, el problema que se corre dentro de esta red de comunicaciones es que al tener información de todas las áreas esta se desvirtúa o se pierde y funciona como un teléfono descompuesto. También existe la doble información que provoca una confusión entre los miembros.

2.2.9 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros.

Edgar Schein señala que el primer problema al que se enfrentan las organizaciones es a reclutar empleados seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar su mayor eficiencia. (Schein, 1982:19)

Lo anterior puede ser un problema grave, ya que la intención de las organizaciones es la adecuada selección del personal indicado, para realizar labores que les sean encomendadas y así lograr la permanencia de los miembros y el alcance de los objetivos, por lo tanto, de la organización.

Por otro lado cubrir la satisfacción del personal no solo económicamente, sino en cuanto a expectativas es otro problema de las organizaciones, ya que al no ser el trabajo que se esperaba la inseguridad incrementa dentro de su desenvolvimiento en la organización.

Todas las contrataciones del personal se realizan a través del departamento de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa de la DGPCOPAP, área encargada de todo el proceso de reclutamiento. Sin embargo este proceso de reclutamiento no se sigue, ya que en una entrevista para obtener esta información el encargado de esta área mencionó que tiene años que no se aplica.

Si una persona le interesaba trabajar para la DGPCOPAP, solo tenía que llevar su solicitud, currículo, fotografías y puesto deseado. Una vez que hubiera una vacante se checaban las solicitudes y se le llamaba para una cita, después de aplicar unos exámenes de conocimientos generales y psicométricos, si cumplía con el perfil del puesto era

contratado. Se le informaba de los pagos y las prestaciones y ocupaba su lugar de trabajo.

Como es bien sabido, para laborar en instancias de gobierno la mejor forma de entrar a ellas es por relaciones y conocidos. Por un lado están los que pertenecen al Sindicato Nacional de los Trabajadores de Hacienda, que son llamados de base y ocupan puestos operativos. Son reclutados directamente por el sindicato y trabajan bajo la norma del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, que establece todas sus obligaciones y derechos.

El otro grupo son los empleados de confianza y ocupan los puestos de mandos medios y altos, incluso llega haber operativos. Son reclutados directamente por la SHCP pero no existe un proceso formal, sus derechos y obligaciones se estipulan en el contrato colectivo de trabajo a partir de su cargo y obligaciones.

En ambos casos, el proceso de reclutamiento es informal ya que su ingreso a la organización se da por “compadrazgos”, familiares o conocidos. Esto limita también la selección del personal, siempre y cuando su referencia sea buena ocupará el puesto, para mandos medios y altos si es importante que cuenten con el perfil.

Los encargados de las áreas de Información, Prensa y Diseño fueron contratados porque a criterio del anterior jefe del departamento contaban con el perfil y había las vacantes. La secretaria, distribución y los dibujantes fueron reubicados (trabajaban en otras áreas y cambiaron dentro de la misma Secretaría) a esta área y la Jefa del departamento fue recomendada por un amigo de un funcionario.

Ningún miembro recibió una capacitación del puesto o un entrenamiento para desempeñar mejor su trabajo, estas capacitaciones se dan sobre el transcurso de su estancia en la organización y es una actualización. Tampoco existe un proceso de socialización, los individuos conocen las reglas y normas de conducta por el Manual de Conducta y el Reglamento de la Organización que se les entrega al firmar su contrato.

La organización actúa informalmente al carecer de un proceso de selección, inducción y socialización para el personal. Todo se aprende sobre la marcha y durante el

transcurso de su estancia como miembros activos de la organización, lo que les da la oportunidad de instruirse sobre la práctica. Los empleados que son reubicados tienen la ventaja de que si en seis meses no se adaptan podrán ser canalizados a otra área.

Los requisitos que la SHCP, y por lo tanto la DGPCOPAP, para tramitar la contratación son

- 1.- Solicitud de empleo
- 2.- Acta de nacimiento.
- 3.- Documentos que acreditan su filiación como trabajadores de Hacienda*
- 4.- Cartilla y liberación del servicio militar.
- 5.- Constancia de estudios
- 6.- Certificado médico
- 7.- Contrato del SAR
- 8.- Currículo
- 9.- CURP

*En caso de que sean reubicados.

Fuente: Manual de Organización Específico de La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:53

En el caso de ocupar puestos de coordinaciones y jefaturas en adelante es indispensable ser pasantes o licenciados del área o afines, para puestos operativos no necesario el conocimiento del área. Es a partir de la socialización que los empleados del DD se inducen a las actividades y funciones que desempeñaran en el departamento.

Como se mencionó con anterioridad si el proceso de reclutamiento, selección e inducción no es el adecuado la permanencia de los miembros y de la propia organización se encontraría en riesgo. Señala Mayntz que la organización para que exista y funcione debe cumplir con las responsabilidades de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos. (Mayntz, 1996:143).

Es por esto que aunque el proceso de reclutamiento para los miembros del DD no fue el adecuado, no hay una rotación constante del personal, el miembro más reciente tiene trabajando para el área 2 años y es la jefa del departamento, por lo demás, todos los integrantes han sabido adaptarse a las condiciones y formas de trabajo. Consideran

que es ella la que no lo ha hecho y existe incongruencia entre su forma de trabajar y la de los miembros. Tema que se abordará en el apartado de las representaciones de los miembros.

2.2.10 Estilos gerenciales.

La persona que dirige el comportamiento dentro de las actividades y funciones es el jefe o autoridad. La jefa del departamento tiene a su cargo dirigir la organización para su mejor rumbo, tiene la autoridad facultada legítimamente que le da la estructura y el poder como una posibilidad en la toma de decisiones.

De acuerdo con McGregor, los supuestos gerenciales son parte de la forma como un gerente ve toda su vida o toda una “cosmología”, es decir una concepción del mundo, parte de esa concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué debe motivarla y dirigirla. (Schein, 1982:49)

En este sentido, Schein identifica tres tipos principales de supuestos que históricamente han surgido para explicar la naturaleza humana y a partir de las cuales se han implementado las estrategias gerenciales:

- *Supuestos racionales – económicos.* Se deriva de la filosofía del hedonismo; aparece implícita la Teoría X de Douglas McGregor. Clasifican a los seres humanos en dos grupos: a) Aquellos a quienes no se les puede tener confianza, les motiva el dinero y son calculadores, y b) aquellos que son dignos de confianza, están más motivados y constituyen una elite moral que debe organizar y manejar las masas. (Schein, 1987:49-50)
- *Supuestos sociales.* Muestran la importancia que las motivaciones tienen para la vida organizacional (Schein, 1982:52)
- *Supuestos de autoactualización.* Representa al lado de la Teoría Y un punto de vista idealista. Jerarquiza las necesidades humanas, el individuo madura en el trabajo, desarrolla capacidades y habilidades, la gente puede motivarse y controlarse a sí misma. Se valora más la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización. (Schein, 1982:64-66)

La actitud y las acciones que se observan de la jefa del DD muestran la manera en que ejerce su estrategia gerencial, y parte del supuesto de autoactualización ya que hace participativo a todo el personal del departamento al tomar una decisión, como la imagen de la cartelera del mes, o los colores para el catálogo de obra, pide opinión acerca de cual sería la mejor o es la que más agrada a todos. Todos los puntos de vista son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

Además, reconoce la capacidad de actuación de los miembros y delega autoridad para hacer actividades que podrían requerir de su supervisión, encomienda a información y diseño que sean ellos quienes revisen y hagan los cambios adecuados de última hora a los impresos cuando están en los talleres de impresión. Confía en sus empleados para realizar sus funciones.

No podemos representar a todos los miembros en los supuestos de la Teoría Y, primero señala las motivaciones humanas a partir de Maslow, las cuales fueron identificadas anteriormente (Ver Grado de Control y Motivación pag. 32-33).

Después señala que los individuos se vuelven autónomos, desarrollan capacidades y tienden a adaptarse a circunstancias determinadas. La persona que ahora se encarga de la Distribución de la publicidad, era secretaria adjunta del departamento, al retirarse el anterior trabajador, ella tomó el puesto adaptándose a la situación y resolviendo los problemas con poca ayuda por parte del jefe, ya que era un área que desconocía.

Por último la Teoría Y nos habla de que la gente se controla y motiva a sí misma, si no reciben una motivación por parte del jefe, se motivan ellos entre compañeros reconociendo el buen trabajo que desempeñan.

Sin embargo la teoría también plantea que no hay un conflicto *inherente* entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional (Schein, 1982:65), esto es, empatar los objetivos personales con los de la organización, de aquí que este supuesto sea ideal. Como lo mencionamos en la tipología no se pueden identificar en su totalidad a las organizaciones, también aquí sucede lo mismo, pues no se representan todas las características.

2.3 REPRESENTACIONES DE LOS MIEMBROS DESDE LA DIMENSIÓN FORMAL

Hasta aquí, hemos caracterizado nuestro objeto de estudio el DD, conocemos el ideario de la SHCP y los objetivos particulares del DD, así como su estructura. Con esta visión que tenemos del departamento podemos conocer las representaciones que tienen los miembros de la organización y por qué no se empatan los objetivos personales con los que plantea proyecto.

Para obtener las representaciones de los miembros del DD sobre la dimensión formal de la organización, se sondearán las percepciones y opiniones con respecto al proyecto organizacional, su proyecto personal y su posición frente al liderazgo, visto desde el poder y autoridad.

Se buscan juicios o conceptos que dan forma a las percepciones, interpretaciones que le dan sentido a su visión de la organización y representaciones que son su marco de referencia.

Representación es el rol productivo que inconscientemente interviene en la estructuración de nuestro mundo, aunque estas realidades pueden tener por sí mismas el hábito de imposición en nosotros “porque las cosas son así”. (Morgan, 1982:117-118)

La técnica de investigación que utilizamos para conocer las representaciones es la entrevista focalizada, que es cuando el entrevistador parte de una lista de cuestiones a investigar que derivan de un problema general que se quiere estudiar, entorno al tema hay una lista de tópicos donde se sondean razones y motivos, los sujetos a entrevistar se encuentran en una situación particular. (Elaboración de Materiales Científicos, mimeo, 2003:7)

La entrevista es útil para obtener información de ¿cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales?, es el decir del hacer, de lo que hacen y son, recaba formas construidas de marcate y reconocimiento social que encuadra la conciencia del hablante. (Elaboración de Materiales Científicos, mimeo, 2003:8)

Para obtener estas representaciones y obtener opiniones y percepciones de los miembros los tópicos sobre los que se basó el cuestionario fueron:

- Lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional.
- Visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional.
- Lo que la gente piensa del liderazgo (poder y autoridad).

El cuestionario que se aplicó fue:

- 1.- ¿Conoces la misión, la visión y los valores de la SHCP? Por qué.
- 2.- ¿Crees que la organización debería dar a conocer más su filosofía? Por qué.
- 3.- ¿Cuál es tu opinión de la misión, visión y los valores? Profundizar
- 4.- ¿Conoces el objetivo del Departamento de Difusión?
- 5.- ¿Por qué crees que logra su objetivo?
- 6.- ¿Consideras que al Curso de Ética y Valores que recibieron hace un año ayudó a identificarlos dentro de la organización? Por qué.

- 1.- ¿Tienes algún proyecto de vida? Cuál.
- 2.- ¿Existe alguna relación entre este proyecto y tu trabajo en el Departamento de Difusión? Cuál.
- 3.- ¿Lo que realizas aquí ayuda a cumplir con objetivos personales? Por qué.
- 4.- ¿Te sientes identificado con el proyecto organizacional? Por qué.

- 1.- ¿Cuál es la imagen que tienes del líder? Por qué.
- 2.- ¿Crees que es la imagen que ella quiere transmitir?
- 3.- ¿Cuál es tu opinión sobre el líder?
- 4.- ¿qué opinión tienes sobre la actitud del líder?
- 5.- ¿Consideras que las decisiones que toma el líder son las adecuadas?
- 6.- ¿La información que tiene el líder es la mejor para la toma de decisiones?
- 7.- ¿Las decisiones que toma el líder están encaminadas directamente a las actividades para el logro del objetivo?

Para aplicar dicha entrevista se realizó una segmentación del personal, esta representaría a todo el DD. La diferenciación se basó en:

- Plazas: Miembros sindicalizados y de confianza.

- Profesionalización y antigüedad.
- Edad y sexo.

Para interpretar la información los datos fueron vaciados en el siguiente cuadro, la entrevistas completas se encuentra en el Anexo 1.

Miembro sindicalizado.

Puesto: Distribución (Carrera técnica. Secretariado)

Antigüedad: 12 años

Edad y estado civil: 54 años. Casada

Proyecto organizacional	Proyecto personal	Liderazgo
- <i>De la misión! La misión es dar la satisfacción al usuario.</i>	- <i>Mi proyecto es superarme y todo lo que estoy aprendiendo me autoalimente.</i>	- <i>No veo que vaya a ver un próximo líder aquí como que todo mundo esta en lucha continua por querer ser el... sobresalir... yo digo que mas que nada tu tienes que ser tu propio líder.</i>
- <i>El curso de ética y valores, nos enseñó la misión y la visión. Conocimos que somos parte del engrane, de la maquinaria.</i>	- <i>Que todo esto (lo que aprende en el DD) me ayude a subir, me beneficie económicamente y espiritualmente.</i>	- <i>La autoridad desconoce mucho no, se acerca a nosotros e impone su razón.</i>
- <i>Deberíamos conocer más estos conceptos para hacer más eficiente la Secretaría.</i>	- <i>Si hay alternativas, ahorita estoy absorbiendo dos plazas, entonces es un reto.</i>	- <i>Nosotros sabemos nuestro trabajo y lo conocemos de mucho años tenemos mas experiencia en ese aspecto y como que no acepta que nosotros le digamos que esta equivocado.</i>
- <i>Al conocerlas bien descubriríamos las cosas que están fallando en el DD y nos daría la oportunidad de mejorar.</i>	- <i>He sido motivada por esta confianza y tenido un poco de satisfacción en ese aspecto.</i>	- <i>A veces se cuadra y se cierra, lo bueno es lo que yo digo y quiero, después le decimos ves? Y cambia; la gente aprende sus errores.</i>
- <i>No hay congruencia en la misión, lo demuestra que hay áreas donde la gente no es la adecuada.</i>	- <i>Si hay apoyos para superarte, pero no es de los compañeros.</i>	- <i>Cuando toma las decisiones, no siempre son lo mejor, después cuando el trabajo vota, busca a quien aventarle la bronca.</i>
- <i>Si conozco el objetivo, el difundir lo que hace esta dirección.</i>	- <i>Muchas veces todo mundo esta metido en sus cosas como que no hacen lo que quisieran.</i>	- <i>El propósito de nuestras actividades van encaminadas al logro del objetivo.</i>
- <i>Si se logra el objetivo; la gente se está enterando de lo que estamos haciendo; que no es únicamente una secretaria que maneja recaudación, si no que hay otras cosas atrás, no.</i>	- <i>La relación entre los proyectos es que me ayuda a aprender cosas que no conozco como de la cultura y arte, una parte de mi proyecto de vida es aprender y ser cada día mejor.</i>	
	- <i>Me importa la cultura y esto lo llevo a mi vida diaria, platicando a la gente que conozca</i>	

	<p>nuestro eventos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Su imagen es de una sabiduría que no tiene. - Que debe de ser mas flexible, escuchar un poco mas. - Ella espera que cada quien haga su trabajo no le gusta mucho que se haga en equipo. - Delega autoridad solo a una persona. - Hay cosas que si le consultamos, pero según, eso si "todo lo sabe". - No acepta mucho, que tomes iniciativa, pienso que su temor es que tomes mas las decisiones y puedas salir adelante.
--	-------------------------	---

Miembro: De confianza.

Puesto: Encargado del área de Diseño Grafico (Pasante en diseño audiovisual)

Antigüedad: 3 años

Edad y estado civil: 28 años. Soltero

Proyecto organizacional	Proyecto personal	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> - No la conozco, recuerdo el Curso de Ética, nos enseñaron valores y era del comportamiento que debes tener en tu trabajo. - Creo que es dar a conocer las actividades de la dirección, pero la verdad bien no lo conozco, creo que cuando una empresa tiene una misión, una visión bien establecida no tendría dudas en lo que se tiene que desarrollar. - Creo que deberían dar a conocer más a sus trabajadores su filosofía no creo que los de la dirección la conozcan, es mas la gente de 	<ul style="list-style-type: none"> - El curso nos ayudó a identificarnos con los valores del respeto, compromiso. - La identificación es un poco ambigua, algunas veces me acomoda otras no. - Yo no trato de involucrarme mas de lo que me corresponde, no puedes tomar las decisiones de otra área por que tu no eres el experto, eso me lleva a respetar el trabajo de los demás. - Antes me gustaba mi trabajo, el ambiente laboral era distinto, me gustaba la relación con mi jefa y lo hacia con gusto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le jefa involucra a toda la gente, propicia el trabajo en equipo. - La imagen de la jefa? Es complicado no he llevado un a relación muy buena en el sentido personal. - Toma decisiones demasiado "extrañas", se contradice, duda mucho de lo que hace y de la gente que trabaja con ella. - Yo creo las decisiones que toma unas son adecuadas y la otra mitad no. - Se impone lo que a ella le gusta sin importarle lo que a los demás les guste, pero finalmente los jefes son los que

<p><i>afuera no sabe sobre la parte cultural de Hacienda.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Lo cultural a toda la gente como que le tiene sin cuidado, no sé que es lo que sucede, a lo mejor no hay un buen proyecto de difusión que haga que se note, ni siquiera al interior de la dirección.</i> - <i>El objetivo del DD se supone que es publicar y dar las actividades a conocer , difundirlas para tener atraer mas publico no?</i> - <i>Si se realiza pero no abarca a todo el público.</i> - <i>El problema no son el hacer las actividades sino la difusión su imagen es muy antigua.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Estoy aquí por necesidad, te pagan bien, además no he encontrado otro trabajo y debo terminar mi tesis.</i> - <i>Mi plan es titularme y en eso estoy, quisiera hacer una maestría.</i> - <i>No hay relación entre ambos proyectos, en primera yo no hago ni lo que estudié, busco un desarrollo pero exactamente en lo que a mi me gusta.</i> - <i>Lo que hago aquí muy en el fondo de mi alma me alimenta en conocimiento y experiencia.</i> - <i>El desarrollo lo veo difícil, las relaciones influyen demasiado, quizá en la otra dirección se hubiera dado.</i> 	<p><i>deciden, en mi caso que es de imagen, es tratar de complacer a cada uno de ellos no?, luego los resultados no son los adecuados.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cuando haces algo bien es tu obligación, cuando haces algo mal te regañan, no hay reconocimiento.</i> - <i>Su imagen? Yo soy la que mando aquí, es muy autoritaria, si ha habido casos en que es más flexible, pero la que decide y la que manda "soy yo".</i> - <i>Siempre pregunta opiniones, pero finalmente dice así lo quiero y así se va.</i> - <i>No cede responsabilidad porque no confía en su gente.</i> - <i>Algunas veces tiene la suficiente información para tomar las decisiones pero no lo hace así y si sale mal te echa la culpa, por eso que lo haga como quiera, para que sea su responsabilidad.</i> - <i>Las decisiones si van encaminadas para el logro del objetivo, aunque sean malas.</i> - <i>Si propicia la iniciativa, pero al final de cuentas ella decide.</i>
---	--	---

Miembro: De confianza.

Puesto: Encargado del área de Prensa (Licenciada en Comunicación)

Antigüedad: 10 años

Edad y estado civil: 36 años. Casada sin hijos

Proyecto organizacional	Proyecto personal	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> - <i>No los conozco .</i> - <i>Si me los dijeron ni los recuerdo, creo que no</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Yo quiero escribir, no estar toda la vida en una oficina, lo mio son</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Creo que ella pretende saber todo y no sabe la gran cosa, llega con</i>

<p><i>me interesan, lo que te interesa no lo olvidas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>El curso nos enseñó a ser buenos funcionarios públicos pero no me acuerdo bien si mencionada algo de esto.</i> - <i>Para ser una buena empresa debería enseñar su filosofía a los empleados, todas tienen una no?</i> - <i>Si la misión es ser mejores trabajadores y una mejor empresa no es congruente, son oficinas de gobierno!</i> - <i>El objetivo del departamento es difundir las actividades y hacer la publicidad de los eventos.</i> - <i>Todos hacemos lo que debemos, se llega a la difusión por trabajar diario en nuestras actividades.</i> - <i>El curso de Ética no me identifico para nada con la organización, es por eso que ni lo recuerdo.</i> 	<p><i>el arte y la cultura, pero ser parte de ellas, no de difundirlas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La única relación que hay entre el DD y yo es que estoy conociendo gente que más adelante puedan ayudarme a hacer lo que quiero, además de que me gustan los eventos que realizan.</i> - <i>Lo que yo hago aquí nada tiene que ver con lo que quiero hacer, ni siquiera tengo un contacto personal con la gente, casi toso es por computadora, es más ni con los artistas, salvo cuando quieres otro tipo de textos para sus boletines.</i> - <i>No me interesa el proyecto de la empresa porque no pienso estar más tiempo aquí, lo mío no es esto y ya no me gusta mi trabajo.</i> - <i>Estoy aquí porque no he comenzado a escribir o pasar mis escritos, además pagan bien y ahora mi esposo no tiene un trabajo seguro. Pero espero no estar mucho tiempo más.</i> 	<p><i>propuestas y hace y dice, pero en la realidad no sabe por donde, a veces las cosas la toma personales y por eso trascienden los problemas, ni ella sabe lo que quiere.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>No sé si quiera transmitir una imagen determinada, quizá es la de yo sé como se hacen las cosas, yo sé todo, su actitud algunas veces resulta inmadura.</i> - <i>A veces ella escucha a los demás porque no tiene o puede decir algo y cede, cuando sabe que realmente no sabe, aunque se haga, lo reconoce y cede, pero... es más en función de cosas que ella no puede hacer o no quiere.</i> - <i>Yo prefiero evitarla con respecto a los problemas que podemos tener, si me regaña acepto lo que hago y si es más lo que ella dice también le digo que sí, total, yo sé que es lo que realmente pasó y actuó sobre eso, a veces exagera el decir que algo está mal, le da importancia a lo que quizá no lo tenga.</i> - <i>Las decisiones que toma para realizar las actividades a veces son consultadas por todos, pide opinión y después actúa, pero si ella cree que lo dice es lo mejor, solo nos lo comenta quizá espere nuestra aprobación, si no la damos como que trata</i>
--	---	--

		<p><i>de convencernos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tiene la suficiente información por todas las áreas para tomar las mejores decisiones, si no se las damos ella lo pide, por datos no faltamos.</i> - <i>A veces se le olvida todo lo que hace y dice o dónde deja las cosas y después el problema es nuestro.</i> - <i>Todo lo que se hace aquí corresponde a difundir las actividades de la dirección, sus decisiones siempre están encaminadas a hacer esto, aunque las formas quizá no sean las más adecuadas.</i>
--	--	---

Después de conocer las percepciones y opiniones de los miembros del DD, bajamos los resultados para identificar las diferencias y coincidencias de las respuestas obtenidas.

	Proyecto Organizacional	Proyecto Personal	Liderazgo
Coincidencias	<p>No conocen el proyecto organizacional.</p> <p>Debería la organización dar a conocer más su filosofía.</p> <p>La misión falla cuando las cosas al interior no funcionan.</p> <p>La misión no es congruente.</p> <p>La gente de afuera no conoce la parte cultural de Hacienda.</p> <p>El curso enseñó la forma de comportamiento en el trabajo.</p> <p>Las actividades del DD si están encaminadas al logro del objetivo.</p>	<p>Lo que hace en el trabajo nada tiene que ver con su proyecto de vida.</p> <p>No hay relación en los proyectos.</p> <p>Antes había un gusto por el trabajo que realizaba.</p> <p>La paga es buena.</p> <p>Este trabajo les enseña cosas que desconocen.</p> <p>El trabajo retroalimenta en conocimiento, relaciones y experiencia.</p>	<p>La imagen mayormente es autoritaria, a veces flexible.</p> <p>La autoridad impone su razón.</p> <p>No cede responsabilidad porque no confía en la gente y la experiencia que tiene.</p> <p>Consulta opiniones pero finalmente hace lo que quiere.</p> <p>Propicia el trabajo en equipo.</p> <p>Las decisiones que toma no siempre son las mejores.</p> <p>Tiene la suficiente información de todas las áreas.</p>
Diferencias	Solo una persona piensa que:	Solo una persona piensa que:	Solo una persona piensa que:

	<p>La gente si se está enterando de la parte cultural de hacienda. La misión es dar la satisfacción al usuario. El curso enseñó la misión y la visión.</p>	<p>El curso la identificó con el proyecto de la organización. Otra persona difiere: Se identifico solo con los valores, el respeto y el compromiso.</p>	<p>No hay líder. No le gusta que se haga trabajo en equipo. No acepta que se tome la iniciativa.</p>
--	--	---	--

2.4 EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN DESDE LA DIMENSIÓN FORMAL.

La DGPCOPAP se presenta como una organización con fines específicos, establece cargos, funciones y procesos encaminados a un objetivo particular, configurada racionalmente y con alto grado de formalización a través sus documentos. Al ser una dependencia de gobierno su administración es una estructura burocrática y su constitución es autoritaria.

Los organigramas definen posiciones dentro de la organización, por lo tanto las actividades de los miembros, su ideario establece las normas y valores a seguir, la Dirección se ha apoyado de cursos para difundir su filosofía, pero su objetivo es crear mejores funcionarios públicos, a pesar de todo, no la logrado consolidar una imagen positiva ante sus trabajadores.

La DGPCOPAP es una organización racional y formal, sus organigramas y diagramas de flujo son la guía de las actividades cotidianas, en sus documentos tiene reglas, establece funciones, esto nos permite identificar qué es lo que la organización espera al estar estructurada de tal manera, conocer sus metas y fines y la manera en q los perseguirá.

Por un lado podemos identificar como metas de la organización a corto plazo posicionar a la DGPCOPAP como una institución que promueva el arte y la cultura, esto es una función directa del DD, ya que entre mejor sea la imagen que ofrezca al público y mayor alcance tenga, la posición buscada será la mejor.

Por lo tanto, la meta del DD es que la difusión y la distribución que realice sea eficiente y tenga mayor posición abarcando todo tipo de instancias que promuevan el

arte y la cultura y llegando a más medios para difundir sus actividades y así un mayor público asistente.

A largo plazo la meta sería incrementar el público de la SHCP, originalmente es su público principal, el posicionar sus actividades como un beneficio a los miembros de esta organización es algo que no se ha logrado, la asistencia de los trabajadores de la Secretaría es nula.

Como metas que se plantee la organización en cuanto al proyecto personal de los empleados no los tiene, está enfocada a elevar su calidad de trabajo, capacitándolos dentro de sus actividades, con cursos y talleres para realizar mejor sus tareas.

Además de que los trabajadores de Hacienda sean servidores públicos que busquen el beneficio de sus “Clientes”, trabajar con honradez y en función de la satisfacción de las necesidades de su público para un mejor servicio. Objetivo del Curso de Ética y Valores.

2.4.1 Problemas a resolver.

El mayor reto que tiene el DD es crear un ambiente en el que los miembros se sientan a gusto con lo que realizan, se sientan parte de la DGPCOPAP y tengan un sentido de pertenencia a ella, que valoren su trabajo con relación a que lo que hacen es importante, pues es el principal motivo de que la SHCP tenga su lado humano, y promueva el arte y la cultura es el de llegar a la gente y ofrecer este servicio, independientemente de que sea una opción fiscal.

Problemas generales.

1. No existe en proceso de reclutamiento, selección e inducción adecuado para las funciones específicas de las vacantes.
2. Se desconoce el proyecto organizacional de la SHCP.
3. No hay un proyecto organizacional específico por direcciones o áreas.
4. La autoridad del Director, está en función de ejercer su poder y no de ser una guía en la realización de actividades.
5. No hay posibilidad de desarrollo y poca motivación por parte de la organización a sus empleados.

Problemas que la propia organización detecta.

1. Posicionar a la DGPCOPAP como una institución que promueve el arte y la cultura y así, mejorar la imagen de Hacienda.
2. Buscar la certificación y aprobación de los manuales actualizados.
3. Crear una imagen más actualizada de la DGPCOPAP y sus programación.
4. Tener más apoyo a partir del contacto con mayores medios de comunicación para difundir la programación.
5. Relacionarse directamente con mayores Instituciones dedicadas al área para llegar a más públicos.

Abordamos a partir del conocimiento que ya tenemos del análisis del DD que las áreas de atención urgente son:

1. Plantear una filosofía de acuerdo a las actividades de las direcciones de la SHCP y por lo tanto, este ideario responderá a las distintas áreas que las componen, logrando una mayor identificación de los miembros.
2. Que exista un oportuno reconocimiento del líder sobre las actividades que se realizan adecuadamente dentro del DD, como una forma de motivación.
3. Propiciar la iniciativa del personal y valorar sus opiniones en función de la mejora del objetivo.
4. Conocer el proyecto personal de los miembros y buscar la manera de empatarlos con los objetivos y funciones del DD.
5. Entablar una comunicación directa con el líder para resolver sus problemas de actitud.

Los problemas que se pueden resolver sin llegar a ser muy ambiciosos son adjuntar a los manuales una filosofía creada por los altos directivos y por consenso de los trabajadores, que se adecue a los objetivos y funciones de la DGPCOPAP y así a partir de una estrategia de comunicación promover su cultura organizacional.

Replantear la imagen de la DGPCOPAP para que no sea excluyente al público, imagen que tendrá que proponer el DD a partir de valorar las opiniones del personal.

Buscar y propiciar la iniciativa de los miembros, en la medida que esta sea reconocida dentro de las actividades, ser más flexibles las autoridades para las opiniones

y así permitir el desarrollo y la identificación del personal. Mejorar la comunicación interna dentro del DD.

Las posibilidades que se ven en para la expansión o el desarrollo del DD, está en función de posicionar mejor a la DGPCOPAP dentro de medios e instituciones.

Mientras el DD no reconozca a los miembros, sus actividades y sus proyectos personales en función de que son ellos los que realizan dentro de la vida organizacional el objetivo no solo del departamento, si no además de la DGPCOPAP, estos nunca se sentirán pertenecientes a la organización y lo único que les motivará para “ir a trabajar” será la retribución económica.

Por lo anterior los miembros no buscarán ningún beneficio para la organización, mucho menos lo que pueda ayudar a la misión y la visión de la DGPCOPAP, desconocida hasta ahora. Solo actúan por la paga que reciben, y mientras la dirección cumpla con esto ellos laborarán *como de costumbre*.

Aspiraciones, sueños o deseos a realizar en la organización.

El DD, como la SHCP y la DGPCOPAP, busca crear una mejor imagen de los servidores públicos, objetivo principal del curso al que todos los trabajadores asistieron obligatoriamente.

Pero para estas instancias públicas será una imagen difícil de romper, pues la tendencia apunta a señalarlas como altamente burocráticas, no en el sentido que aquí se ha empleado, si no como demasiados trámites, mucha pérdida de tiempo, mala atención y pésimo servicio.

Para la DGPCOPAP y en especial el DD, por ser el encargado de crear y difundir la imagen de la dirección, la aspiración es mayor, pues debe separar la imagen de la institución recaudadora de impuestos de la promotora del arte y la cultura.

Desafortunadamente como vimos en las representaciones de los miembros no hay un empate entre su proyecto de vida y el de la organización, lo que nos dice que

difícilmente los trabajadores encontrarán una satisfacción de sus aspiraciones o una realización de sus sueños a partir de su estancia en el DD.

A partir de la percepción que ya tenemos del líder podemos decir que su aspiración es posicionar su autoridad en función de realizar las actividades de la mejor manera, "su manera", en la medida que responda al logro de los objetivos, que si lo hace, se colocará frente a sus jefes como un buen líder y una buena guía del DD.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.

En este apartado encontramos un acercamiento a la cultura organizacional del DD. Según el libro de La Organización Habitable la cultura de una organización se concibe como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas, que pueden ser reducidos, en última instancia a un conjunto de signos. (Avila, 2001:66)

Esto nos habla de la forma en la que los miembros de la organización se reconocen dentro de este sistema simbólico, aportan a la organización su identidad y se sienten pertenecientes a esta. Las representaciones obtenidas nos dan un indicio de lo que pudiera ser la Cultura organizacional que impera en el DD.

2.5.1 Como se percibe el DD

El DD se percibe como una organización flexible dentro de sus actividades, aunque rígida en la diferenciación de funciones y cargos, lo que nos muestra una incongruencia en su vida organizacional, pues por un lado permite el diálogo y el trabajo en equipo y por el otro detiene las iniciativas al no tomar en cuenta a los miembros para la mejor toma de decisiones.

Paradójicamente el control y la autoridad es el mejor medio para llevar a cabo las funciones a partir de regular el buen camino de las actividades, sin embargo parece ser que es el líder el que no permite una pertenencia a la organización por parte de los trabajadores, lo que provoca el desinterés por aportar e identificarse con el objetivo.

Pero como ha logrado permanecer dentro de la DGPCOPAP sin enfrentar cambios drásticos dentro de su estructura con estas contradicciones. Observaremos los

inicios de la DGPCOPAP a partir de sus mitos, reconociéndola como nuestro macrosistema, para justificar después la permanencia de la organización.

2.5.2 Mitos

Los mitos fundadores que permitieron el origen de la DGPCOPAP se basaron en la creación de una identidad que no tenía la SHCP a partir de permitir que los artistas plásticos hicieran sus pagos de impuestos con obras de su autoría. Lo que era un beneficio para los artistas se convirtió en una imagen de la SHCP que no se esperaba, animó la identidad de lo flexible que podía ser, y muchos grupos de artistas vieron a la SHCP de otra manera.

La audacia con la que Hugo Margáin reflejó su visión del arte y la cultura en 1957, creando de tal forma la Subdirección de Acervo Patrimonial, fue recibida con entusiasmo por el entonces Secretario de Hacienda Lic. Antonio Carrillo Flores, así como por los creadores más representativos de la comunidad de artistas plásticos.

El que la Secretaría adoptara esta forma de recaudación fiscal, a parte de favorecer a los artistas, creo también una colección de obras plásticas que hoy son el reflejo de importantes y valiosas colecciones, parte de los programas *Acervos Patrimonial* y *Pago en Especie*, colocando esta opción fiscal a la vanguardia del mundo.

Se crea el DD como un medio para mostrar el vínculo entre los artistas y Hacienda. Necesitaba difundir las colecciones pertenecientes a la antes Subdirección de Acervo Patrimonial, y en la medida que estas crecían se veía en la necesidad de dar mayor difusión a las obras recaudadas y a los espacios donde eran exhibidas, pertenecientes al Patrimonio Cultural de la Nación, como el Antiguo Palacio del Arzobispado, Museo que resguarda las *Colecciones Acervo Patrimonial* y *Pago en Especie*.

El mito de sobrevivencia que prevalece es la constancia de seguir apoyando y promoviendo el arte y la cultura de nuestro país, ofreciendo mayor difusión y posicionamiento a la DGPCOPAP, a través del DD.

El rito es la manifestación del mito, y uno de ellos es la inauguración de las exposiciones de las obras plásticas que exhiben.

Los mitos son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia, ayudan al aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, nos muestran las costumbres y los papeles que se desempeñan en la organización. (Pérez, 1998:39)

La inauguración se planea con anticipación, invitando a medios y prensa, funcionarios, trabajadores de la SHCP y público en general, el director de la DGPCOPAP y los representantes de las distintas áreas, dan la bienvenida a la obra, el agradecimiento al artista y por inaugurada la exposición. Se realiza un recorrido en donde todos aprecian la obra y culmina con un brindis.

Todas las exposiciones son inauguradas de la misma manera, si el artista llega a ser muy reconocido, como lo fue el caso de Leonora Carrington, a este ritual asiste el Secretario, Subsecretario y Oficial Mayor de la SHCP además, se organiza una conferencia de prensa y una sesión de fotos.

Otro de los ritos es la presentación de las actividades artístico culturales que ofrece la SHCP dentro de su Centro Cultural, con este rito se da por cerrado el año de clases y se invita formalmente después de la muestra, a que se inscriban en dichos servicios. Es un rito que se realiza año con año, se calendariza también con anticipación dentro de la programación de la DGPCOPAP, y se lleva a cabo durante una semana.

2.5.3 Ideología organizacional.

Es trascendental el papel que juega el DD dentro de la DGPCOPAP porque es esta la encargada de crear y dirigir la programación, difundir y coordinar la promoción artístico cultural.

La importancia que tiene el DD es que es el área donde se realiza mensualmente la imagen que la DGPCOPAP muestra a su público, difunde la programación artístico cultural a través de los impresos que realiza y se relaciona con medios escritos y electrónicos. El DD es el encargado de posicionar a la dirección como una instancia que promueve el arte y la cultura.

Como lo vimos en el apartado de los objetivos la creación y permanencia del DD esta justificada dentro de la misión de la Dirección, ya que es el área encargada de difundir las actividades que realiza y posicionarla como un alternativa cultural. El mejor medio para hacerlo, es la creación de un departamento de difusión, que se encuentre enfocado a las funciones específicas de imagen, relaciones con los medios y distribución.

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA FORMAL

El DGPCOPAP dentro de su estructura nos muestra su alto grado de formalización a través de la división de funciones, ya que las áreas tienen actividades muy específicas; tienen documentos que guían la vida de la organización así como su comportamiento; la estructura de poder y autoridad también está marcada por los cargos y rangos, nos muestra el control ejercido a partir del poder en función de lograr los objetivos del departamento.

La Dirección es una organización con una administración y una estructura burocrática y mecanicista, las toma de decisiones es centralista, sin embargo, la flexibilidad que existe dentro de la organización se refleja en el proceso formal de trabajo, donde se evitan ciertas actividades para optimizar tiempo.

La comunicación es la herramienta fundamental para las actividades, al interior de la Dirección se da entre todos los miembros pero el proceso es muy formal y descendente, en cambio, la flexibilidad existe en el DD ya que la comunicación no requiere de tantas formalidades rompiendo con la estructura que plantea el organigrama.

Paradójicamente la Dirección tiene formalizados todos sus procesos y cuenta con manuales y documentos para realizar sus labores, sin embargo el ideario y los objetivos son desconocidos por los miembros, las funciones y actividades son realizadas por experiencia, el proceso de reclutamiento, selección e inducción es informal y demasiado flexible, existe la posibilidad de ocupar vacantes sin el perfil adecuado que requiere en el área.

Han acertado al cubrir puestos con personas que cumplan con el perfil, pero también es una característica sólo del DD, las actividades se realizan por personas que están relacionadas con las funciones que tienen. Sin embargo, no todo el personal operativo y de confianza de la dirección es reclutado adecuadamente, ya que el proceso de selección de personal es informal y su ingreso se da por compadrazgos.

A pesar de ser una organización con una estructura formal y rígida, con procesos definidos y funciones específicas la flexibilidad y la informalidad dentro de algunos procesos demuestra lo paradójico de la Dirección. La toma de decisiones es centralista y autoritaria pero el proceso de selección, reclutamiento e inducción es nulo.

Si las organizaciones deben tener su invarianza esta la tiene, lo que nos muestra la formalidad de su configuración y quizá la flexibilidad adecuada para la estancia de los miembros.

La carga de las contradicciones del líder y la apatía por un proyecto en común no permiten la óptima pertenencia de los habitantes del DD. Se reconocen por las funciones que realizan pero no como parte integral del proyecto de la DGPCOPAP y mucho menos consideran que sea un escalón más para el logro de su proyecto personal, su estancia es de temporal al compromiso de la organización, y la permanencia se las ha dado la retribución económica.

La diferenciación de funciones no le permite a la organización sentirse comprometida y como parte del todo, ya que unos desconocen las actividades del otro y viceversa. En la medida que los miembros se sientan identificados con todas las funciones del DD podrán relacionarse de la mejor manera y sentirse reconocidos por y dentro de la organización.

Con lo anterior, no se pretende tener miembros multifuncionales en el sentido de que conozcan todo y hagan todo, es más bien, conocer y reconocer para ser reconocidos.

CAPÍTULO 3
PROCESO Y PROBLEMA

PROCESO Y PROBLEMA

Una vez que hemos conocido la estructura formal de la organización podemos diferenciar entre la estructura formal y el funcionamiento real del Departamento de Difusión (DD) a partir de diagnosticar un problema específico y trascendente para identificar y evaluar la incidencia de los actores y grupos organizacionales en el problema detectado.

Se ofrece un reconocimiento del clima organizacional del DD, las características del poder y el papel del actor, y la importancia de la cooperación, restricción, manipulación, negociación e incertidumbre. Así como, las características de grupo y líder y la incidencia de los actores y la relación con el problema medido.

Se presentan los costos temporales, energéticos y psicológicos que se cobran a partir del problema y la acción. El diagnóstico está realizado a partir de las percepciones, representaciones, flujos de información o conflictos comunicativos reportando los problemas a resolver.

3.1 ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONAMIENTO REAL

Max Weber define a la estructura formal, centrada en 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 (Salaman y Thompson 1984:70-71)

Es importante reconocer que la estructura formal está condicionada a las reglas, políticas, ideario, descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones a partir de los documentos formales con los que cuenta la organización, en este caso con manuales de organización y de procedimiento. La estructura formal nos ofrece "el deber ser" del DD.

Sin embargo, dentro de las organizaciones el funcionamiento real puede no ser el mismo que señala la estructura formal ya que la función y la interacción de los miembros puede condicionar al cambio la norma del procedimiento o el deber ser.

Morgan menciona que la estructura formal puede actuar como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y darle sentido al contexto en el cual trabajan pero son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización. (Morgan, 1982:119)

Por lo tanto, al ser solo una referencia dentro de los procesos o la vida organizacional, la informalidad de la estructura se hace presente, ya que los miembros deben adaptarse a las condiciones y situaciones que la organización les plantea y que no consideró dentro de su formalidad.

Los elementos estructurales son:

- La división de los cometidos (relaciones)
- La distribución de los puestos (actividades)
- Ordenación de las instancias (reglas y ordenanzas). (Mayntz, 1996:105)

Dentro del DD la informalidad se da entre miembros cuando no es necesario hacer acuses de recibo, documento indispensable para el flujo de información hacia afuera del departamento, la mayoría de la información se entrega personalmente e incluso de manera verbal.

La comunicación es informal, ya que se da entre todos los miembros sin distinción de cargos o funciones. Existe la libertad de hacer el trabajo como mejor le parezca al encargado del área sin que tenga que seguir el procedimiento que señala el Manual de Actividades.

Aunque la toma de decisiones es única de la jefa del DD, cuando no está, la coordinadora de Información puede hacerse responsable y decidir de la manera en que mejor convenga, así se optimiza tiempo, incluso hay decisiones que se toman en colectivo, involucrando a casi todos los miembros.

Fuera del departamento, todas las decisiones deben ser tomadas y entregadas por escrito, representadas ante los directivos personalmente por el encargado del área.

La interacción dentro del DD puede variar las actividades, diferenciadas con arreglo a la división del trabajo y distribución de cargos, sin que esto le impida a los miembros actuar ante los imprevistos de la mejor forma, confiando en la experiencia y las habilidades que con el paso del tiempo han desarrollado dentro de sus funciones.

Por lo tanto, se reconoce que es el ser humano el que le da esta informalidad a la organización, cuando no realiza actividades que están por dichas, o informa directamente un dato, o se permite una decisión que es importante, sin que esto sea un salto de autoridad.

La informalidad puede permitirnos optimizar en tiempo y con un ahorro de energía a partir de la variabilidad del proceso sin que sea un costo en la calidad o productividad del DD.

3.1.1 Calidad y Variabilidad

La calidad del producto antes era medida por la inspección de los consumidores y el concepto de artesanía del mismo producto, al expandirse el comercio y con el desarrollo de la tecnología se hacen necesarios requerimientos por muestra que respondan a ciertas características específicas por producto y que brinden una garantía de calidad.

Con la revolución industrial se aceleró el desarrollo de nuevas estrategias las cuales tenían especificaciones escritas para los materiales, procesos, productos y ensayos, así como instrumentos de medición y muchas formas de normalización. (Martínez, 1995:3)

Con la llegada del sistema de Taylor "La gestión científica" se hace posible un crecimiento considerable de la productividad con un efecto negativo sobre la calidad... para el siglo veinte hay un crecimiento en servicios, tanto en volumen como en productividad. Por lo tanto, productividad no es igual a calidad.

DEFINICIONES DE CALIDAD
Significados

**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES
DEL CLIENTE**

Una mayor calidad capacita a las empresas para:

- Aumentar la satisfacción del cliente
- Hacer productos vendibles
- Ser competitiva
- Incrementar la participación en el mercado
- Proporcionar ingresos por ventas
- Obtener buenos precios

El efecto principal se acusa en las ventas
Generalmente la mayor calidad cuesta mas

AUSENCIA DE DEFICIENCIAS

Una mayor calidad capacita a las empresas para:

- Reducir los índices de error
- Reducir los reprocesos y desechos
- Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía
- Reducir la insatisfacción al cliente
- Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado
- Aumentar los rendimientos y la capacidad
- Mejorar los plazos de entrega

El efecto principal se acusa en los costos
Generalmente la mayor calidad cuesta menos
(Martínez, 1995:6)

El problema con la calidad es la dualidad de su significado, por un lado responde directamente a las necesidades del cliente y por el otro al producto como tal, además de brindar calidad a clientes externos (compradores o usuarios) y clientes internos (trabajadores de la organización). En este apartado abordaremos los dos significados en función del proceso de la elaboración de la Cartelera Cultural.

En junio del 2003 se realiza una mejora en la calidad del servicio que ofrece la DGPCOPAP y se aumenta la productividad del DD con la creación de la Cartelera Cultural (CC). Anteriormente toda la programación de los eventos artísticos culturales de la DGPCOPAP se diferenciaban por el lugar donde se realizaba el evento, para esto se creaba un díptico o un cuadríptico mensual que contenía toda la información de las actividades del lugar.

La calidad de este producto era muy baja y los costos muy altos, se diseñaban en el DD en hojas de papel bond tamaño oficio y se mandaban imprimir 15,000 dípticos o cuadrípticos según el caso al Taller de Impresión, Estampillas y Valores (TIEV) de la SHCP.

La productividad del DD era alta pero con muy poca calidad, pues se realizaban impresos de la programación para el Museo de la SHCP, el Recinto a Juárez, La Capilla de la Emperatriz y la Galería. Eran programaciones específicas del lugar, con pocas imágenes, a un solo color y saturadas de información.

Además de los ciclos artísticos que presentaba la Dirección, aún cuando ya se anunciaban en el Recinto, se elaboraba también su díptico correspondiente, haciendo doble trabajo y gasto. Estos impresos se diferenciaban en color, imagen, y papel, ya que era de mejor calidad y tenían una mejor presentación.

Los impresos anteriores a la CC eran grandes y no servían como una guía de consulta fácil para el público interesado, ya que se llenaban de papeles, quizá lo interesante es que la información era particular del lugar del evento o de la actividad específica.

Sin embargo, para el mes de julio del año pasado aparece la CC que sustituye todos los impresos anteriores reduciendo el gasto económico y de trabajo, contiene toda la información de la programación de la DGPCOPAP.

La CC es un cuadernillo pequeño que tiene diferenciado por colores los espacios con los que cuenta para ofrecer su servicio, además de una introducción de los recintos que resguarda la SHCP, y que son la sede de todas las actividades artístico culturales del mes, incluyendo imágenes, horarios, fechas, talleres e inauguraciones.

La CC se diseña en el DD y se imprimen 20,000 ejemplares en el TIEV su calidad es mucho mejor, su tamaño mas adecuado, su funcionalidad es mayor y su información más completa.

Otro paso importante en cuanto a la calidad de servicio que ofrece la DGPCOPAP es que el área de Prensa no solo envía por mensajería sus boletines y paquetería en general, también lo complementa vía correo electrónico, para lo cual se ha creado un banco de datos con los medios de comunicación y lugares dedicados al arte y la cultura.

Uno de los objetivos de la DGPCOPAP es ofrecer una programación artístico cultural a sus trabajadores quienes son su público principal, por lo tanto es éste un servicio a clientes internos, donde la Dirección se ocupa de contratar los mejores espectáculos artístico culturales, su calidad indudablemente esta al nivel de exponentes no solo a nivel nacional sino también internacional.

Para brindar un servicio de calidad a los clientes internos, trabajadores de la SHCP, una comisión que depende directamente de Comunicación Social hace llegar a los trabajadores de esta Institución personalmente la CC. El área encargada de Distribución de los impresos dentro del DD actualiza mes con mes el banco de datos de funcionarios, secretarías, museos, casas de cultura, escuelas y centros de esparcimiento, para llegar a una mayor público.

La productividad del departamento se incrementa en la medida que se logra captar una mayor audiencia y por lo tanto una mejor difusión del la CC, así el Departamento se adapta a las condiciones dentro de los procesos que realiza y por lo tanto cumple con el trabajo mensualmente.

Sin embargo, el proceso de la elaboración y distribución de la CC tiene una variabilidad entre lo que dice que se hace en el Manual de Actividades de la DGPCOPAP y lo que realmente se hace, en función de las actividades, incluso entre los miembros que intervienen en este proceso hay diferencias tanto creativas como de contenido, y pese a todo la CC sale mes con mes.

Variabilidad o variación se define como la diferencia en valor entre dos características. Siempre que existan variables en un proceso, o fuera de él la única forma de analizar las variaciones, estudiarlas, interpretarlas, y usarlas para la toma de decisiones es a través de la estadística. (Martínez, 1995:7)

Es importante señalar que las causas de la variación se estudian a partir del proceso, y el que se mejore éste implica que se reduzca la variación, lo ideal sería, acondicionar las funciones verdaderamente importantes dentro de los procedimientos para reducir las pérdidas y aumentar las ganancias.

Las causas comunes que originan la variación dentro del DD es la falta de información de la programación mensual, el equipo de computo ocupado, falta de imágenes para un texto y cambios de programación. Las causas especiales o fortuitas son los retrasos de la entrega de la CC por parte del TIEV, los cambios de programación cuando la CC esta impresa, los cambios de dirección de los envíos y los constantes cambios del personal dentro de la DGPCOPAP por el “Programa de Retiro Voluntario”.

3.1.2 Procesos problemáticos en la organización

Un proceso problemático es la variabilidad del producto, para el DD la detención de los errores en una CC es una falta que no se pueden permitir, ya que el servicio que ofrecen es también de imagen. Por lo tanto, aplican el sistema de prevención valiéndose de tiempo en espera o “extra” para darle un margen de error a la CC, cuando ésta de encuentra en negativos en el TIEV ya nada se puede hacer.

El DD cuenta con tres procesos; la elaboración de los impresos (CC, cartel, catálogos de obra, programas de mano, invitaciones, etc.) de las actividades de la DGPCOPAP, la distribución (al interior y exterior de la SHCP) y difusión de los eventos (prensa, radio y televisión).

El proceso que más costos económicos y psicológicos cobra es la elaboración de la CC, ya que está condicionados por el trabajo de otras áreas de la Dirección, se trabaja contra el tiempo y la decisión final sobre la imagen de la CC impresa es tomada por el Director.

Las principales causas que original problemas dentro del proceso de la elaboración de la CC son:

- La información de la programación llega a través el lugar donde se realizará el evento, lo que significa que depende de la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada, Recinto de Homenaje a Don Benito Juárez y Capilla de la Emperatriz, ambos en Palacio Nacional y del Centro Cultural de la SHCP para incluir su programación cuando la tengan, pese a que tienen un tiempo específico para hacerlo muchas veces no es así.
- Trabajan contra el tiempo y con imprevistos, generalmente se cuenta con un tiempo “extra” por si la información aún está incompleta , sin embargo, pese a

que no es una de sus funciones el DD debe pedirles que se apresuren con la programación faltante a los distintos lugares, aún cuando se ha agilizado este procedimiento gracias al correo electrónico y el Intranet de la SHCP.

- Una vez aprobada la CC en el DD debe pasar por un área más antes de llegar a la autorización del Director. El DD depende de la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural (DCPC), así es que si la Directora considera que la CC no está bien la regresa antes de ser vista por el Director.
- Un problema importante es que todas las indicaciones, correcciones y sugerencias son expresadas por el Director a través de la DCPC, ya que no se le permite a la jefa del DD “saltarse” una área, así es que algunas veces la información de desvirtúa al llegar al Diseñador.
- La última palabra la tiene el Director. Puede estar la CC después de muchas correcciones lista para imprimirse y si al Director se le ocurre cambiar la programación, algún texto o imagen se debe realizar otra vez.
- Están condicionados a las entregas o problemas del TIEV. Una vez que la CC se encuentra en el Taller, puede para ellos no ser una prioridad realizar este trabajo, o tener atrasos en otros impresos e inclusive se han descompuesto máquinas en plena elaboración de la Cartelera, lo que ha obligado al DD a cambiar a última hora de taller, dando nuevas indicaciones de papel, color y texturas a los ingenieros.

Todo lo anterior cobra altos costos económicos y psicológicos al DD, además de reducir la calidad del servicio que ofrece la DGPCOPAP con una difusión oportuna de la CC. Identificaremos con mayor precisión los errores dentro del proceso de elaboración de la CC, recurriendo a los diagramas de flujo para observar las diferencias.

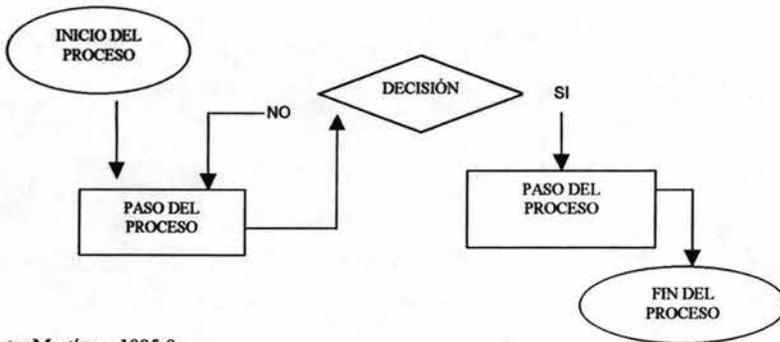
3.1.3 Aplicación de Diagramas de Flujo

Para reconocer la diferencia que existe entre lo que el DD dice que hace y lo que realmente hace, se presentan los diagramas de flujo, los cuales son las herramientas que indican todo el proceso para la realización de una actividad, intervienen las áreas responsables, los productos que se entregan por paso y documentos involucrados y las

decisiones que se toman para continuar con el procedimiento o cambiar el rumbo del mismo.

El diagrama de flujo es una herramienta que nos sirve para identificar la trayectoria actual que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones (Martínez, 1995:9), al compara los diagramas de flujo real y formal las diferencias serán mayores, se descubrirán vacíos que son fuentes potenciales de problemas o también pasos muy importantes y adecuados dentro del procedimiento.

Esta representación gráfica muestra todos los pasos del proceso, documenta un programa y nos muestra la relación de unos con otros. La simbología del Diagrama de flujo nos representa el tipo de operación realizada.

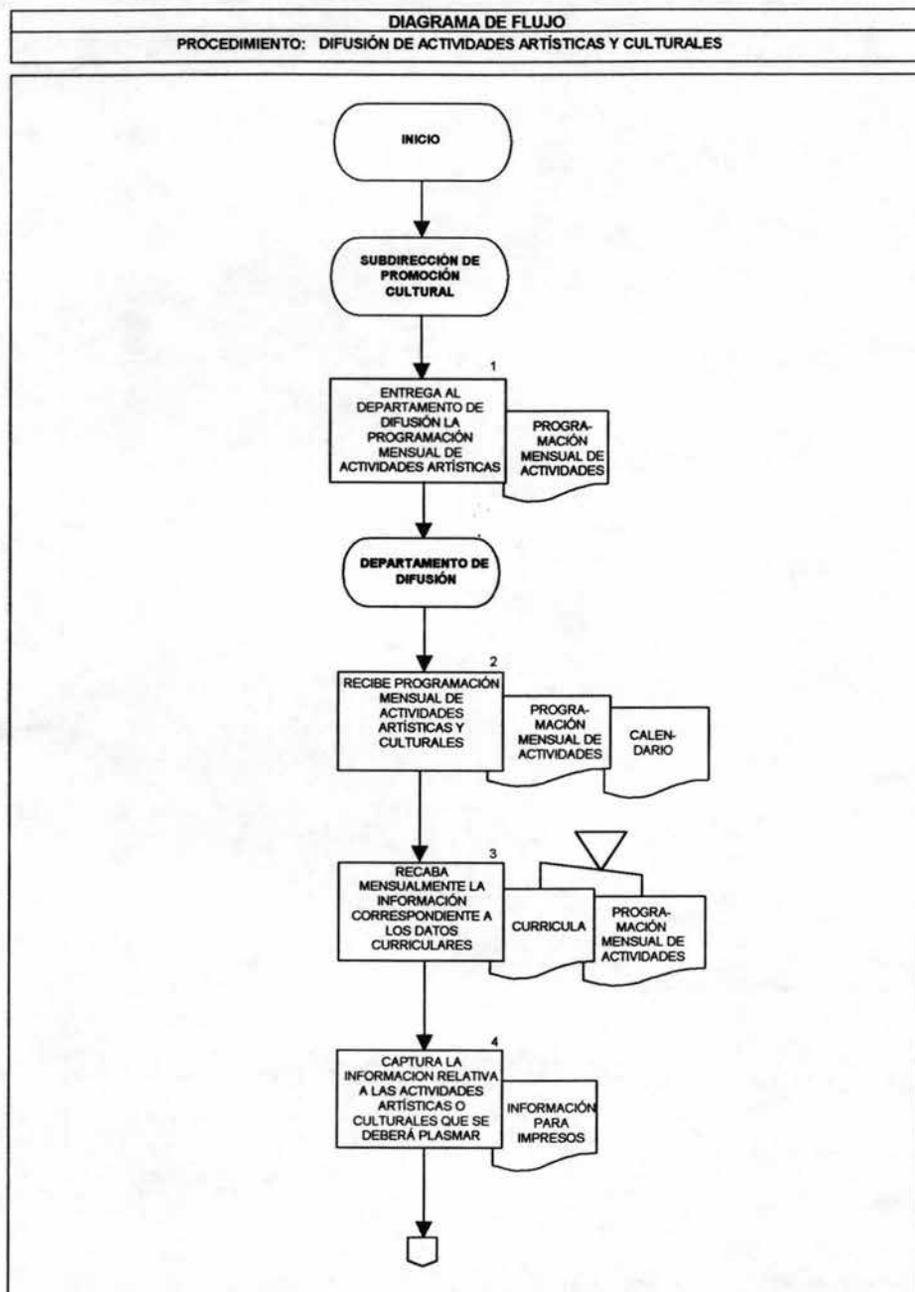


Fuente: Martínez, 1995:9

El primer flujograma nos muestra el proceso formal que plantea la DGPCOPAP dentro de su Manual de Procedimientos para la Realización de Actividades Artísticas y Culturales, el cual dice que el objetivo del procedimiento es determinar las estrategias de difusión de las actividades artísticas y culturales, a fin de promover éstas entre los empleados de la SHCP y público en general. (2000:26)

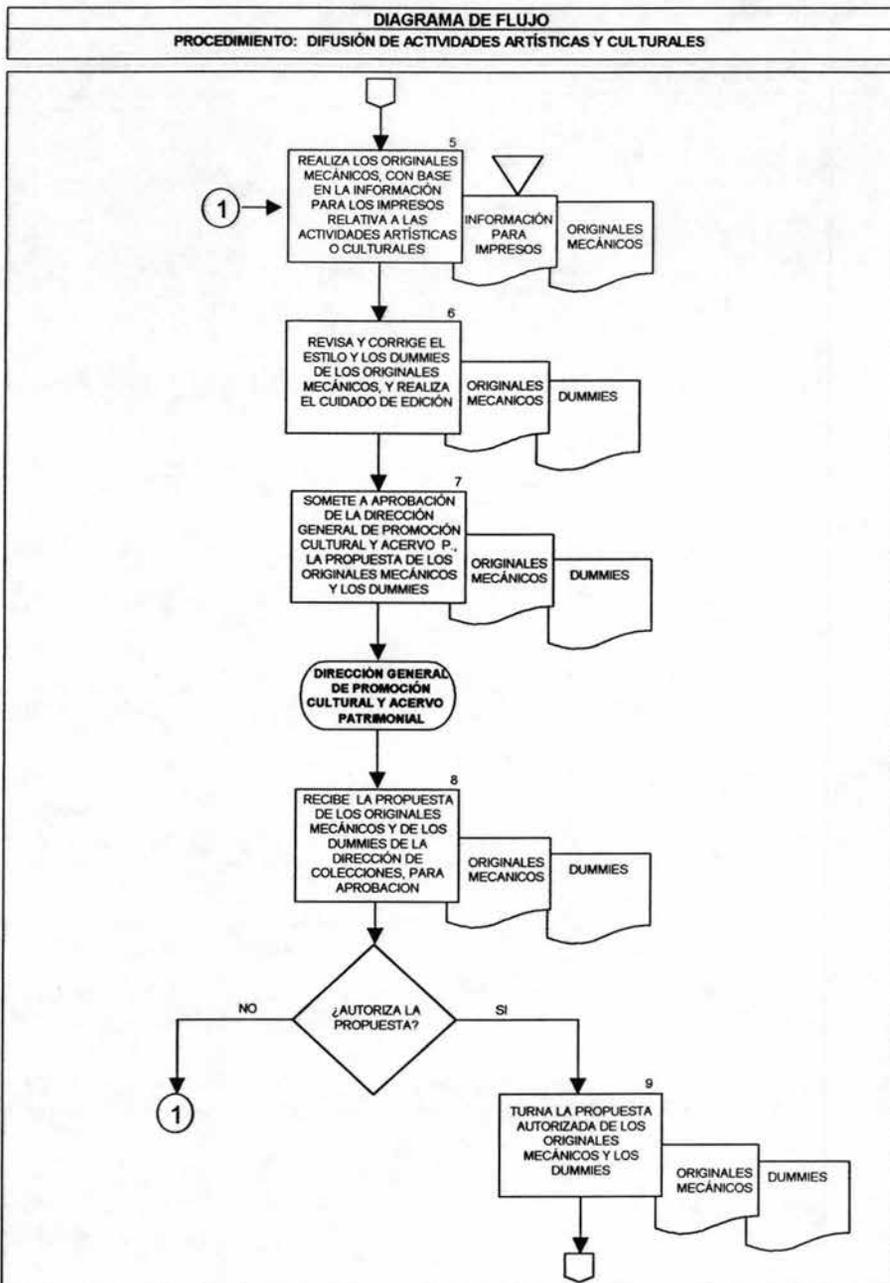
El segundo flujograma fue creado a partir de la verdadera realización del procedimiento, muestra las funciones y actividades reales, así como el tiempo en el que se llevan a cabo todos los procesos. Es un diagrama de flujo realizados por la investigadora.

Flujograma Formal



DIAG-10

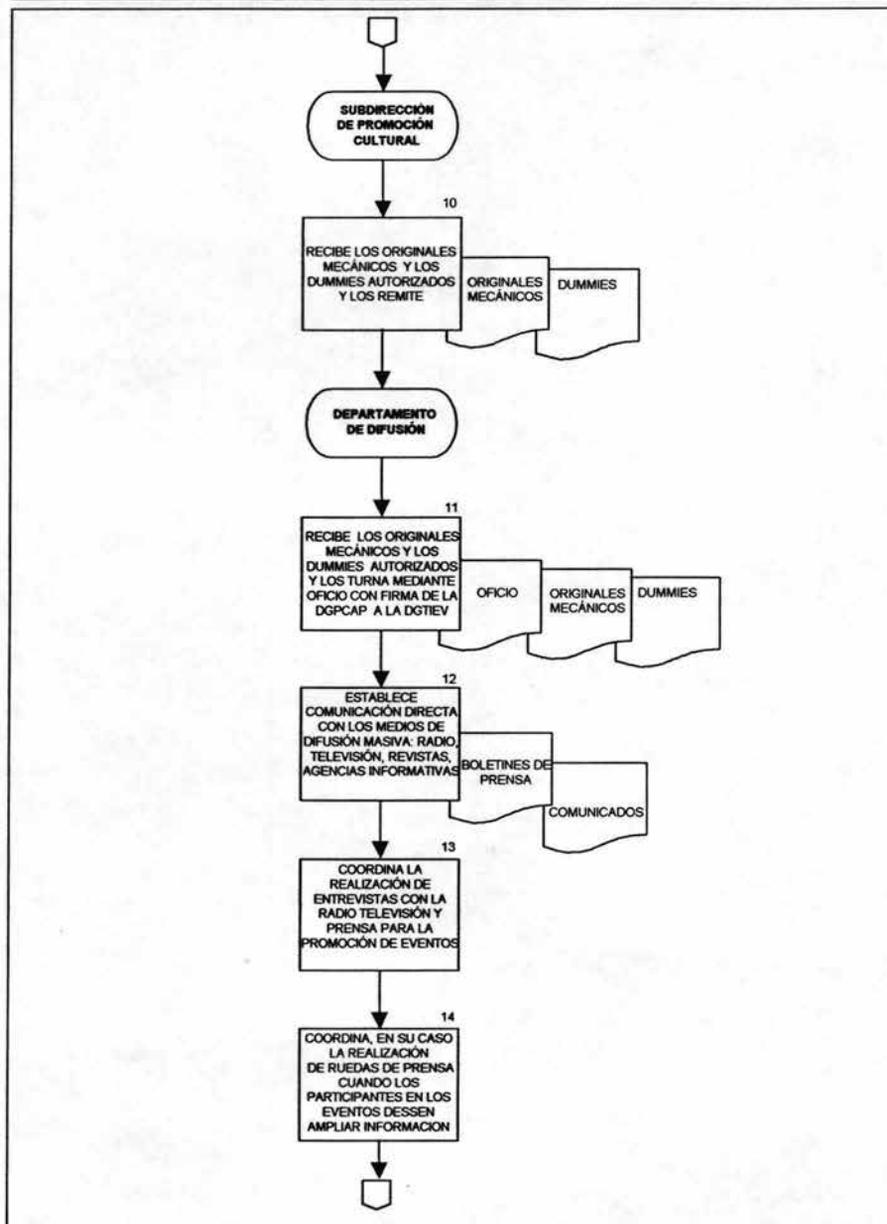
Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:27.



Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:28.

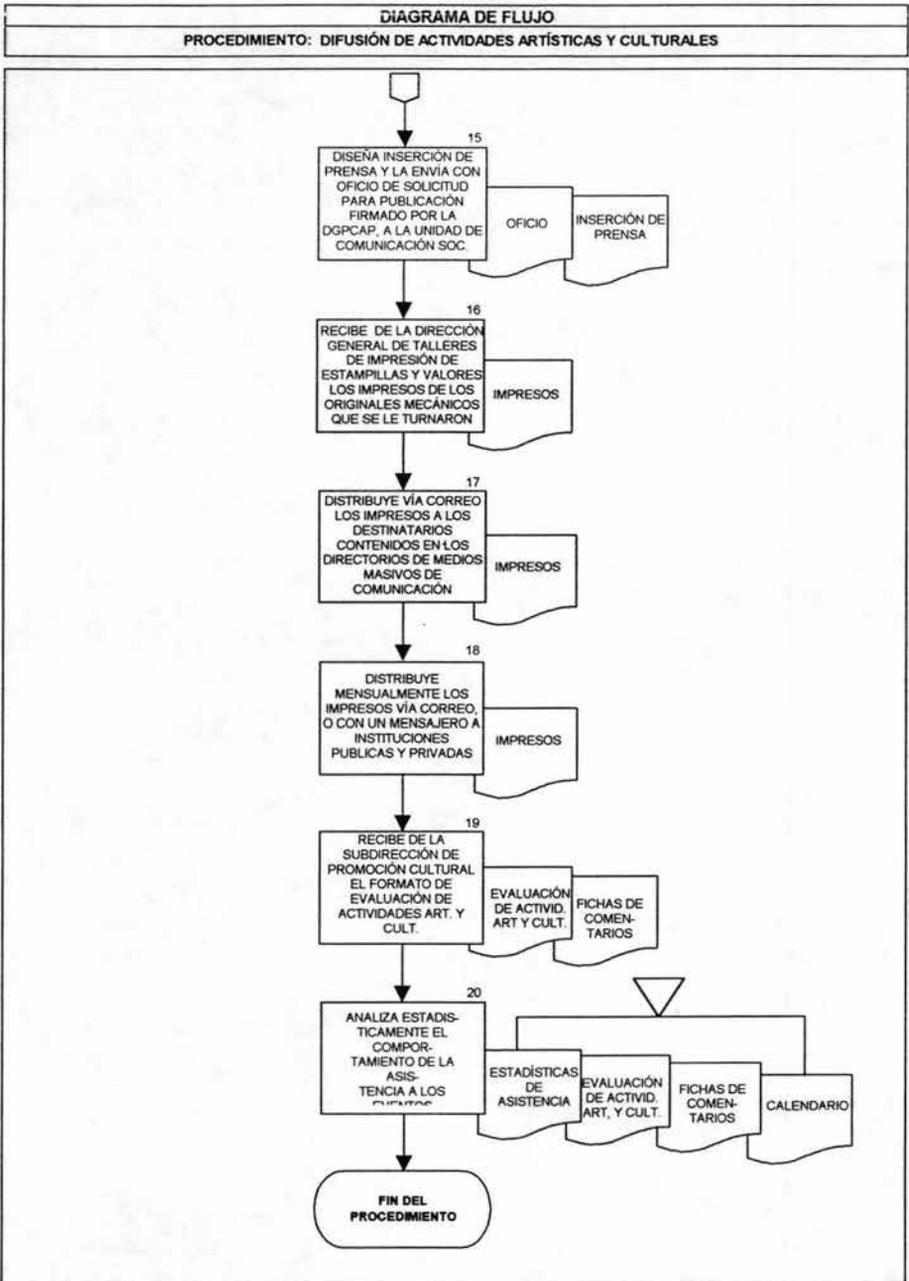
DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES



Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la ²⁰⁰⁰⁻⁰¹

Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:29.



Fuente: Manual de Procedimientos para la Realización de las Actividades Artísticas y Culturales de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:30. DGAJ-10

Flujograma Real

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES

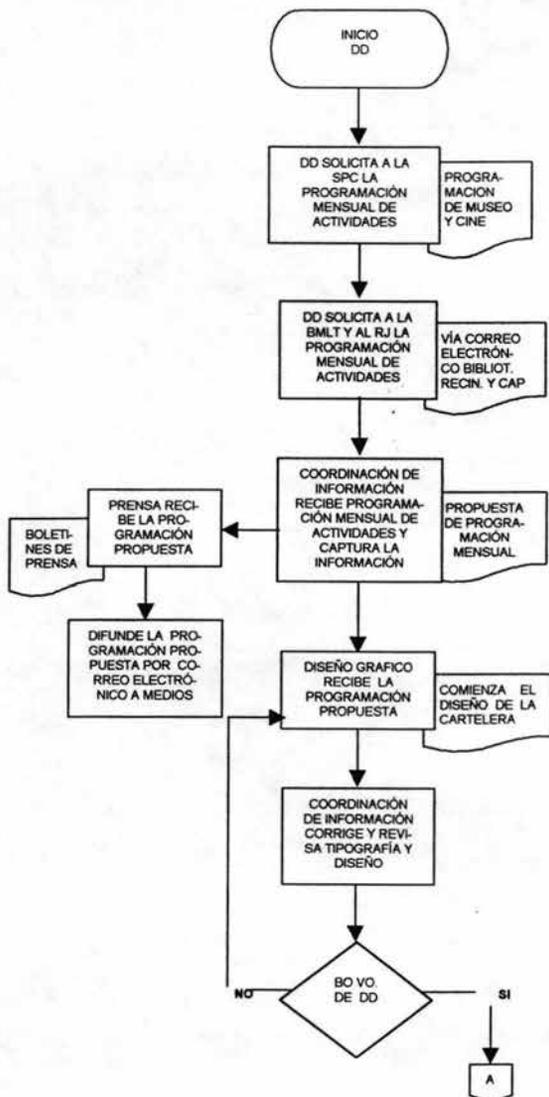


DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES

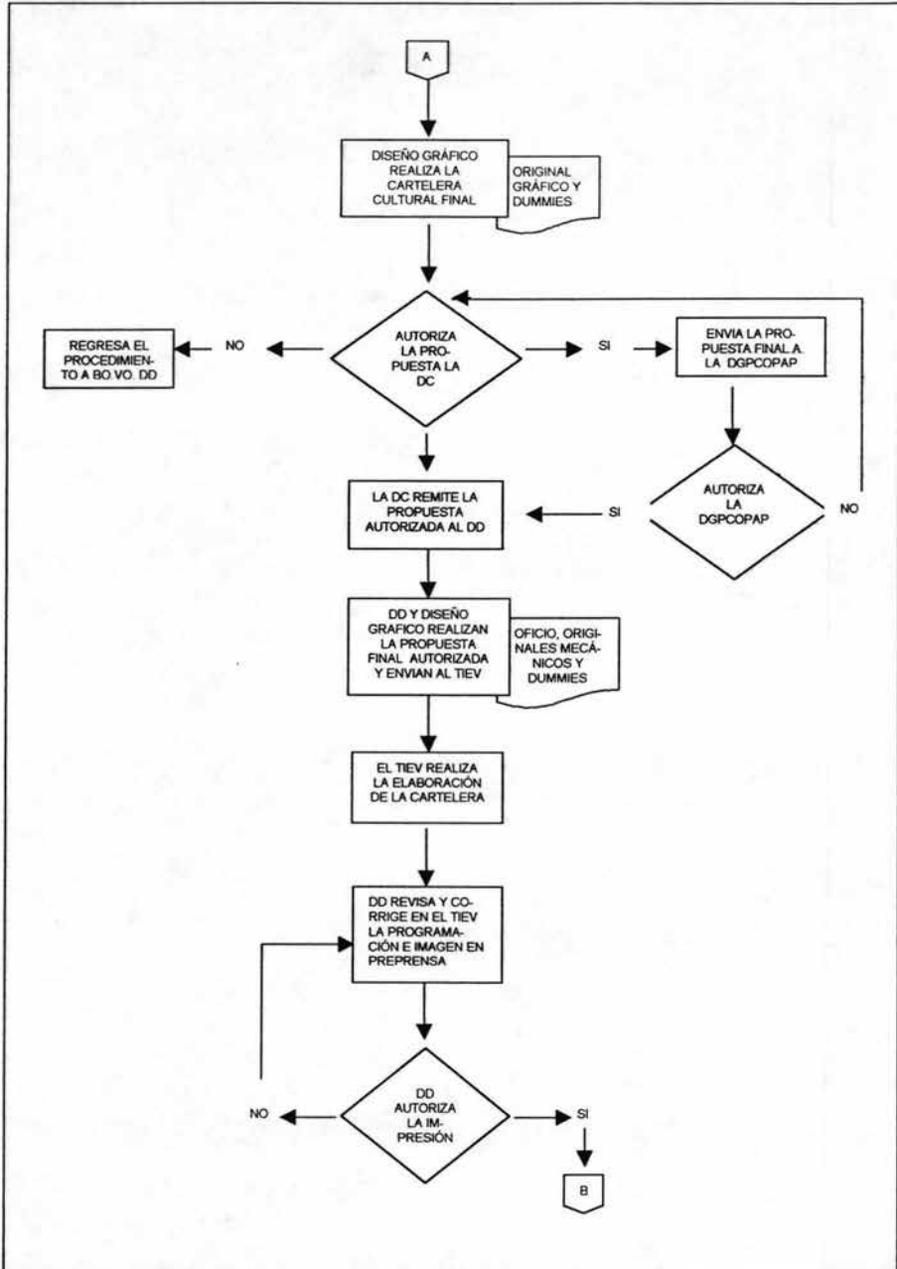
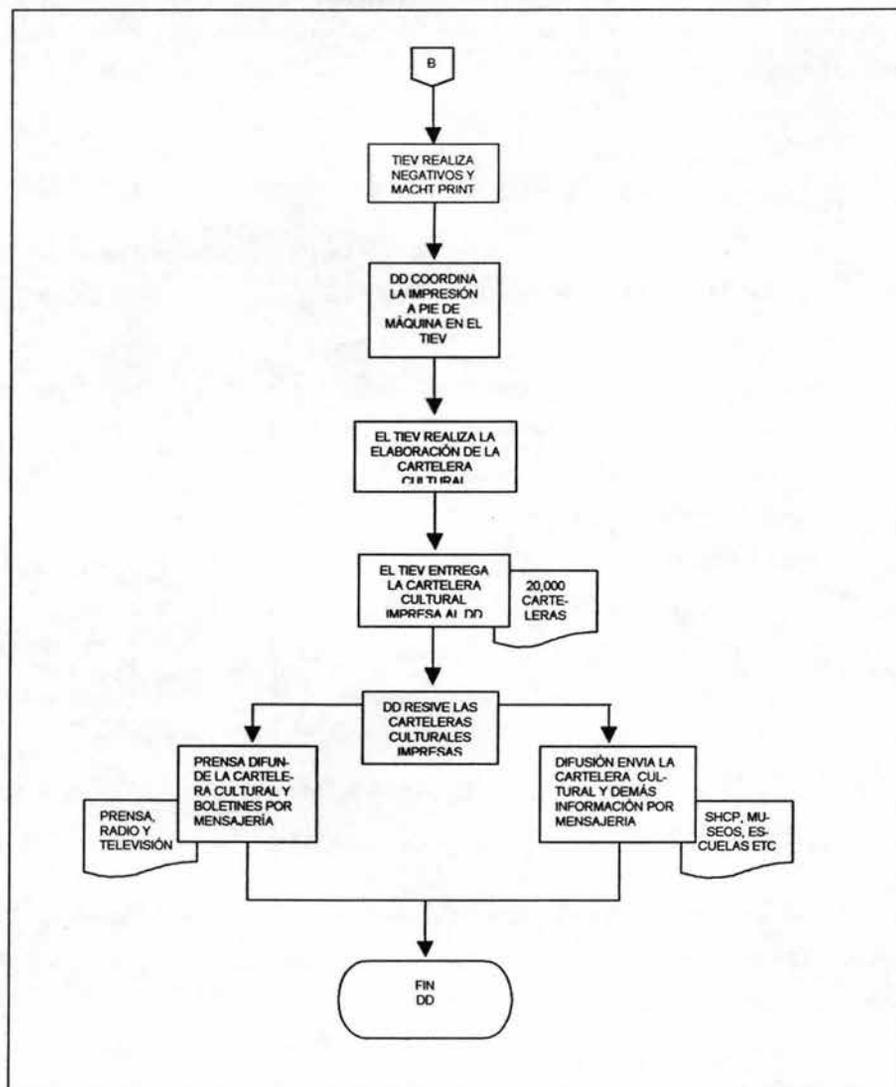


DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES



El flujograma real está realizado a partir del procedimiento de elaboración de la cartelera, a diferencia del diagrama de flujo formal que contiene todas las actividades del DD, ya que dentro del Manual de Procedimientos solo existe ese flujograma. Sin embargo, podría realizarse un diagrama por procedimientos específicos del departamento, como el proceso de distribución (al interior y exterior de la SHCP) y el de difusión de los eventos (prensa, radio y televisión), que se han incluido muy específicamente para reconocerlos en tiempo.

Quizá en algunos casos las diferencias sean solo de redacción pero finalmente en el flujograma real nos muestra como se realizan las actividades verdaderamente, además es muy descriptivo el diagrama de flujo formal, lo cual no está mal, pero dentro del Manual de Procedimientos todos los pasos del proceso de encuentran desarrollados con anterioridad y son señalados en el flujograma por números.

Principales diferencias:

1. Es el DD quien pide la programación a las diferentes instancias de la DGPCOPAP con 2 meses de anticipación, primero a la SPC y no es ésta la que entrega toda la programación mensual.
2. Una vez que se tiene la programación se captura y se hace una propuesta, misma que se entrega a Diseño para empezar la imagen y a Prensa para realizar boletines y difundirla vía correo electrónico.
3. Primero autoriza la propuesta la DCPC y después el Director, no llega directamente a él.
4. El DD coordina la impresión a pie de máquina en el TIEV, aquí, aún se pueden hacer modificaciones.
5. Una vez que se tiene la CC se realiza la difusión de Prensa y la Distribución por mensajería.
6. Es la SPC quien realiza toda la estadística y la evaluación de las actividades artístico culturales.

La Subdirección de Promoción Cultural es la encargada de realizar la programación mensual de las actividades artístico culturales y de contactar a los artistas, así como los cambios en la misma.

El Manual de Procedimientos no está actualizado, es del 2000 y se encuentra en proceso de aprobación el nuevo que fue encargado al DD, e incluye el nombre de la Dirección con Obra Publica y sus funciones agregadas.

Una vez reconocidas las diferencias dentro del proceso, mediremos las causas de los problemas para la elaboración de la cartelera a partir de una hoja de inspección.

3.1.4 Hoja de inspección

Se utiliza para reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de detectar tendencias, punto de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas. Son formas fáciles de comprender y contestar la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? (Martínez, 1995:10)

Se presentan tres hojas de inspección que miden la frecuencia de las causas que originan los problemas dentro de los procesos de elaboración, distribución e imagen de la CC, construidas a partir de observar la diferencia entre pasos de los diagramas de flujo y de reconocer las actividades que son parte de la variabilidad del proceso.

Para la elaboración de la hoja de inspección, los pasos a seguir son:

1. Estar de acuerdo sobre que evento está siendo exactamente observado.
2. Decidir el periodo de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.
3. Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegurarse de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para desglosar los datos.
4. Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que haya dedicado el tiempo necesario para esta labor. (Martínez, 1995:11)

La primer hoja de inspección se elaboró a partir de reconocer las causas que originan un problema en la elaboración de la CC, lo que implica un retraso en tiempo para su impresión y su distribución, la usaremos para detectar cuál es la causa que incide con mayor frecuencia, mostrándonos los días en que se realiza este proceso.

Esta hoja de inspección fue llenada por la Coordinadora de Información pues es ella quien constantemente revisa la propuesta de la CC mensual.

Producto: Cartelera Cultural Junio

Problema: Elaboración (Retraso)

La medición comprende del 20 de abril al 3 de mayo. Días hábiles.

Causas	20 abril	21 abril	22 abril	23 abril	26 abril	27 abril	28 abril	29 abril	30 abril	3 mayo	Total
Falta de información	20	20	20	15	15	15	5	5	0	0	115
Errores de redacción y estilo	2	1	0	1	2	0	0	3	1	0	10
Cambio de programación	0	1	0	1	2	0	1	3	1	0	9
Máquinas ocupadas	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Total	23	23	21	18	19	15	6	11	2	0	138

La falta de información se debe a que las instancias de la DGPCOPAP no entregan a tiempo su programación o ésta se encuentra incompleta, se contabilizó por evento de la programación. Los errores de redacción y estilo ocurren dentro de la CC propuesta o directamente de la programación que es entregada al DD y fue transcrita igual.

Los cambios de programación son principalmente por cambios hechos por el artista o el horario e incluso todo el evento por decisión del Director. Es un problema para el diseñador realizar la propuesta de CC cuando las máquinas están ocupadas por otros empleados haciendo otras actividades de imagen, como programas de mano, invitaciones o catálogos de obra.

Para entender las causa que originan el retaso en la elaboración de la Cartelera Cultural mensual se presenta una gráfica en la que de manera visual podemos observar la mayor incidencia de los problemas que los originan.

El Diagrama de Pareto nos ayudará a dirigir nuestra atención a la causa más importante ya que se compone de barras verticales que determinan los problemas a resolver y el orden es decreciente en frecuencia; de izquierda a derecha. (Martínez, 1995: 11)

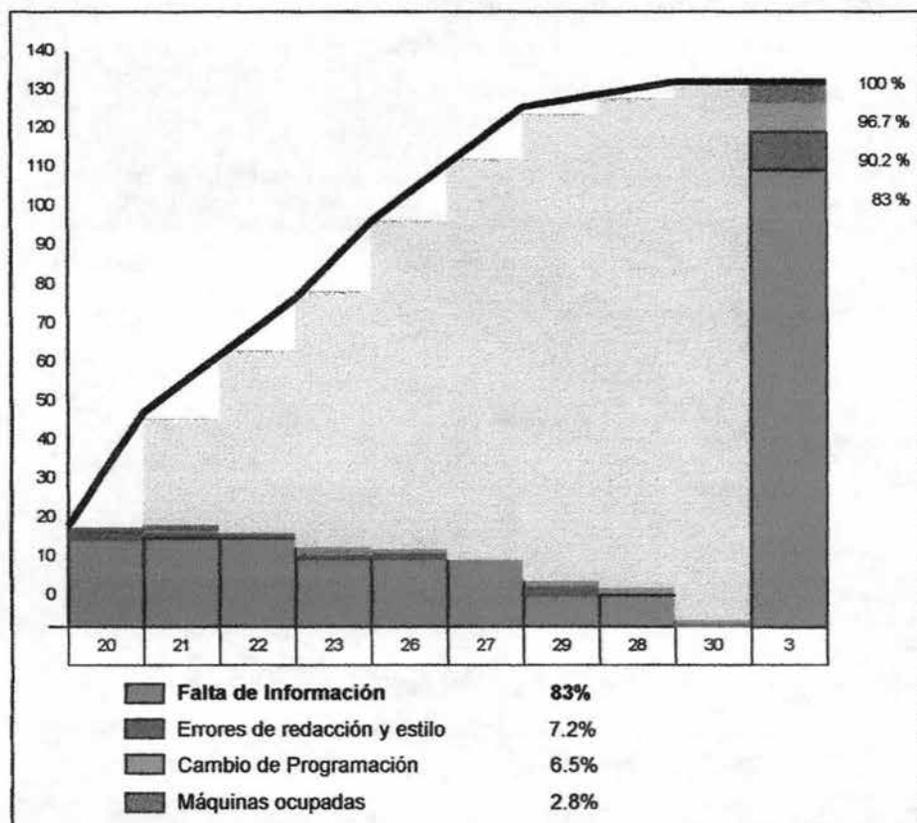
Visualmente obtendremos los resultados para analizarlos en orden de importancia por su incidencia, responde a la hoja de inspección a partir su unidad de medición y sus causas.

Producto: Cartelera Cultural Junio

Problema: Retraso en la elaboración de la CC mensual

La medición comprende del 20 de abril al 3 de mayo del 2004. Días hábiles.

Diagrama de Pareto.



Observamos que el mayor problema para la elaboración de la CC es la falta de información, tres días como aproximado, tarda en actualizarse la programación que debe ser enviada con anticipación de las instancias de la DGPCOPAP al DD, sin embargo son situaciones que retrasan la elaboración de la cartelera.

Pese a no ser una constante, los cambios de programación son problemas que detienen en tiempo de elaboración de imagen de la cartelera, pues si el evento no consta de la misma cantidad de caracteres, todo el formato se ve alterado.

Los errores de redacción y estilo se dan regularmente por “dedazos” al transcribir la programación o al cambiar algún texto que es enviado por las instancias de la DGPCOPAP.

El área de Diseño cuenta con 2 computadoras de diseño para realizar la CC, pero éstas son ocupadas por otros trabajadores del área para terminar o continuar con otras funciones, es una prioridad la CC, sin embargo, el diseñador al no tener la información de la programación en su totalidad no las solicita.

Las siguientes hojas de inspección fueron elaboradas a partir de las entregas a destiempo que son consecuencia del retraso de la elaboración de la CC, la unidad de medición es a partir de días de retraso en tiempo ideal y real y comprende la distribución de la CC de enero a mayo.

Producto: Cartelera Cultural

Problema: Distribución

Medición del mes de **enero** del 2004. Días hábiles.

CAUSAS	Tiempo ideal	Tiempo real	Días atrasados
Entrega de originales mecánicos y dummies.	9 nov	19 nov	8
Entrega de impresos.	19 dic	14 dic	+3
Entrega de la CC a Distribución.	16 dic	17 dic	1
Total			6

Medición del mes de **febrero** del 2004. Días hábiles.

CAUSAS	Tiempo ideal	Tiempo real	Días atrasados
Entrega de originales mecánicos y dummies.	15 dic	19 dic	4
Entrega de impresos.	26 ene	22 ene	+2
Entrega de la CC a Distribución.	23 ene	27 ene	2
Total			4

Medición del mes de **marzo** del 2004. Días hábiles.

CAUSAS	Tiempo ideal	Tiempo real	Días atrasados
Entrega de originales mecánicos y dummies.	28 ene	2 feb	3
Entrega de impresos.	23 feb	12 feb	+7

Entrega de la CC a Distribución.	13 feb	20 feb	5
Total			1

Medición del mes de **abril** del 2004. Días hábiles.

CAUSAS	Tiempo ideal	Tiempo real	Días atrasados
Entrega de originales mecánicos y dummies.	27 feb	2 mar	2
Entrega de impresos.	23 mar	23 mar	0
Entrega de la CC a Distribución.	24 mar	30 mar	4
Total			6

Medición del mes de **mayo** del 2004. Días hábiles.

CAUSAS	Tiempo ideal	Tiempo real	Días atrasados
Entrega de originales mecánicos y dummies.	29 mar	1º abr	3
Entrega de impresos.	20 abr	29 abr	7
Entrega de la CC a Distribución.	29 abr	29 abr	0
Total			10

Para poder interpretar mejor estas hojas de inspección se realizó una hoja de control o desarrollo, la cual nos ayuda a representar los datos visualmente, observando los cambios más importantes dentro del promedio. No se presenta en Diagrama de Pareto ya que se cuenta con días positivos y no de pérdida en su totalidad.

También llamado Gráfico de Desarrollo o de seguimiento de problemas se utiliza para monitorear un sistema con el fin de ver si el promedio a largo plazo a cambiado. (Martínez, 1995: 16) Nos permitirá identificar los cambios importantes.

La entrega de la CC al TIEV debe hacerse en un plazo no menor a 60 días hábiles, suponiendo que el taller se tarde en imprimir la cartelera 30 días a más tardar, nos da 25 días para su distribución.

Los encargados de la entrega del correo y paquetería de la DGPCOPAP es la Dirección General de Servicios Materiales y Recursos Generales (DGSMRG) y tardan en entregar los envíos de 3 a 5 días hábiles, por lo tanto la CC debe ser entregada mínimo con 10 días de anticipación.

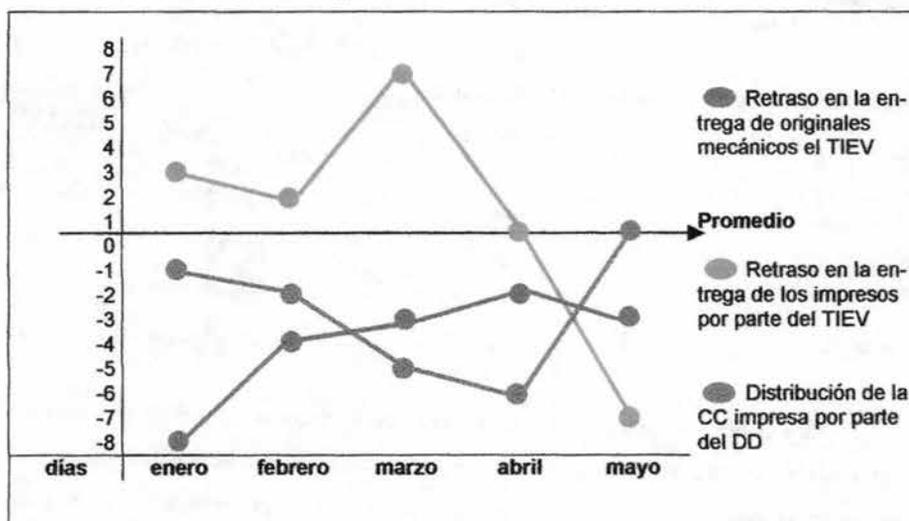
Sin embargo, por todos los retrasos en la elaboración de la CC, la consecuencia es que también estarán a destiempo las entregas.

Producto: Cartelera Cultural

Problema: Distribución a tiempo de la CC mensual

La medición comprende de enero a mayo del 2004. Días hábiles.

Hoja de control o desarrollo.



La hoja de control nos muestra que el TIEV adelantó la entrega de la CC de los 3 primeros meses y aunque en abril fue a tiempo, para el mes de mayo tuvo un atraso de 7 días, lo que obligó a hacer casi inmediata la distribución de la CC por parte del DD recibiendo la el 29 de abril y empezando la entrega ese mismo día.

Observamos que aún cuando el TIEV cumplió a tiempo e incluso antes, hay retrasos para la distribución de la CC, la paquetería que envía el área de Distribución consta de carteles y carteleros, para lo cual se basa en el banco de datos que tiene el DD. Su función es armar los paquetes, bajar las direcciones, hacer las etiquetas, pegarlas y entregar a la DGSMRG para empezar la distribución. Funciones como bajar las direcciones, hacer las etiquetas y el oficio para el envío, se realizan con una o dos semanas de anticipación.

El retraso en la entrega de originales mecánicos al TIEV es consecuencia de los problemas medidos en la primera hoja de inspección, pese a ser del mes de junio es una constante en la realización de la CC.

Por último la tercera hoja de inspección nos muestra los errores de contenido de la CC y por lo tanto la baja calidad en la imagen que ésta representa de la DGPCOPAP de la SHCP. Medimos los errores ortográficos, de información y de imágenes del las CC de enero a mayo. Cuando la cartelera ha sido entregada por el TIEV, a menos que sea muy grande le error se envía con una fe de erratas.

La imagen de la DGPCOPAP es la que brinda otra cara de la SHCP al público interno y externo, por lo tanto debe ser muy cuidada la presentación de la programación mensual.

Producto: Cartelera

Problema: Imagen (Errores de contenido)

La medición es mensual, comprende el periodo de enero a mayo del 2004.

CAUSAS	enero	febrero	marzo	abril	mayo	Total
Errores ortográficos	0	2	0	0	1	3
Cambios de información	2	4	2	2	2	12
Errores de galera o imagen	0	1	0	0	1	2
Total	2	7	2	2	4	17

Es también, a través de un Diagrama de Pareto donde visualmente reconoceremos el problema que incide con mayor frecuencia y por lo tanto de los errores de contenido y de imagen dentro de la CC, lo cual representa una mala imagen de la DGPCOPAP, este problema es consecuencia de decisiones tomadas después de la impresión o causas fuera del control del DD, así como la falta de atención al revisar los textos o el cambio del formato o color en los talleres.

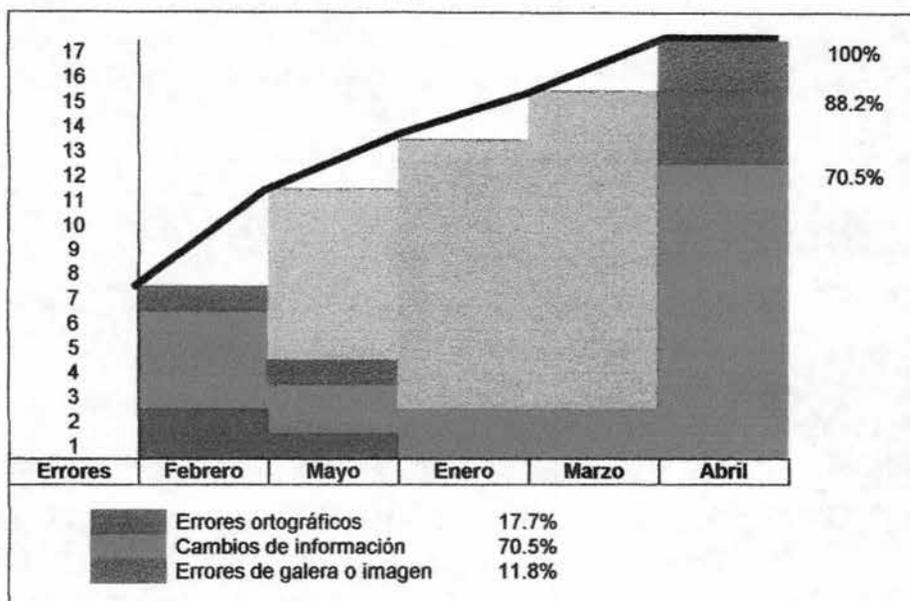
Algunas ocasiones, no son enviadas correctamente las imágenes a insertar dentro de la CC por parte de los artistas, pese a autorizaciones y confirmaciones por parte no solo del DD, también de la SPC.

Producto: Cartelera Cultural

Problema: Errores de contenido e imagen de la CC mensual

La medición comprende de enero a mayo del 2004. Días hábiles.

Diagrama de Pareto.



Observamos que los cambios de información son frecuentes dentro de la programación de las actividades artístico culturales de la DGPCOPAP, este problema no es controlable por el DD, sin embargo es a través de la página de Internet donde se pueden corregir las fechas, presentaciones o exponentes, además de que la difusión que hace el área de prensa se actualiza conforme los cambios ocurran.

Los errores ortográficos y de imagen son poco frecuentes pues la corrección de la cartelera es constante desde su elaboración y es revisada por todos los elementos que intervienen en el proceso, incluso por los que no se encargan directamente de elaborarla.

3.1.5 Resultados de los problemas medidos

El objetivo del DD es:

Realizar la promoción y difusión de las actividades artístico-culturales de la DGPCOPAP, así como supervisar la edición del material de difusión de las mismas,

para hacer del conocimiento oportuno de esta información a los empleados de la Secretaría, derechohabientes y público en general. (Manual de Organización Específico de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:28)

Al crear el DD y tener áreas específicas encargadas de llevar a cabo el objetivo la DGPCOPAP garantiza la difusión de la programación, obteniendo beneficios para la SHCP.

La elaboración de la CC trae como consecuencia inmediata un ahorro del presupuesto de la Dirección, una mejor imagen ante su público, mostrando la información completa y detallada de la programación, así como de los lugares donde son realizados en un solo cuadernillo.

Es gracias a la CC que se puede llegar a más instancias y por lo tanto a un mayor número de personas, el cartel que trae toda la programación de la DGPCOPAP difícilmente puede ser una material de consulta rápida, además la diferencia de la cantidad de impresos es muy notoria, mensualmente se realizan 20,000 carteleras contra 1000 carteles.

La aceptación de la Dirección de sustituir los dípticos y cuadrípticos que contenían la programación por la CC su considerada como un gran logro por parte de los miembros del DD, especialmente por la jefa del departamento ya que es un proyecto que propuso desde que ingresó a la DGPCOPAP.

La CC brinda una imagen, no del todo conocida por muchos, de la SHCP, ya que ofrece la información de las instancias que resguarda la Secretaría, las colecciones con las que cuenta por la opción fiscal que ofrece a los artistas plásticos gracias los *Programas de Pago en Especie y Acervo Patrimonial*, además de la programación de actividades y talleres del Centro Cultural de la SHCP y los eventos artísticos que presenta en sus recintos.

Indudablemente la calidad de la presentación de la Programación Cultural de la DGPCOPAP mejoró con la elaboración de la CC, se satisface la demanda de un mayor número de clientes, en cuanto a la cantidad y la practico de su presentación, se

incremento la productividad al elaborar un solo cuadernillo con la información de la programación.

No compete con otras carteleras culturales por ser específica de la SHCP y no tener ningún costo al público, incluso otras presentaciones visuales y de texto contienen esta información, sin embargo se encuentra a la altura de programaciones artístico culturales del INBA o de CONACULTA, además de hacer eventos en conjunto.

La CC se encuentra en constante renovación y cambio, por lo tanto se reducen los índices de error al tener una revisión constante como parte del proceso dentro de la elaboración, se mejora la calidad en cuanto a la presentación mensualmente igual que la información que contiene.

Generalmente la variabilidad del proceso es algo que está fuera de control del DD, sin embargo aprovecha estas contingencias para mejorar el proceso o adelantar trabajos pendientes, desafortunadamente procesos que están en manos del TIEV o de otras áreas de la DGPCOPAP son una constante dentro de los problemas para la elaboración de la cartelera, lo que cobra costos de tiempo considerables para la difusión oportuna de la CC.

Para resolver la variabilidad de los cambios de programación, también se cuenta con el apoyo de los programas de mano de los eventos, ya que atrás del programa trae la información con los cambios actuales de la programación, aunque solo del ciclo que le corresponde al evento al que asistió.

El que la aprobación de la cartelera deba pasar por distintas áreas para ser autorizada, también retiene la continuidad del proceso, y lógicamente se arrastran días de atraso conforme se realiza la CC, además de que la información no siempre llega tal como lo dice el Director y por lo tanto se cae en reprocesos y tiempos perdidos.

La variabilidad del proceso con la que cuentan los miembros para cambiar el proceso de la elaboración y difusión de la cartelera, se puede ver también como parte de lo flexible que el DD es con respecto a la forma de hacer las cosas. El que el área de prensa pueda mandar la programación propuesta y no esperar a que sea impresa la CC

para empezar la difusión, le permite a la DGPCOPAP estar con anticipación dentro de los programas culturales de los distintos medios de comunicación.

Los costos económicos que cobra el DD con respecto a la calidad que ofrece pueden no ser muchos ni muy altos, especialmente en el proceso de la elaboración de la CC, ya que está tan cuidada en su impresión que si sale con errores, por lo regular son mínimos y así se queda.

Sin embargo existe tiempo perdido cuando se detiene el proceso por la falta de información o la espera de autorizaciones, regularmente todo el trabajo se saca rápido y si existen muchos tiempos muertos dentro del DD, lo que significa que se pagan días cuando las labores fueron mínimas, haya empleados que tienen muchas funciones, pero también hay quien no.

Con respecto a la elaboración de la CC generalmente cuando no se trabaja en ella, se ocupan de realizar otras actividades, como la elaboración de los programas de mano por evento, catálogos de obra o invitaciones, actualización del banco de datos u boletines de prensa que informan los últimos cambios, además de revisar y elaborar las inserciones de prensa y coordinar las actividades de fines de semana.

Económicamente no se puede considerar un costo para la DGPCOPAP, ya que se redujo al realizar las impresiones del DD en el Taller de Hacienda, pues resulta muy favorable para su presupuesto, incluso por la participación tan directa que se puede tener al pie de máquina con el taller y así, corregir errores a última hora.

El DD sólo tiene presupuesto para las inserciones de prensa en los periódicos Reforma, La Jornada, Milenio y la revista Tiempo Libre, la cantidad calculada en inversión para el año 2004 es de \$406,615 y es un dinero bien utilizado, ya que las inserciones siempre salen a tiempo y son un medio muy efectivo para difundir las actividades de la DGPCOPAP.

La elaboración de la cartelera cobra gastos materiales cuando ya se tienen los dummies y los originales mecánicos como propuestas casi autorizadas y al llegar con el director decide cambiar toda la imagen, se pierde material de elaboración (como papel y tinta), de investigación (por las imágenes y la información) y tiempo. Sin embargo, no

se puede dar una cifra porque es el área de Recurso Materiales y Servicios Generales la encargada de cubrir estos gastos.

El mayor costo que tiene la elaboración y difusión de la CC es psicológico en los miembros del DD, ya que trabajan bajo presión cuando los tiempos están encima, los rechazos de las propuestas de la CC, el lidiar con toda la burocracia y el papeleo para poder salir a impresión y los reprocesos por los que atraviesan para la presentar una cartelera que satisfaga las demandas del Director pero también de los clientes de la DGPCOPAP.

Como observamos un papel fundamental lo juegan los miembros del DD, en el siguiente apartado se explica la importancia del actor dentro del proceso de la elaboración de la CC, así como sus puestos, características, personalidad y la percepción de la productividad que tienen del Departamento.

3.2 LOS ACTORES

Crozier y Friedberg mencionan que toda organización se basa en un mínimo de integración de comportamientos de los individuos o de los grupos. (Crozier y Friedberg,1990:19) Es por esto que los miembros se convierten en los actores involucrados que persiguen objetivos propios y de la organización.

El papel que desempeñan dentro del proceso es de suma importancia, por un lado la voluntad y los objetivos en conjunto, o por el otro lado la negociación establecida por el contrato, son las restricciones para realizar las actividades del proceso.

Los procesos implican el reconocimiento de las relaciones de poder y de dependencia, parte de las restricciones de la dinámica que puede perjudicar a los miembros involucrados.

Los constructos de acción colectiva en sus diferentes modalidades constituyen la solución... se redefinen los problemas y los campos de interacción de acondicionan o se

organizan de tal manera que los actores, el la búsqueda de sus intereses específico no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva; incluso los mejoran (Crozier y Friedberg, 1990:19). Sin embargo los constructos no determinan el comportamiento de los actores pues operan indirectamente.

Sin embargo, la imagen de las organizaciones altamente racionalizadas y por lo tanto muy funcionales rompe en teoría y práctica cuando nos damos cuenta que estas organizaciones son habitadas por seres humanos complejos y paradójicos, y que su comportamiento es a partir de la carga cultural y emocional de la organizacional.

La razón fundamental de la separación entre la realidad y la teoría es que, incluso en las situaciones más extremas, el hombre conserva siempre un mínimo de libertar, y que nunca dejará de valerse de ella para "combatir el sistema". (Goffman en Crozier y Friedberg, 1990: 36)

Es por lo anterior que el actor ante la situación más adversa, de dependencia, frente a represiones o circunstancias que lo condicionen él se adapta, juega, o las utiliza de manera en que le favorezcan. De aquí que se genere el juego de la informalidad y lo que está fuera de la norma, quizá también por lo flexible que puede llegar a ser una organización. El actor se hará de todos sus recursos para vivir dentro de la organización y satisfacer ambas necesidades; las propias y las del sistema.

El actor tiene una gama de posibilidades para la realización de un proceso, según Crozier y Friedberg lo que ya llamamos imprevistos pueden ser completamente previsibles, vistos como oportunidades para el actor, ya que está cerca del procedimiento, y por lo tanto el actor siempre es contingente. (Crozier y Friedberg, 1990:39)

El actor es quien le da vida a la organización, en la medida que se reconozca como parte importante dentro del proceso y a su vez del proyecto de la organización se identificará más con ésta, pero es importante reconocerlo dentro de sus funciones, pues así sabremos la incidencia que tiene dentro del proceso y que tan coherente es la relación de lo que hace con lo que sabe hacer.

3.2.1 Puestos y funciones de los actores.

El proceso que se medirá a partir de la diferenciación del organigrama formal y real, y de la localización de un problema en específico, es la elaboración de la cartelera cultural, contenida ahí toda la programación de las actividades artístico culturales.

Como hemos mencionado debemos reconocer al actor dentro de la organización pero es indispensable comenzar por sus puestos y funciones específicas para poder hacer una relación con el proceso de la elaboración de la CC. A continuación sólo se describirán los puestos y las funciones particulares con la elaboración del la cartelera.

Puesto: Jefa del Departamento de Difusión.

- Coordina y supervisa el diseño, la edición e impresión de los diferentes materiales impresos de la programación.
- Realiza la corrección de estilo y cuidado de la edición e impresión.
- Elabora los presupuestos propios del departamento; así como los planes de trabajo.

Puesto: Coordinadora de Información.

- Recibe la programación mensual, la captura para su revisión y entrega al área de diseño para la elaboración de los impresos.
 - Trabaja en conjunto con el área de diseño en lo correspondiente a los textos que aparecen en los impresos internos.
 - Realiza en coordinación con el jefe del departamento, el cuidado de la edición y la corrección de estilo de la CC.

Puesto: Diseñador.

- Diseña la cartelera con la programación mensual.
- Supervisa el cuidado de la impresión en el TIEV.

3.2.2 Características base.

El comportamiento está moldeado de algún modo por la personalidad y la experiencia, hay variables identificables en cada individuo que consideran un efecto sobre el desempeño, la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado.

La lista de variables identificables en características base contienen complejos conceptos relacionados a nivel de la motivación, las relaciones de poder o la cultura organizacional, pero estos son difíciles de determinar. (Robbins, 1999:83)

También es útil analizar los factores que pueden definirse y obtenerse fácilmente como la edad, el sexo, el estado civil, la antigüedad, Robbins señala que son características que si condicionan el desempeño, la rotación, el ausentismo, la productividad y al experiencia del trabajador.

Estudiaremos muy particularmente características de los actores que intervienen en el proceso de la elaboración de la CC, estos factores pueden identificarse fácilmente al contenerse en la información disponible en el archivo personal.

	Edad	Sexo	Nivel Académico	Dependientes	Antigüedad	Habilidades y Destrezas
Jefa del DD	37	F	Licenciatura	0	2 años	Relaciones Humanas
Información	33	F	Licenciatura	1	7 años	Operaciones contables
Diseñador	25	M	Licenciatura	0	5 años	Aprender idiomas

Es importante reconocer y diferenciar las destrezas y las habilidades de los actores ya que estas capacidades son determinantes para el adecuado desempeño de las actividades dentro de un trabajo.

Los puestos tienen distintas exigencias para la gente, y para la gente es diferente en las habilidades que posee. Por lo tanto, el desempeño del empleado se realiza cuando hay un ajuste adecuado de habilidades-puesto. (Robbins, 1999:88)

3.2.2.1 Personalidad

Es la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Gordon Alport la define como la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicológicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente. (Robbins, 1999:90)

La personalidad es el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales, como la herencia, el ambiente y la situación.

Existen cinco grandes características las cuales se aplicarán a los 3 actores del proceso medido y son:

- Extroversión dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativa y afirmativa.
- Afabilidad dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.
- Rectitud dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- Estabilidad emocional dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo), en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- Apertura a la experiencia dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual. (Robbins, 1999:94)

Es importante señalar que estas dimensiones de la personalidad se encuentran estrechamente relacionadas con el desempeño en el trabajo, sin que sean un condicionante total para la realización de funciones u ocupación de un puesto.

Se realizó un cuadro como herramienta para identificar la personalidad de los 3 miembros q intervienen en el proceso y se llenó con preguntas directas a los integrantes y a través de la observación. El cuadro está compuesto por las 5 personalidades y sus características correspondientes. La Escala a medir es:

0 NO CUMPLE 1 CUMPLE PARCIALMENTE 2 CUMPLE TOTALMENTE

• **Jefa del DD**

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
EXTROVERSIÓN	SOCIABLE	2	2	2
	PLATICADOR	2	2	2
	ASERTIVO	2	1	1.5
Total <u>1.833</u>				

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
AFABILIDAD	BUEN CARÁCTER	2	1	1.5
	COOPERATIVO	2	2	2
	CONFIADO	2	1	1.5
Total <u>1.666</u>				

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>RECTITUD</u>	RESPONSABLE	2	2	2
	CONFIABLE	2	1	1.5
	PERSISTENTE	2	2	2
Total <u>1.875</u>	ORIENTADO AL LOGRO	2	2	2

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>ESTABILIDAD EMOCIONAL</u>	CALMADO	1	0	.5
	ENTUSIASTA	2	2	2
	SEGURO (POSITIVO)	2	0	1
	NERVIOSO ANSIOSA	2	2	2
	DEPRIMIDO E INSEGURO	0	1	.5
Total <u>1.2</u>				

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>APERTURA a la EXPERIENCIA</u>	IMAGINATIVO	2	1	1.5
	SENSIBILIDAD ARTÍSTICA	2	1	1.5
	INTELLECTUAL	2	1	1.5
Total <u>1.5</u>				

• **Coordinadora de Información.**

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>EXTROVERSIÓN</u>	SOCIABLE	2	2	2
	PLATICADOR	2	2	2
	ASERTIVO	2	2	2
Total <u>2</u>				

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>AFABILIDAD</u>	BUEN CARÁCTER	2	2	2
	COOPERATIVO	2	2	2
	CONFIADO	1	1	.5
Total <u>1.5</u>				

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>RECTITUD</u>	RESPONSABLE	2	2	2
	CONFIABLE	2	2	2
	PERSISTENTE	2	2	2
	ORIENTADO AL LOGRO	2	2	2
Total <u>2</u>				

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>ESTABILIDAD EMOCIONAL</u>	CALMADO	2	2	2
	ENTUSIASTA	2	2	2
	SEGURO (POSITIVO)	2	2	2

Total <u>1.6</u>	NERVIOSO ANSIOSA	0	0	0
	DEPRIMIDO E INSEGURO	2	2	2

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>APERTURA a la EXPERIENCIA</u> Total <u>2</u>	IMAGINATIVO	2	2	2
	SENSIBILIDAD ARTÍSTICA	2	2	2
	INTELLECTUAL	2	2	2

• **Diseñador.**

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>EXTROVERSIÓN</u> Total <u>1</u>	SOCIALE	1	1	1
	PLATICADOR	1	1	1
	ASERTIVO	1	1	1

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>AFABILIDAD</u> Total <u>.666</u>	BUEN CARÁCTER	1	0	.5
	COOPERATIVO	0	1	.5
	CONFIADO	0	2	1

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>RECTITUD</u> Total <u>1.666</u>	RESPONSABLE	2	1	1.5
	CONFIABLE	2	1	1.5
	PERSISTENTE	1	1	1
	ORIENTADO AL LOGRO	2	1	1.5

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>ESTABILIDAD EMOCIONAL</u> Total <u>1.375</u>	CALMADO	0	1	.5
	ENTUSIASTA	1	1	1
	SEGURO (POSITIVO)	2	1	1.5
	NERVIOSO ANSIOSO	1	0	.5
	DEPRIMIDO E INSEGURO	1	0	.5

	CARACTERÍSTICAS	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
<u>APERTURA a la EXPERIENCIA</u> Total <u>1.333</u>	IMAGINATIVO	2	1	1.5
	SENSIBILIDAD ARTÍSTICA	2	1	1.5
	INTELLECTUAL	1	1	1

3.2.2.2 Personalidad contra puesto

Hay ciertos atributos de la personalidad que influyen sobre el comportamiento organizacional, se evaluarán a partir de una escala de valores, para ser utilizados como predictores dentro de las acciones.

Los atributos de la personalidad que propone Robbins son:

- Sitio de control: Creen que son los amos o peones de su propio destino, que la vida es efecto de la suerte o del azar. Los internos son individuos que creen que ellos controlan lo que les sucede y los externos que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.
- Maquiavelismo: Creen que se puede obtener y manipular el poder, se les persuade menos y persuaden más a otras personas.
- Autoestima: Está relacionada directamente con las expectativas de éxito. Creen que tienen más de la habilidad que se necesita para tener éxito en el trabajo.
- Autocontrol: Muestran una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las señales externas y pueden comportarse de manera diferente ante distintas situaciones.
- Personalidad tipo A: Involucramiento energético en una lucha crónica, se asocian positivamente con la ambición y la adquisición exitosa de bienes materiales.
- Personalidad tipo B: Personas pacientes que guardan sus logros para sí, a menos que sea necesario, se divierten y son relajados, no exhiben superioridad y no tienen sentimientos de culpa. (Robbins, 1999:94-103)

Se aplicaron los test que ofrece Robbins para conocer los atributos de la personalidad de los tres miembros que intervienen en el proceso y así poder identificar situaciones dentro de su comportamiento organizacional.

Cuadro representativo de los resultados de los test.

Atributos de la personalidad.	Jefa del DD	Coordinadora de Información	Diseñador
Sitio de control Grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino	Cree que tiene control total de su vida y está involucrada al 100% en su trabajo.	Los ascensos se ganan mediante el trabajo duro, cuando tengo razón puedo convencer a otros.	Mixto. Yo soy el amo de mi destino, pero es casi imposible deducir como se puede complacer a las personas
Maquiavelismo Persona pragmática mantiene distancia emocional y cree que los fines justifican los medios	El fin no justifica los medios. La gente es buena y amable, pero solo trabaja duro si se le obliga. No hay justificación para mentir.	Lo mejor es decirle a la gente lo que quiere escuchar, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue a ello	Cualquiera que confía en otra persona está buscando problemas. Es difícil salir adelante y no tan rápido sin hacer las cosas bien
Autoestima Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos	Siempre siento que puedo hacer las cosas bien. Me siento segura de mí cuando hablo en una discusión	No me preocupa ni me da miedo hablar frente a la gente, muchas veces pienso que soy exitosa	No me siento inferior a la gente, me siento seguro cuando hablo y no tengo problemas de timidez
Autocontrol Personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales	Tengo la habilidad para modificar mi comportamiento, y comprendo emociones y motivos de las demás personas. Se cuando digo algo inapropiado	Puedo controlar la forma en la que impacto a la gente de acuerdo a la impresión que deseo dar, ajusto mi comportamiento para satisfacer la situación	No intuyo emociones y motivos de las demás personas, se cuando alguien me miente, regulo mis acciones conforme a la situación
Personalidad Tipo A Involucrando agresivamente en una lucha crónica, incesante para lograr más y más en menos tiempo y, si se le exige contra los esfuerzos de otras cosas o personas que se opongan	Nunca llego tarde, soy competitiva, tengo pocos intereses fuera del trabajo, soy rápida para comer y caminar y siempre estoy apresurada, a veces intento hacer muchas cosas a la vez y rara vez expreso mis emociones y sentimientos.	Soy muy competitiva, intento hacer muchas cosas a la vez, como y camino rápido, a veces llego tarde y en ocasiones apresurada	A veces llego tarde, soy competitivo, intento hacer muchas cosas a la vez, escondo mis sentimientos, siempre estoy apresurado.
Personalidad Tipo B Rara vez se ven hostigados por el deseo de obtener un número creciente de cosas o de participar en todos los eventos en una cantidad cada vez menor de tiempo.		Expreso mis sentimientos y tengo muchos intereses.	Un poco lento para hacer las cosas y tengo muchos intereses.

Debe existir una relación entre las habilidades y la personalidad del actor y su puesto y la Teoría del ajuste personalidad-puesto de John Holland responde a ésta relación.

Se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional, presenta tres tipos de personalidad, y propone que la satisfacción y la propensión a dejar un puesto dependen del grado en el cual los individuos acomodan con éxito su personalidad a un ambiente ocupacional congruente.

Sabemos que no existe una adecuada selección del personal en el DD, mucho menos a partir de sus habilidades y la personalidad de los miembros, como se vió en el capítulo 2, el proceso de reclutamiento es informal ya que su ingreso a la organización se da por "compadrazgos", familiares o conocidos. Se limita la selección del personal, a partir de referencias, sólo en los casos de mandos medios y altos se busca un perfil de puesto. (Ver Capítulo 2, apartado 2.9 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros: 39-37)

Sin embargo, podemos decir que los actores del DD han creado habilidades y adoptado actitudes para la realización de las actividades, pese a no ser un requisito el que respondan a tal o cual característica para ocupar y desempeñarse en el puesto. La adaptación de los miembros a su comportamiento le da vida al proceso dentro de la organización.

3.2.3 Percepción de la productividad

Con la llegada del sistema Teyloriano se hace un crecimiento considerable a la productividad, aunque esto redujo a su vez la calidad por la producción en masas que apareció en la Revolución industrial.

Podemos decir que la productividad se mide a partir del logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas organizacionales, a través del adecuado funcionamiento de sus partes estructurales, actores y el óptimo recurso de insumos.

La percepción de la productividad que tienen los miembros del DD y las opiniones frente a los procesos, sus problemas y participación, se conocerá a partir de una entrevista cerrada para obtener una información completa y profunda, que ofrezca datos a partir de los siguientes tópicos:

1. La relevancia de los procesos productivos.
2. Problemas productivos.
3. Participación de los actores en el problema.
4. Propuestas

Cuestionario

- 1) ¿Te gusta tu trabajo? ¿Por qué?

- 2) ¿Crees que las actividades que realizas van encaminadas al logro del objetivo del DD?
 - 3) ¿Qué tan importante crees que es el papel que desempeñas dentro del proceso de trabajo del DD?
 - 4) ¿Cuáles crees que son los procesos de trabajo más importantes del DD?
 - 5) ¿Crees que es productivo el DD para la DGPCOPAP? ¿Por qué?
 - 6) ¿Crees que el DD tiene problemas de productividad? ¿Por qué?
 - 7) ¿Es adecuada la comunicación entre los miembros que realizan la CC?
 - 8) ¿Cuentas con la información necesaria para realizar la CC? ¿Por qué?
 - 9) ¿Crees que es adecuado el tiempo en el que se realiza la CC? ¿Por qué?
 - 10) ¿Es adecuada la toma de decisiones con respecto a la elaboración de la CC?
 - 11) ¿Cuáles crees que son los problemas para la elaboración de la CC?
 - 12) ¿Cuál es el factor que incide con mayor frecuencia en estos problemas?
 - 13) ¿Existe cooperación entre los miembros que realizan la CC?
 - 14) ¿Hay una coherencia entre lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen?
 - 15) ¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso para la elaboración de la CC?
 - 16) ¿Cuáles son las propuestas para mejorar las relaciones de los miembros dentro del DD?
 - 17) ¿Cuáles son las propuestas para mejorar la comunicación del DD?
 - 18) ¿Cuáles son tus propuestas para mejorar la productividad en el DD?
- (Ver anexo 2 Entrevistas Diseñador Gráfico, Coordinadora de Información y Jefa del DD)

Reporte de datos

Cuadro representativo de opiniones y percepciones por tópicos.

TOPICOS	Diseñador Gráfico	Coordinadora de Información	Jefa del DD
Importancia del desempeño dentro del proceso de trabajo	DG es importante por que aquí es donde se desarrollan absolutamente todos los proyectos de la Dirección... nosotros les damos forma... y por qué no manejar un departamento específico de diseño.	Es muy importante mi trabajo porque... promover los impresos y presentarlos con una buena imagen, que la CC sea agradable para que la gente se anime a venir.	Yo creo que mucho, porque de alguna manera soy como el eje, hay funciones muy definidas de cada uno de los integrantes de este departamento pero yo coordino, superviso, se toman decisiones...
Procesos de trabajo mas importantes	La difusión de toda la información, vía cualquier medio. En diseño	Realizar y armar una CC que lleve todos los rubros, que incluyan los recintos	Es la elaboración de impresos lo que le da la razón de ser al depar-

	es darle esa característica única, que sea presentable y atrayente.	de la SHCP y así hacer la difusión de las actividades culturales.	tamento, esa difusión, esa presencia que tiene con el exterior, la imagen y la comunicación que genera al exterior.
Productividad del DD para la DGPCOPAP	El departamento concentra toda la información y le da salida a la programación de la Dirección.	Si, es el más productivo, creo que es el departamento que no debe dejar de existir... es el que da la imagen a la institución, es el que hace que la gente nos conozca e independientemente de lo administrativo.	Este es un departamento de servicio, y es aquí donde se concentran todas las actividades de diseño y de difusión... atiende a varios recintos que integran esta DGPCOPAP para hacer su difusión o sus impresos correspondientes.
Problemas de productividad	Los cambios de programación y por lo tanto los retrasos de los impresos. La carga de trabajo por elaborar varios proyectos a la vez.	Lo que pasa es que está ligado con otras áreas, o sea, si las otras áreas no responden a en cuestiones de la programación o de incluir sus actividades con tiempo, eso ocasiona muchos problemas de nuestra productividad, porque los tiempos se nos van acortando y sobre todo para la impresión.	Hay algunas deficiencias pero... cumplimos perfectamente nuestro compromiso todo el tiempo, es una tarea constante y en esa parte podríamos mejorarla si pudiéramos contar con el factor humano. El personal que trabaja ciertas horas a mí no me es funcional.
Servicio de calidad		Lo que programamos para mí es de buena calidad y por eso creo que tenemos un público muy cautivo, muy asiduo a nuestras actividades.	Si, aunque podríamos brindar mejor servicio, estamos limitados en cuanto a estructura y a cuanto a personal.
Comunicación adecuada	No es muy adecuada... no existe una comunicación directamente con la jefa de personal, sino que muchas veces pasa por corrección de estilo.	Yo creo que la comunicación sí es adecuada, lo que pasa a veces, son los problemas que lo ocasiona la actitud y la disponibilidad de cada uno para realizar un trabajo de calidad.	Tenemos creo que buena comunicación, me preocupa porque todos sepamos, tener información yo y no dárselas a ellos es como que estén dependiendo mucho de mí o que ellos no se puedan mover.
Información para realizar la CC	Muchas veces llegan cambios de última hora o simplemente dos días antes de mandar, o el mero día que se va la cartelera a impresión. La información no está a tiempo. No existe esa seriedad en cuanto a tiempo de entrega de los demás recintos.	Contamos con la información, pero al no tener la información necesaria para que en tiempo y forma elaboremos la cartelera, implica los retrasos mayores.	Si cuento con la información, lo que no cuento es con el tiempo adecuado, los tiempos creo que se deberían de respetar y a veces es una cadenita, si ellos se retrasan pues me retraso yo y al final la que saca el producto soy yo.
Toma de decisiones con respecto a la elaboración de la CC	Yo creo que si, pues la cartelera ha cumplido con su objetivo. A veces las decisiones se toman por consenso.	Si, y yo me involucro en que esa toma de decisiones sean las adecuadas, a veces nos involucramos más en lo que es el diseño porque, pues queremos que todo salga bien.	Al dárles la información lo que yo trato es que ellos puedan tomar decisiones... pero siempre me consultan... no se toma ninguna decisión, democráticamente se toma una opinión
Problemas para la elaboración de la CC	Son demasiadas las correcciones. Siento que se invierte demasiado	Que no tengamos una información completa en el tiempo en que la solici-	Contar con la información, buscar las imágenes y los cam-

	tiempo en el mismo proceso, quizá por la carga de trabajo, pues se hacen distintos proyectos al mismo tiempo.	tamos y que no se anticipa el trabajo en la búsqueda de imágenes de los ciclos y las actividades fijas.	bios de última hora.
Calidad de la CC en función del tiempo	Mejor calidad en la medida que demos prioridad por fechas a los trabajos.	El tiempo de realizar la captura y la elaboración del diseño siento que si es adecuado... pero si hay retraso en tiempo, eso hace que colapses en la impresión y todo.	La cartelera a pesar del tiempo, creo que tiene la calidad en la presentación, aquí nos preocupamos pero muchísimo de que este impreso quede con la calidad
Cooperación entre los miembros que realizan la CC	Damos nuestros puntos de vista y se toman las decisiones más adecuadas, colaboramos todos.	Si está la cooperación, pero si no se ponen las pilas para tener las imágenes implican retrasos.	Yo creo que cada vez mayor, cada vez encontramos, como me ha costado involucrarlos, pero cada vez creo que más les gusta trabajar, los motivo para que se involucren más.
Coherencia entre lo que hacen y lo que dicen que hacen	Cada quien está destinado a la realización de un trabajo específico... se meten en cuestiones de diseño, que dices "eso no les corresponde a ellas" pero en general todo mundo está en lo que deben de hacer.	Realmente se hace los que el Director decide y la decisión es centralizada... nos puede cambiar las actividades si no le gusta algo... a veces trunca el trabajo que todos estamos haciendo.	Si, porque los ponemos en papel y a parte tenemos los productos, los productos no son algo abstracto, si no es algo tangible y podemos demostrar hicimos esto.
Propuestas para mejorar el proceso de la elaboración de la CC	Determinar tiempos sería lo más importante... que los recintos entreguen su información a tiempo. Delegar responsabilidades y mantenerse al margen de comentarios que no son de tu área.	Qué el Director dejara ser independiente al DD en cuanto al la imagen de la CC... dejara una libertad para realizar el trabajo siempre y cuando cumpliendo el objetivo del departamento y de la Dirección General	El tiempo nuevamente, cada vez la vamos mejorando, vamos como puliendo ciertas cosas, vamos aprendiendo más en la marcha de cómo mejorar el impreso.
Propuesta para mejorar las relaciones de los miembros que participan en la elaboración de la CC	Respetamos todos en el lugar en que nos encontramos y nuestro trabajo... con la jefa, pues ella tiene la decisión final	Aceptar que trabajamos para una institución, que no va a hacer totalmente beneficio para ella, si no también para tu crecimiento.	La comunicación es muy importante pero, también lo que a mí me ha surgido efecto y lo que sigo haciendo es involucrarlos, y decirles que es lo que a mí me gusta, que es lo que yo quiero, que se comprometan.
Propuestas para mejorar la comunicación	Reunimos y hacer las cosas en equipo... tener la suficiente capacidad para justificar y decir lo que piensas	Creo yo estamos muy bien comunicados, hay un círculo porque lo que todos hacemos repercute en todos.. todos aportamos un granito para que salgan las cosas, pero que al comunicarnos no seamos personalistas, la experiencia y el carácter si nos impide comunicarnos.	Creo que tenemos una buena comunicación, es estrecha ya que no solo es comunicación física también es una comunicación no física, si no a través de Intranet, Información que me llega, información que yo se las distribuyo a cada uno de ellos, lo cual me ahorro tiempo para, para no estarles explicando a cada uno.

Propuestas para mejorar la productividad	Quitar elementos en los impresos y que se complementen... que sean más contextuales... dar prioridad a los eventos y que la imagen sea más atrayente.	Alcanzar la productividad con eficacia y con eficiencia respetando los tiempos de entrega... obligar a las demás áreas a respetar los calendarios.	Mejorar la infraestructura no teniendo trabajadores de medio tiempo, sino completos y teniendo ser incentivos económicos mayores, creo que lograríamos que la gente tuviera como otra actitud, también mas prestaciones.
--	---	--	--

Cuadro comparativo

TOPICOS	DIFERENCAIS	SIMILITUDES
Importancia del desempeño dentro del proceso de trabajo	DG Debería haber un departamento específico de Diseño.	Su trabajo es muy importante para la DGPCOPAP. El DG y la CI coinciden en que son la imagen de la Dirección.
Procesos de trabajo más importantes	JDD la imagen y presencia que tiene la DGPCOPAP hacia fuera y la comunicación al exterior.	La difusión de la programación artístico cultural. La elaboración de impresos.
Productividad del DD para la DGPCOPAP	CI da a conocer otra imagen de la institución, independiente de lo administrativo.	Es muy productivo porque es quién concentra y difunde toda la información de la programación.
Problemas de productividad	JDD El personal que trabaja ciertas horas a mí no me es funcional.	DG y CI información a destiempo y cambios de programación, retrasan el proceso
Servicio de calidad	JDD Limitados por falta de personal.	Si se brinda un servicio de calidad.
Comunicación adecuada	DG Falta comunicación directa con la jefa. CI Es cuestión de actitud.	CI y JDD Creen tener que existe una buena comunicación.
Información para realizar la CC		Tienen la información pero no en el tiempo adecuado. Falta respeto y seriedad por parte de las otras áreas en cuanto a las entregas.
Toma de decisiones con respecto a la elaboración de la CC	DG A veces las decisiones se toman por consenso. CI Nos inmiscuimos en el diseño porque queremos que todo salga bien.	Las decisiones se toman por consenso. Se procura que todos se involucren.
Problemas para la elaboración de la CC	DG Las cargas de trabajo por los proyectos paralelos.	Informaciones incompletas. Búsqueda de imágenes. Cambios de programación.
Calidad de la CC en función del tiempo	JDD La calidad es buena a pesar del tiempo. DG Mejorarla al dar prioridad a entregas por tiempos.	CI Es adecuada pero si hay retrasos en tiempo se colapsan los procesos.
Cooperación entre los miembros que realizan la CC	CI Falta que se pongan las pilas en la búsqueda de imágenes.	Todos se involucran y colaboran.
Coherencia entre lo que hacen y lo que dicen que hacen	CI El Director tomo decisiones que cambian las actividades de los miembros.	Si hay coherencia, cada quien hace lo que debe de hacer.
Propuestas para mejorar el proceso de la elaboración de la CC	DG Mantenerse al margen de comentarios que nos son se su área. CI Dar mas independencia y libertades al DD.	Determinar tiempos de entrega. Delegar responsabilidades.
Propuesta para mejorar las relaciones de los miembros que participan en la elaboración de la CC	DG Respetar nuestra área y nuestro trabajo. CI Reconocer que lo que se hace también es para nuestro beneficio. JDD Involucrándolos y comprometiéndolos con el trabajo.	

Propuestas para mejorar la comunicación	DG Hacer reuniones y justificar lo que decimos y pensamos. CI Al comunicarlos no ser personalistas.	La comunicación que tenemos es buena.
Propuestas para mejorar la productividad	DG Que los impresos sean más contextuales y la imagen más atrayente. CI Respetando los tiempos de entrega y los calendarios. JDD una mejor infraestructura. Mejores incentivos económicos y más prestaciones.	

Las entrevistas cerradas nos permitieron conocer la situación en la que se encuentran los tres miembros del proceso frente a la productividad, los problemas a los que se enfrentan al realizar la cartelera y las relaciones entre ellos. La información obtenida complementa los datos entre lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen, además de ver la correspondencia entre personalidad y puesto.

La jefa del DD se encarga de coordinar y supervisar la elaboración de la CC, su personalidad extrovertida, afable y recta le ayuda a llevarse bien con sus colaboradores, sin embargo le hace falta más acertividad en cuanto a las decisiones que debe tomar, lo cual no es un problema pues es gracias a eso que llega a una consulta grupal, donde todos pueden opinar, pero algunas veces es demasiado confiada en las decisiones que se toman por ella.

Es calmada generalmente y paciente en las entregas de la programación, pero cuando el tiempo de entregas está encima pese a ser una persona entusiasta y estar segura, "los nervios la traicionan" y no concibe otras opciones para sacar el trabajo, presiona al diseñador de la CC para que sea él quien se actualice en tiempos.

La experiencia que le dejó estar como Coordinadora de Difusión Cultural de la UNAM, la lleva a crear la propuesta de la CC, optimizar procesos y mejorar la calidad en cuanto a la imagen de la DGPCOPAP y por lo tanto de la SHCP, reflejo del trabajo que se realiza no solo en la cartelera, sino en todos los impresos.

Coincide su habilidad en las relaciones públicas con su puesto, pues es ella quien trata directamente con los ingenieros en el TIEV y ha logrado que saquen primero la CC que otros pendientes del taller.

El ser sociable, tener buen carácter y ser persistente le ayuda a la Coordinadora de información a recabar toda la información de la programación, solicitar la atrasada y tener calma cuando esta no es entregada a tiempo. El ser una persona imaginativa y propositiva le ayuda a ver desde distintas formas la imagen que quieren presentar en ese mes en la CC.

La acertividad la aplica cuando los errores deben ser corregidos ya que debe ser impecable con el cuidado de la edición y la corrección de estilo de la CC, además no le presiona trabajar con el tiempo corto, pues regularmente para ella su prioridad es la elaboración de la Cartelera. Paradójicamente todo esto fueron habilidades que desarrollo con la experiencia ya que ella considera que para lo que realmente es buena y le gusta, es para las operaciones contables, nada que ver con lo que realiza en el DD.

La personalidad del diseñador poco extrovertida y poco afable le hace difícil al comunicación cuando se trata de la elaboración del CC, realiza su trabajo por ser responsable más no por el gusto de hacerlo, cree que es imaginativo y con sensibilidad artística. Lo que sería muy bueno para al creación de la cartelera, sin embargo, no es propositivo y poco cooperativo.

Es nervioso e inseguro y cuando se encuentra dentro de una discusión prefiere que las decisiones sean tomadas por la jefa y la coordinadora y no participar, aún cuando después no le guste lo que esté haciendo.

Cuando se trata de sacar a tiempo la CC se aplica, innova y crea cosas buenas pero le decepciona que no tengan en la DGPCOPAP un interés en las propuestas del DD. "Es lento pero seguro". Su habilidad pudiera ser aprovechada cuando hay dentro del repertorio de presentaciones artistas internacionales, pues se le facilita la conversación y los idiomas, estudia italiano y alemán, habla un poco el francés y el inglés.

Después de conocer como los actores a partir de su personalidad, carácter, la relación que tienen con su puesto dentro del proceso y su opinión ante él, presentaremos en el siguiente apartado una medición de clima organizacional para reconocer cuál es el ambiente en el que se desarrolla el comportamiento organizacional del DD, sus posibles causas y las percepciones de todos los miembros que comprenden el departamento.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Evaluaremos en éste apartado las fuentes de conflicto o insatisfacción, observaremos intereses particulares de los miembros y sus opiniones frente a los tópicos de la encuesta realizada para medir el clima organizacional.

La relación con los proveedores, clientes, jefes y compañeros, así como el ambiente laboral y el entorno en el que se encuentre una organización son determinantes para el desarrollo del clima organizacional.

Hay dos formas de acercarse al clima organizacional; una es midiendo la satisfacción en el trabajo y la actitud para el mismo, las cuales a medida incorporan actitudes del empleado y panoramas normales. El segundo acercamiento es a partir de un diagnóstico de clima comunicacional, donde se medirán las discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y la que los receptores perciben. (Martínez, 1995: 25-28)

Es importante señalar que hay factores que influyen sobre la percepción individual del clima como:

- Los parámetros ligados al contexto, tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

A partir de los acercamientos mencionados anteriormente se realizó una encuesta aplicable a los 8 miembros del DD y la jefa, en una escala "Likert" de 7 puntos.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Los tópicos a desarrollar fueron los siguientes:

- Comunicación
- Satisfacción: económica, motivación y reconocimiento
- Capacitación
- Liderazgo y toma de decisiones
- Productividad

El cuestionario se obtuvo del documento *The finger on the pluse* de Paul Timm, con la traducción de Xavier Ávila, que propone las siguientes preguntas para obtener las expectativas y percepciones, así como las discrepancias entre los miembros de la organización:

- 1.- No tengo idea de las metas a largo plazo del DD.
- 2.- La mayoría de la gente del DD entiende claramente los objetivos del departamento.
- 3.- El jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.
- 4.- Hay una gran confianza entre empleados y el jefe del DD.
- 5.- Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos del DD.
- 6.- Otras personas dentro del DD gozan de más atención a sus opiniones que yo.
- 7.- El jefe prefiere a otras personas del grupo para trabajar directamente en algo que a mi.
- 8.- Se le permite a los miembros del DD involucrarse dentro de todo el proceso de trabajo que se realiza.
- 9.- El jefe anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas del DD.
- 10.- Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de todos mis compañeros de trabajo.
- 11.- El jefe tiene una política de apertura y casi siempre está disponible y dispuesto para hablar.
- 12.- El jefe nunca ha explicado los aspectos fundamentales de las políticas de la DGPCOPAP y del DD.
- 13.- Existe disposición por parte de los miembros para involucrarse en la solución de problemas.
- 14.- Se involucra a los miembros en la toma de decisiones.
- 15.- El jefe es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.

- 16.- La información a los empleados acerca de las políticas, logros y frutos del DD es una evidencia de aprecio y valoración hacia el empleado.
- 17.- Los empleados deben sentirse libres para resolver cualquier problema que ocurra dentro de sus funciones.
- 18.- El jefe comunica únicamente aquellos asuntos pertenecientes a su trabajo.
- 19.- El DD debe reconocer la importancia de mantener el flujo de comunicación mutua entre empleados y el jefe.
- 20.- El trabajo en equipo es frecuente en el DD.
- 21.- Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
- 22.- Cuando realizo bien mi trabajo es reconocido por el jefe.
- 23.- Existe un ambiente de motivación dentro de las actividades del DD.
- 24.- El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la jefa.
- 25.- El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
- 26.- Los empleados deben tener información continua acerca de las actividades del DD.
- 27.- Deberían ser los cursos de capacitación sobre informática más a menudo.
- 28.- La difusión de lo que ocurre en la DGPCOPAP es indispensable para construir un sentimiento de participación y pertenencia en los empleados.
- 29.- La participación de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación en el DD.
- 30.- El salario que percibo es adecuado a las actividades que desempeño.
- 31.- Para la toma de decisiones el jefe consulta a los miembros del DD.
- 32.- Los cursos de capacitación y organizacionales deberían tener continuidad.
- 33.- Recibí capacitación acerca de lo que hago en el DD cuando ingresé aquí.
- 34.- La mayoría de los empleados aspira a un mayor desarrollo dentro de los puestos de la DGPCOPAP
- 35.- Existe un gran compromiso con sus labores por parte de los miembros.

(Ver anexo 3 Hoja de Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional)

A continuación se presentan las preguntas más representativas a los tópicos de la encuesta, con el vaciado de las respuestas obtenidas por los miembros de la organización.

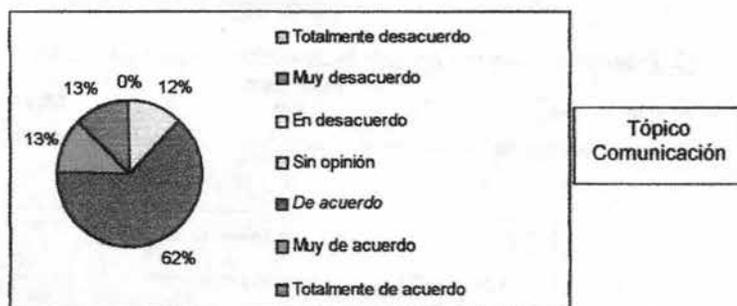
El cuadro señalado con un asterisco(*), fue la respuesta que la Jefa del DD consideró que contestarían sus empleados, en la gráfica se muestra en cursivas y no se incluye dentro del porcentaje.

Reporte de datos.

Se presenta a continuación el resultado graficado de algunas preguntas identificadas por tópicos específicos y que se consideran más representativos de opiniones y diferencias.

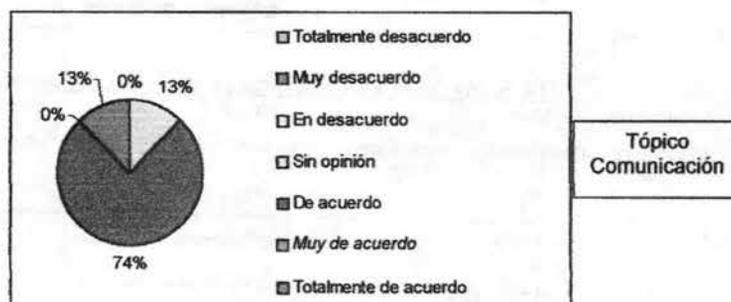
2. La mayoría de la gente del DD entiende claramente los objetivos del departamento.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	1	5*	1	1



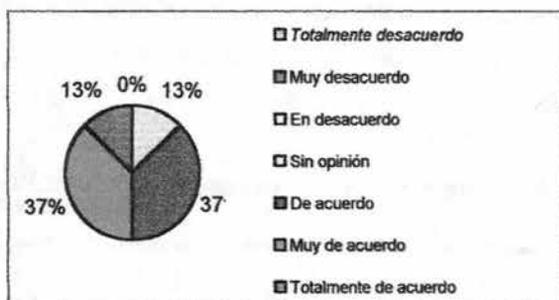
4. Hay una gran confianza entre empleados y el jefe del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	1	6	*	1



8. Se le permite a los miembros del DD involucrarse dentro de todo el proceso de trabajo que se realiza.

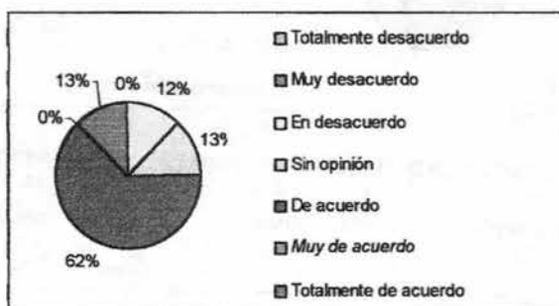
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
*	-	-	1	3	3	1



Tópico Productividad

13. Existe disposición por parte de los miembros para involucrarse en la solución de problemas.

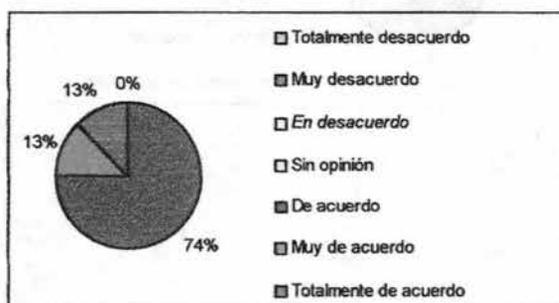
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	1	5	*	1



Tópico Productividad

14. Se involucra a los miembros en la toma de decisiones.

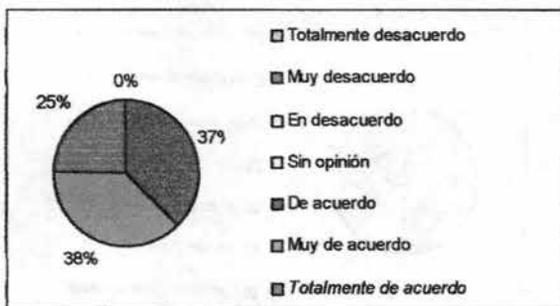
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	*	-	5	1	1



Tópico Liderazgo

19. El DD debe reconocer la importancia de mantener el flujo de comunicación mutua entre empleados y el jefe.

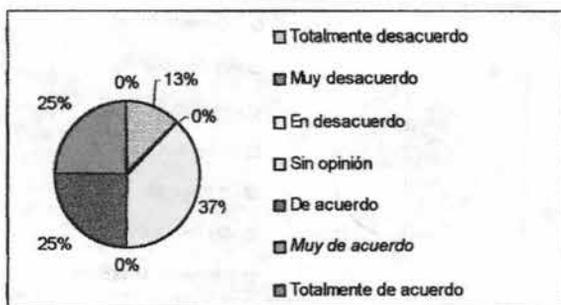
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	3	3	2*



Tópico
Comunicación

23. Existe un ambiente de motivación dentro de las actividades del DD.

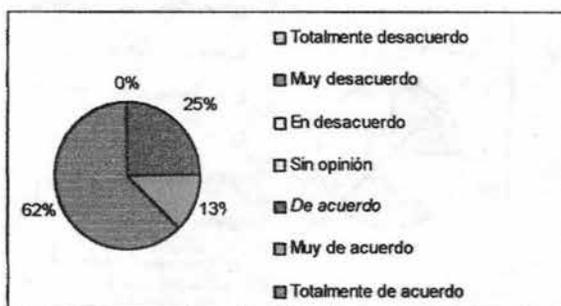
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	-	3	-	2	2*	-



Tópico
Satisfacción

26. Los empleados deben tener información continua acerca de las actividades del DD

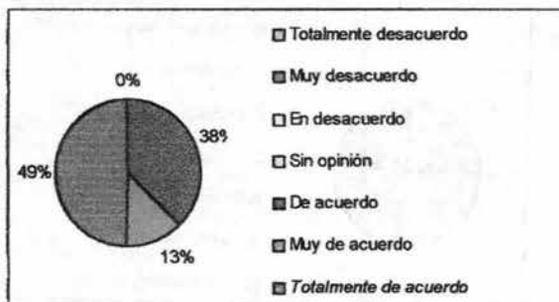
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	2*	1	5



Tópico
Comunicación

28. La difusión de lo que ocurre en la DGPCOPAP es indispensable para construir un sentimiento de participación y pertenencia en los empleados.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	3	1	4*



Tópico
Comunicación

31. Para la toma de decisiones el jefe consulta a los miembros del DD.

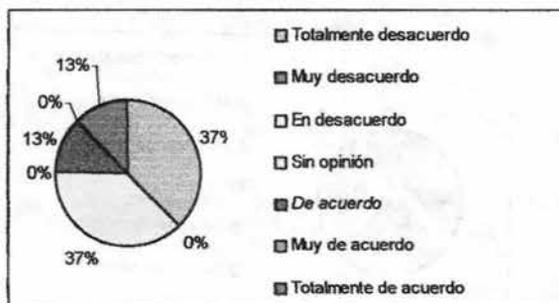
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	1	2	-	4*	-	-



Tópico
Liderazgo

33. Recibí capacitación acerca de lo que hago en el DD cuando ingresé aquí.

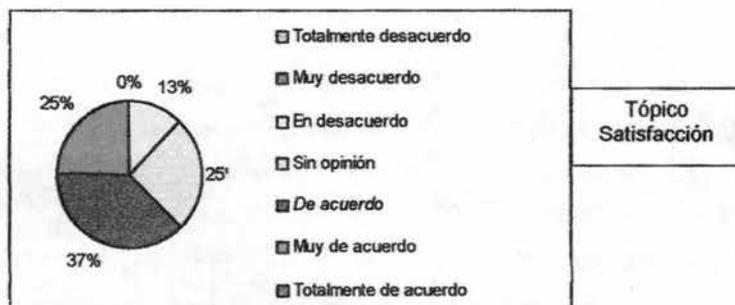
Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	-	3	-	1*	-	1



Tópico
Capacitación

36. Existe un gran compromiso con sus labores por parte de los miembros.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	2	3*	2	-



A partir de los resultados obtenidos, podemos decir que el clima que se vive en el DD es bueno, todos los miembros del departamento conocen bien las funciones que realizan y el fin al que están encaminadas, además saben que el objetivo principal es hacer la difusión de la programación de la DGPCOPAP y existe confianza entre los actores.

Al involucrarse en las tomas de decisiones se genera a su vez, la disposición para la solución de los problemas a los que se enfrenta el DD y la mitad del departamento se siente reconocido para la toma de decisiones, sin embargo la otra mitad piensa que no es así, y se encuentran en la misma posición frente al ambiente de motivación que se tiene en el área, lo que indica el por qué esta condición es un reflejo consecuente del primer sentimiento.

Los que se sienten involucrados están motivados y los que no, están en desacuerdo de que exista este ambiente dentro del DD. Paradójicamente reconocen que se les permite involucrarse dentro de los procesos, mientras que la jefa pensó que ellos no lo creerían así.

Consideran importante el mantener un flujo de comunicación adecuado y constante entre ellos y la jefa, resultado de esto es que dentro del DD deben tener la información necesaria para realizar las actividades, así como el que se difunda lo que ocurre en toda la dirección les generará un sentimiento de participación y pertenencia.

No recibieron capacitación alguna al entrar al DD, sin embargo han generado habilidades para realizar sus labores y prueba de ello es el compromiso que sienten dentro de su trabajo.

Existe un actor que se encuentra ajeno al trabajo y recurrentemente mostró su disidencia al no omitir ninguna opinión durante el cuestionario, sin embargo, podemos decir que en el DD se tiene un buen clima organizacional en donde la comunicación es adecuada y saben que debe tener flujos que lo permitan.

Aún cuando la jefa reconoce el trabajo que realizan, anima a todos los empleados a proponerse metas y los involucra dentro de los procesos y la toma de decisiones, existen quienes piensan que no es así, y la mayor diferencia de opiniones se presento en la satisfacción y motivación, sin embargo no condiciona el compromiso que sienten por lo que realizan.

Consideran que deber ser un departamento productivo que coopere, y lo es, se trabaja en equipo y fluye la información entre ellos, conocen los trabajos y funciones de los compañeros y tiene disposición para involucrarse.

3.4 EL PODER Y EL ACTOR

Hemos mencionando con anterioridad, que la actuación e intervención de los miembros dentro de los procesos de la organización son de suma importancia ya que son los que le dan vida a la organización. el concepto de poder no es solo relativo a la autoridad, es la relación entre los actores y la manera en como controlan la incertidumbre, las situaciones y las relaciones.

El poder estructura, crea, reproduce desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismos de control, y por otro lado, debido a las estructuras de poder, las divisiones y los obstáculos para la comunicación y a los límites que imponen se proporcionan las protecciones necesarias para enfrentar los fenómenos de poder y hacer posible la cooperación de los hombres. (Crozier y Friedberg, 1990:28) En éste apartado se aborda la relación entre el actor y el poder.

Para Crozier la integración de los individuos a partir de *constructos de acción colectiva* son la voluntad de los actores y las propiedades de la organización que tienen, así harán frente a los problemas que surjan dentro de su instancia en la organización. (Crozier y Friedberg, 1990:16)

Los actores no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva, incluso en la búsqueda de sus intereses específicos los mejoran, lográndolo a partir de la cooperación de los miembros. Pero los intereses de los actores generalmente están condicionados a la satisfacción de recursos materiales.

En la medida que los actores desplacen más el análisis "racional" de su estructura lógica o natural, todo problema material llevará consigo una parte apreciable de incertidumbre... recurso fundamental de toda negociación. (Crozier y Friedberg, 1990:20)

Pero el adecuado control de la incertidumbre es poder para el actor. La coordinadora de Información pese a no tener toda la información de la programación es quien controla en un alto grado la incertidumbre, pues es ella la que recibe y captura los datos, es ella quien sabe que recintos no han entregado sus eventos y por lo tanto tiene el control absoluto de la información.

El grado de dependencia que generan el diseñador y la jefa del DD es también alto, pues están condicionados al flujo de información que la coordinadora quiera hacer, podría pasar esta primero por diseño y después al Vo.Bo., incluso sus decisiones son las que se llevan a cabo dentro de la cartelera, manejando el grado de incertidumbre a su favor o negociando su opinión haciéndola valer con un mayor peso, al conocer todo lo que ocurre alrededor de la elaboración de la cartelera.

Sin embargo, se han reducido notablemente los grados de incertidumbre en cuanto a la información y las actividades de los miembros gracias al Intranet, ya que por esta vía todos los empleados del DD están conectados y es reenviada la información, facilitando así el flujo de comunicación dentro de los miembros.

Todos los procesos implican relaciones de poder, y ya sea por el sometimiento, el uso del poder mismo o en el mejor de los casos la negociación, el papel del actor es aplicar un estrategia como una mediación de relación poder y actor.

3.4.1 Planteamiento estratégico.

En las situaciones más extremas, el hombre conserva siempre un mínimo de libertad, y que nunca dejará de valerse de ella para “combatir el sistema” (Goffman en Crozier y Friedberg, 1995:36). Se relaciona el poder con el sometimiento, por lo tanto es la mínima libertad con la que cuentan los actores para no ser del todo sometidos.

La organización, puede y debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación. (Crozier y Friedberg, 1995:45)

La DGPCOPAP ejerce su poder a través del contrato, con sus normas y lineamientos de conducta, su manuales de organización y de actividades, aplicando un margen de libertad a partir de las funciones correspondientes a su puesto y de los objetivos ambiguos del actor en relación con la organización, pues esto los leva a reconsiderar sus situación ante ella.

Sin embargo, el comportamiento del actor hace frente ante esta situación presentándose dos posiciones:

- Una ofensiva, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación y
- Una defensiva que consiste en mantener y ampliar sus margen de libertad y por ende sus capacidad de actuar. (Crozier y Friedberg, 1995:47)

Son precisamente estos comportamientos los que se adoptan como estrategia dentro de la elaboración de la CC, ya que los miembros que participan amplían su margen de libertad al relacionarse e involucrarse dentro de todo el proceso, incluso en áreas que no les corresponden. Es así, como *ofensivamente* aprovechan oportunidades de participación dentro de la toma de decisiones, que finalmente se verán reflejadas

dentro del reconocimiento y la satisfacción de haber logrado una buena imagen y presentación al entregar la CC.

3.4.1.1 Estrategia y poder

Entendimos a la estrategia como un comportamiento adoptado por el actor para enfrentarse "racionalmente" a situaciones adversas, que además nos ayudarán a comprender el constructo organizativo dentro de su contexto.

Pero son estos comportamientos los que están condicionados a las relaciones de poder dentro de la organización, en función de un razonamiento estratégico, sin olvidar las circunstancias que norman sus actitudes.

El poder está conceptualizado como un atributo, donde los actores disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros. La persistencia de esta libertad deshace las reglas más sabias y hace del poder el mecanismo central de regulación del conjunto. (Crozier y Friedberg, 1999:25)

Las relaciones que se mantienen dentro del proceso de la elaboración de la cartelera si se encuentran en función del poder que puede llegar a tener cada uno de los miembros.

La diferencia entre puestos es la primera característica del poder dentro del proceso, la jefa coordina, revisa y aprueba las actividades, pero si el poder es información la coordinadora, tiene toda la fuente de poder al tener el conocimiento de la programación y de los textos a insertar en la cartelera, sin embargo, también es ejercido el poder por parte del diseñador en la medida en que termine a tiempo la imagen de la CC.

Ante las situaciones de dependencia y de represión, los hombres no solo se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas y las utilizan de manera activa con más frecuencia de los que se cree. (Crozier y Friedberg, 1995:37)

Estas estrategias son bien aprovechadas por los miembros, y aún mientras no puedan negociar sus situaciones como mejor les convenga, se encontrarán ejerciendo poder de una u otra manera.

3.4.2 Caracterización del poder

El concepto de poder es vago y multiforme... en el plano más general implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. (Crozier y Friedberg, 1995:55)

El Director de la DGPCOPAP califica dentro de esta definición de poder, ya que como vimos en las entrevistas, actúa sobre ellos ejerciendo su poder cuando tiene la última palabra sobre las decisiones finales para la impresión de la CC, “nos puede cambiar las actividades si no le gusta algo... a veces trunca el trabajo que todos estamos haciendo”.

Lo interesante del poder no es precisamente la actuación de unos individuos sobre otros, sino el carácter de la relación del poder.

El poder está inseparablemente ligado a la negociación, *es una relación de intercambio por lo tanto de negociación*, en la que están comprometidas por lo menos dos personas. (Crozier y Friedberg, 1995: 56).

Basados en la naturaleza de las relaciones de poder que Crozier y Friedberg mencionan, decimos que la relación entre los miembros del proceso estudiado es *instrumental* porque en la medida en que la jefa ejerza su poder para motivar dentro de las acciones de la elaboración de la cartelera al diseñador y la coordinadora, el fin que es la CC se logrará con el ajuste de los recursos de los actores, como la participación y el compromiso para sacar el trabajo a tiempo.

También es una *relación transitiva*, porque es más fácil para la coordinadora de información solicitar algún adelanto en el proceso de la imagen de la CC al diseñador, por la relación más cercana que existe entre ellos, que si esperaran a que la jefa lo pida. Durante el proceso la información corre más rápido entre éstos dos miembros, para la

jefa del departamento es más fácil solicitar una acción a la coordinadora que al diseñador.

3.4.2.1 Fuentes y recursos

Las fuentes del poder son, naturalmente, los triunfos, recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas... las potencias de las diferentes partes en cuestión con sus posibilidades de acción. (Crozier y Friedberg, 1995:58)

Una fuente potencial de la coordinadora de información es la experiencia que tiene en el DD, ya que ha trabajado ahí por más de seis años, lo que le da ventaja de actuación sobre los demás, incluso de la misma jefa, pero al ser la representante formal del departamento su posibilidad de acción se hace más presente frente a otras áreas de la DGPCOPAP.

El poder de un individuo también está en función de la *zona de incertidumbre* que lo imprevisible de su propio comportamiento le permita controlar ante sus agremiados. (Crozier y Friedberg, 1995:60)

Se mostró en el clima organizacional del DD que existe una gran confianza entre los empleados y el jefe del departamento y que están de acuerdo en que se debe mantener un flujo de comunicación mutua entre ellos, entonces, en la medida que la jefa reduzca los grados de incertidumbre, podrá ser predecible su comportamiento entre ambos, ya que se espera determinada actuación de los miembros al saberse todos informados.

Los recursos del poder son (individuales, culturales, económicos, sociales) de los que puede disponer un actor para su situación global y que definen el *marco temporal, espacial y social* en el cuál se deberá circunscribirse su estrategia. (Crozier y Friedberg, 1995:62)

En este sentido, el carácter y las personalidades de los miembros son un recurso para ejercer el poder, mientras la jefa es buena para las relaciones públicas tendrá mejor convencimiento para que las áreas entreguen a tiempo su información o para que el

TIEV adelante su entrega, así, la personalidad asertiva y responsable de la coordinadora le permitirá ejercer un poder dentro de la toma de decisiones ante el diseñador.

Si el factor tiempo también es una forma de ejercer poder, el DD esta siendo sometido por las distintas áreas que retasan sus información, cambien la programación o entreguen a destiempo sus textos.

3.4.3 Poder y Organización.

Con anterioridad se mencionó que el poder estructura, delimita funciones y marca relaciones de dependencia y control, la Dirección cuenta con una estructura de autoridad y de comunicación descendente, una administración burocrática y altamente formalizada en cuanto a sus cargos, y funciones.

Sin embargo, no sólo es control y autoridad, también se ejerce para alcanzar objetivos particulares, así como los fines de la organización

Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones. (Crozier y Friedberg, 1995:65)

La DGPCOPAP y el DD tienen sus objetivos específicos, y éstos no están muy alejados de los particulares de los miembros (Modulo 2, Representaciones de los miembros desde la dimensión formal: 62). Sin embargo los constructos que se han formado dentro del departamento parecen buscar satisfacciones particulares

Es dentro de la negociación de los miembros, que se han abierto sus campos de libertad frente a situaciones que los condicionan o someten, como las restricciones de los permisos o retardos, los cuales tiene sanciones que no se han aplicado dentro del DD, gracias a la forma en que están orientadas sus estrategias.

3.4.4 Tipos de poder.

Las fuentes de poder de la organización son:

- Competencia o de especialización funcional:

- Relaciones entre la organización y su medio.
- La comunicación y los flujos de información entre sus unidades.
- La utilización de las reglas organizativas. (Crozier y Friedberg, 1995:70-73)

Fuentes que tanto la Dirección como todas sus áreas y departamentos aplican muy bien, pese a no haber un adecuado proceso de selección del personal, han acertado en contratar miembros especialistas en las funciones que desempeñarán (Ver II. Los actores, Personalidad contra Puesto).

Dentro del proceso de elaboración de la CC existe una adecuada comunicación entre los miembros y gracias al sistema de intranet con el que cuenta la DGPCOPAP todos pueden estar oportunamente informados.

Finalmente como buen ejemplo de una organización burocrática, cuenta con reglamentos, manuales de ética, de organización, de procedimientos, organigramas y una serie de elementos que le dan un alto grado de formalidad a la DGPCOPAP, aún cuando el DD sea muy flexible frente a esta situación.

3.4.5 Caracterización del poder de los actores en la organización.

Una vez que conocimos a los actores y los caracterizamos en función de su personalidad y puesto, podemos reconocer a través de la observación y la convivencia cotidiana la forma en que ellos ejercen el poder frente a la organización.

Diseñador Gráfico	<ul style="list-style-type: none"> • Difícilmente podría aplicar la experiencia para ejercer algún tipo de poder, ya que ha sido su único trabajo y considera que ni siquiera hace lo que le enseñaron en su formación académica. (Entrevista del Módulo 2) • Considera que el área de Diseño Gráfico debería ser un departamento independiente (Ver Cuadro representativo de opiniones y percepciones por tópicos). Pese a ser el Encargado de ésta, no tiene dentro del organigrama de la DGPCOPAP un puesto donde jerárquicamente pueda ejercer un poder más allá del área de Diseño Gráfico. • Al ser una persona poco extrovertida las relaciones que tiene no solo dentro de la dirección, sino también del DD son muy pocas, un problema con el es la actitud frente a la disposición, consideran que no es cooperativo. • Ejerce poder frente, en cuanto a las decisiones de imagen dentro de la elaboración de la CC, sin embargo pese a su formación académica, su falta de disposición, lo lleva en ocasiones a "dejar
-------------------	---

	hacer, dejar pasar”, sin decir nada.
Coordinadora de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Como hemos mencionado, la experiencia es una fuente de poder importante para este miembro, tiene más antigüedad que los otros miembros y ha trabajado con anterioridad en otros lugares como redactora y correctora de estilo. • Jerárquicamente se encuentra a nivel del Diseñador, sin embargo en ocasiones su opinión vale más que la de la misma jefa del departamento. • Tiene relaciones muy buenas dentro del DD y de la Dirección, y cuando la jefa del DD no consigue la información atrasada ella se encarga de solicitarla, sin intermediarios ni papeleos. • Es Lic. en Comunicación, y le gusta su trabajo, tiene el conocimiento para desempeñarse y por lo tanto ejerce un poder sutil frente a los que no lo tienen en cuanto a redacción de textos y formas asertivas de comunicación. • Su carácter afable y extrovertido, le permite tener poder frente a los que prefieren no opinar o participar en los distintos procesos.
Jefa del Depto de Difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Laboró con anterioridad para Difusión Cultural de la UNAM, pero le ha costado mucho trabajo adaptarse a los procesos de trabajo de la DGPCOPAP, pues considera que tienen vicios muy arraigados y no pesa esta característica para que ella pueda ejercer un control absoluto dentro del proceso de elaboración de la CC. • Ella es jerárquicamente la autoridad del DD por el puesto que desempeña, en algunas ocasiones ejerce el control por autoritarismo, pero regularmente no es así. • Su facilidad para las relaciones públicas le permite ejercer un poder frente a otras áreas a partir de la buena relación que tiene y trata de mantener dentro de la Dirección. • Es también Lic. en Comunicación, además de ser una persona que se encuentra en una constante búsqueda del conocimiento, se actualiza con cursos dentro del área y por lo tanto difícilmente se permite que la controlen por este medio, el conocimiento es una fuente muy importante de poder. • Tiene un carácter afable, pero sobre todo es muy perseverante, lo que le permitió lograr la aceptación del proyecto de la CC, y es gracias a esta característica lo que le ha permitido no ceder frente a situaciones que le han podido costar su empleo.

3.5 EL ACTOR Y EL SISTEMA

Una vez que conocemos al actor y su forma de actuación frente a la organización, podemos relacionarlo más específicamente dentro de un grupo, donde finalmente es gracias a este constructo que se puede tener mayor participación y desenvolvimiento de su comportamiento organizacional.

El estudio de los grupos es y será parte fundamental dentro de las investigaciones organizacionales, pues son formaciones sociales con fuertes cargas representativas dentro de las formas de organización de los seres humanos, además de que se encuentran unidos por objetivos o características en común.

Grupo es la designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que solo se pueden imaginar a aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención. (Olmsted, 1996:16)

Es difícil clasificar a los grupos, sin embargo se presenta una tipología a partir de *la tradición externa* perteneciente a la corriente sociológica, donde el grupo es analizado desde afuera y es visto como sociedades.

Grupo primario: los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo... orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes. (Olmsted, 1996:11)

Existe entre el diseñador y la coordinadora de información una relación que va más allá de lo formal, se consideran buenos amigos y salen fuera del trabajo, existe simpatía e identificación entre ellos, lo que facilita que aunque tengas diferencias laborales, puedan seguir manteniendo una buena relación, y dentro del proceso de elaboración de la cartelera su comunicación es más personal, más directa.

Grupo secundario: las relaciones entre los miembros son "frías", impersonales, racionales, contractuales y formales... los individuos participan solo con relación a capacidades especiales, el grupo no es un fin en si mismo, sino un medio para otros fines. (Olmsted, 1996:13)

Pese a que la relación que mantienen los tres actores que participan en el proceso de elaboración de la CC no es precisamente "fría" sí es más impersonal, no son amigos, quizá buenos compañeros, pero no existe una relación más estrecha entre ellos, su

participación es totalmente formal y su fin es la realización de la cartelera. Su comunicación es impersonal, aunque no en todos los casos, ya que un importante medio para informarse es vía correo electrónico.

GRUPOS	PRIMARIO	SECUNDARIO
FORMALES	<ul style="list-style-type: none"> - Jefa del Departamento de Difusión y Coordinadora de Información - Coordinadora de Información y Diseñador Gráfico <p><i>Son grupos por la relación formal que los une, las actividades para el logro del objetivo y la elaboración de la cartelera, sin embargo la relación es cálida y en algunas ocasiones personal.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador Gráfico, Coordinadora de Información y Jefa del Departamento <p><i>Cuando el grupo se reúne a trabajar y acordar las actividades, la relación entre ellos es racional y formal, pues hay que entablar tiempos y compromisos laborales para poder ajustarse al destiempo y las faltas de información.</i></p>

No existen grupos informales primarios, ni secundarios dentro de los miembros que componen el proceso medido, ya que son una formación social cuya relación esta encaminada al logro de un objetivo en particular, delimitada y diferenciada por la formalidad tanto de los cargos que tienen y de las funciones que realizan para elaborar la Cartelera Cultural.

3.5.1 Funciones positivas y negativas

Retomando el Capítulo 2 en el apartado de grupos formales, estos se forman dentro de las organizaciones y son cualquier número de personas que interactúan unas con otras, psicológicamente concientes unas de otras y que perciben a sí mismas como un grupo. (Schein, 1982:135)

Para la organización, el contratar personal y “juntar” determinado número de personas para le realización de actividades particulares se convierte en un grupo formal, esta formalidad también se da porque están relacionados en actividades por el logro del objetivo.

Son un grupo permanente por que deben realizar el trabajo para que mensualmente ofrezcan como resultado la CC y difusión de la programación de las actividades artísticas culturales. Además, no son parte de la organización por

temporalidad, ya que sus actividades responden a las necesidades del servicio que mes con mes ofrecen.

Es gracias al objetivo en común que los une con respecto al proceso de la elaboración de la CC, que estas funciones son positivas como grupo, pues a través de las actividades en conjunto que realizan, pueden ofrecer como resultado un impreso que contenga información detallada sobre la programación artístico cultural de la DGPCOPAP y con una imagen adecuada que presente a la SHCP como promotora del arte y la cultura.

Como se mencionó en las entrevistas, una función principal del DD es dar otra cara de la Secretaría, lo cual es muy positivo para ella, pues la mayoría de la gente solo la identifica como una institución de recaudación de impuestos y desconocen la opción fiscal con la que cuentan los artistas plásticos para pagar con sus obras y que esto ha generado una importante colección de obras de arte, mismas que son expuestas en los recintos que están bajo su resguardo.

Una función importante y positiva dentro de la elaboración de la CC, es que gracias a la mejora continua de este proceso y a la constante renovación en función de creación y participación de los miembros, que la motivación ha aumentado por el reconocimiento que les da el saberse partícipes de un proceso que se empieza a identificar dentro del espacio artístico cultural.

La única función negativa, se da por parte de las áreas comprometidas a entregar sus programaciones a tiempo y no lo hacen así, situación que no está dentro de las posibilidades inmediatas a resolver del DD, lo que reduce los tiempos de elaboración de la CC y condiciona la productividad del DD, con respecto al retraso de los impresos y por lo tanto de distribución.

3.5.2 Líder y tipos de líder

Un grupo necesita una persona que lo guíe o coordine para lograr de la mejor manera el objetivo por el que se encuentra reunido, este es el papel que un líder debe desempeñar.

Olmsted señala tres tipos de líder:

- Autoritario: fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir compañeros de trabajo, indicando los pasos a seguir, premiando y rechazando, considerando grupos buenos y malos.
- Democrático: favorece las discusiones del grupo y da prioridad a decisiones, orienta, bosqueja pasos en función con los fines del grupo y sugiere posibilidades dentro del trabajo.
- *Laissez-faire*: desempeña una parte mucho más pasiva que los otros dos, deja al grupo en completa libertad y ayuda en caso de que alguien lo solicite, hace el menor número de sugerencias posibles. (Olmsted, 1996:43)

La jefa del departamento tiene a su cargo dirigir la organización para su mejor rumbo, tiene la autoridad facultada legítimamente que le da la estructura y el poder como una posibilidad en la toma de decisiones.

Por lo tanto es la autoridad jerárquica y formal, es un líder democrático, que involucra a todos los miembros dentro de los procesos, y toma gran parte de las decisiones por consenso, lo que implica una infinidad de opiniones diversas frente a un mismo problema o situación.

Le gusta tener diferentes opciones y cree en la gama de posibilidades dentro de las actividades del DD, no se limita a comunicar toda la información entre todos los miembros.

3.5.3 Los actores, el grupo y el líder.

La función de los actores es de suma importancia dentro de la elaboración de la CC, reconociéndolos como individuos que realizan actividades específicas para un objetivo en común. A través de la diferenciación de puestos y funciones es como pueden organizarse para cumplir con el objetivo de crear un impreso que difunda las programación de la DGPCOPAP.

La recolección y captura de la información contenida en la cartelera, el diseño de la imagen y la coordinación y supervisión del proceso, es lo que le permite a los miembros formar un constructo de acción colectiva.

El ser un grupo frente a una situación determinada como lo es el caso de la creación de la CC, les permite realizar un trabajo eficaz y eficiente, en conjunto enfrentan las contingencias que se presenten durante el proceso, como la falta o el retraso de información.

El ser un grupo les permite identificarse como un equipo de trabajo destinado a realizar funciones importantes y específicas dentro de una organización, reconociéndolos como un constructo humano con oportunidades que aprovechan, como lo fue en las entregas con antelación por parte del TIEV de la CC y con capacidades que desarrollan sin importar las fechas de entrega a destiempo, para tener un material que se pueda imprimir con el tiempo necesario para una buena difusión.

Pero para conseguir un trabajo que tenga una calidad como la de la CC dentro de unos procesos que sean productivos para la DGPCOPAP, es necesario contar con una coordinación adecuada de las actividades, una revisión de las funciones, una toma de decisiones adecuadas y una autoridad que represente formalmente y haga legítimas las acciones de este constructo.

Lo anterior, son las funciones que el líder deberá realizar creando un ambiente de motivación y confianza entre sus trabajadores, haciendo participativos a todos involucrándolos en los procesos y reconociéndolos como individuos sin ignorar la existencias de los grupos dentro de la organización.

3.6 COSTOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Indudablemente todo acción tiene un costo y un beneficio, todos los actos se cobran de "alguna u otra manera" el poder llegar o cumplir con una meta u objetivo determinado dentro de una organización.

El costo es, la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser -o de la organización- y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de los recursos cualesquiera que estos sean. (Moles, 1982:40)

El concepto de costo regularmente hace referencia al factor económico involucrado, sin embargo hay costos más altos para la organización y sobre el entendido, de que para el DD los costos económicos difícilmente pueden ser contables, pues es una organización que presta un servicio a una Dirección, y es ésta la que otorga el presupuesto y brinda todos los recursos económicos y materiales necesarios para que se cumpla con el objetivo.

Entonces, lo importante es reconocer que el actor va a trabajar en función de un interés, a partir del provecho que pueda sacar de una determinada acción, reduciendo los recursos que deba emplear. Es decir, de los beneficios que pueda obtener.

Esta relación de recompensa o beneficio frente a la acción del actor considera 5 reglas:

- El individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona un beneficio.
- Si un estímulo o un grupo de mensajes le dió un beneficio, el individuo actuará condicionándose a los mensajes o estímulos parecidos a los anteriores.
- Entre más valor personal tenga una recompensa para el individuo particular mas probable es que repita la misma acción.
- Entre más frecuente reciba un beneficio por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad.
- Cuando no recibe una recompensa ante su acción o incluso es una sanción, resulta frustrante y el comportamiento agresivo es en si mismo una especie particular de beneficio para el individuo. (Moles, 1982:46-47)

El beneficio que obtienen los miembros al elaborar la cartelera, es más de reconocimiento, su recompensa final es la impresión de la CC, es cierto que les pagan por hacerla pero, no solo hacen eso, y es la cartelera la que les brinda un prestigio al ser parte de los créditos de la misma, como lo expresó la jefa del DD en la entrevista.

La valoración de su trabajo es también una recompensa que se juegan mes con mes en este proceso, ya que es un impreso que llega a mucha gente de la SHCP y han

tenido llamadas donde les reconocen ampliamente y los felicitan por su trabajo, esta motivación es el mejor beneficio.

Sin embargo, la elaboración de la CC sí cobra otros costos en los actores y la organización.

- **Costo temporal** es aquel que se traduce necesariamente en una disipación del tiempo. Hay un tiempo, una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, cobrando un impuesto temporal para la acción.
- **Costo energético** es la cantidad de energía en el sentido físico químico empleado para la acción.
- **Costo psicológico** es la motivación del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. (Moles, 1982:49-53)

Los costos que cobra la elaboración de la CC son principalmente en cuanto al tiempo, ya que son evidentes dentro del proceso medido, las constantes entregas a destiempo de la información y los cambios de programación a última hora, lo que implica un costo mayor de energía, ya que los miembros deben hacer reprocesos constantemente.

El impacto que trae consigo la falta de información es evidente con relación a los tiempos perdidos y/o muertos dentro del DD, quizá para la DGPCOPAP, sí exista un costo económico, pues se paga a trabajadores que no son redituables en función de esta pérdida de tiempo. Como lo es el caso de los empleados que laboran medio turno, no le son funcionales a la organización.

El costo psicológico de los actores que participan en la creación de la cartelera, puede no ser tan notable en la medida en que finalmente se reconozca su trabajo y participación dentro del proceso.

No es posible hablar realmente de un costo económico en función de una pérdida, cuando con la elaboración de la CC se redujeron notablemente los costos al no

hacer dípticos y cuadrípticos específicos de los ciclos y recintos donde se presentaban los eventos.

Es más el beneficio que obtiene la DGPCOPAP al tener una CC que difunda su programación y le de presencia dentro del ambiente artístico cultural. Además la imagen que la cartelera y los demás impresos le brindan a la SHCP es el mejor benéfico que obtiene esta institución.

El DD le es altamente productivo a la Dirección ya que se encarga de crear una imagen que mes con mes está mejor posicionada dentro del reconocimiento del público, incremento notable, que se observa en la asistencia a los eventos y la presencia en los medios de comunicación.

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO Y DEL PROBLEMA

Los actores que participan dentro del proceso de elaboración de la Cartelera Cultural tienen distintas personalidades y funciones, sin embargo existe una relación de cooperación y todos se encuentran involucrados con sus actividades correspondientes, lo cual le permite tener una productividad efectiva al DD.

El DD es una “cadenita” dentro del su ambiente relevante, las demás áreas de la DGPCOPAP crean la programación correspondiente a sus recintos y ellos se encargan de dar una imagen y difusión de esa información.

El principal problema del DD dentro del proceso de elaboración de la cartelera es la información a destiempo y los cambios de programación, pese a que los actores se adelanten en acciones para hacerle frente a esta contingencia, previniéndose con un “colchón” dentro de sus tiempos para la impresión, no siempre resulta así.

El tiempo en el que se realiza la propuesta de cartelera dentro de la coordinación de información y el diseño es el adecuado, y cumplen con la calidad en cuanto a la presentación y la distribución de la CC, ya que no porque las demás áreas no respeten

los tiempos de entrega, no significa que se productividad deba ser menor y colapsar los demás procesos e incluso el rumbo que debe seguir la cartelera.

Las personalidades de la Jefa del DD y la Coordinadora de Información son una fuente de poder importante frente a las otras áreas, ya que es mediante su carácter que pueden hacer que entreguen información retrasada con una mínima inversión de energía, llaman por teléfono o vía correo electrónico.

La toma de decisiones adecuada también es un factor que impacta dentro de la productividad y calidad del DD, puede cobrar costos energéticos y psicológicos, pero esta acción por parte del líder se da democráticamente a partir del consenso, reflejo de la confianza y el buen flujo de comunicación que existe entre los miembros que realizan la cartelera.

Sin embargo, pese a poder decidir con respecto a la imagen y creación del impreso, cuando el Director rechaza la propuesta o decide cambiar la programación el costo psicológico que cobra es muy alto, la impotencia y la frustración ante la negación las hace replantar todo el proceso, además, incluye también un costo de energía y temporal.

El DD tiene que prever, pensando en función de lo que el Director quiera o desee, pues es el costo temporal el que más afecta el proceso de elaboración de la CC. Otro costo psicológico es que trabajan bajo presión por los tiempos y por los procesos paralelos que realizan.

El clima en el que se encuentran los empleados en función de la comunicación es bueno, son claros los objetivos del DD, existe una gran confianza entre ellos y el jefe, reconocen que es importante mantener un flujo de comunicación adecuado y una información continua de las actividades del departamento.

El líder propicia la participación de todos miembros dentro de todos los procesos del DD, difunde la información para el conocimiento de los actores y consulta la toma de decisiones.

Los trabajadores están consientes de la responsabilidad de sus actividades y conocen las funciones de los demás, así pueden involucrarse dentro de los procesos y por lo tanto, el trabajo en equipo es frecuente.

Sin embargo, algunos empleados piensan que otros gozan de más atención con respecto a opiniones y relaciones de trabajo por parte de la Jefa del DD. Pero no existe un problema de comunicación entre ellos, quizá la percepción se deba a que no todos los procesos requieren de la atención de la jefa, la distribución de los impresos es un proceso en el que se ha delegado la libertad de acción.

El principal problema es ante todo, como ya lo hemos dicho, la falta de información en el tiempo adecuado, y es quizá el formalizar estas entregas lo que necesita hacer el DD frente a las demás áreas. Reducen su grado de incertidumbre en la medida en que obtiene toda la información necesaria.

No solo los miembros que participan dentro de la elaboración de la cartelera cuentan con una libertad de acción, pero si es más marcada en los demás, ya que el proceso medido requiere de revisiones constantes y por lo tanto ante los otros empleados pareciera que gozan de más atención.

El líder reconoce el trabajo de todos los que integran el DD, motiva e involucra a todos los miembros, pero es más una figura de autoridad formal que de líder, pues el margen tan amplio de confianza y libertad que tiene, muchas veces sobrepasan incluso la autoridad como figura de poder.

Frente al poder no existe un sometimiento por parte de los miembros, es más una situación de negociación, donde las estrategias de los actores les permiten abrir sus campos de libertad y entran en un juego de ganar-ganar, asumiendo una posición donde todos deben de ceder y permitir.

Los beneficios que obtienen gracias a los constructos de acción colectiva dentro del DD, son muchos, por un lado satisfacen su principal necesidad que es el beneficio económico que les da la organización, pero también en el caso de la Coordinadora de

Información y la Jefa del DD hay una satisfacción personal frente al trabajo que realizan.

Para el Diseñador Gráfico sólo es una fuente de ingresos y espera poder cambiar pronto de trabajo, el que constantemente intervengan en sus actividades considera que es una falta de respeto frente a lo que realiza, además de que su carácter no le permite tener mejores relaciones con la jefa del DD. Cuestión de actitud.

Pero es gracias a la adecuada comunicación que tienen los actores involucrados en el proceso medido, que pueden hacer frente a los problemas que tiene durante la elaboración de la CC, hay un flujo de información constante entre ellos y están consientes de lo importante que es su papel no solo dentro del proceso, sino de la organización. Están satisfechos con los beneficios que obtienen, tanto económicos, como de reconocimiento, además les motiva el saberse parte de una imagen distinta, más positiva de la SHCP.

CAPÍTULO 4
LA COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN

Después de conocer los problemas por los que atraviesa el proceso de la elaboración de la Cartelera Cultural en el capítulo anterior, y saber las causas en las que se incide con mayor frecuencia, se detectarán problemas comunicativos.

Se presentan los modelos comunicativos y las teorías comunicativas como antecedente para aplicar la teoría de la comunicación organizacional. Con ayuda de herramientas de investigación cualitativa, en el presente trabajo se investigarán las representaciones que los miembros tienen como actores y grupos, a partir de las cuales se ofrece un diagnóstico con los problemas detectados de estas percepciones.

Se presenta la estructura de comunicación que tiene el Departamento de Difusión (DD) con sus formas y flujos de información, para reconocer la congruencia entre información y comunicación dentro de nuestro objeto de estudio.

Finalmente se ofrece un diagnóstico de la comunicación organizacional del área y se presenta la tendencia que debe seguir para la adecuación de las representaciones y acciones de la organización y sus miembros.

4.1 PROBLEMAS INFORMATIVOS Y COMUNICATIVOS DEL DD

No es desconocido para nosotros que muchos de los problemas por los que atraviesa una organización atiendan a una inadecuada comunicación y la falta o poca información con la que cuentan dentro de ella.

En su libro de Introducción a la Teoría General de la Comunicación, Mario Revilla señala que comunicar puede aglutinarse en 4 grandes acepciones: conectar, notificar, participar y compartir... la comunicación es una alternativa de acción que tiene otras características específicas que la distinguen de otras formas de interacción y de comportamiento y que tiene que ver con la información. (Revilla, 1998:5-7)

Por lo tanto, si comunicar es una interacción y un comportamiento; dentro de las organizaciones este proceso juega un papel fundamental, guiará, en el mejor de los casos, las acciones y procedimientos que le darán un carácter comunicativo al desarrollo de los procesos y a su vez, a la instancia de los actores dentro de su quehacer organizacional.

Es importante señalar que comunicar e informar no son lo mismo, información es el principio del orden que rige la organización de cualquier sistema... permite conocer y reconocer el comportamiento de un sistema e incluso anticipar probabilísticamente ese comportamiento. (Revilla, 1998:19)

La información es un elemento fundamental del comportamiento comunicativo, ya que al tener datos específicos dentro de la interacción, la satisfacción de los procesos se incrementa al reducir los grados de incertidumbre. Los empleados mejor informados ejercerán su trabajo de la manera más conveniente o adecuada a las necesidades de la organización, pues conocen lo que ésta desea y espera de ellos.

Sin embargo, paradójicamente, pueden no tener información alguna de cuáles son las necesidades de la organización y actuar de manera que sean satisfechas para beneficio de la empresa, y en el mejor de los casos para el beneficio personal de los miembros de la organización.

Lo anterior responde a que la información interviene en varios niveles del acto comunicativo: en el nivel físico de las señales; en el nivel ritual o del manejo de espacio tiempo; o el nivel cognitivo o referencial de los datos; y en el nivel de las representaciones que organizan las percepciones y las expresiones. (Revilla, 1998:21)

Finalmente, podemos decir que comunicar, se refiere dentro de las organizaciones a operar en función de cambio-conservación, a la necesidad de ajuste en un proceso dinámico y a la interacción de todo aquello que se ordena o desordena en la relación. Informar, se refiere a brindar o compartir un conjunto de datos o temas que se transmiten por un canal o medio, es darle orden a algo, la información es lo que se comunica.

Las personas tienen derecho a la información y D'Aprix señala dos prioridades principales:

- La primera consiste en desarrollar una comprensión de los temas dentro y en torno a la organización y descubrir cómo éstos se pueden comunicar sistemáticamente a los empleados de la empresa y a otras audiencias.
- La segunda, es la de descubrir cómo activar al gerente de línea típico para que comprenda su papel de comunicación y lo lleve a cabo. (D'Aprix, 1992:39)

Por un lado, es importante que los receptores de la información conozcan de lo que se les está hablando y la importancia de dicho mensaje, además de que éste debe ser el adecuado para la mejor comprensión de lo que se informa. Por el otro, el papel que juega la persona que comunica dicha información es fundamental, ya que si desconoce el valor de la transmisión de la información no podrán activarse cambios o los ajustes dentro de la organización.

Uno de los principales motivos por los que ocurre lo anterior es, según D'Aprix, que las organizaciones necesitan voceros para expresar lo que piensan o desean comunicar, y son los gerentes de línea -o mandos medios para la DGPCOPAP-, las personas más idóneas para desarrollar dicha actividad.

Sin embargo D'Aprix señala que, regularmente no se les informa de lo importante que es la comunicación y por lo tanto como no se les advierte ni se les entrena, no es una actividad que les corresponda. (D'Aprix, 1992:39)

Es interesante el planteamiento anterior porque se piensa que la comunicación es hablar con el otro, decir "cosas", poner en común, y que es una actividad natural e inherente a la organización, pero una cosa es lo que se dice y otra como se dice. Además, la falta de precisión en la forma de comunicarse de jefes a empleados es lo que trae consigo una serie de problemas de orden informativo y a su vez, comunicativo.

Dentro del DD encontramos los siguientes problemas que responden al aspecto informativo:

- La falta de información de la programación mensual. Los datos de las fechas, horarios y currículos de los artistas son enviados por el lugar donde se realiza el

evento, lo que significa que depende de la Subdirección de Colecciones encargada de la Programación del Antiguo Palacio del Arzobispado Museo de la SHCP, de la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada, Recinto de Homenaje a Don Benito Juárez y Capilla de la Emperatriz, ambos en Palacio Nacional, y del Centro Cultural de la SHCP para incluir su programación cuando éstos la tengan, pese a que tienen un tiempo específico para hacerlo muchas veces no es así.

- La falta de imágenes para un texto o errores de galera. Al no contar con la información necesaria de la programación para elaborar la Cartelera Cultural, se desconoce que tipo de imágenes pueden relacionarse con los eventos programados.
- Errores de redacción y estilo dentro de los impresos, página de Internet y boletines de prensa. Este es un error poco común, ya que la información se revisa consecutivamente y por distintas personas dentro del área, sin embargo es un problema dentro del contenido de la información que ofrece el DD a su público.

Los problemas de información por los que atraviesa el DD no son muchos, pero el principal es la falta o el retraso de la programación artístico cultural, ya que al ser éstos datos enviados por áreas ajenas al DD no respetan los tiempos programados para la entrega de dicha información.

De lo anterior, podríamos deducir que es un problema de comunicación el que tiene el departamento con respecto a las otras áreas, de aquí que no se entregue a tiempo la información, sin embargo no es así, a continuación se ofrecen los problemas comunicativos del DD.

- Cambios de programación. Regularmente cuando existe un cambio a última hora, el departamento es informado antes de la impresión de los materiales que elabora, pero algunas veces la comunicación entre áreas se corta por el proceso que tiene que pasar de aprobación por distintos departamentos, firmando acuses de recibido e informados, lo que imposibilita que esta información llegue a tiempo al DD.

- Cambios del personal el “Programa de Retiro Voluntario”. Dentro de la DGPCOPAP este programa ha tenido mucha aceptación y los empleados lo ven como un buen medio para retirarse antes y llevarse un buen bono económico, pero éste es un procedimiento que se hace directamente con el Departamento de Recursos Humanos y nada tiene que ver el jefe directo de dicho empleado. Cuando es aprobada su solicitud, casi de inmediato se retiran dejando vacíos laborales dentro de los departamentos y es por la falta de comunicación entre jefes, empleados y áreas que se desconozca la situación por la que atraviesan.
- Pérdida de tiempo frente a la aprobación de distintos departamentos. A menos que tenga un carácter de urgente, los acuses con la información de cambios o de la misma elaboración de la CC, son detenidos en otras áreas hasta que consideren su revisión, éste es un problema grave porque al tener funciones distintas al DD no consideran como una prioridad esta información, lo que retasa en tiempo los procesos del departamento.
- La última palabra la tiene el Director. Puede estar la CC después de muchas correcciones lista para imprimirse y si al Director se le ocurre cambiar la programación, algún texto o imagen se debe realizar otra vez. Si esta decisión no es informada por confiarse en el tiempo que tiene el DD para la impresión, pueden irse errores dentro de los impresos, sin embargo, regularmente la comunicación es directa y no se corta entre áreas.
- Están condicionados a las entregas o problemas del Taller de Impresión de Estampillas y Valores. Una vez que la CC se encuentra en el Taller, puede para ellos no ser una prioridad realizar este trabajo, o tener atrasos en otros impresos e inclusive se han descompuesto máquinas en plena elaboración de la Cartelera, lo que ha obligado al DD a cambiar a última hora de taller, dando nuevas indicaciones de papel, color y texturas a los ingenieros. La falta de comunicación frente a este tipo de problemas no es común ya que el TIEV y el DD mantienen una relación muy estrecha.
- Los cambios de programación por el artista o el horario e incluso todo el evento por decisión del Director. Es un problema para el diseñador realizar la propuesta de CC cuando no es comunicado de estos cambios, lo que lleva al DD a tener reprocesos en la elaboración de sus impresos.

Como podemos ver el DD no tiene, propiamente, problemas de comunicación entre sus miembros ya que se ha agilizado la forma de comunicación gracias al correo electrónico y el Intranet con el que cuenta la SHCP y es por esto que todos son informados y comunicados de sus actividades y de los avances dentro de sus procesos.

Es más un problema comunicativo al exterior del departamento por la relación con otras áreas de la DGPCOPAP, que los problemas entre sus miembros, lo que imposibilita un buen flujo comunicativo es que todo tiene que ser informado a través de acuses y debe ser autorizado y firmado por departamentos que muchas veces no tienen nada que ver con los procesos que se realizan en el DD.

Otro de los problemas que afecta directamente nuestro objeto de estudio es que decisiones tomadas por el Director no son informadas inmediatamente, y si pasa esta información antes por otras áreas puede correrse el riesgo de que llegue incompleta o desvirtuada. Frente a esta autoridad formal la comunicación es descendente y no es posible entablar un diálogo directo que tenga que ver con las necesidades de la DGPCOPAP correspondientes a el DD.

4.2 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para reconocer los problemas no solo comunicativos e informativos por los que atraviesa la organización es importante conocer las teorías que dieron origen al estudio comunicativo y organizacional.

La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información (Martín, 1992:13), se observa en este concepto la relación entre interacción e información, conducta que responde al menos a la participación de dos Actores.

La comunicación dentro de las organizaciones ve a ésta como una conversación, una red y multiplicidad de conversaciones entre sus miembros, la calidad de su comunicación deviene de esta relación entre conversaciones...y emerge como una...

actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental. (Avila et.al, 2000;58)

Entonces, podemos decir que la comunicación organizacional coordina la relación e interacción entre la organización y sus miembros con el fin de facilitar los objetivos de ambos.

- Comunicación Organizacional es una disciplina de la comunicación que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Las tareas de la comunicación organizacional son:

Conducción-dirección de la organización	Enculturización	Adaptación (auto-heteroregulación)	Coordinación-articulación
Beneficios			
Canalizar las acciones hacia el logro de los objetivos. (Eficiencia)	Cohesión-integración de la organización. (cierta unidad de las aspiraciones/ disminución de las tensiones)	Sobrevivencia de la organización.	Organizar las acciones en función del logro de los objetivos. (Eficiencia)

Perez, 1998:45

Es importante el reconocimiento del concepto de comunicación organizacional dentro de la organización ya que la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura informal que impone una visión, que vence; y por la trama de las relaciones informales, el Sociograma que simula la conversación y con-vence. (Avila et.al, 2000;58)

Observamos en la reflexión anterior componentes esenciales de la organización y la manera en que la comunicación interviene entre ellos, y frente a esta Teoría existen aportaciones de otras áreas de estudio al quehacer organizacional.

4.2.1 Corriente estructuralista clásica

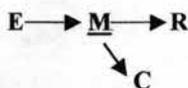
Definen a la organización como un sistema cerrado, estático, con sistemas de control definidos. En un principio no contemplan el sistema de comunicación, sus contemporáneos incluyen el contenido de la comunicación y los canales utilizados, enfatizan la comunicación “hacia abajo” y el uso de sistemas de comunicación para coordinación, control y ejercicio de la autoridad. (Fernández, 1991:88)

Por un lado, la corriente funcionalista o clásica, que es una postura conservadora, construida desde el poder por y para por él, nos ofrece el siguiente modelo comunicativo (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4):



Estudiaron el mensaje y el canal, pero principalmente a quién y con qué efectos pero dejaron a un lado el emisor, es una visión no comunicativa, sociológica, psicológica y de técnicas para hacer que el otro haga lo que yo quiero, cada quien tiene su lugar, su rol y su función.

La corriente estructuralista nos habla de una unión de estructuras, basada en la delimitación y del campo de la lingüística y propone la fundación de la semiología. Propone el siguiente modelo comunicativo (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4):



Estudia el mensaje y su relación con el código, no hace análisis del emisor y receptor, fue una visión demasiado ambiciosa es una postura incapaz de distinguir entre comunicar y significar, diferencia los vínculos y flujos de acuerdo al lugar o posición.

Ambos se rigen por el modelo de comunicación descendente considerando muy poco la posibilidad de retroalimentación.

4.2.2 Corriente Marxista

No ofrece una postura comunicativa, sin embargo habla de una dialéctica de lo real pero también de lo posible, crea un aparato ideológico que se queda en el dogma careciendo de una capacidad de acción. (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4)



Se enfoca principalmente en la crítica del poder y del emisor del mensaje, habla de una estructura cerrada y estudia solo el aspecto interno, tampoco le da demasiado peso a la retroalimentación, sin embargo la comunicación es ascendente y descendente.

4.2.3 Teoría sistémica

Complementa a la humanista y considera como relevantes los atributos de un sistema abierto y viviente, la apertura al medio y la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma y la interacción entre subsistemas. (Fernández, 1991:49)

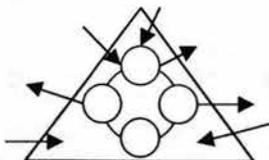
Le da a la información el papel de “entrada” fundamental al sistema y cualquiera de las partes, y la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis, y en última instancia, la evolución. (Fernández, 1991:53)



Este modelo nos propone el estudio de flujos de información en modelos de organización abiertos. Tiene como elementos fundamentales la entrada de energía su transformación y su exportación al medio ambiente, reconoce y señala como importante la retroalimentación.

4.2.4 Teoría contingente

Da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o del contexto, lo considera como “estímulo” y la forma en que se organiza, estructura y funciona es la “respuesta”, hay una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. (Fernández, 1991:54)



Vigila la comunicación interna y externa, entre sistemas, subsistemas y su relación con el entorno, la comunicación es un elemento integrador.

4.2.5 Corriente de las relaciones humanas

Se enfoca a las interacciones grupales y los sistemas informales de comunicación. Aspectos como el ejercicio del poder, los conflictos entre las necesidades organizacionales y personales, el liderazgo son relevantes en esta corriente. (Fernández, 1991:88)

El modelo comunicativo que propone es ascendente, descendente, horizontal y vertical, facilita y soporta la interacción entre todos los miembros, además, reconoce la formalidad e informalidad de la comunicación.

4.2.6 Corriente conductista en las decisiones

Considera relevantes el logro de metas, la toma de decisiones y el grado de especialización requerido en la estructura de la organización a fin de asegurar los resultados... se dificulta la toma de decisiones frente a situaciones complejas, influencia de la estructura de la organización y del poder. (Fernández, 1991:89)

El propósito de la comunicación es asegurar la transmisión correcta de la información, estableciendo roles, funciones y procedimientos manteniendo flujos comunicativos altos, sin afectar a la organización y la conducta individual de los miembros.

4.3 COMPONENTES DEL PROCESO COMUNICATIVO

Para que el hecho comunicativo se realice es preciso que estén presentes ciertos elementos y ciertas condiciones.

Los elementos son:

- Los sujetos. Realizan el acto comunicativo y se dividen en actores, que son los que utilizan la comunicación para lograr un fin y mediadores, quienes ayudan a que la comunicación se logre.
- Los instrumentos. Son los aparatos que los actores emplean para producir y percibir expresiones. Son biológicos y tecnológicos, estos, se acoplan a los biológicos para cumplir sus función comunicativa.

- Las expresiones. Alteraciones energéticas –señales- ordenadas que nos aportan datos de referencia sobre algún aspecto de la realidad con diversos grados de completitud. Son vicarias o referenciales, según si interviene en la génesis o la verificación de la expresión; son de carácter semántico o estético según al valor de la referencia o de la expresión.
- Las representaciones. Son modelos de orden que organizan y dan sentido a los datos aportados en las expresiones.
- Las condiciones de la Comunicación. Son la aptitud o capacidad de los sujetos para producir/percibir expresiones y darles uso en el logro de algún fin. Por otro lado, la actitud o disposición para hacer común con otro u otros datos que permitan resolver la tensión. (Revilla, 1998:48)

Más adelante, en el apartado de representaciones, se caracterizarán los elementos de comunicación que intervienen en este proceso dentro del DD.

4.3.1 Teoría de los Actos de Moles

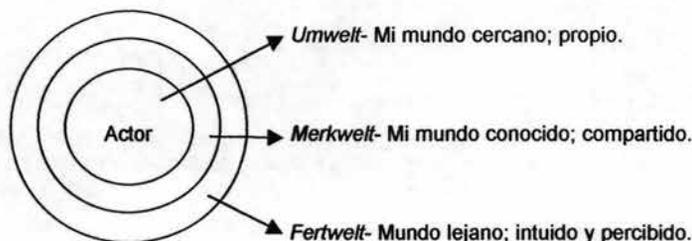
Una ciencia de las acciones existe mientras el concepto de acción tenga un contenido operatorio, donde la acción se aparte de la continuidad psicológica, como una forma sobre un fondo temporal o espacial con un principio y un fin, y donde por consecuencia, el observador, exactamente igual al individuo activo, ve en ella una unidad coherente más o menos desprendible de la continuidad del mundo. (Moles, 1982:10)

Para Moles la comunicación es un acción, y por lo tanto el actor actúa de acuerdo a lo que percibe, lo que es un índice de subjetividad. La acción del actor depende de la manera en la que percibe el mundo y lo categoriza, entonces, el entorno generará estímulos que pasarán por el filtro de la percepción y en función de eso actuará.

La actitud fenomenológica fundamento de una ciencia de los actos y en particular, del análisis de los actos como un fenómeno observable, exterior al que lo observa, que comporta una serie de caracteres que lo definen como una parte del flujo comportamental fuera de toda significación y por otro lado en unión condicional con otros actos que le preceden. (Moles, 1982:11)

La idea de la finalidad dentro de esta teoría sigue siendo de carácter motivacional, de deseos y polos de realización. Las acciones aparecen como actos separables, más o menos íntimamente ligados dentro de una cadena extendida en el tiempo que encuentra su continuidad en la corriente de la conciencia del individuo.

Moles señala 3 categorías perceptivas:



Según la Física, la acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente, a partir de un punto de referencia que es el del mismo individuo activo, sea que esta acción cambie para el su medio ambiente o modifique las posiciones o la naturaleza de los elementos que estructuran su medio ambiente. (Moles, 1982:15)

El actor percibe y clasifica su posibilidad de actuar en: acciones de alta intensidad (ejecutivas) y acciones de baja intensidad (expresivas), ambas acciones buscan el mismo fin pero por caminos distintos, la diferencia entre ellas es la cantidad de energía que usan para obtener o no un logro, son equifinalizadas.

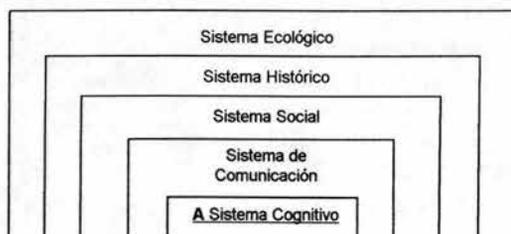
Por lo tanto, con respecto al logro del objetivo no son igualmente eficaces, las acciones de baja intensidad no garantizan el logro porque involucran la voluntad y la decisión del otro, Moles dice que la existencia del ser humano es un flujo infinito de acciones, condicionadas al anhelo y la libertad.

4.3.2 Teoría de la Mediación

Manuel Martín Serrano retoma la Teoría de los Actos y propone una Teoría de la Mediación que presenta a la comunicación como un sistema mediador, donde desde

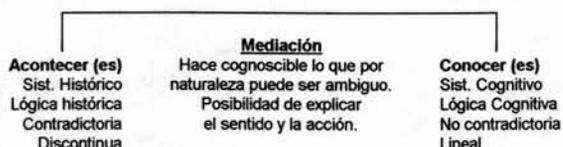
una lógica de la racionalidad cambia la acción, influenciada y motivada a partir de su entorno.

Los 3 sistemas; el Ecológico, el Histórico y el Social son sistemas de referencia del Sistema Comunicativo y este a su vez del Sistema Cognitivo.



Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4

La comunicación es el sistema que media entre los demás y cada sistema hace una mediación para los referentes del sistema cognitivo, este media la información de orden privado. Entre menos mediada está la información es más específica.



La mediación es un instrumento humano para contrarrestar la disonancia cognitiva, el desconocimiento del actor impide su posibilidad de acción. La falta de mediación lleva a la entropía.

En las organizaciones los actores recurren a una mediación propia, a la que los otros hacen de y la que la organización hace para ellos. La mediación cognitiva debe crear un relato que signifique para todos y aunado a una mediación estructural, debe tener un soporte físico que sostenga la mediación cognitiva.

La función de la comunicación es mediar entre la organización y sus actores, les da sentido, pero solo ayuda a los que tienen el contexto y por lo tanto un referente de acción.

Basados en la racionalidad de acción Weber propone 4 tipos de acción que responden a intensidades racionales de mayor a menor grado:

1. La acción más racional es de orden teleológico dirigida "al logro del fin", acciones orientadas al logro, por lo tanto, la riqueza.
2. Acciones orientadas al logro del poder, no es tan racional porque implica la convivencia humana, reconocimiento de otros, emociones y sentimientos (vertiente de orden emocional).
3. Acciones orientadas a la conservación de las costumbres y tradiciones, conservar nuestra manera y forma de ser.
4. Acciones atávicas, fundamentalistas, el actor no sabe que sentido tienen los comportamientos fanaticoides.

La comunicación como acción social se ubica en el seno de las relaciones sociales y de ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social. Las organizaciones sociales se han fundado sobre cuatro tipos de acción, las cuales garantizan su sobrevivencia a nivel material y se definen las características y posibilidades de ordenamiento del propio sistema social. (Habermas en Ávila et.al, 2000:54)

Acción teleológica. Produce bienes y servicios necesarios para sustentar la vida material. Se realiza en el medio de los objetos-naturaleza y cultura material. Es una acción utilitaria que busca la eficiencia, "el concepto cultural es el de una decisión entre alternativas de acción, dirigida a la realización de un propósito y apoyada en una interpretación de la situación".

Acción regida por normas. Se realiza en el ámbito de las relaciones sociales: crea valores, normas y roles que rigen y ordenan éstas relaciones. Es una acción limitada y finita, construye acuerdos cohesionadores del grupo. Se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles, "el concepto de observancia de una norma significa el comportamiento de una expectativa generalizada del comportamiento".

Acción dramática. Liga al sujeto -yo interior- con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda/construcción de identidades asentada en consensos y operaciones conjuntas, su ámbito lo constituye el mundo íntimo o de la pasión, entendido como una fuerza primitiva y básica que mueve la decisión. "El actor suscita en su público una determinada imagen, o impresión de sí mismo al develar más o menos a propósito su propia subjetividad".

Acción Comunicativa. Produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino que interviene y coadyuva en la relación de las otras acciones. "Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ellos su acción. El concepto central es la interpretación: negociación de las definiciones sobre la situación susceptible del consenso".

(Habermas en Ávila et.al, 2000:54)

Podemos decir que la acción comunicativa es la que nos evoca las demás acciones y nos brinda una representación del mundo, la comunicación por lo tanto, dialoga entre razones y construye acciones basadas y dirigidas en la interpretación del mundo referente. La comunicación debe ser, dentro de las organizaciones, una estrategia frente a las relaciones que establece con sus miembros.

Es así, como la percepción del mundo y la acción de los miembros dentro de la organización adquiere una importancia fundamental dentro del estudio de las organizaciones, ya que son las representaciones donde obtendremos una visión más completa de los deseos y anhelos de los actores frente a la organización, de su postura y su permanencia en ella.

Existe un viejo conflicto entre el enfoque administrativo y el enfoque comunicativo frente a las organizaciones, pero esto no significa que ha sido resultado.

- Enfoque Administrativo. Tradición clásica de la organización. Parte formal, rigurosa, inflexible en el que operan. El concepto central es el CONTROL, lo que no está bajo su control está mal. No entienden la lógica de lo que controlan, les imponen a la realidad. No conformes y frustrados porque su paradigma no opera, el principio de la invarianza no aplica. No pueden controlar a los seres humanos y al comportamiento organizacional.
- Enfoque Comunicativo. Propone integrar a la administración, entender más la lógica de la administración y que esta entienda más la de la comunicación. “Administrar la Comunicación y Comunicar la Administración”. La administración es un área de apoyo, no es la función fundamental de la organización, solo debe administrar los recursos para que la organización haga su trabajo. La lógica humana no tiene una sola lógica; toda propuesta tiene sus contrapropuesta, existen infinidad de escenarios posibles. (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4)

La administración es el control y la comunicación libertad, los actores son libres de actuar de acuerdo a sus representaciones y la forma en que son aceptados dentro de los marcos de referencia de los demás.

Nos distinguimos unos de otros y gracias a la contradicción crecemos. En la organización no se debe reprochar la diferencia se debe hacer uso de la comunicación, para enfrentar el desconocimiento del otro, la administración parece preferir desconocer el propio medio que enfrentar la diferencia.

¿Por qué el término de comunicación se convirtió en un concepto tan importante? Por todo lo que encierra y significa. Comunicarse es algo que está bien, y así la última de sus vicisitudes, el término está siendo trasvasado del campo de la relaciones humanas al de las relaciones públicas, con el resultado de que las agencias de publicidad se transforman en empresas de comunicación. (Winkin, 1987:11)

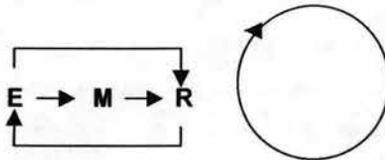
Se presentan a continuación las teorías contemporáneas que nos ayudarán al mejor entendimiento de las representaciones y del estudio de la comunicación organizacional.

4.3.3 Teoría de la Cibernética

Norbert Wiener publica *Cybernetics* en 1948 en un planteamiento sobre la conducta de tiro sobre los cañones de tiro antiaéreos, reconoce el principio conocido y utilizado desde hacía largo tiempo: feedback o retroacción.

La idea de retroacción es todo efecto que retroactúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido según un esquema circular. La idea es simple, pero sus implicaciones son importantes, sobre todo cuando se introduce la noción de sistema en el análisis. Sistema se define como un complejo de elementos en la interacción de interacciones cuya naturaleza no es aleatoria. (Winkin, 1987:14)

Cibernética: Es un modelo epistemológico, de Teoría del Conocimiento, rompiendo con el modelo causal lineal de la propuesta científica, todo es causa y efecto, bajo una lógica circular. (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4)



- El modelo de la comunicación es circular, no es un proceso lineal, de secuencias temporales; es un circuito.
- La mayoría de los fenómenos comunicativos no son lineales y existe la retroacción, ambos son emisores y receptores, por lo tanto interactúan comunicativamente. (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4)

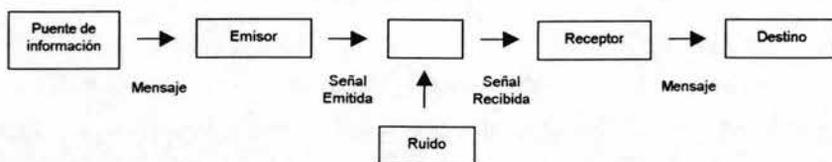
4.3.4 Teoría matemática de la comunicación

En 1949 Claude Shannon elabora una “teoría matemática de la comunicación” es un modelo de comunicación puramente lineal que se opone al sistema de comunicación circular de Wiener.

Propone un esquema del “sistema general de comunicación que entiende como una cadena de elementos:

- *La fuente de información* que produce un mensaje,
- *el emisor* que transforma el mensaje en señales,
- *el canal* que es el modelo utilizado para transportar las señales,
- *el receptor* que construye el mensaje a partir de las señales y
- *el destino* que es la persona o la cosa a la que se le envía el mensaje.

Durante la transmisión las señales pueden ser perturbadas por *el ruido*. (Winkin;1987:16)



La comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. Los mensajes procedentes de otros modos de comunicación carecen de significación intrínseca: sólo en el contexto del conjunto de los modelos de comunicación,

relacionado a su vez con el contexto de interacción, puede adquirir el sentido de la significación. (Winkin, 1987:22-23)

4.3.5 Escuela de Palo Alto

Gregor Batenson en la Escuela de Palo Alto trabaja con el concepto de retroalimentación de (doble vínculo). Feedback.

Dos tipos de Feedback retroalimentación:

1. Feedback positivo. "Tu estás bien"
2. Feedback negativo. "Tu estás mal"

- Es parte de la naturaleza del ser humano el conflicto, su razón: la diferencia.
- Se suprime, se niega o se evade el feedback, se aplaza alargando el conflicto y después revienta.
- Todo el feedback positivo interno, está evitando un conflicto, lo acumula y después también revienta.

Dos tipos de relaciones:

1. Simétrica o de competencia: Tienen reconocidas las mismas capacidades y su relación está en función de quién puede más. El riesgo; que uno siempre gane y el otro pierda.
2. Asimétricas o de complementariedad: Tiene reconocidas competencias diferentes y se complementan. El riesgo; la dependencia.

Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4

Las relaciones no pueden ser completamente sanas o perfectas, se debe equilibrar reconociendo la diferencia, los aciertos y los errores, ser sensible al comportamiento del otro, tolerar la no igualdad de actitudes y pensamientos, retroalimentarse equitativamente.

Las relaciones sanas combinan la competencia con la complementariedad, combinan conservación e innovación.

- Es sano el conflicto.
- No le puedo pedir al otro que se ajuste si no lo comunico.
- El feedback negativo dentro de una relación permite ajustarse.
- Las relaciones duran negociando y cediendo, equilibrando el ganar y el perder.

(Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4)

4.3.6 Teoría Orquestal de la Comunicación

Parte de la premisa que de es imposible no comunicar y que la comunicación es una conducta, un comportamiento, y que por lo tanto, es imposible no tener un comportamiento. El ser humano no hace la comunicación, participa de ella. El proceso comunicativo es natural y espontáneo actuamos en cierto grado de armonía. (Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4)

Albert Schefen escribe que la analogía de la orquesta tiene la finalidad de hacer comprender como puede decirse que cada individuo participa en la comunicación, en vez de decir que constituye el origen o el fin de la misma. La imagen de la partitura invisible recuerda mas precisamente el postulado fundamental de la gramática del comportamiento que cada uno utiliza en sus intercambios mas diversos con el otro. (Winkin, 1987:24-25)

Hay 5 niveles del comportamiento, se encuentran dentro de un contexto y se complementan, todos los comportamientos acompañan lo que decimos. Sin decir nada los comportamientos informan y se adecuan a las conductas.

Verbal Lingüístico	Código Digital; Comunica
Paralingüístico	Código Analógico; Informa
Gestual	Código Analógico; Informa
Corporal	Código Analógico; Informa
Proxémico	Código Analógico; Informa

Apuntes del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura-Módulo 4

4.4. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS REPRESENTACIONES

El análisis de la realidad social no solo se encuentra estudiando los hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también en los discursos de los individuos y grupos. Ambos integran y configuran la realidad y así se comprenden y explican de alguna u otra manera las acciones y actitudes de los actores y grupos dentro de la organización. (Ortí, 1984:195)

Las técnicas cualitativas se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar (de forma concreta y comprensiva), analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados. (Ortí, 1984:195)

El estudio cuantitativo es más enriquecedor porque nos ofrece una construcción de datos en función de las representaciones simbólicas, mide la subjetividad de una realidad, quizá desconocida, y nos brinda información nueva, explorando representaciones, causas y cualidades.

El discurso es un texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal... para ser comprendido el hecho social los discursos se interpretan y analizan bien a partir de cualquier texto, o mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas, como las entrevistas abiertas o semidirigidas y los grupos de discusión. (Ortí, 1984:171)

En el presente trabajo recurriremos a un grupo de discusión aplicado a 7 de los 8 miembros que componen el área, por medio de los discursos obtendremos lo que los actores dicen espontáneamente y esperando encontrar un reflejo de sus deseos, creencias, valores y fines.

Para una interpretación motivacional profunda, las técnicas de observación directa, entrañan un contacto vivo, esto es, una cierta interacción personal con los sujetos y/o grupos investigados, en condiciones controladas. (Ortí, 1984:195)

Con los discursos que arroje el grupo de discusión se obtendrán significados representativos causales de su marco de referencia y de acción dentro del DD, observaremos la actitud frente a estas representaciones y a las relaciones que mantienen en la organización y los miembros del departamento.

Grupo de Discusión con 7 actores del DD.

Permiten captar e interpretar –al mismo tiempo– una vivencia colectiva y observar experimentalmente los comportamientos y las producciones... tan sólo es un

marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global. (Orti, 1984:198)

El grupo de discusión permite a los actores encontrarse con la mayor libertad al exponer su discurso personal y de identificación con un grupo determinado formal e informal dentro del DD, ofrece similitudes o diferencias entre actores y grupos, sus deseos, sus temores y su sentir frente a la organización y entre ellos.

4.5 REPRESENTACIONES

Pensémoslas como ideas formadas acerca del mundo, para ser “sociológicamente” representacionales, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social, entonces, pasan a ser ideas sobre el mundo que ordena la sociedad. (Berain y Trías en Revilla, 2001:7)

Las representaciones nos permiten conocer las percepciones de los actores del DD tienen de la organización y de su entorno, pues no es menos importante lo que sucede afuera, ya que los actos cotidianos son un reflejo de la realidad social, con las representaciones reconstruiremos las referencias de esta realidad.

Se introduce también la característica de comunicabilidad de esas ideas, pues si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función ordenadora... implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales. (Berain y Trías en Revilla, 2001:7)

Entonces, lo que decimos, pensamos y hacemos está condicionado a nuestro marco de referencia y es el resultado de nuestra representación del mundo, pero este resultado es compartido mediante la interacción social. Dentro de las organizaciones, la vida laboral transcurre mediante intercambios de las representaciones y percepciones de los actores, representaciones de la realidad en la que viven.

Las Representaciones surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del mundo, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad (Durkheim en Revilla, 2001:10).

Y son reinterpretadas por cada sociedad para dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social. (Martín en Revilla, 2001:7)

Como vemos, las representaciones son propias de cada individuo y pueden ser colectivas, pero no por esto iguales, a las de otros. Dentro de la sociedad “valen” en colectivo cuando son aceptadas y por lo tanto reconocidas por los demás, encontramos un lugar, donde nos identificamos.

Cuando la vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas/funcionales, que se convierten en valores, más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por toda la comunidad, las instituciones las resguardan y garantizan las prácticas que las actualizan, se finca la identidad y la cohesión de los grupos. (Revilla, 2001:7)

Finalmente, las representaciones nos ofrecen una visión del mundo, que quizá no hemos considerado porque no reconocemos que el otro piensa distinto a nosotros, vive otra realidad y por lo tanto, tiene otro modo de ver la vida y así, de actuar. Al permitirnos compartir nuestras representaciones, interactuamos en un mundo de percepciones y realidades en común.

Buscamos estas realidades e interpretaciones, reflejo de la vida organizacional dentro del DD, los siguientes cuadros ofrecen los discursos y la percepción de los miembros del departamento obtenidos en el grupo de discusión (Anexo 4), realizado el día jueves 15 de julio a las 10 a.m. en la oficina de la jefa del DD, participaron 7 miembros del área y duró 127 min. En las categorías encontramos los tópicos de los que se habló durante el grupo.

Categorías Identificación de temas	Clasificación Posiciones por temas dentro de las categorías	Ajuste Inclusión o exclusión de temas
1. Principal problema para la elaboración de la CC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso por diseño 2. Cambios y nuevas propuestas 3. Retraso de la información 	<p>El principal problema dentro de la elaboración de la CC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - los cambios y - la falta de información.
2. Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo bastante comunicado 2. Ahora si nos comunicamos. 3. Inclusión de mis puntos de vista 4. El nuevo sistema de computo, nos facilita tener toda la información 5. Conocimiento del trabajo de los demás 6. Interés por lo que el otro hace 7. Inclusión de la jefa por el trabajo de todos 8. Temor de perder el trabajo si te digo lo que hago 9. La gente interviene en tu trabajo 10. Opiniones sobre las labores del trabajo, desconociéndolo 11. Distinta visión sobre el trabajo realizado 12. La falta de fundamentos al opinar, molesta 13. Pláticas para llegar al acuerdo y facilitar las cosas 	<ul style="list-style-type: none"> - Antes no consideraban que tenían una buena comunicación, ahora si - No les interesa, por desconocimiento del área, en el trabajo del otro. - Existe, ahora, una inclusión de la jefa por el trabajo de todos, pero es molesto que opinen sobre el trabajo del otro sin fundamentos
3. Relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay unión como equipo 2. Estamos muy integrados 3. Hay división entre Diseño y Difusión 4. Los tratos son distintos 5. Falta de opiniones críticas y constructivas 6. Opiniones con conocimiento y respeto 7. Hay formas de decir las cosas, no ser impulsivos 8. Un buen flujo de comunicación no hace sentir mal a nadie 	<ul style="list-style-type: none"> - El DD se siente unido e integrado, pero existe una división, por el trato más directo, entre las áreas de Difusión y Diseño - Se puede opinar sobre el trabajo del otro con fundamentos y con respeto - Reconocen que hay que saber decir las cosas y que son demasiado impulsivos
4. Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Más vacaciones 2. Estela nos involucra más en las cosas del otro 3. La motivación es una cuestión personal 4. Reconocimiento y motivación del trabajo por fuera de la DGPCOPAP 5. Reconocimiento externo, motiva 6. Mi trabajo lo hago con gusto 7. Reconocimiento por la jefa frente un buen trabajo y regaños frente al malo 8. La satisfacción es personal 9. Si hay motivación 10. La motivación es que trabajas de lo que estudiaste 11. No pagan bien, pero no me voy 	<ul style="list-style-type: none"> - La jefa los motiva y los involucra a todos - Hay más reconocimiento y motivación afuera de la Dirección - Les gusta su trabajo y lo realizan con gusto - La satisfacción y la motivación es personal - No hay un buen salario - Es importante la experiencia y la edad frente a la motivación - No se debe tomar las cosas como personales - Para el área de Diseño los trabajos si son proyectos personales, para el área de

	<p>porque el mercado está mal</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Nos llevamos muy bien, más que compañeros somos amigos 13. La motivación tiene sus altibajos 14. Si no te gusta lo que haces le buscas su sentido 15. Te desmotiva el que tengan una respuesta distinta 16. La experiencia te da el poder de trabajar motivado o bajo presión 17. La escuela y el trabajo no son la misma responsabilidad 18. El que te destruyan un trabajo te motiva 19. No tomar las cosas de manera personal 20. Si ya escogiste y estás en un lugar, tienes que hacerlo bien 21. Seguridad y fe en tu trabajo 22. Ser directos para hablar y no complicar el asunto 23. Los trabajos del DD vistos como proyectos personales 24. El trabajo apasiona 25. Cambiar el lenguaje al hablar sobre el trabajo como proyecto personal, "es mío" 26. Los cambios en el trabajo por caprichos o convencimiento 27. No es que no importe la opinión del otro 28. La actitud es lo que vale 29. Frente a los malos comentarios se sienten las vibras y las energías distintas 30. El DD es un filtro de lo que quiere la Dirección 31. Te cae mal el otro cuando no dice lo que te agrada 32. Existen diferencias de pensamiento y gustos 33. Puedes ser impulsivo pero no malintencionado 34. Entre amigos no afectan las críticas 35. Te entrometes por la confianza 	<p>Difusión no lo son</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es importante la fe y la seguridad para defender un trabajo - La actitud se ve frente a las opiniones, es cuestión de vibras y energías, se siente - El DD es un filtro de lo que quiere la Dirección - Hay un reconocimiento de diferencias y pensamientos - No se vale opinar con una mala intención, pero hay gente impulsiva - El que exista una relación amistosa te da la confianza de decir lo que piensas realmente
<p>5. Futuro profesional y personal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De 3 a 5 años más, dentro la DGPCOPAP 2. Jubilación 3. Buscar otro trabajo y titularme 4. No hay crecimiento dentro de la DGPCOPAP 5. Realizar cosas distintas 6. No me gusta lo que hago, ya no me puedo tardar más aquí 7. Promoción dentro de la Direcc. 8. Proyectos personales más fuertes 9. La situación en la Secretaría, difícil 	<ul style="list-style-type: none"> - La estancia en la Direcc. No debe ser mayor a 5 años - Esperan buscar un trabajo mejor - No hay desarrollo dentro de la Direcc., la SHCP atraviesa por una situación difícil - Solo te vas cuando lo que realizas ya no te satisface - Se debe aprovechar la juventud para cambiar de trabajos y tener más

	<ol style="list-style-type: none"> 10. El Programa de "Retiro Voluntario" 11. No pienso en cambiarme 12. Cuando me fastidio me voy 13. Te vas cuando ya no haces lo que quieres 14. Importancia de las aspiraciones 15. Si eres joven es más fácil cambiar de trabajo 16. La habladería del mexicano 17. Pretextos para no dejar el trabajo 18. La comodidad de trabajar en el gobierno 19. La falta de trabajo en el mercado y el buen salario 20. La falta de contratación por ser expleado del gobierno 21. Lo importante es la escolaridad 22. El prestigio de las escuelas privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - experiencia - El mexicano habla demasiado y actúa poco, nunca concreta lo que dice - Es cómodo trabajar en el gobierno por los horarios y la paga - Se piensa que la gente que trabaja en el gobierno es floja y no hay contrataciones, pero la diferencia es que están en el ámbito cultural, no de servicios - Es importante la escolaridad pero más, el que seas egresado de una escuela particular - Los de gob. no son gente floja, y los de esc. de paga no saben trabajar
6. Satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gusto por el trabajo 2. Involucramiento en decisiones económicas 3. El salario 4. Sistema Civil de Carrera 5. Ascensos 6. La suerte 7. Tomar en cuenta el trabajo que realizas 8. Unión frente a necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran satisfechos y les gusta el trabajo que realizan - Se consideran mal pagados, ganan igual que personas que no lo merecen - A través del Sistema Civil de Carrera podrán tener ascensos, pero no es una aspiración muy fuerte - La suerte es la que te coloca en un buen lugar y con un buen salario
7. Seres humanos dentro de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Somos robots 2. Institución con valores 3. La Direcc. no, el DD si 4. Los chismes 5. El saludo 6. La importancia del reconocimiento 7. La jefa es humanista 8. Cambio de actitud 	<ul style="list-style-type: none"> - La institución debe tener valores parecidos a los tuyos y ser honesta con ellos - Solo en las familias y con algunos amigos se encuentran los valores, dentro de las instituciones no los hay - La Dierc. no nos conoce, ni nos saludan - Solo dentro del DD nos ven como seres humanos, la jefa nos reconoce como personas - El saludo no interesa, pero demuestra reconocimiento y educación. No importa lo que piense el Director, solo la jefa - La educación y los valores son generacionales, los nuevos no los tienen - Si no existo para ti, no existes para mi

A partir del cuadro anterior se identificaran las representaciones caracterizando los temas por actores y grupos, encontraremos así las diferencias y similitudes.

4.5.1 Representaciones de los actores

Dentro del DD laboran 9 personas

- Jefa del Departamento: Estela Munguía, soltera, 36 años. Lic. en Comunicación, egresada de la Facultad de Ciencias Políticas UNAM. Antigüedad: 2 años, empleada de confianza. Trabajó para Difusión Cultural de la UNAM y su personalidad es extrovertida.
- Coordinadora de Información: Luz María Gómez, soltera, 35 años. Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva, egresada de la ENEP Acatlan UNAM. Antigüedad: 8 años, empleada de confianza. Trabajó para El Sol de México y su personalidad es extrovertida.
- Coordinadora de Prensa: Irma Arce, casada, sin hijos, 36 años. Lic. en Comunicación, egresada de la UAM. Antigüedad: 8 años, empleada de confianza. Único trabajo y su personalidad es introvertida.
- Coordinador de Diseño Gráfico: Ulises Carmona, soltero, 28 años. Pasante en Diseño Gráfico, egresado de la ENEP Acatlan UNAM. Antigüedad: 4 años, empleado de confianza. Único trabajo y su personalidad es extrovertida.
- Diseñador Gráfico, medio tiempo: Oswaldo Campos, soltero, 27 años. Pasante en Diseño Gráfico, egresado de la ENEP Acatlan UNAM. Antigüedad: 3 años, empleado de confianza. Único trabajo y su personalidad es introvertida.
- Secretaria: Carmen Vera, casada con 3 hijos, 50 años. Carrera Comercial Secretariado. Antigüedad: 15 años, empleada sindicalizada. Trabajó en el sector privado y público y su personalidad es introvertida.
- Difusión: Hortensia Téllez, casada con 3 hijos, 49 años. Carrera Comercial Secretariado. Antigüedad: 13 años, empleada sindicalizada. Trabajó en el sector privado y público y su personalidad es extrovertida.
- Dibujante: Rafael García, casado con 3 hijos, 49 años. Pasante de Artes Visuales en la ENAP UNAM. Antigüedad: 17 años, empleado sindicalizado. Trabajó en el sector privado y público y su personalidad es extrovertido.

- Dibujante: Eduardo Lizcano, casado con 2 hijos, 58 años. Carrera Técnica Diseño Gráfico. Antigüedad: 25 años, empleado sindicalizado. Trabajó en el sector privado y público y su personalidad es introvertido.

Todos los empleados participaron en el grupo de discusión a excepción de la Jefa del Departamento y el Sr. Rafael quien se encontraba en un curso de capacitación.

Cuadro representativo del grupo de discusión (Ver anexo 5, Grupo de Discusión)

Principal problema para la elaboración de la CC

Luz	"El retraso es en diseño, me gusta, no me gusta, por nuestros cambios y medidas de pata de la jefa y yo"
Ulises	"En mi caso es desesperante, no hay información. Es ilógico, te piden algo y no te dan la información"
Oswaldo	"Hay que reajustar todo, es bastante complicado"
Irma	"Es un lío, me adelanto pero siempre hay errores por cambios, es difícil que todo salga bien"
Eduardo	"No me afecta, en nada"
Carmen	"Se trata de que participe, y si le afecta, si tuviera la información, anticiparía sus dibujos o no?"

Comunicación

Hortensia	"Si bastante"
Y Luz	
Luz	"Eduardo, qué piensa, si le interesa o como no le afecta no?"
Ulises	"Es relativo... anteriormente tenía la impresión de que no nos comunicábamos, ahora si... ya me toman en cuenta"
Irma	"Con el nuevo sistema de compus, la jefa ya no acapara la información, incluso nos la manda a todos y hay cosas que ni deberíamos de tener, pero falta comunicación, es más desconozco procesos, Estela dice -cómo crees, yo también-"
Ulises	"Falta que nos integramos en una misma dinámica, sabes a grandes rasgos pero no te metes"
Irma	"Debe haber una comunicación pero dentro de una realidad, realmente te interesa saber del otro? Pues no! ni te vas a preocupar"
Carmen	"Yo si sé que hacen"
Luz	"Ah sí? Tu sabes todo no?"
Horte	"Las únicas que sabemos que hacen todos, somos Carmelita y yo, conocemos el trabajo"
Carmen	"La realidad es que yo se porque tengo más trato, todos vienen y me preguntan, bueno anteriormente la secretaria tenía más valor... además Estela viene y te dice todo, qué hace cada uno"
Luz	"Bueno, eso es últimamente"
Carmen	"Nuestra relación ya es más unida, ya no tienes el temor de decir qué es lo que haces por miedo a que te quieten la chamba, hoy simplemente dicen -te vas-"
Eduardo	"Creo que hay mucha gente que se mete a opinar sin saber"
Carmen	"No está mal que se metan, si se está trabajando en equipo y toman tu opinión, quizá para el que lo realiza no es muy cómodo"
Irma	"Yo no veo mal la intervención; lo que no se vale es que lo hagas sin fundamentos, así no lo siente como una agresión... faltaba involucrarlo desde el principio"
Ulises	"Estamos de acuerdo que todos tenemos una visión distinta, ti lo ves diferente al nuestro como diseñadores, cualquiera puede dar su punto de vista, pero no si no hay una justificación de lo que dices"

Relaciones

Carmen	"Generalmente yo considero que si hay unión, aunque a veces dices dónde está?"
Oswaldo	"En Diseño estamos muy unidos y comunicados, con Difusión el trato es diferente pero también"
Irma	"En Difusión?"
Luz	"Nos estás dividiendo?"
Oswaldo	"Es un trato distinto.. además si tus opiniones son críticas; bienvenidas, sin fundamentos; no valen"
Irma	"No es tanto que no pueda opinar, lo hago en la medida de mis conocimientos y mi percepción, pero no me hago la sabionda"

Motivación

Ulises	"Si me dan un poquito más de vacaciones por supuesto!"
Irma	"Estela ha hecho bien; nos ha involucrado... Pero creo que es más personal, me encanta que la gente de medios esté contenta y de ellos me llegan palabras motivacionales, no le digo a la jefa porque por mi cuenta me motivo, hacen que le ponga más ganas"
Horte	"Por mi trabajo conozco a mucha gente y me gusta que estén contentos por el trato que se les da, me gusta mucho lo que hago y siento que eso es lo que me motiva"
Carmen	"Mi trabajo lo hago con mucho gusto, tengo cosas asertivas y me lo reconocen, me equivoco y me dice la jefa -te voy a matar- regañiza segura"
Ulises	"Cuando haces un trabajo, la satisfacción es propia reflejas tu personalidad... muchas veces hacen más válidos los regaños a que te motiven"
Luz	"A mi me gusta, me encanta, no sé por qué, por mi carrera, aunque no me paguen bien no me voy porque afuera está mal el mercado. Mas que compañeros somos amigos y las diferencias nos han ayudado a formar un buen equipo"
Oswaldo	"La motivación tiene sus altibajos, más si el proyecto no te llama la atención, cuando enseñas tu trabajo y no tienes la respuesta que esperabas te desmotivas, o solo tomas las críticas constructivas"
Luz	"La experiencia te da el poder trabajar motivada, bajo presión, la escuela no es igual de responsabilidad que el trabajo, no te tomes las cosas personales, aquí, debes cumplir con los términos de la institución, la edad y otros trabajos te foguean"
Irma	"Me gustaría hacer un trabajo más creativo, a mí no me gusta lo que estoy haciendo pero decido hacerlo bien. Estoy en contra de que a los mexicanos se nos deba tratar con pincitas y que no podemos expresar lo que realmente somos, no te tomes los proyectos personales, no es mi catálogo, mi cuento, mi pintura, mi obra"
Ulises	"Te lo tienes que tomar, te metes en el proyecto porque si no; no lo sacas"
Luz	"No es de tu propiedad es de la Dirección... a mi me apasiona mi trabajo y me gusta, se que al final salió como yo quería y esa es mi satisfacción pero nunca lo he tomado como mío"
Ulises	"Cómo dices que la tipografía es tuya y dices que no es tu trabajo?, calma todos intervenimos, la CC es decisión de cada uno de nosotros, el lenguaje debería cambiar"
Luz	"No pregonó eso es mío, lo comento para mí, para mis adentros, a veces a Irma, si ya dije algo y no es así, no voy a pelear con ellos... al diablo, es inútil pelear"
Irma	"Uno debe saber en que momento terminar, sobre todo cuando nos conocemos y sabemos como nos manejamos... sabemos que onda y por dónde andan nuestros sentimientos, intenciones y caprichos, si sabemos cuál es la versión real de las cosas no hay que disfrazar, solo nos hacemos bolas y menos después de tanto tiempo de convivir"
Oswaldo	"No es que no me importe la opinión de los demás, pero sabes que no a todos les va a gustar de la misma manera, a mi no me preocupa ni me afecta y no es que no me importe"
Luz	"Es la actitud, las malas vibras se sienten, y aunque no lo expreses; se siente la incomodidad de un comentario"
Irma	"Es un encuentro de vibras, Luz es muy impulsiva y no es que planea o no le importa lo que dice, pero hay veces que si te cae gordo, y no importa quién, en ese momento es como cualquiera"
Ulises	"Cuando me dices algo, yo lo defiendi y me peleo contigo, en ese momento nos caemos gordos, pero lo arreglamos... después se nos olvida en 5 min"

Horte	"Oswaldo no se espera que antes de llegar hasta allá, le rebotaran el trabajo."
Irma	"No puedes dejar que llegue hasta allá, se comen viva a Estela, aquí es como un filtro"
Horte	"A veces no estás tan consciente de lo que dices, si estás enojado o no puedes ser neutral y te desquitas en tus opiniones, y estas dañando a una persona"
Luz	"Hay que diferenciar cuando es con dolo, la malicia no la tengo, de que se me sale, me sale"
Irma	"De eso no se salva nadie, aquí no nos vamos a hacer guajes, nadie es una perita en dulce, todos sabemos ser malintencionados cuando queremos"
Ulises	"Puedes hacer tus comentarios pero no se siente, si no le interesa se le resbala"
Irma	"Hasta que no pido ayuda no importa si se meten"
Luz	"Te metes por la confianza porque más que compañeros son amigos"

Futuro profesional y personal

Eduardo	"No tengo futuro, bueno 5 años y me voy... si las direcciones públicas no cambian las reglas"
Carmen	"Si la dirección se lo permite"
Luz	"Carmelita, no has hablado después de este trance"
Ulises	"Tengo planes de buscar otro trabajo, de titularme, no lo puedo asegurar pero me gustaría, siento que dentro de la Dirección ya no tenemos crecimiento, a la mejor si me dicen que me van a hacer un departamento de Diseño, pero lo veo complicado y muy difícil"
Oswaldo	"Estoy realizando mi proyecto de tesis y buscar otro trabajo donde pueda realizar cosas distintas y obtener otras satisfacciones"
Irma	"No me gusta el área, me hubiera gustado decidirlo pero me lleve por la situación, ya no me puedo tardar mucho, a mi no me gusta como a Luz"
Horte	"Espero que me promuevan porque no pienso estar aquí más de 3 años. Tengo otros proyectos personales mucho más fuertes y siento que voy a salir adelante, pero quiero irme con un poco más de dinero"
Carmen	"La situación a nivel Secretaria es difícil para todos, el Retiro Voluntario no es así, si no cumples con los perfiles que según la Secretaria pide te retiran... yo tengo todavía planes dentro de la Secretaría, mi trabajo me gusta y lo disfruto mucho"
Luz	"Yo todavía me siento a gusto aquí, me he administrado y puedo cumplirme todos mis placeres, Me gustaría concursar dentro del Civil de Carrera, El día que me desesperen me aburran o me fastidien me voy"
Irma	"Te vas porque ya no haces lo que quieres, entre nosotros tal vez hay malos entendidos pero, de eso a que ya no entres... después de tanto tiempo no sería un crecimiento personal... ya nos conocemos y trabajar en el Centro Histórico es muy padre"
Horte	"De ellos que están tan jóvenes aplaudo que no se quieran quedar estancados aquí. Tus ideas se van acumulando y ya no puedes dar porque ya no te está permitido más"
Irma	"Cuál es el problema del ser humano, somos habladores, pensaba que exageraba al decir que estaría aquí 3 años. Si no hacemos ciertas cosas en la familia y la pareja, menos vamos a hacer un proyecto de vida. Si vamos a seguir aquí y no la estamos pasando bien, vamos a echarle ganas"
Luz	"Afuera el sueldo está por los suelos y ya teníamos un horario corto"
Carmen	"Te acostumbras a la comodidad que te da trabajar en el gobierno"
Luz	"Más tiempo por menos? Mejor me aguanto hasta que halla algo mejor, dije nada más un año, dije me título, y sigo aquí. Entramos jóvenes, ya pasamos de los 30 y el mercado afuera está difícil"
Carmen	"A la larga pierdes más por menos, en mi experiencia a la gente que viene de gobierno no la contratan, dicen que es flojísima. Yo si fuera joven, al menos como Ulises y Oswaldo, me titulaba y conseguía otro trabajo aunque me pagaran menos"
Irma	"Sobre todo porque son hijos de familia, no pagan renta, no tienen hijos"
Luz	"El tabú es que si trabajas en gobierno, creen que eres flojo, pero todo está en como defiendas tu trabajo"
Horte	"Yo trabajé en la iniciativa privada y llegué aquí por la comodidad del horario, en Reclutación de Personal y a la gente de servicio público no la contratan"
Luz	"Hoy no importa si eres de gobierno o no, lo que importa es la escolaridad y las

	gentes que estudian en escuelas de paga, del ITAM de la IBERO"
Ulises	"Pues mucho ITAM y mucha Ibero y no saben hacer el trabajo ni dirigir"
Carmen	"Lo que te da la experiencia es el trabajo"
Horte	"Es más fácil en la iniciativa privada, subes mucho más rápido"
Irma	"Uno cuántas referencias puede tener, la realidad es que hay cosas que decimos porque las hemos oído, pero cuántas sabemos porque las hemos investigado. Donde está la gente floja es en salud, luz y teléfono"
Luz	"También hay gente en la iniciativa privada floja. Lo importante para los jóvenes es tener experiencia pero váyanse con el Retiro Voluntario para llevarse un poco más de dinero"

Seres humanos en la organización

Luz	"Nos ven como robots"
Irma	"Es muy difícil que una institución adopte valores, es mi problema no podría durar mucho, tienes una manera de ser, de abrirte y no sabes si ella te va a corresponder. Siento que en una institución es difícil que halla calidez, que sea honesta, es utópico, solo en la familia y con ciertos amigos, eso un trabajo personal"
Ulises	"No te tratan como personas, incluso te ven y no saben ni qué puesto desempeñas, ni te conocen, valor como persona; no"
Irma	Otro problema de las instituciones, son los chismes, siempre estamos opinando de otros y "no somos jarritos de tlaquepaque" Es generacional, nosotros eh comunicación no pasa tanto, los nuevos niños no tienen valores, todos les vale, entran aquí y ni te saludan, están en su mundo, se sienten estrellitas."
Horte	"Al Director te lo encuentras en la escalera y ni te pela, ya solo por educación el saludo"
Ulises	En Recursos Humanos entras y saludas y todos en su asunto, olvídale, no voy a saludar a alguien que no te pela, no es que te pongas grosero, pero no tienes que quedar bien con la gente"
Irma	"No tengo que cambiar por como actúen los demás, yo me debo mantener y si consigo que me saluden con el tiempo me doy por bien servida. Si no existo para ti no existes para mí"
Luz	"Todos pensamos diferente, siento que si me tratan como ser humano. A mí no me interesa que el Director me saludé, ni si dice que mi trabajo está bien o mal, solo tengo que quedar bien con Estela, ella es la representante de nosotros"
Irma	"Con la jefa es una cuestión de carisma y de vibras y de mantener un nivel de comunicación, se ha preocupado por eso"
Luz	"Ella es humanista, se pone en el papel de que soy humano y nos entiende cuando debemos realizar cosas personales"
Irma	"Con los años he aprendido a no cerrarme y cuando uno critica y critica, mejor cambio ese sentimiento por otro, me cuida mucho de que me llene, emocional y espiritualmente y no me llene de ciertas cosas la boca, el pensamiento o las acciones, cambio por el otro aunque me cueste un poquito, es a partir de uno"
Oswaldo	"Obviamente sabemos que somos individuos y tenemos preocupaciones y problemas, pero de los directivos a nosotros nada que ver, entonces, como individuos? Para nada"
Irma	"En el interior del departamento es distinto"
Ulises	"No me importa que el Director me saludé sino como él dice, no me importa quién lo haga; lo quiero en 5 min"

4.5.2 Representaciones de los grupos

Todos los actores son grupos formales permanentes, en el DD encontramos que todos los miembros son parte de este grupo, ya que están relacionados en actividades para el logro del objetivo. (Ver Los actores, el grupo y el líder en el Capítulo 4, páginas 62-63)

Son un grupo permanente por que deben realizar el trabajo para que mensualmente ofrezcan como resultado la publicidad y difusión de la programación de las actividades artísticas culturales. Además, no son parte de la organización por temporalidad, ya que sus actividades responden a las necesidades del servicio que mes con mes ofrecen.

Presentamos una caracterización de grupos por tópicos, con respecto a sus posturas, pero generalmente se aprecia que existen dos grupos formales muy marcados dentro del DD a partir de sus funciones y actividades, por un lado se encuentran los que integran el área de Diseño y por el otro Información, Prensa y Difusión. Incluso, se hace más marcada esta diferenciación porque el espacio donde laboran no es compartido, lo que imposibilita una relación más cercana, además de la diferencia de actividades, un grupo se encarga de la imagen y el otro del contenido.

Se le llama grupos informales cuando las personas se empiezan a reunir dentro de las organizaciones no por la misión ni las actividades específicas, sino por necesidades humanas. Este es el caso de los grupos informales, a pesar de que en estos grupos la gente suele identificarse mejor con aspectos más personales que generales, la combinación de los factores formales da paso a estas relaciones.

Dentro de los grupos informales que tiene el DD, se observan dos grupos, a partir de la relación que mantiene los miembros por intereses personales y características que los identifican.

Ambos grupos se diferencian por el rango, los diseñadores y las encargadas de información y prensa mantienen una relación más personal y fuera del trabajo, porque sus intereses y su visión es distinta, son solteros y no tienen hijos. Mientras que la secretaria, la encargada de difusión y los dibujantes, son trabajadores de base y no de confianza, sus intereses como sus pláticas, están relacionados por cuestiones familiares y del sindicato.

Principal problema para la elaboración de la CC

No se observó ninguna tendencia en particular, todos coincidieron en que los cambios y la información a destiempo es el principal problema, salvo la Coordinadora de Información que consideró que es el atraso en el diseño y elaboración de la CC, pues casi toda la información ya está establecida.

Comunicación

Dos grupos por la relación más cercana por el espacio, pese a que consideran que esta bien comunicados

1. Los Diseñadores consideran que si están divididos por tener un distinto trato y porque sus ocupaciones les impiden interesarse más, en el trabajo del otro
2. Los de Difusión conocen más lo que el otro realiza, y tiene un trato más directo con la jefa, a diferencia de que no todos los del área de Diseño tienen esta relación tan cercana

Relaciones

Precisamente por la relación entre áreas, es que se da la división en dos grupos, comparten el mismo espacio y están separados en oficinas, como departamento están unidos y comunicados:

1. Los diseñadores, creen que si las opiniones son críticas se valen.
2. Los del área de Difusión, no se hacen las sabiondas en cuanto a diseño, es su percepción.

Motivación

Se observan tres grupos, aunque todos piensan que Hace bien Estela al involucrarlos a todos en todo:

1. Diseñadores: Piensan que la motivación se las da el interés que el proyecto despierte, que son parte de su personalidad y se los deben apropiarse para hacerlo con ganas.
2. Prensa e Información: Que la experiencia te da el trabajar motivada, que no son proyectos personales, que se conocen demasiado bien para saber que esperar.
3. Todos los demás: Se mantuvieron al margen de esto, no tomaron ninguna postura quizá porque el trabajo que realizan no se ve tan directamente reflejado en algo como lo es la CC, pero coincidieron en que se debe saber decir las cosas para no ofender al otro con los comentarios.

Futuro profesional y personal

Solo prensa no coincidió el gusto que siente por su trabajo y cree que la satisfacción profesional es algo muy personal, no necesariamente laboral.

1. Los que esperan titularse y buscar otro trabajo.
2. Los que piensan que no deben durar más de 5 años, o los ascienden o se van de Retiro Voluntario.
3. Los que no tienen planes de dejar la Secretaría por el gusto que les da su trabajo y lo difícil que está el mercado laboral "afuera". Aquí se observaron dos posturas distintas: los que piensan que no hay contrataciones porque lo que importa es tu trabajo anterior, el caso de ser de organizaciones públicas y los que creen que lo que importa es o académico y la escuela de la que vienes.

Seres humanos en la organización

Todos consideran que dentro del DD existe un trato humano y bueno en relaciones, y es afuera del departamento el que no se les considere así, de esto se dividieron en dos posturas:

1. Para los que el saludo es un reflejo de la identificación como personas y el reconocimiento y la educación.
2. A los que nos les importa si los saludan o no, finalmente es una actitud y ante esta, ellos responden.

Lo que se pudo apreciar durante el grupo de discusión es que si hay lazos amistosos muy fuertes, la relación constante y las personalidades e intereses en común los ha llevado a considerarse más que compañeros de trabajo, amigos, y en varias ocasiones se vio reflejada esta postura.

Frente a las diferencias entre los diseñadores, Prensa e Información y Secretaria y Difusión, estos respondían defendiéndose unos de los otros y apoyándose en las

opiniones que comparten. Sin embargo pese a que se observan grupos marcados por la amistad, todos coinciden en que su relación como departamento es buena y existe comunicación.

Como observamos en este apartado, las representaciones nos mostraron valores, posturas, ideas que se entrelazan frente a la identificación, el conocimiento y reconocimiento del otro. Una filiación permite a los actores formar grupos.

Por lo tanto, la importancia de las representaciones, esta reflejada en la medida en que a través de ellas reconozcamos, la actitud o la postura frente a las distintas concepciones del mundo que nos rodea, participando en el intercambio de realidades y subjetividades de nuestro entorno.

Se sufre bajo el peso de su concepción o *imagen* del mundo, bajo la no resuelta contradicción entre lo que las cosas *son* y lo que, de acuerdo con su visión del mundo, *deberían ser*. (Watzlawick, 1999:41)

Es este el mayor problema frente a la no aceptación del otro y por lo tanto, la fijación a un grupo que responda a mi misma percepción del mundo, si no cuadra esta visión, difícilmente cuadrará la relación entre dos individuos, sin embargo la tolerancia y el reconocimiento de que la diferencia es la que nos enriquece es lo que hace posible las relaciones, frente a estas percepciones tan diversas.

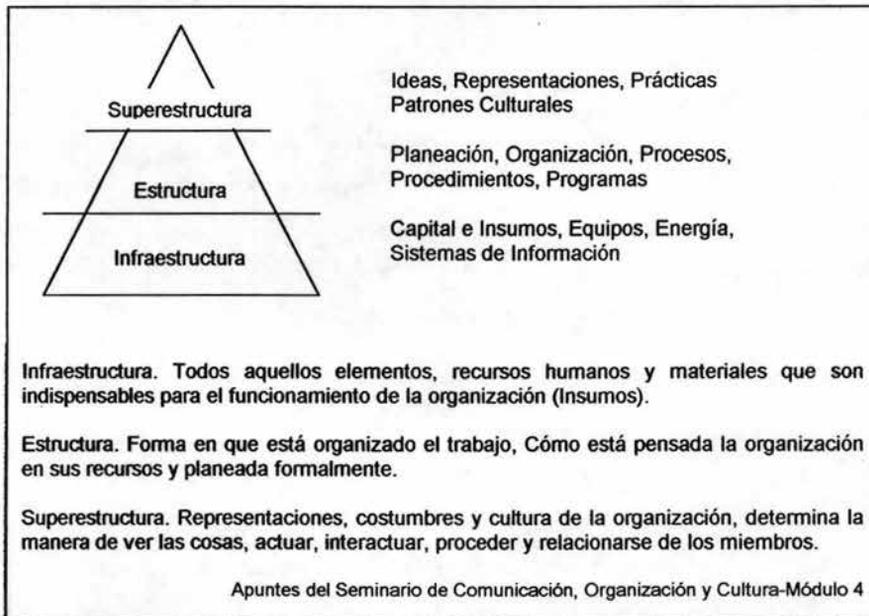
Una concepción del mundo representa, pues, la síntesis más universal y compleja de miríadas de vivencias, influidas por otras interpretaciones, convicciones y adscripciones de valor y sentido a los objetos de nuestra percepción –derivadas de vivencias–, de que la persona interesada es capaz: es en el sentido más directo e inmediato, el resultado de la comunicación. (Watzlawick, 1999:43)

Para modificar esta realidad, aparentemente inmodificable, hay que saber, ante todo, *qué* es lo que se debe cambiar (es decir hay que llegar a comprender la concepción del mundo de la persona interesada) y, en segundo lugar, averiguar *cómo* puede conseguirse este cambio desde una mera perspectiva técnica. (Watzlawick, 1999:46)

Comunicación, como tolerancia frente a la diferencia del otro, comunicación organizacional como identificadora, controladora y ajustadora de las representaciones de los actores en la organización. Como para todos el mundo no es el mismo, hay que llegar a un acuerdo sobre éste, donde todos sean libres y encuentren un espacio compartido en el que se respete la percepción individual.

4.6 INTERACCIÓN Y CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

Para identificar los problemas que son pertinentes dentro del DD a las relaciones y la interacción de los miembros y sus representaciones recurriremos las 3 instancias o niveles que Marx distingue dentro de un sistema.



En el DD no se observan problemas dentro de la infraestructura, ya que cuenta con un presupuesto que le permite cubrir todas sus necesidades y responder a las demandas de la DGPCOPAP, cuenta con un actualizado equipo de computo que le permite realizar adecuadamente sus funciones y agilizó los sistemas de información, no solo dentro del DD, también de la Dirección.

Un problema importante es la estructura de la organización, empezando por el Manual de Organización y de Procedimientos están aún en revisión para su actualización, lo que nos dice, que no están las funciones correctas, los cargos y puestos adecuados a éstas y por lo tanto, existe un desconocimiento de las actividades concretas.

El flujo de información y la comunicación se ven afectados de afuera a adentro del DD, por la falta de información de la programación artístico-cultural y el reproceso al cambiarla por la comunicación exclusivamente descendente que se da entre la DGPCOPAP y el departamento.

Durante el transcurso de datos y acuses, existen cuellos de botella que impiden el óptimo paso de la información, áreas que solo deben firmar de enterados pero que nada tiene que ver con las funciones y actividades que realiza el DD, además de la falta de compromiso y organización para la entrega de información por parte de áreas que si tienen que ver.

Al ser un departamento pequeño, en cuanto a sus integrantes, permite que las relaciones, que se dan a nivel supraestructura, sean mejores y se caractericen por estar comunicados e integrados, pese a que se encontraron distintas posturas y diferentes formaciones grupales no es un problema la diferencia de representaciones entre ellos, pues se reconocen individuos con distintas formas de pensar.

4.7 FORMAS, REDES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO Y LA INTEGRACIÓN

Para complementar y entender mejor éste apartado, revisar la Estructura Formal de Comunicación del Capítulo 2, páginas 33-36, especialmente el diagrama y la comunicación por grafos.

La comunicación es un elemento muy importante dentro del desarrollo de las actividades del DD ya que es gracias a ella que se mantiene el flujo información adecuado entre los miembros, además de establecer patrones de comportamiento y generada de acciones.

Las redes de comunicación permiten el paso de información para la realización de procesos internos, posibilitan la toma de decisiones y orienta las acciones a encaminar para el desarrollo de las actividades, así como ser el elemento mediador para el logro de los objetivos y establecimiento de metas.

La comunicación dentro del DD es flexible porque es formal e informal, abierta ya que permite la libre expresión de las opiniones y el involucramiento con las actividades y el trabajo que se realiza, se incluye a todos de una manera participativa, de tal forma que la comunicación pueda ser organizadora de los procesos y a su vez, propiciar una mejor relación entre los miembros.

La comunicación es formal cuando se constituye por un conjunto de vías o canales establecidos donde circule el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas áreas del DD; como lo son los acuses de recibido, las notificaciones de cambios de programación o los nuevos elementos a integrar en las imágenes de la CC, y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

La comunicación informal se presenta cuando la interrelación que se genera dentro del DD es espontánea, y no distingue de cargos y funciones. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades del Departamento o puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos; se comparte la información con todos los miembros y su finalidad superior es que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, "las puertas siempre están abiertas". Así logran mantener las relaciones más cálidas y de confianza que permiten generar un sentimiento de participación y pertenencia para comunicarse unos con otros.

4.8 CONCEPCIONES COMUNICATIVAS VIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN

La función del comunicador organizacional debe enfrentar problemas dentro de la organización. Más aún cuando son de índole de representaciones, ya que a diferencia de una visión administrativa que reconoce al ser humano como un recurso más de la

organización, la comunicación organizacional, es la mediadora entre las representaciones y la realidad de los miembros y la organización.

La organización pocas veces se preocupa por la visión y misión de sus trabajadores, el logro de sus objetivos e interés, mucho menos por sus pensamientos y sentimientos, su actitud es una más dentro de la organización. Es función entonces de la comunicación encargarse de empatar todo esto, desde sus representaciones hasta la función cambio-conservación de sistemas y situaciones.

En este sentido, recordemos que el problema que más afecta al DD es de orden informativo más que comunicativo. Los actores del departamento tienen una representación bastante acertada de lo que son sus relaciones y la forma en que perciben sus flujos de comunicación, los reconocen hoy mejores que ayer, y donde todos forman parte de las decisiones que encaminan el rumbo del DD, se encuentran más incluidos, en la medida en que se les considere, se reconocen como un buen equipo de trabajo.

4.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DD

Dentro del DD, la acción de los actores está condicionada a una tendencia de orden regida por la norma dentro de la organización, donde se encuentran marcadas notablemente las diferencias grupales entre los de Diseño y Difusión.

Sin embargo, están representadas dramaturgicamente, por la condición amistosa en la que se encuentran, su ámbito lo constituye la pasión por su trabajo, lo que los lleva a tener serias diferencias dentro de sus funciones, preocupándoles herir susceptibilidades, justificándose en el conocimiento que tienen unos de los otros.

Es precisamente gracias a la acción comunicativa, que se permite llevar una relación saludable, aunque todavía “se hacen bolas”, el flujo de comunicación es bueno, la jefa incluye a todos en las tomas de decisiones y ellos se sienten reconocidos, se saben diferentes y respetan la diferencia, incluso piensan en que pueden predecir lo que “va a hacer el otro”, después de tanto tiempo de relaciones y convivencia.

El papel de la comunicación dentro del DD, es el del integrador de los comportamientos entre los actores y grupos, y por lo tanto de sus representaciones, media entre sus mundos de interacción.

Al escuchar de todos que son un equipo comunicado e integrado, podríamos pensar que el ambiente laboral es realmente sano, como lo habíamos mencionado, pero recordemos que las relaciones no son perfectas y se encuadran dentro de este marco, ya que el feedback que predomina en el intercambio comunicativo es el negativo.

No solo lo que se dice comunica, también “es la actitud, las malas vibras se sienten, aunque no lo expreses; es un encuentro de vibras”. Esto, una percepción muy subjetiva, pero muy simbólica de la relación tan personal que llevan dentro del DD, trae consigo una carga muy fuerte de las representaciones negativas que pueden tener del otro.

Aquí es un buen ejemplo de que es parte de la naturaleza del ser humano el conflicto, la pelea constante por “defender el trabajo” frente a comentarios “impulsivos, más no malintencionados”, los lleva a tener relaciones de competencia y complementariedad: “Todos intervenimos, la CC es decisión de cada uno de nosotros”, donde los comentarios frente al proyecto se complementan si no de conocimiento, sí del reconocimiento de las percepciones que pueden tener ante éste.

El reconocimiento de las diferencias los hace complementar su trabajo, sus funciones, por lo tanto, sus relaciones: “Estamos de acuerdo que todos tenemos una visión distinta, tu lo ves diferente al nuestro”.

El principal problema no es la relación dentro del DD, sino hacia fuera, lo que trae como consecuencia un desajuste en la información y entregas de los trabajos que realiza, desde la elaboración a los impresos y difusión de los mismos.

La falta de compromiso de los demás departamentos le lleva a tener retrasos considerables, que después enfrentan para su solución, con reprocesos y ajustes de última hora, “es desesperante... bastante complicado... y un lío”.

4.10 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DISCIPLINA MEDIADORA DE REPRESENTACIONES

Retomaremos la Teoría de la Mediación, que se refiere a la comunicación como un sistema mediador, donde desde una lógica de la racionalidad cambia la acción, influenciada y motivada a partir de sus entorno, para proponer una solución a los problemas detectados

Si la comunicación es el sistema que media entre los demás mundos y reconocemos el entorno del DD como distinto al que está adentro, se debe considerar el hacer de los demás sistemas una fuente directa y temprana de información, ya que es el principal problema con el que cuentan.

El ajuste de tiempos para ambos, ayudados de una comunicación adecuada, informar asertivamente que el compromiso y el respeto ante los tiempos es parte esencial de los procesos con los que cuenta el DD. En la medida en que se cumpla con un mejor conocimiento de las funciones los actores tendrán más posibilidad de acción.

A través de una junta entre la jefa del DD y las demás áreas que aportan la información para todos los impresos que se realizan, podrían llegar al acuerdo de fechas para las entregas, además, harían de su conocimiento los problemas que les ocasiona al departamento este retraso, el director debería apoyar al DD pues son finalmente estos impresos la imagen de la DGPCOPAP.

“Con el nuevo sistema de compus, la jefa ya no acapara la información, incluso nos la manda a todos y hay cosas que ni deberíamos de tener” Si bien es cierto que les ha facilitado los cuellos de botella y un buen flujo de comunicación, también es cierto que hay información que no debería ni pasar por todos, ni obligatoriamente, pues hay ocasiones en que se desconoce de lo que se habla, no pasar de un área a otra sin que esté firmada de enterado, esto retrasa la información, alarga los tiempos de espera creando tiempos muertos, dificulta los procesos que le siguen y las probaciones de dicha actividad.

Entre los actores existe también una mediación de la realidad propia y de la organización, lo interesante y complejo es reconocer la realidad del otro.

La jefa del DD está interesada en la inclusión de todos, en la medida que reconozca las necesidades o aspiraciones y gustos de sus trabajadores obtendrá una mejor estancia dentro de la organización para éstos.

La encargada de Prensa espera realizar un trabajo más creativo: "Me gustaría hacer un trabajo más creativo, a mí no me gusta lo que estoy haciendo pero decido hacerlo bien". Quizá podría colaborar directamente con el área del Diseño para la elaboración de los impresos, además, darle más apoyo y presupuesto para la realización y decoración de los eventos como los cumpleaños del DD o las fiestas de la DGPCOPA, o incluso podría ayudar en las inauguraciones de los eventos artístico culturales.

Difusión necesita para un mejor desarrollo, una actualización de la base de datos con la que cuenta en DD para el envío de los impresos, la jefa debería sentarse con ella un momento al día para aprobar o descartar la información que ya no sirva, además, serviría también para que ambas, con ayuda de algún personal de sistemas, aprendieran a darle un mejor uso al programa del directorio y así aprovecharían al máximo este servidor, ya que saben que lo desconocen y no lo han manejado adecuadamente.

Ven a la DGPCOPAP como una organización de pasillo, donde no tiene ningún desarrollo, y por lo tanto, sus intereses no empatarán con los de los miembros y la organización, "qué les pasa a los de allá arriba que no nos los reconocen".

Sería importante para los diseñadores reconocerles de alguna manera su trabajo, ven la DGPCOPAP como una organización de paso y solo esperan titularse para salirse. Poco a poco se les ha permitido, por parte de los mandos medios, proponer más imágenes y diseños para los impresos, también podrían crear el diseño de la página de Internet de la DGPCOPAP y no solo subir la información.

Para evitar los reprocesos dentro de la elaboración de la Cartelera Cultural, podrían realizarse una junta por la mañana en donde se diga que es lo que se espera y se quiere para ese día y otra después de comer para hablar de los cambios a última hora, las

nuevas imágenes o información y así evitar los retardos, saber la etapa del proceso en el que se encuentran y como van contra el tiempo.

Les gusta su trabajo y lo realizan de la mejor manera porque consideran que la motivación es una cuestión personal frente a tus labores, y es la experiencia lo que te da esta mentalidad, los diseñadores no tienen esta percepción, realizarán sus metas personales y se irán, a menos que con el paso del tiempo se acostumbren a la “comodidad de trabajar para el gobierno”.

Es importante reconocer que la jefa del DD ha modificado su actitud frente al grupos, espera poder hacerlos sentir como un gran equipo, se interesa por sus necesidades y colabora de manera directa con todos. Para ella es importante que se comuniquen y es una actividad que ella propicia, permite que todos participen y los involucra en los procesos de todos.

El personal del DD reconoce que la jefa ha cambiado y que lo que hace es porque el DD tenga un mejor desarrollo, están orgullosos de lo que ahí se realiza y gran parte del reconocimiento, poco o mucho, que ahora tienen es por la insistencia de la jefa en cambiar ciertos aspectos del área para mejorar la imagen de la programación artístico cultural de la DGPCOPAP.

Desafortunadamente ellos saben para quien trabajan y pese a que predomina el sistema clásico de administración pueden vivir con eso. Dentro del DD las relaciones son más cálidas, no cuentan con tantos formalismos y solo responden a la Dirección cuando son las aprobaciones de las propuestas, tienen una gran libertad para realizar su trabajo y el apoyo de un líder moral.

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

El principal problema del DD es la falta de información de la programación artístico cultural de la DGPCOPAP por la falta de compromiso de las áreas que dependen, para recabar los datos, así como el oportuno aviso de algún cambio de programación.

La comunicación que se tiene con las demás áreas no ha sido suficiente para comprometerlas y respetar los tiempos en los que se ha acordado entregar la programación. Pese a que se encuentran en un constante flujo de información y la mayoría de la veces es informal son una constante los retrasos y los cambios de programación sin reportar.

Hay que agregar que los cuellos de botella y las excesivas formalidades para la entrega y recepción de información, limitan también el óptimo y oportuno flujo de información, hay documentos que nada tienen que ver con otras áreas y deben ser aprobados, sellados y firmados.

La pérdida de tiempo frente a la aprobación de los impresos y las contradicciones del Director son otro problema comunicativo importante, ya que por un lado detiene los procesos del departamento y por el otro la información muchas veces llega distorsionada, ya que la comunicación que se maneja al interior de la Dirección es descendente y vertical.

Además, la falta de comunicación entre el Director y sus trabajadores no le permite conocer lo que los miembros quieren y esperan de la organización, lo que genera en los miembros una apatía ante las relaciones que puedan mantener, resulta difícil entender las acciones del otro y a veces complicado. El ambiente comunicativo del DD permite entender al otro, reconocer primero la diferencia de los demás y después "poner en común" la diversidad de la que están compuestos, para hacer partícipes a todos.

La comunicación organizacional le apuesta al reconocimiento, las organizaciones están habitadas por seres humanos, son instancias llenas de valores, sentimientos y actitudes, no solo de normas, manuales y contratos que alquilan acciones.

En el DD no existen problemas de comunicación graves y los que hay son generados como consecuencia de los conflictos comunicativos de la Dirección.

Sin embargo, hay que crear un modelo mediador que responda al reconocimiento de los seres humanos como personas dentro de la organización, que identifique y tolere la diferencia para poder incluir a todos, ya que es una representación importante que tienen los miembros del DD frente a la percepción de su estancia y reconocimiento dentro de la organización.

El encuadre entre los mundos en los que viven las representaciones debe estar fundamentado en un adecuado uso de la comunicación, donde esta estrategia no solo sea comunicativa, también debe responder a la congruencia de los acuerdos que la organización pacte con los miembros.

“No confiamos en una institución que no es honesta”, cuando se rompen los acuerdos se pierde la credibilidad y la congruencia, si hay malos entendidos la solución es no cerrarse a la posibilidad de comunicarnos.

Se considera a la jefa del DD un líder moral, ya que todos conocen muy bien sus funciones y las realizan sólo con la dirección y coordinación de las actividades.

Un buen jefe es la clave para la facilitación de la adopción de otras percepciones y realidades, en la medida en que pueda canalizar las diferencias de los miembros, podrá adaptar las cualidades de cada uno a las necesidades de la organización y las propias.

La Comunicación Organizacional que esperamos que las organizaciones realicen, tiene como base la definición, determinación, evaluación y control de las representaciones de los actores comunicativos de la organización. Es una apuesta a la inclusión a partir de la diferencia de las personas, donde la distinción nos identifica y enriquece.

CAPÍTULO 5

CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo encontramos la teoría que responde al interés dentro del campo de estudio de la cultura en las organizaciones, se ofrece el concepto de cultura como un medio para mejorar las actividades dentro de las organizaciones, además de los factores que interviene para sus formación.

Se mencionan las dimensiones en las que se puede entender la identidad cultural y de esta manera actuar sobre las acciones y las estrategias. Se reflexiona sobre su sentido e importancia dentro de investigaciones de comunicación organizacional, y por lo tanto, justifica el estudio del DD de la DGPCOPAP.

Encontramos un planteamiento que responde a las subculturas, quienes son los portadores de los factores culturales y por lo tanto, nos muestra la cultura organizacional con la que cuenta el DD y como está es utilizada para enfrentar la crisis.

El enlace entre estos tres modelos nos permite dar, finalmente, un diagnóstico sobre la cultura de la DGPCOPAP pero especialmente del DD, el cual está apoyado en contenido, a lo largo de este capítulo, de los módulos anteriores. Donde se conoció su entorno, estructura formal, funcionamiento real, productividad y costos y comunicación.

5.1 CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura es un factor importante dentro del desarrollo y existencia de una organización, está montada en las representaciones y son éstas las que nos permiten identificar los recursos culturales, y por lo tanto modificar su relación con los miembros.

La unidad y la cohesión son valores/instrumentos importantes para cristalizar una organización, y es por la intervención de factores humanos que la posibilidad de mejoramiento de las actividades de una organización, dependerá también, de la comprensión y la intervención en los factores culturales. (Pérez, 1998: 14-15)

La cultura es un medio indispensable que ayudará a mejorar actividades, procesos, relaciones y percepciones, optimizando la organización, brindándole una identidad, pertenencia y un sentido a su acontecer.

Para que la cultura organizacional funcione adecuadamente, se deben tomar en cuenta los factores que influyen en la optimización de las actividades organizacionales:

Misión

Valores

Mitos

Ritos

Simbolos

Comunicación

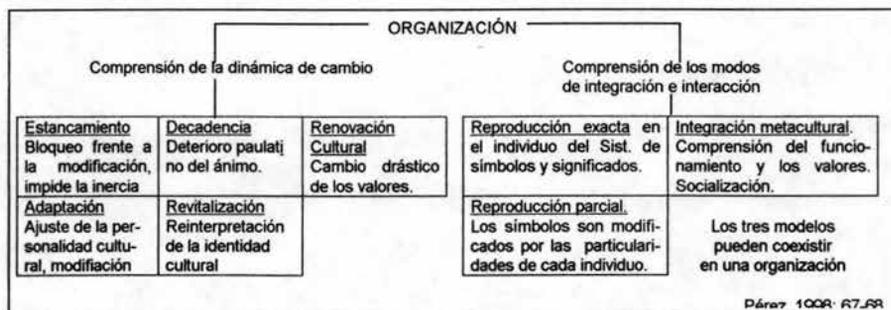
Liderazgo

Comportamiento

Conocimiento

Claridad Organizacional (Pérez, 1998: 15).

Sin embargo, existen dimensiones generales a partir de las cuales podemos entender la identidad cultural de una organización, sobre las cuales es posible actuar en el ámbito de las acciones y las estrategias.



Como podemos ver, la cultura organizacional está inmersa en toda la organización, es la detonadora de las acciones de los actores y de la vida organizacional.

Es ésta la que nos ofrece la diferencia entre las características de un organización e influye directamente en el funcionamiento de la misma.

La cultura de una organización puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a una conjunto de signos –el sistema de signos de la propia cultura organizacional. (Ávila et.al., 2001:66)

Es precisamente lo que se encuentra en el capítulo, la cultura organizacional del DD. Conoceremos sus mensajes, sus relaciones –especialmente comunicativas- sus representaciones y la incidencia en el desarrollo de nuestra organización.

5.2 ORÍGENES DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La necesidad de comprender al ser humano en su totalidad dentro de un espacio laboral (factores de orden cultural), lleva a preguntarse a los estudiosos en el origen de la cultura organizacional cuál es la implicación que tiene una sobre la dinámica de la otra.

El concepto de cultura proviene de una reflexión sobre la forma en como el hombre percibe, plantea y construye su mundo, incluido el organizacional. si negamos esta dimensión, negamos la posibilidad de entender como se liga el hombre con el trabajo y cancelamos su posibilidad de desarrollo al generar: resistencia, desacuerdos y contradicciones. (Pérez, 1998:53)

Se presentan una serie de escuelas y teorías que contribuyeron al desarrollo del estudio de la Cultura Organizacional.

5.2.1 Escuelas del Pensamiento Antropológico.

Hay versiones que integran la vida social y cultural y versiones que establecen una diferenciación entre la vida social y la vida cultural, a la primera pertenecen las Escuelas sincrónicas (Es) con sus estudios del sistema y las Escuelas diacrónicas (Ed) con sus estudios del desarrollo y cambio del sistema.

A la segunda versión pertenecen las que ven la cultura como producto espiritual (Cpe) que soporta-sostiene la vida social, y quienes ven a la cultura como conjunto de símbolos y signos colectivos (Csc). Todas las escuelas utilizan y consideran el marco de la cultura organizacional.

5.2.1.1 Escuela funcionalista, Malinowski. (Es)

Cultura: Mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante la búsqueda de la satisfacción personal. (Pérez, 1998:55)

Toma en cuenta la influencia de las necesidades humanas en la organización y la adaptación de las estructuras y funcionamiento organizacionales para la satisfacción de lo miembros y en enfrentamiento a los problemas de funciones.

5.2.1.2 Escuela funcionalista estructuralista, Radcliffe Brown. (Es)

Cultura: Es la adquisición de características mentales (valores, creencias, hábitos) que capacitan para participar en la vida social, su última finalidad es el mantenimiento de la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico. (Pérez, 1998:56)

Se mueve en función de una enculturización de actividades, valores, hábitos y creencias, con tareas de legitimación de metas y el reconocimiento de las dimensiones afectivas dentro de la organización.

5.2.1.3 Escuela ecológico-adaptacionista, White, Service, Rappaport, Vayda, Harris. (Ed)

Cultura: Sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos, relación intensa y dialéctica entre el entorno natural y la dinámica cultural. (Pérez, 1998:57)

Utiliza su contingencia externa, a partir de la integración con sus grados de valores y cultura de la sociedad, adaptación al entorno.

5.2.1.4 Escuela histórico difusionista, Boas, Benedict, Klukhohn, Kroeber. (Ed)

Se interesa especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro (difusión), así como por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación. (Pérez, 1998:58)

Considera las transformaciones culturales dentro de los factores históricos y los procesos de adaptación –no es lo mismo el marco que las transformaciones. Es un buen instrumento de comprensión del movimiento o configuración cultural en una organización, en función de la supervivencia-adaptación y orientación de su funcionamiento.

5.2.1.5 Escuela cognoscitiva o etnográfica, Goodenough. (Cpe)

Cultura: sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. Cultura como adquisición de habilidades, -capacitación- y de convicciones -ideología- que les permite organizar los fenómenos de cierta forma. (Pérez, 1998:59)

Necesita códigos de control para el comportamiento: de percepción y clima organizacional como la interpretación que los actores tienen de la organización y su interacción con ella. De los códigos de comportamiento y aprendizaje organizacional y sus representaciones que guían su conducta y la manera en que enfrentan el mundo.

5.2.1.6 La antropología estructural, Claude Levi-Strauss. (Cpe)

Postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción. (Pérez, 1998:60)

Analiza mitos y ritos, su explicación y sus contradicciones, así como conflictos dentro de las actividades. Otorgan un sentido al trabajo y una probable predictibilidad de la conducta.

5.2.1.7 La escuela de la equivalencia mutua, Wallece. (Cpe)

Cultura: conjunto de procesos comunicativos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento de los individuos, lo que hace posible la organización de condiciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos

compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares. (Pérez, 1998:61)

No acepta el mito de metas comunes y creencias compartidas y comprende el compromiso de los individuos con sus estructuras colectivas y fines particulares, en función de las utilidades propias.

5.2.1.8 Escuela simbólica-semiótica, C. Geertz. (Csc)

Cultura: sistema de significados y símbolos colectivos (Pérez, 1998:62).

Interpreta y da sentido a lo subjetivo y las actuaciones de los miembros para solicitar y racionalizar su compromiso con la organización, se manifiesta a través de mitos, ritos, valores, conciencias, etc.

**Escuelas que conciben en forma diferenciada, el modo
en como se puede compartir todos los factores culturales**

<u>Perspectiva institucionalista</u> Otorga mayor importancia al pasado de la organización	<u>Perspectiva accionista</u> Otorga mayor importancia a la diferenciación de las situaciones impuestas por los actores dominantes (voluntad)	<u>Interaccionalismo simbólico y etnometodología</u> Énfasis en las interpretaciones de los miembros y en el proceso continuo de decodificación de las acciones e interacciones organizacionales
---	--	---

Pérez, 1998:63

El estudio de la cultura organizacional ha tenido en los últimos años gran importancia para las organizaciones, ven a la cultura como una forma de acercarse a las necesidades de los empleados y los porqués de sus acciones, de como afecta a su productividad y sus estadía en las organizaciones.

La cultura empresarial, la filosofía empresarial, los códigos éticos y la estrategia empresarial definen nuevas formas de diseño. Es otro calculo económico de futuro, por primera vez la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa... es el recelo por la incertidumbre lo que suscita esta proliferación de estudios. (Ruiz, :244)

Depende entonces, de la cultura, buena parte de los éxitos en una organización, tanto en sus ingresos económicos como en la adecuada selección del personal, en crear

un mejor clima laboral, tener mejores relaciones y establecer acuerdos a partir de la comunicación, que le permitan afrontar y resolver los conflictos con los que cuenta la organización.

La relación entre cultura y organización se da a través de los siguientes aspectos:

Contenidos.- valores, filosofía, normas, marco cognitivo de referencia y patrón de conducta.

Sujeto.- Comunidad, empresa, grupo, miembros.

Mecanismos psicosociales.- Aceptados, inventados, descubiertos, compartidos, que se unen y revelan el acuerdo comúnmente adoptado,...

Efectos o fines.- Orienta la política con respecto a sus empleados y clientes como el modo correcto de pensar y percibir esos problemas, que guía más no determina la conducta, el sentido y el trabajo de los miembros,...

Aspectos históricos.- Transmitidos a los miembros por las generaciones previas a ese grupo. (Ruiz, :213)

Después de las aportaciones empresariales con Taylor, Fayol, la Teoría de sistemas y la contingente comienza un mejor planteamiento organizacional, pero es a partir del estudio de la cultura como un factor importante de análisis dentro de las organizaciones.

5.2.2 Principio de la racionalidad

Con la **crisis del Principio de la Racionalidad** que se imponía como criterio único, en un modo de pensar particular, específico y etnocéntrico de la sociedad occidental, se debía buscar una visión de organizaciones como artefactos culturales y sometidos a dinámicas culturales, donde la única salida no fuera la racionalidad de las empresas y mucho menos exclusivamente de las occidentales.

Hechos que al margen de problemas económicos dentro de las organizaciones manifiestan una nueva visión frente a la cultura:

- a) Limitaciones de estudios anteriores de la organización; importancia de proceso, frente a estructuras; de cualitativo frente a cuantitativo; de lo cultural, frente a lo económico.

- b) Aumenta y difunde la importancia de comprender y promover la vida cultural de la organización en orden de aumentar su rendimiento.
- c) Las organizaciones tienen que ver con culturas y éstas con supuestos, valores y creencias compartidas por los miembros. Elementos culturales para afrontar problemas que enfrente la organización, tolerar experiencias y como mecanismos de aglutinación. (Ruiz, :215)

Por lo tanto las organizaciones, hoy por hoy, se encuentran más interesadas en su cultura, los investigadores ven como éste factor se convierte en una fuente de análisis de estudio, es transformada de un modo representativo no solo de grupos o actores, sino de toda la organización.

Es precisamente, la búsqueda de mejores organizaciones no solo por la productividad que genera, es lo que ha impulsado el estudio de la cultura organizacional. El reconocer a la cultura como elemento importante que se encuentra inmerso dentro de todas las áreas de la organización y que por consiguiente, tiene implicaciones dentro de todos sus miembros, procesos actividades y de la vida en las organizaciones hace que surjan literaturas y teorías que le den un peso importante a su estudio.

La *Empresa Excelente* de Peters y Waterman operacionaliza en una serie de criterios de efectividad, criterios culturales de conducta dentro de una empresa a seguir para lograr la excelencia:

1. Énfasis en la acción: hacer e intentar, superando impedimentos que impidan la iniciativa.
2. Proximidad al cliente: fuente de ideas y sugerencias sobre los servicios y productos.
3. Autonomía e iniciativa: apoyo a innovadores y animación a prácticas de riesgo.
4. Productividad contando con las personas: personal como calidad y productividad aumentando la integración.
5. Valores claros y manos a la obra eficazmente: Ideario básico frente a recursos y estructura.
6. Zapatero a tus zapatos: negocios dedicados solo a hacer lo que saben hacer bien.

7. Estructuras sencillas y staff reducido: formas y sistemas simples y alta dirección escasa.
8. Tira y afloja simultaneo: autonomía a nivel de puestos de trabajo y equipos, pero centralistas en valores esenciales. (Ruiz, :216)

La Cultura Fuerte de Deal y Kennedy pretende haber descubierto los criterios culturales que logran la productividad empresarial:

1. Fomento de Valores como núcleo de la cultura.
2. Héroes que personifican los valores constituyen figuras centrales.
3. Los Ritos y Rituales como puestas en acción t expresiones culturales.
4. La Red Cultural medio primario e informal de comunicación dentro de la organización. (Ruiz, :217)

Observamos en ambos casos que la cultura es valores, ideas, acciones y un punto importante que se menciona con Deal y Kennedy, es comunicación. Se habla también de estructura, autoridad y formalidad, pero es precisamente la comunicación como una Red Cultural la encargada de transmitir estos factores culturales.

La comunicación, como ya se a mencionado, es la articuladora frente a todos estos elementos, media entre las representaciones (pensamientos, ideas y percepciones) de la organización, de sus actores y sus grupos para una mejor relación y estancia dentro de las organizaciones.

Pese a la influencia que se tiene de los modelos japoneses en donde la cultura es la base de su productividad y desarrollo para el éxito de las empresas, como un modelo ideal de organización, aún no se puede adoptar a otros contextos, mucho menos como una regla a seguir.

En el fondo se continua manteniendo la teoría de la racionalidad universal y única, olvidando que la sociología de la cultura lo que niega, es precisamente, el postulado de racionalidad única. Una concepción un tanto utópica de la cultura, como paradigma absoluto, que puede transformarse en un mecanismo de control, y de eficacia absoluta. (Ruiz, :218)

Sin embargo, se le apuesta a un proceso de *culturización* orwelliano donde se crean culturas corporadas y la organización es igualmente para todos.

El análisis de la cultura se utiliza como mecanismo de interpretación simbólica que, acertadamente efectuada, posibilita la elaboración de mensajes seductores, creadores de adhesión institucional y solidaridad social. (Ruiz, :218)

La sociología de la cultura, constituye también una subdivisión legítima de esta disciplina que abarca un amplio conjunto de planteamientos, de los que ven a la cultura como un “elemento implícito en la vida social” y quienes la ven como una “construcción explícita”.

5.2.2.1 La Cultura como Elemento Implícito

1. T. Parsons y su estudio de las normas y valores. Orientado hacia la evolución cultural y temas concretos como racionalización, diferenciación e integración y preferido como metodología de comparación macrosocial, estudios históricos y síntesis metateóricas. Phillips y Edgerton proponen sobre el orden moral y subyacente a las normas sociales y diversas aplicaciones de la teoría de sistemas y modelos evolucionistas de Luhmann.
2. Schuman y Inkeles con una visión más sicosociológica que destacan las actitudes y creencias, dedicados más al análisis de las orientaciones individuales y a los índices agregados de opinión pública, apoyados masivamente en el método de sondeos. Continúa avanzando en comprensión de actitudes raciales, estudios de modernización y otros.
3. Escuela de “Années Sociologiques” de Francia orientada al estudio de la cultura como mentalidad y al estilo de C. Geertz y de la que ella denomina “descripción espesa” apoyada en los métodos de la observación etnográfica y en una intensa interpretación. (Ruiz, :223)

5.2.2.2 La Cultura como Construcción Explícita

1. Un Conocimiento Expresivo: Productos culturales que les han quedado organizados en áreas de especialización cuasi institucional (Arte y Literatura, Ciencia, Religión, Leyes y Educación) que a su vez se ven escindidos como

pertenecientes a una cultura “oficial” a otra “popular” o simplemente alta y baja.

2. Un conocimiento Instrumental: Productos culturales como medios dedicados al logro de fines. Comprende el conocimiento técnico, diversas clases de información, diferentes anuncios comerciales y slogans políticos no como productos terminales sino como instrumentos par logra objetivos ulteriores. Los partidarios del consenso conciben los productos culturales como “información”, mientras que los del conflicto como “ideología”.
3. Un Conocimiento Natural: Material simbólico como el de las conversaciones y ritos, estudiados en marcos naturales aunque analizados como productos discretos. Se distinguen los de carácter macro (rituales, dramatizaciones, textos oficiales) de los de orden micro (conversaciones, relaciones personales, identificadores del yo individual). (Ruiz, :224)

Existen también otras corrientes de análisis cultural en las que no hay homogeneidad y coincidencia:

- Una de orientación funcionalista que pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual, se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial y
- Otra que, rechazando la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos. (Ruiz, :227)

5.3 SENTIDO E IMPORTANCIA

Conocemos el valor de la adopción y desarrollo de una cultura organizacional, por lo tanto, es importante diagnosticar organizaciones a partir de su entorno, estructura formal, actores y productividad y su comunicación, para que aunado a un diagnóstico cultural, contribuir con un estudio de caso a la investigación de la comunicación organizacional y la evolución de la misma.

El interés por hacer una investigación de comunicación organizacional del DD radica en detectar problemas y proponer una mejora a sus procesos productivos y de relaciones humanas, a partir de la comunicación, y con el presente capítulo, de su cultura organizacional.

La comunicación organizacional es una disciplina de la comunicación que estudia los procesos y actividades que se dan dentro y fuera de una organización, por medio de distintas técnicas y medios con el fin de alcanzar la misión entre el público interno y externo, eficientar los procesos administrativos y comunicativos, empatar la meta organizacional con las personales de los trabajadores y revalorizar la presencia humana en las organizaciones.

El término de cultura se empleará como el conjunto de normas, creencias, ideas y prácticas sociales compartidas nos sitúan en algo superior y permanente, es percibido como objetivo y real, reafirma nuestra existencia.

Una vez que se reconoce la cultura dentro de la organización se aterriza con el concepto de cultura organizacional la cual puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes y relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia a un conjunto de signos –el sistema de signos de la propia cultura organizacional.

Es importante establecer una adecuada articulación de teoría, técnicas e instrumentos dentro del desarrollo de la investigación, la aproximación teórica hasta aquí planteada nos será de guía para el óptimo análisis de la cultura organizacional del Departamento de Difusión.

5.3.1 La Orientación Crítica

Prefiere hablar de cultura en plural con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios compromisos y reconocimientos mutuos. Ve a la cultura como una entidad objetiva que puede ser examinada y relacionada con otros aspectos organizacionales tales como el desempeño, la satisfacción, la eficacia organizacional o sus planes estratégicos. (Ruiz, :237)

Un postulado fundamental del planteamiento subcultural múltiple es que estas culturas pueden y, de hecho, *emergen desde la base, y difieren y aún se enfrentan a los líderes y a la élite de la organización*. Dos enfoques centrales son:

- El que se orienta al estudio de la *diferenciación intraorganizacional* y la descripción de las diferentes subculturas existentes. Esta condicionada por la estructura social, que la determina en gran medida pero no exclusivamente. "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 construyen la realidad social. Las organizaciones son auténticos laboratorios y focos de creación y de consumo simbólico y de valores a través de la comunicación y relación social entre sus miembros.
- El que explora las *funciones ideológicas de los objetos culturales* como las historias y las prácticas de argumentación, de un modo próximo a la escuela radical de la sociología del conflicto. Destaca las bases sociales que, tanto desde dentro como desde fuera de la organización, explican las atribuciones causales que sus miembros realizan a la hora de explicar la vida y la realidad organizacional. (Ruiz, :238-239)

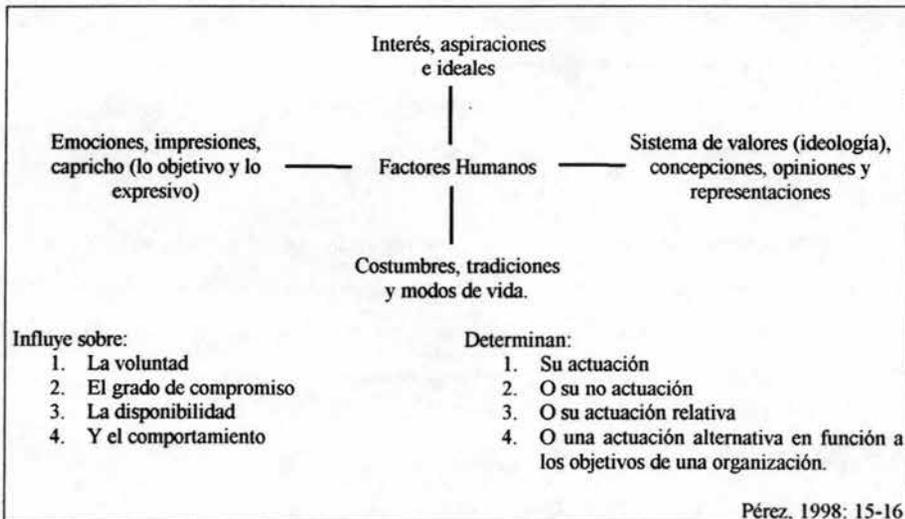
Además, otro concepto de vital importancia para la cultura es el liderazgo, ya que es la dirección quien la fomenta gestiona y controla. De acuerdo a los dos enfoques antes mencionados, el funcionalista unitario (a) y el polivalente de las culturas (b), la principal tarea del líder es la gestión cultural y tiene dos tareas directivas:

- a) La capacidad de crear y transformar la cultura de forma que ésta contribuya, a la consecución de objetivos. Se asume que el líder ha de crear la cultura más apropiada a los fines y la mantendrá mientras sea eficaz y la cambiará cuando sea disfuncional.
- b) La capacidad de personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo. El liderazgo se asocia a un conjunto de mitos que sirven para reforzar una construcción social de significados que legitima este papel, proporciona la creencia en la movilidad social para posiciones de no liderazgo, y atribuye causalidad social a los demás roles. Desarrolla funciones simbólicas que permiten la justificación de las acciones

organizacionales de acuerdo con lo que parece aceptable en el marco de la cultura organizacional. Se requiere la identificación de las ideas y necesidades importantes para los miembros como paso previo a la creación de símbolos que las representan adecuadamente. (Ruiz, 239-241)

Para el presente trabajo estudiaremos la cultura a partir del modelo crítico que propone Ruiz, al ser partidarios de la existencia multicultural de subculturas y contraculturas, observan que la cultura emerge de la base social, el líder asume “de ellos” la cultura emergente y la gestiona en función de los objetivos organizacionales, donde por lo tanto, la organización es resultado de una construcción cultural.

Definiremos cultura organizacional como todo aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización, factores que influyen también, en el desenvolvimiento y desarrollo organizacional. (Pérez, 1998: 15)



Una organización, para serlo y estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos y de las personas que los constituyen, pero no o puede logra porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización. (Pérez, 1998:16)

Lo importante para el desarrollo de una cultura organizacional es la cohesión de todas sus partes y factores, donde por un lado todas la conozcan y se sientan identificados y por lo tanto, pertenecientes. Existen dos caminos para lograr la cohesión que propone Jaime Pérez:

1. La vía del control y la supervisión.
2. La vía del consenso el compromiso y la lealtad con la organización.

El primer camino, corresponde al regulación de carácter externo: vigilar el estricto cumplimiento de las funciones y metas, su instrumento es el poder (posibilidad de castigo) y su principio, la desconfianza. Resulta un mecanismo de regulación costoso de operar, nunca es suficiente la supervisión, equivale a control sobre control. (Pérez, 1998:17)

El segundo camino, es una relación de carácter interno (autorregulación): ser consciente y responsable del cumplimiento de mis propias actividades y metas; su instrumento es la voluntad y su principio la convicción en lo que se hace. Es menos costoso porque hace innecesaria la supervisión y desencadena una energía incontenible, potenciada o multiplicada (sinergia). (Pérez, 1998:16)

Anteriormente mencionamos los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional, en el siguiente cuadro se presentan estos factores o instrumentos que determinan el buen funcionamiento y las actividades de una organización en función de su cultura, que modele las conductas y convicciones de los actores.

5.3.2 Instrumentos de modelación de la cultura organizacional

Tienen como consecuencia: compromiso, voluntad y disponibilidad y dentro de los beneficios esperados: la unidad, cohesión, integración y articulación, es decir, realización de la organización.

Proceso de Socialización y enculturización	Valores. Cualidades y habilidades deseadas.
Misión/ propósito	Sentido de la organización, de la actividad o de la empresa y de las relaciones.

Conocimiento	Investigación. Programas de capacitación.	
Participación	Consenso por sobre lo que se tiene que hacer.	
Liderazgo	Promoción del ejemplo a seguir.	
Consistencia	Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.	
Selección/ Reclutamiento	Programas de inducción. Proyectos de empresa.	Induce a la visión o futuro de la organización.
Claridad organizacional	Reglas de actuación. Proyectos de vida.	
Rituales	Ceremonias de promoción interna (reconocimientos y estímulos).	
Tótems corporativos	Objetos, signos, construcciones, etc., que encarnen los valores de la organización.	
Ideología	Sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización.	
Comunicación	Instrumentos de transmisión de los valores: cuentos, leyendas, relatos, narraciones, mitos, gestión de los signos y de los símbolos; tareas y procesos.	
Negociación	Conciliación de intereses. Construcción de un proyecto en común.	

Pérez, 1998: 19-20

El entorno (exterior) y el clima (interior) demanda a las organizaciones una cultura que se adapte a las necesidades y cambios a los que se enfrentan, de manera que su éxito depende de que tan contingente sea ante la crisis.

Las empresas han enfrentado desde hace años situaciones nuevas, y por lo tanto, desconocidas, que demandan una capacidad de respuesta que no siempre se tiene porque las soluciones que están a la mano corresponden muchas veces a problemas del pasado. Los continuos cambios plantean a las organizaciones retos que requieren superarlos de una manera exitosa. Los cuales ponen a prueba los "reflejos" organizacionales, se habla de crisis. (Andrade, 1996: 1)

Crisis es un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar, se da en un momento determinado en el que es necesario tomar una

decisión. Es también, un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: Importancia, Proximidad e Incertidumbre, además de su carácter objetivo, toda crisis es percibida subjetivamente, y de esa percepción dependerá en mucho la manera como se le enfrente. (Andrade, 1996:1-2)

La relación entre cultura y la manera en que perciben y reaccionan los cambios las organizaciones se observa en la actuación de los grupos y las subculturas con las que cuentan, pues en éstos se originan, comparten e intercambian el conjunto de valores y creencias.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. (Andrade, 1996:2) Una función de la cultura es la creación de significados compartidos que permiten la “construcción social de la realidad”.

Se puede clasificar la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y funcionalidad que puede servirnos como un punto de partida par analizar las relaciones entre cultura y crisis.

Una cultura es fuerte cuando:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

1. Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
2. Motiva y compromete a sus integrantes, y
3. Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo. (Andrade, 1996:3)

Lo importante de la cultura frente a la crisis es el manejo adecuado de ésta, a partir de la percepción de la realidad y sus acciones frente a la misma como una consecuencia frente a las crisis, el cambio o la transformación.

Para encontrar dicha percepción recurriremos a las representaciones encontradas en el modulo 4, pues es solo a partir del control y el diagnóstico de éstas, que se puede encontrar de manera más clara la cultura de una organización.

5.4 MODELOS DE EVALUACIÓN

En el presente apartado y retomando los capítulos anteriores del entorno, estructura, productividad y actores y comunicación; se muestran las subculturas y contraculturas del DD y cómo éstas afectan los costos y la productividad de la organización, junto con los factores culturales con los que cuentan ya que también tienen incidencia.

Finalmente se presentan dos cuadros en donde el primero ofrece la clasificación de la cultura y el segundo nos muestra el papel de la cultura frente a la estrategia de comunicación. Es en estos cuadros donde encontraremos las características más importantes, resultado del análisis de las subculturas y los factores culturales, que le dan funcionalidad a la comunicación y cultura organizacional dentro del DD.

5.4.1 Subculturas (Ruiz Olabuenaga)

En el capítulo 2 y 4 se reconoció que los actores son grupos formales permanentes, en el DD encontramos que todos los miembros son parte de este grupo, ya que están relacionados en actividades para el logro del objetivo.

Presentamos una caracterización de subculturas a partir de la de grupos por tópicos que se presentó en el capítulo 4, con respecto a sus posturas.

Generalmente, se aprecian dos grupos formales muy marcados dentro del DD a partir de sus funciones y actividades, por un lado se encuentran los que integran el área de Diseño y por el otro Información, Prensa y Difusión. Un grupo se encarga de la imagen y el otro del contenido.

Principal problema para la elaboración de la CC

No se observó ninguna tendencia en particular, todos coincidieron en que los cambios y la información a destiempo es el principal problema, salvo la Coordinadora de Información que consideró que es el atraso en el diseño y elaboración de la CC, pues casi toda la información ya está establecida.

Comunicación

Dos grupos por la relación más cercana por el espacio, pese a que consideran que esta bien comunicados

1. Los Diseñadores consideran que si están divididos por tener un distinto trato y porque sus ocupaciones les impiden interesarse más, en el trabajo del otro
2. Los de Difusión conocen más lo que el otro realiza, y tiene un trato más directo con la jefa, a diferencia de que no todos los del área de Diseño tienen esta relación tan cercana

Relaciones

Precisamente por la relación entre áreas, es que se da la división en dos grupos, comparten el mismo espacio y están separados en oficinas, como departamento están unidos y comunicados:

1. Los diseñadores, creen que si las opiniones son críticas se valen.
2. Los del área de Difusión, no se hacen las sabiondas en cuanto a diseño, es su percepción.

Motivación

Se observan tres grupos, aunque todos piensan que Hace bien Estela al involucrarlos a todos en todo:

1. Diseñadores: Piensan que la motivación se las da el interés que el proyecto despierte, que son parte de su personalidad y se los deben apropiarse para hacerlo con ganas.
2. Prensa e Información: Que la experiencia te da el trabajar motivada, que no son proyectos personales, que se conocen demasiado bien para saber que esperar.
3. Todos los demás: Se mantuvieron al margen de esto, no tomaron ninguna postura quizá porque el trabajo que realizan no se ve tan directamente reflejado en algo como lo es la CC, pero coincidieron en que se debe saber decir las cosas para no ofender al otro con los comentarios.

Futuro profesional y personal

Solo prensa no coincidió el gusto que siente por su trabajo y cree que la satisfacción profesional es algo muy personal, no necesariamente laboral.

1. Los que esperan titularse y buscar otro trabajo.
2. Los que piensan que no deben durar más de 5 años, o los ascienden o se van de Retiro Voluntario.
3. Los que no tienen planes de dejar la Secretaría por el gusto que les da su trabajo y lo difícil que está el mercado laboral "afuera". Aquí se observaron dos posturas distintas: los que piensan que no hay contrataciones porque lo que importa es tu trabajo anterior, el caso de ser de organizaciones públicas y los que creen que lo que importa es o académico y la escuela de la que vienes.

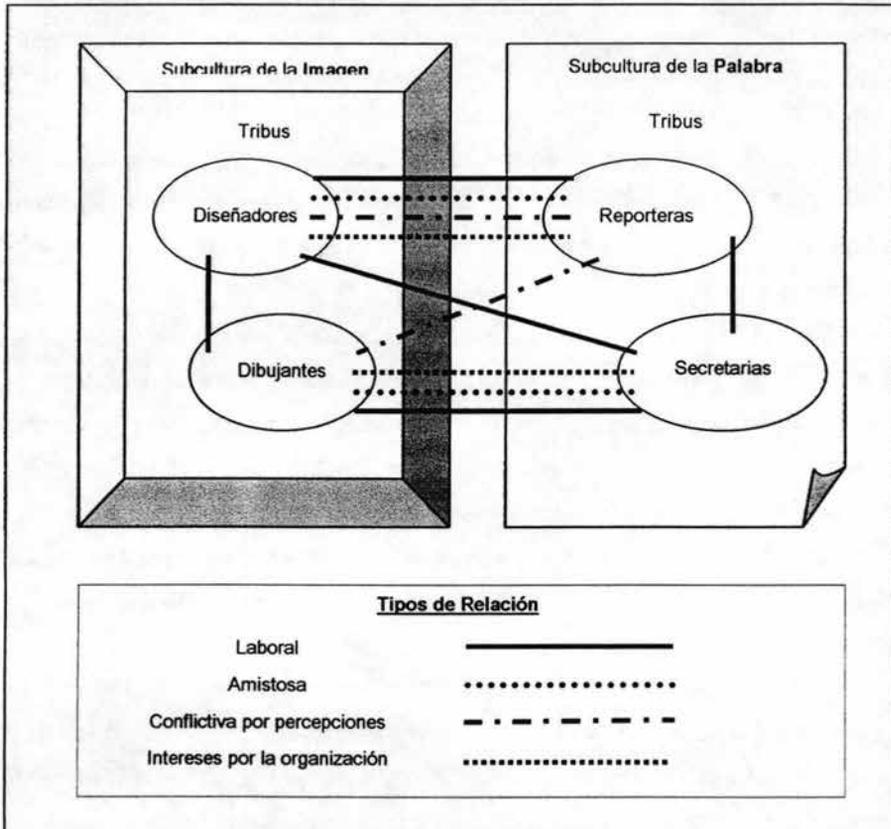
Seres humanos en la organización

Todos consideran que dentro del DD existe un trato humano y bueno en relaciones, y es afuera del departamento el que no se les considere así, de esto se dividieron en dos posturas:

1. Para los que el saludo es un reflejo de la identificación como personas y el reconocimiento y la educación.
2. A los que nos les importa si los saludan o no, finalmente es una actitud y ante esta, ellos responden.

Se puede dividir en dos grandes subculturas el DD, que a su vez cuenta con tribus dentro de éstas, las posturas anteriores se identifican en el siguiente cuadro a partir de su relación:

Mapa Cultural: Cartografía



Existen tribus dentro del DD y están diferenciadas, porque lo que une a sus integrantes es la relación cultural que mantienen, como sus intereses, formación académica, valores, estilos de vida y proyectos profesionales.

Relación laboral: Los miembros tienen una secuencia de trabajo, actividades y funciones definidas, con excepción de las reporteras y los dibujantes, todos mantienen esta relación, ya que pasan directamente su trabajo a los diseñadores. Es necesario que la tribu de secretarías conozca las actividades realizadas por los demás. Son las reporteras las que envían la información a los diseñadores y se encuentran en constante corrección no solo de textos e información, también de imagen.

Relación amistosa y de intereses: Ambas subculturas se diferencian entre tribus por el rango, los diseñadores y las reporteras mantienen una relación más personal y

fuera del trabajo, porque sus intereses y su visión por la organización es distinta, son solteros y no tienen hijos. Mientras que las secretarías los dibujantes, son trabajadores de base y no de confianza, sus intereses como sus pláticas, están relacionados por cuestiones familiares y del sindicato.

Lo que se pudo apreciar durante el grupo de discusión es que si hay lazos amistosos muy fuertes, la relación constante y las personalidades e intereses en común los ha llevado a considerarse más que compañeros de trabajo, amigos.

Relación conflictiva por percepciones. Pese a la buena relación que tienen todos los miembros de las tribus, se observó que con respecto a los proyectos y actividades existe un conflicto por las percepciones que tienen en cuanto a sus labores y las formas de realizarlos. Frente a las diferencias entre los diseñadores, las reporteras y los dibujantes, respondían defendiéndose unos de los otros y apoyándose en las opiniones que comparten. Sin embargo pese a que se observan grupos marcados por la amistad, todos coinciden en que su relación como departamento es buena y trabajan como un equipo.

Como observamos en este apartado, las representaciones nos mostraron valores, posturas, ideas que se entrelazan frente a la identificación, el conocimiento y reconocimiento del otro. Una filiación permite a los actores formar grupos, a los que denominamos subculturas y tribus.

En junio del 2003 se realiza una mejora en la calidad del servicio que ofrece la DGPCOPAP y se aumenta la productividad del DD con la creación de la Cartelera Cultural (CC).

Con la aparición de la CC que sustituye todos los impresos antes realizados se reduce el gasto económico y de trabajo, ya que contiene toda la información de la programación de la DGPCOPAP.

La tribu de diseñadores se encarga de la imagen de la DGPCOPAP, diseña todos los impresos; el cartel y la cartelera de la programación mensual, así como las inserciones de prensa y de Internet. Elabora programas de mano, constancias,

personificadores, volantes, carteles de apoyo, trípticos, etc, además supervisa el cuidado de la impresión en el TIEV. Realiza proyectos especiales de diseño, producción, impresión y escaneo fotográfico que requieran las áreas de la Dirección.

La tribu de reporteras se encargan, por un lado, de la mesa de redacción, de recibir la programación mensual, la captura para su revisión y entrega al área de diseño para la elaboración de los impresos. Trabaja en conjunto con el área de diseño en lo correspondiente a los textos que aparecen en los impresos internos. Realiza en coordinación con el jefe del departamento, el cuidado de la edición y la corrección de estilo de todos los impresos.

Por otro lado, se encarga de prensa y medios electrónicos, elabora boletines, envía la información de la programación vía fax y correo electrónico a los medios de comunicación. Solicita entrevistas con los diferentes medios para la difusión de los eventos y atiende a los representantes de los medios de comunicación en las exposiciones dentro y fuera de su horario laboral.

La tribu de las secretarías se encargan de enviar los paquetes de difusión que se requieren en todos los eventos, archivar y clasificar las hojas de comentarios, realizar la estadística de estos y enviar la publicidad de difusión a cada uno de los recintos de la DGPCOPAP, a la áreas de la SHCP, embajadas, centros culturales, escuelas, museos, etc. Controla y actualiza los directorios de funcionarios de la DGPCOPAP. También realiza, controla y gestiona, la correspondencia del departamento, mantiene actualizado el archivo de la jefatura del departamento y elabora y da seguimiento de las órdenes de servicios de todos los requerimientos del departamento.

La tribu de los dibujantes elabora las ilustraciones originales que se utilizan para los programas de mano, apoya al área de diseño en la elaboración de los originales mecánicos. Realiza la selección de notas para la elaboración de la carpeta de prensa mensual, La selección de fotos para la elaboración de la carpeta de fotos mensual y la elaboración de los boletos que se utilizan para los eventos.

La productividad del departamento se incrementa en la medida que se logra captar una mayor audiencia y por lo tanto una mejor difusión del la CC, pero es la

variación lo que le permite al DD adaptarse a las condiciones dentro de los procesos que realiza y por lo tanto cumplir con el trabajo mensualmente.

Los costos que cobra la elaboración de la CC son principalmente en cuanto al tiempo, ya que son evidentes dentro del proceso medido, las constantes entregas a destiempo de la información, costo psicológico que cobra la tribu de reporteras. Los cambios de programación a última hora, lo que implica un costo mayor de energía y también psicológico es cobrado por la tribu de reporteras y diseñadores, ya que los miembros deben hacer reprocesos constantemente.

El impacto que trae consigo la falta de información es evidente con relación a los tiempos perdidos y/o muertos dentro del DD, quizá para la DGPCOPAP, sí exista un costo económico, pues se paga a trabajadores que no son redituables en función de esta pérdida de tiempo. Como lo es el caso de los empleados que laboran medio turno, no le son tan funcionales a la organización, a estos pertenecen las tribus de dibujantes y secretarías.

El costo psicológico de los diseñadores y reporteras puede no ser tan notable en la medida en que finalmente se reconozca su trabajo y participación dentro del proceso.

No es posible hablar realmente de un costo económico en función de una pérdida, sin embargo con la creación de la CC se redujeron notablemente los costos al no hacer dípticos y cuadrípticos específicos de los ciclos y recintos donde se presentaban los eventos. La primera edición de la cartelera salió en Julio del 2003 y a un año de su creación hubo un ahorro de \$20,000 a \$15,000 en el presupuesto anual, además de que el dinero destinado a las inserciones de prensa era de \$500, 000 y este disminuyó a \$406, 615 un ahorro considerable.

Es más el beneficio que obtiene la DGPCOPAP al tener una CC que difunda su programación y le de presencia dentro del ambiente artístico cultural. Además la imagen que la cartelera y los demás impresos le brindan a la SHCP es el mejor benéfico que obtiene esta institución.

El DD le es altamente productivo a la Dirección ya que se encarga de crear una imagen que mes con mes está mejor posicionada dentro del reconocimiento del público, incremento notable, que se observa en la asistencia a los eventos y la presencia en los medios de comunicación.

5.4.2 Factores culturales (Pérez Davila)

Proceso de Socialización y enculturización	<p>Los valores son clave pues estos marcan el comportamiento ya que son conceptos o pautas de conducta consideradas como importantes para el trabajo dentro de la organización. Los Valores de la SHCP son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Integridad</i> • <i>Honradez</i> • <i>Imparcialidad</i> • <i>Transparencia</i> • <i>Redición de cuentas</i> • <i>Igualdad</i> • <i>Respeto</i> <p>Los valores para la SHCP son de primordial importancia para la SHCP, pues el principal objetivo del "Curso de Ética y Valores en la Administración Pública" era el cambio de conducta de empleados gubernamentales a servidores públicos, en función de que trabajaban para el gobierno, pero en beneficio de la sociedad.</p> <p>Como podemos ver, los valores son importantes pues marcan el comportamiento de una organización, al ser estos apropiados por sus miembros. Estor valores se formalizaron con la impartición del curso, ya que con anterioridad no se conocían.</p>
Misión/ propósito	<p>Dentro del Programa Estrategia de Difusión (Modulo 2) encontramos la misión específica para la DGPCOPAP:</p> <p><i>Ofrecer al personal de la SHCP, sus derechohabientes y público en general actividades culturales como una alternativa de cultural para que no sólo disfruten de un espectáculo sino del carácter histórico y arquitectónico de los recintos que custodia la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; además de aumentar su conocimiento en las diversas disciplinas que se ofertan.</i></p> <p>Esta misión está directamente relacionada con las funciones que realiza la Dirección como la encargada de la promoción de las actividades artísticas culturales que ofrece la SHCP.</p> <p>Por Visión entendemos la concepción que la organización tiene de si para el futuro, por un lado del "Curso de Ética y Valores en la Administración Pública" tenemos la visión de la SHCP que es:</p> <p><i>Aspiramos a formar parte de la minoría de gobiernos exitosos que, simplemente cumpliendo virtuosamente las demandas tan anheladas de la sociedad, se convierten en estadistas, ingresando a la memoria colectiva por la puerta grande de la historia.</i></p>
Conocimiento	<p>Todos los miembros del DD, así como de la DGPCOPAP, asisten a cursos de actualización en computación para el optimo uso de sus maquinas, se crean horarios para que ninguno se quede sin esta capacitación y las asistencias son obligatorias, así como las tareas, exposiciones y exámenes.</p> <p>Para las secretarias de la DGPCOPAP se crean constantemente cursos de redacción, ortografía y actualización de cuestiones administrativas para el mejor desempeño de sus funciones. Los diseñadores y mandos medios asisten a curso de diseño de imágenes y programas de computación para crear y hacer uso de la paquetería con la que cuentan.</p>

	<p>Para la Secretaría es muy importante que sus empleados conozcan la visión, los valores y la ética con la que deben regir su conducta como funcionarios públicos, y es dentro del "Curso de Ética y Valores en la Administración Pública" donde se dió especial énfasis a su filosofía y a la norma de su comportamiento. Todos los miembros de la DGPCOPAP asistieron en un periodo que comprendió de febrero a abril del 2003.</p>
Participación	<p>La jefa del DD ejerce su estrategia gerencial partiendo del supuesto de autoactualización ya que hace participativo a todo el personal del departamento al tomar una decisión, como la imagen de la cartelera del mes, o los colores para el catalogo de obra, pide opinión acerca de cual sería la mejor o es la que más agrada a todos. Todos los puntos de vista son tomados en cuenta para la toma de decisiones.</p> <p>Reconoce la capacidad de actuación de los miembros y delega autoridad para hacer actividades que podrían requerir de su supervisión, encomienda a información y diseño que sean ellos quienes revisen y hagan los cambios adecuados de última hora a los impresos cuando están en los talleres de impresión. Confía en sus empleados para realizar sus funciones.</p> <p>Reconoce las habilidades de los miembros y encomienda tareas específicas.</p>
Liderazgo	<p>La jefa del departamento tiene a su cargo dirigir la organización para su mejor rumbo, tiene la autoridad facultada legítimamente que le da la estructura y el poder como una posibilidad en la toma de decisiones.</p> <p>Por lo tanto es la autoridad jerárquica y formal, es un líder democrático, que involucra a todos los miembros dentro de los procesos, y toma gran parte de las decisiones por consenso, lo que implica una infinidad de opiniones diversas frente a un mismo problema o situación.</p> <p>Le gusta tener diferentes opciones y cree en la gama de posibilidades dentro de las actividades del DD, no se limita al comunicar toda la información entre todos los miembros.</p> <p>Crea un ambiente de motivación y confianza entre sus trabajadores, haciendo participativos a todos involucrándoles en los procesos y reconociéndolos como individuos sin ignorar la existencias de los grupos dentro de la organización.</p> <p>Se considera a la jefa del DD un líder moral, ya que todos conocen muy bien sus funciones y las realizan solo con la dirección y coordinación de las actividades.</p> <p>Un buen jefe es la calve para la facilitación de la adopción de otras percepciones y realidades, en la medida en que pueda canalizar estas diferencias, podrá adaptar las cualidades de cada uno de sus miembros a las necesidades de la organización y las propias.</p>
Consistencia	<p>Al revisar los objetivos del DD, y por lo tanto de la DGPCOPAP, observamos que si hay una congruencia de lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen, cumplen con sus funciones definidas y sus actividades también, son muy específicas.</p> <p>El objetivo de la DGPCOPAP es <i>dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción cultural, rescate, conservación, control y difusión de las Colecciones de Pago en Especie, Acervo Patrimonial, museos, recintos, galerías, bibliotecas y hemerotecas, a fin de llevar un adecuado control administrativo y de resguardo del patrimonio cultural de la Nación.</i> (Manual de Organización Específico de La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, 2000:13)</p> <p>Si el objetivo guía las actividades, la DGPCOPAP legitima su existencia a partir de este y no lejos de su formalidad, es la función principal por la cual fue creada. Como tal, el marcar diferencias para el logro del fin específico, debe presentar objetivos</p>

	<p>particulares para las áreas con las que cuenta para la realización de este objetivo y dentro de estos, se encuentra su congruencia al presentar mes con mes una cartelera con una programación artístico cultural.</p>
Selección/ Reclutamiento	<p>Todas las contrataciones del personal se realizan a través del departamento de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa de la DGPCOPAP, área encargada de todo el proceso de reclutamiento. Sin embargo este proceso de reclutamiento no se sigue y tiene años que no se aplica.</p> <p>El proceso de reclutamiento es informal ya que su ingreso a la organización se da por "compadrazgos", familiares o conocidos. Esto limita también la selección del personal, si la referencia es buena ocupara el puesto, para mandos medios y altos si es importante que cuenten con el perfil.</p> <p>Ningún miembro recibió una capacitación del puesto, un entrenamiento o inducción para desempeñar mejor su trabajo, estas capacitaciones se dan sobre el transcurso de su estancia en la organización y es una actualización. Tampoco existe un proceso de socialización, los individuos conocen las reglas y normas de conducta por el Manual de conducta y el Reglamento de la Organización que se les entrega al firmar su contrato.</p> <p>Todo se aprende sobre la marcha y durante el transcurso de su estancia como miembros activos de la organización, lo que les da la oportunidad de instruirse sobre la práctica. Los empleados que son reubicados tienen la ventaja de que si en seis meses no se adaptan podrán ser canalizados a otra área.</p>
Claridad organizacional	<p>Los que pertenecen al Sindicato Nacional de los Trabajadores de Hacienda, que son llamados de base y ocupan puestos operativos. Son reclutados directamente por el sindicato y trabajan bajo la norma del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, que establece todas sus obligaciones y derechos.</p> <p>Los empleados de confianza y ocupan los puestos de mandos medios y altos, incluso llega haber operativos. Estos son reclutados directamente por la SHCP pero no existe un proceso formal, sus derechos y obligaciones se estipulan en el contrato colectivo de trabajo a partir de su cargo y obligaciones. Además ambos, cuentan con un Manual de Ética y Manual de Organización Específico y Manual de Procedimientos para la Realización de Actividades Artísticas y Culturales.</p> <p>Como toda organización que se envuelve en la paradoja, por un lado tiene sus objetivos (los cuales los miembros desconocen) y funciones bien definidos (que saben por experiencia) formalizados en sus manuales, y por el otro el proceso de reclutamiento, selección e inducción es informal y demasiado flexible, en cuanto a la posibilidad de dar la vacante a alguien que quizá no tenga el conocimiento que requiere en el área, para así realizar las funciones específicas y cumplir con el objetivo.</p> <p>La apatía por un proyecto en común no permite la óptima pertenencia de los habitantes del DD. Se reconocen por las funciones que realizan pero no como parte integral del proyecto de la DGPCOPAP y mucho menos consideran que este sea un escalón más para el logro de su proyecto personal, su estancia es de temporalidad al compromiso de la organización, y la permanencia se las ha dado la retribución económica.</p>
Rituales	<p>Los mitos fundadores que permitieron el origen de la DGPCOPAP se basaron en la creación de una identidad que no tenía la SHCP a partir de permitir que los artistas plásticos hicieran sus pagos de impuestos con obras de su autoría. Lo que era un beneficio para los artistas se convirtió en una imagen de la SHCP que no se esperaba, animó la identidad de lo flexible que esta podía ser, y muchos grupos de artistas vieron a la SHCP de otra manera.</p>

	<p>La audacia con la que Hugo Margain reflejo su visión del arte y la cultura en 1957, creando de tal forma la Subdirección de Acervo Patrimonial, fue recibida con entusiasmo por el entonces Secretario de Hacienda Lic. Antonio Carrillo Flores, así como por los creadores más representativos de la comunidad de artistas plásticos.</p> <p>El que la Secretaría adoptara esta forma de recaudación fiscal, a parte de favorecer a los artistas, creo también una colección de obras plásticas que hoy son el reflejo de importantes y valiosas colecciones, parte de los programas <i>Acervos Patrimonial</i> y <i>Pago en Especie</i>, colocando esta opción fiscal a la vanguardia del mundo.</p> <p>El mito de sobrevivencia que prevalece es la constancia de seguir apoyando y promoviendo el arte y la cultura de nuestro país, ofreciendo mayor difusión y posicionamiento a la DGPCOPAP, a través del DD.</p> <p>Uno de los ritos más importantes es la inauguración de las exposiciones, se planean con anticipación, invitando a medios y prensa, funcionarios, trabajadores de la SHCP y público en general, el director de la DGPCOPAP y los representantes de las distintas áreas, dan la bienvenida a la obra, el agradecimiento al artista y por inaugurada la exposición. Se realiza un recorrido en donde todos aprecian la obra y culmina con un brindis.</p> <p>Todas las exposiciones son inauguradas de la misma manera, si el artista llega a ser muy reconocido, como lo fue el caso de Leonora Carrington, a este ritual asiste el Secretario, Subsecretario y Oficial Mayor de la SHCP además, se organiza una conferencia de prensa y una sesión de fotos.</p> <p>Otro de los ritos es la presentación de las actividades artístico culturales que ofrece la SHCP dentro de su Centro Cultural, con este rito se da por cerrado el año de clases y se invita formalmente después de la muestra, a que se inscriban en dichos servicios. Es un rito que se realiza año con año, se calendariza también con anticipación dentro de la programación de la DGPCOPAP, y se lleva a cabo durante una semana.</p>
Tótems corporativos	<p>Un importante tótem con el que cuenta la DGPCOPAP responde al mobiliario con el que cuenta, en este caso el Antiguo Palacio del Arzobispado Museo de la SHCP, el Recinto a Juárez y la Capilla de la Emperatriz en Palacio Nacional, además de la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada pues son inmuebles que resguarda por ser Patrimonio Cultural de la Nación y su importante valor arquitectónico.</p> <p>Pero es quizá el Antiguo Palacio del Arzobispado el mayor tótem de la DGPCOPAP, pues es quien resguarda, la <i>Colección Pago en Especie</i> y <i>Acervo Patrimonial</i>, y ha tenido serios problemas por la posición de la Iglesia al querer recuperar el inmueble y convertirlo en museo de Arte Sacro o "universidad" de arte virreinal y después de un serie de pleitos los senadores terminaron cediendo la custodia del edificio a la SHCP, al reconocer que se debe separa las relaciones Iglesia Estado.</p>
Ideología	<p>La DGPCOPAP cuenta con una Ideología que guía y orienta la actividad de la organización y por lo tanto del DD, su ideario le da sentido y norma las conductas para el trabajo, se compone de misión, visión, objetivos y valores. Este conjunto de ideas o conceptos encaminan su rumbo, pues regulan el comportamiento de los trabajadores y de la misma organización, por lo tanto se encuentra estrechamente relacionado con los objetivos.</p> <p>Pero el ideario no está empatado del todo con los objetivos de los miembros, es una ideología de la organización más no de los actores, ya que no hay un sentimiento en común.</p>
Comunicación	<p>La comunicación se da de manera vertical y descendente cuando la jefa del departamento recibe de manera formal instrucciones de un alto mando y estas deben ser notificadas a los integrantes del área pero deben llevar su visto bueno. Su</p>

	<p>principal función es la de dirigir la organización, de coordinación y articulación.</p> <p>Al ser el DD una área tan pequeña en cuanto a miembros y espacios posibilita que la comunicación se de con mayor rapidez y evita cuellos de botella. Realmente existe una congruencia entre lo que informan y comunican, al menos dentro del DD, ya que hacia afuera se puede caer en la incongruencia, con la exigencia para la entrega de la CC, pero sin la información oportuna de la programación para que sea así.</p> <p>La comunicación que prevalece es la informal y verbal, facilita las actividades y optimiza tiempo, ya que algo que no sucede es que esta información debe seguir el tramite de acuse de recibo, visto bueno, sello y firma, como es el caso de la relación comunicativa que se tiene en toda la DGPCOPAP.</p> <p>Sin embargo, pese a esta flexibilidad, el problema que se corre dentro de esta red de comunicaciones es que al tener información de todas las áreas ésta se desvirtúa o se pierda y funcione como un teléfono descompuesto. También existe la doble información lo que provoca una confusión entre los miembros.</p>
Negociación	<p>No existe tal porque la DGPCOPAP y los miembros de esta, no tienen un proyecto en común, existen las negociaciones dentro de cada área con su jefe directo y son sometidas a aprobación por los mandos medios una vez que éstas han sido justificadas.</p>

5.4.3 Culturas y comunicación frente a la crisis (Horacio Andrade)

La crisis es afrontada por el DD como una evento que les permite demostrar su contingencia y adaptación al ambiente y al entorno, no es un suceso que limite sus posibilidades de acción o de toma de decisiones, es una oportunidad que aprovechan para presentar cambios favorables dentro de la Dirección, como lo fue la CC.

Frente a las crisis el DD sabe tomar decisiones de acuerdo a su importancia, con respecto a los beneficios que pueda traerle a la DGPCOPAP; en los tiempos necesarios y oportunos, pues es un área que trabaja sobre tiempos específicos y programados con mucha anticipación, tomando en cuenta los márgenes de error.

Sabe manejar muy bien la incertidumbre pues al ser un departamento que trabaja con información y datos de otras áreas, reduce su incertidumbre al mantener relaciones estables y continuas con las demás áreas, ya que su fuente de trabajo es la información y al no contar con ella, la investigación de ésta toma un lugar importante dentro de sus actividades. No se limita frente a este momento de crisis, aun cuando estén desfasados en tiempo.

Cultura frente a la percepción y manejo de la crisis

Débil-Disfuncional Pocos significados compartidos. Heterogeneidad en la percepción y acción. Desorientación. Reactividad	Fuerte-Disfuncional Significados compartidos. Desorientación. Resistencia al cambio. Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
No es una característica propia del DD, ya que los valores de la DGPCOPAP están definidos y difundidos, no son compartidos en su totalidad y solo responde a ésta característica porque no se comparte un proyecto en común, aún así no existe desorientación.	Existen significados compartidos dentro del DD y la DGPCOPAP, pero no son funcionales y mucho menos una guía frente a la crisis. Hay resistencia al cambio de las áreas ajenas al DD y pertenecientes a la DGPCOPAP, arraigada por la tradición.
Débil-funcional Pocos significados compartidos. Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. Percepción poco realista. Pragmatismo.	Fuerte-Funcional Significados compartidos. Percepción homogénea y realista. Acciones concertadas y planeadas de antemano.
No se cumple con estas características ya que no se alimenta para futuras acciones o al enfrentar una crisis de actitudes pasadas, ya que pese a guardarse una memoria, no se actúa de la misma manera, incluso ni ante el éxito.	El DD es realista frente a las situaciones de crisis o éxito en las que se puede encontrar y se prevé de antemano en los proyectos a emprender. Sin embargo no hay una gran cantidad de significados compartidos, se conoce el objetivo general del DD, pero los particulares, la misión, visión y valores de la DGPCOPAP se desconocen.

La cultura del DD está inclinada más hacia la fuerte-funcional, aún cuando tiene características de la débil-funcional y fuerte disfuncional, sin embargo, los grupos responden frente a las crisis como un equipo de trabajo que tiene un objetivo en común, el sacar el material publicitario para entregarlo dentro de las fechas correspondientes a principio de mes.

No se apoya demasiado de los valores -que fueron impartidos en un curso y que en la actualidad no se recuerdan-, ya que saben que para ellos lo más importante es hacer bien su trabajo, además la gran mayoría de los miembros del DD, reconocen que lo que hacen les gusta y lo hacen con ganas. Por lo tanto quizá los valores no estén formalmente estipulados, pero si comparten este tipo de actitudes y posturas que rigen su conducta, ante el quehacer organizacional.

La cultura es funcional porque les permita alcanzar sus metas y la misión del DD, los grupos como tales, y los integrantes de los mismos. Se encuentran motivados y comprometidos, se desenvuelven dentro de un ambiente sano de trabajo, por el tipo de relaciones que mantienen entre ellos.

Papel de la cultura y estrategia de comunicación

<p>Débil-Disfuncional La cultura como obstáculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terapia Intensiva • Dirigir la acción 	<p>Fuerte-Disfuncional La cultura como grave obstáculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vencer la resistencia • Cambio conductual radical
<p>No es necesario dirigir a la acción, la cultura no es un obstáculo para el DD.</p>	<p>Existen factores culturales que son fuertes dentro de la organización, (reclutamiento e inducción), y son éstos lo que pueden hacer disfuncional la cultura del DD.</p>
<p>Debil-funcional La cultura como obstáculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar • Crear significados compartidos 	<p>Fuerte-Funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores
<p>Frente algunos aspectos encontramos la cultura débil pero funcional, ya que esto no imposibilita a los actores a tomar decisiones orientadas a la acción. Al ser pocos los significados compartidos, no se limitan en cuanto a las acciones que puedan encaminarlos al éxito.</p>	<p>La conducta de los miembros de la organización no es algo que le cause conflicto, no hay disidentes y sus patrones de conducta son útiles y no están resistentes al cambio, es una dirección que se a sabido adaptar muy bien a su entorno y ambiente organizacional.</p>

Al conocer el tipo de cultura al que nos enfrentamos la estrategia de comunicación debe estar orientada a la actuación de los grupos y actores, provocándoles un cambio de comportamiento pero respetando las diferencias y representaciones de los miembros.

A pesar de no ser una cultura débil-disfuncional, habría que trabajarse sobre la enculturización de los valores y cualidades que se esperan de las subculturas, y que forman parte de la cultura organizacional de la DGPCOPAP. El proceso de selección y Reclutamiento es otro factor en el que se puede apoyar la organización para que desde la contratación se cuente con el personal adecuado y que comience con la identificación de significados compartidos.

Se menciona que el DD y de la DGPCOPAP tiene una cultura fuerte-funcional, pero la verdadera labor de la comunicación será orientar la percepción de los actores al los significados compartidos como los valores, la misión, la claridad organizacional, los rituales y tótems, para que éstos sean adoptados como parte de su vida dentro de las organizaciones.

Si bien es cierto que la DGPCOPAP tiene un ideario organizacional y estructuralmente cuenta con la formalidad necesaria para el mejor rumbo de la misma y

a su vez con la flexibilidad que le otorga sus actores, no es una cultura realmente adoptada dentro de sus miembros, ya que no hay relación entre el proyecto organizacional y el de sus trabajadores.

DIAGNOSTICO CULTURAL

Encontramos 2 subculturas marcadas dentro del DD; Imagen y Palabra, están diferenciadas por espacio y funciones, lo que las lleva a tener otro tipo de relaciones dentro del área y por lo tanto sus percepciones y representaciones también son distintas.

El trabajo de Imagen es muy creativo, mientras que el de Palabra es más descriptivo, es por esto que encontramos un conflicto frente a su relación, pues no se tiene las mismas percepciones ante los proyectos. También dentro de las culturas existen tribus las cuales están diferenciadas por intereses no sólo personales, sino también frente a la organización.

Podríamos hablar de una separación muy marcada dentro del DD, sin embargo, la diferenciación de actividades y funciones los ha llevado a formar un equipo de trabajo, además de que la relación constante y el paso del tiempo ha marcado relaciones más cálidas y personales dentro de los miembros de la organización.

Dentro de los factores culturales con los que cuenta la organización, observamos que no es su proceso de socialización y enculturización el adecuado al sistema, ya que pese al mejor interés de la dirección por éste factor y crearles un curso con una ideología específica para la DGPCOPAP, ésta no fue asumida como tal.

Los valores de la Dirección no fueron creados por la vía del consenso y la conversación, por lo tanto no son un reflejo de los intereses en común de la organización y de los miembros, no propician el sentido de pertenencia en muchos de miembros del DD.

Lo mismo ocurre con la misión y el propósito de la organización, temas abordados también dentro del curso y que sin embargo, no son ni recordados por los

miembros a unas semanas de su impartición., pues quizá estos no responden a los propósitos de los trabajadores.

Solamente dentro del DD es tomada en cuenta la participación y las decisiones son tomadas por consenso, ya que es una finalidad de la jefa del departamento, mientras que la DGPCOPAP es un sistema altamente jerarquizado y las decisiones son centralizadas, además, la comunicación es descendente y no hay retroalimentación, si acaso es sólo de parte de las subdirecciones.

La selección y reclutamiento es un factor muy débil o nulo que no se considera dentro de la cultura de la DGPCOPAP, no hay programas de inducción y no hay proyectos organizacionales como tales, solo se cuenta con la normatividad que exige una dependencia de gobierno, lo que forma parte de sus reglas de actuación. Frente a esto la claridad organizacional es alta al contar con documentos formales que definen su actividad y función más no su futuro.

Son solo documentos par certificar y dar validez a la creación de una Dirección de este tipo dentro de la recaudadora fiscal y de control que es la SHCP. Mantendrá su vigencia por sus objetivos, pero no un desarrollo mejor de sus actividades o una expansión dentro de las instituciones dedicadas a la difusión del arte y la cultura, pese a estar colocada y ser ya reconocida.

Los rituales más significativos son las inauguraciones de las exposiciones y eventos, sin embargo no son más que los del DD los que se encuentran involucrados dentro de estas ceremonias, pese a que toda la Dirección es invitada, pocos son los asistentes a dichos eventos.

Solo los que colaboraron o de alguna manera se vieron involucrados con el montaje de la obra asisten, falta de identificación e interés por parte de los demás actores. Incluso aún cuando esta dirección plantea hacer difusión del arte y la cultura para los trabajadores de la SHCP, hay una nula participación de éstos a dichos eventos.

No existe negociación afuera del DD y en toda la DGPCOPAP, el DD más flexible es Difusión pero si la negociación se extiende a los mandos medios no es

posible, la rigurosidad de la Dirección no permite entablar conversaciones y mucho menos llegar a acuerdo y negociaciones. Si se puede lograr dentro del DD se queda ahí.

La comunicación actúa como medio de transmisión de información, pero no se le ha dado el papel tan importante que juega como un medio de transmisión de la cultura. Donde existe una comunicación más cercana e informal es el DD, se está logrando el compartir significados dentro de los actores del departamento, pero fuera de éste, no es más que un vehículo de información, ordenes y llamadas de atención.

La cultura debe comunicar la misión y el propósito de la organización con el fin de entablar un proyecto en común y hacer del conocimiento de todos esta idea, además, debe fomentar los valores, los mirtos y rituales que son los que le dan sentido e importancia a las subculturas y culturas que existen dentro de la DGPCOPAP.

La dirección no tiene la intención de crear una cultura organizacional que esté fundamentada en el reconocimiento, participación y adopción de significados compartidos, costumbres y tradiciones de todos los actores de la organización.

No existe una comunicación directa y funcional entre la Dirección y sus áreas, tiene altos grados de formalización y la burocracia rige la organización. No contempla la retroalimentación, ni la comunicación interna y externa, no responde a las necesidades del entorno, del clima y de las representaciones. Debe saber escuchar, identificar prioridades y conversar para llegar a acuerdos que satisfagan a todos.

La cultura organizacional de la DGPCOPAP tiene factores que no generan ningún sentido de pertenencia e identificación y los que pueden llegar a hacerlo están mal difundidos, la conducta de los miembros está enfocada únicamente al logro los objetivos de la Dirección y no existe un empate de proyectos, que le permita alcanzar a la organización su misión y el cumplimiento de metas personales, y al mismo tiempo comprometer y motivar a sus integrantes en función del logro de estas y del ganar-ganar.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

Está basada en los 5 diagnósticos realizados anteriormente y ofrece un plan comunicativo que de respuesta a la problemática que enfrenta el DD de Difusión frente al retraso de información, para eso se deben elaborar acuerdos, ya que la falta de interés del director por un proyecto en común y sus contradicciones en las tomas de decisiones crean un conflicto que cobra costos importantes para el DD.

La Problemática Organizacional ofrece las conclusiones de los diagnósticos anteriores sistematizadas en el cuadro de FODA, precisa y fundamenta los resultados obtenidos y describe brevemente la problemática de la organización. La Plataforma Estratégica presenta de manera causal los problemas a partir de las amenazas y debilidades, y las soluciones desde las oportunidades y fortalezas, así reconocemos los factores que integran a la organización y los que la desarticulan.

El Proyecto Organizacional pretende unir lo desarticulado y cuenta con una caracterización; así como la justificación y el modo de funcionamiento adecuado, se mencionan los programas y acciones que ayudaran a la articulación de soluciones a problemas.

La Estrategia de Comunicación es una secuencia de acciones relacionadas con los problemas, aterriza el proyecto organizacional e incorpora factores específicos a la situación, además de estar fundamentada teóricamente pues la base de la estrategia es la comunicación.

Finalmente se ofrece el Plan de Comunicación Rector con objetivos, políticas de comunicación y vocabulario, que termina con una propuesta de programas de comunicación específicos que incluyen objetivo, programa, proceso, producto y desarrollo.

6.1 PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

Durante el presente trabajo de tesis se utilizó un modelo de investigación y de análisis teórico metodológico, con aplicaciones de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, y se realizaron 5 diagnósticos que comprenden en su totalidad el análisis organizacional del DD.

A partir de los diagnósticos de los módulos anteriores, se encontraron distintas problemáticas que afectan no solo el funcionamiento del DD y de la DGPCOPAP, sino también a los actores involucrados. De manera objetiva y subjetiva se reconocen distintos problemas por los que atraviesa el área.

Para tener una visión más particular de la situación en la que se encuentra el DD, recurriremos al cuadro FODA el cual es una herramienta de sistematización. Los aspectos internos de la organización están representados por Fortalezas y Debilidades, y los externos por Oportunidades y Amenazas.

Las Fortalezas son los elementos positivos de la organización que poseen y constituyen los recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos y el fin de la organización. Las Debilidades son los elementos, recursos, habilidades, actitudes y técnicas de la organización que no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, son aquellos factores y recursos que la organización puede aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos. Las Amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño, son factores ambientales externos que pueden afectar negativamente, pueden ser de tipo político, económico, tecnológico.

6.1.1 Cuadro de FODA del Departamento de Difusión

Oportunidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización gubernamental dedicada al arte y la cultura. 2. Relaciones con los medios de comunicación. 3. Relaciones con los Artistas Plásticos. 4. Relación y participación con otras instituciones dedicadas la arte y la cultura. 5. Programas de <i>Acervo Patrimonial</i> y <i>Pago en Especie</i>, como Reformas hacendarias. 6. La Programación artístico cultural de la DGPCOPAP 7. Ubicación en el Centro Histórico junto a lugares de interés. 8. Fuentes de incertidumbre reducidas por el alto grado de información. 9. Estructurada por cargos y funciones específicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad en el proceso formal de trabajo. 2. Manuales de organización con filosofía y procesos. 3. Curso de Ética y Valores impartido en la DGPCOPAP. 4. Asignación de un presupuesto anual seguro. 5. Instalaciones propias para la presentación de las actividades y eventos. 6. Sistemas actualizados de computación 7. Altas Fuentes de información en todos los niveles. 8. Comunicación interna efectiva. 9. Programa de computación con un Banco de datos para facilitar la distribución del los impresos. 10. Jefa del DD interesada en la inclusión de todos los miembros, toma en cuenta la participación y las decisiones son por consenso. 11. Relaciones cálidas y personales dentro del DD. 12. El DD es altamente funcional y productivo. 13. Información y capacitación actualizada sobre sistemas computacionales.
Amenazas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. No lee el entorno. 2. No le importa la competencia. 3. Mala imagen por ser una organización del gobierno. 4. Situación política. 5. Programa de retiro voluntario. 6. El proceso de selección y reclutamiento es débil y no hay programas de inducción. 7. Altamente burocratizada y centralista. 8. Mediano alcance a otras instancias artístico-culturales. 9. Contradicciones del Director y apatía por un proyecto en común. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento del ideario organizacional por parte de los miembros. 2. Poca comunicación con las demás áreas de la DGPCOPAP. 3. Falta de compromiso por entregas de otras áreas. 4. Cuellos de botella en otras áreas. 5. Retraso de información. 6. Nula asistencia del personal de la SHCP. 7. No se comparte un proyecto en común. 8. Ineficaz el proceso de socialización y enculturización. 9. Carencia del sentido de pertenencia de los miembros.

	10. No existe la negociación en la DGPCOPAP. 11. La comunicación solo actúa como medio de transmisión de información para la Dirección.
--	--

6.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Se presentan a continuación las amenazas y debilidades que de manera causal propician un problemática dentro de la organización, las cuales se deben neutralizar o contrarrestar.

Amenazas

1. No lee el entorno y por lo tanto no le importa la competencia .
2. El proceso de selección y reclutamiento es débil y no hay programas de inducción y se descuida su permanencia y los miembros prefieren salirse y optar por el Programa de Retiro Voluntario, una alternativa política.
3. Mediano alcance a otras instancias artístico-culturales lo que le impide mejorar la mala imagen por ser una organización del gobierno.
4. Altamente burocratizada y centralista, las decisiones del Director a veces son contradictorias y existe una apatía de su parte por un proyecto en común.

Debilidades

1. La comunicación solo actúa como medio de transmisión de información para la Dirección y no hay cabida para la negociación.
2. Retrazo de información para el DD por la falta de compromiso en las entregas de otras departamentos, los cuellos de botella y la poca comunicación con las demás áreas de la DGPCOPAP.
3. Ineficaz el proceso de socialización y enculturización lo que provoca un desconocimiento del ideario organizacional por parte de los miembros, por lo tanto no se comparte un proyecto en común y hay una carencia del sentido de pertenencia.
4. Nula asistencia del personal de la SHCP a las actividades de la programación de la DGPCOPAP.

Se describen también de manera causal, las fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar en la organización y son necesarias para su desarrollo.

Fortalezas

1. Jefa del DD interesada en la inclusión de todos los miembros, toma en cuenta la participación y las decisiones son por consenso, las relaciones entre los miembros son cálidas y personales, el DD es altamente funcional y productivo, cuenta con una comunicación interna al DD efectiva y eficiente.
2. Manuales de organización con filosofía y procesos y la asistencia a un Curso de Ética y Valores impartido en la DGPCOPAP en instalaciones propias para la presentación de las actividades y eventos además de la asignación de un presupuesto anual seguro.
3. Sistemas actualizados de computación con programas que cuentan con un Banco de datos para facilitar la distribución de los impresos, además de información y capacitación actualizada sobre sistemas computacionales.
4. Flexibilidad en el proceso formal de trabajo y altas fuentes de información en todos los niveles.

Oportunidades

1. Organización gubernamental dedicada al arte y la cultura cuya finalidad es difundir los Programas de *Acervo Patrimonial y Pago en Especie*, los cuales son Reformas Hacendarias y la Programación Artístico Cultural de la DGPCOPAP.
2. Mantiene relaciones con los medios de comunicación y artistas plásticos, además participa con otras instituciones dedicadas la arte y la cultura. Su ubicación se encuentra en el Centro Histórico junto a otros lugares de interés.
3. Estructurada por cargos y funciones específicas y así sus fuentes de incertidumbre son reducidas por el alto grado de información.

Los factores o elementos que desintegran separan o fragmentan a la organización son :

- X *El ineficaz o nulo proceso de selección de personal* de la DGPCOPAP, ya que al no contar con un personal que cumpla con los requisitos necesarios para los puestos y las actividades, éstas no podrán desarrollarse de una manera eficiente para la organización. Mucho menos, si no se responde a los perfiles del puesto y llegó ahí por compadrazgos y amiguismos y al no contar con una inducción del personal, éste no se siente identificado, aceptado, perteneciente o con algún conocimiento de su nuevo trabajo.

- X *El ineficaz proceso de socialización y enculturización* provoca un desconocimiento del ideario organizacional por parte de los miembros, por lo tanto no se comparte un proyecto en común y hay una carencia del sentido de pertenencia, además de no ser un proyecto realizado por la vía del consenso.

- X *La comunicación por ser solo un medio de transmisión de información* y no un recurso que la organización utilice como mediador que permita vincular e integrar las representaciones de todos, fomentar los valores, mitos y rituales, que transmita y comparta una cultura organizacional y por lo tanto un proyecto en común.

- X *El retraso de información* y las causas que originan este problema, desarticulan el proceso de elaboración de la CC y cobran altos costos psicológicos para todos los que intervienen en este proceso. *La falta de compromiso y comunicación* impide al DD y demás áreas estar completamente integradas y relacionadas, por lo tanto comprometidas.

- X *La falta de negociación* que habla de la poca comunicación, la nula conversación y desde luego, la carencia de compromisos con los que la organización debiera contar para mantener relaciones ganar-ganar, en función del logro de objetivos en común.

Sin embargo también hay elementos o factores que unen, vinculan o integran a la organización y son estos los que le han permitido no estallar y enfrentar los cambios por los que atraviesa para no dejar de ser productiva.

- ✓ *La jefa del DD* ya que se interesa por la inclusión de todos, permite el consenso, está abierta al diálogo y propicia la participación de los miembros del área. Es ella quien puede ser el punto de unión y acuerdo para empatar los proyectos organizacionales y personales.

- ✓ *Las relaciones* que se mantienen en el Departamento son cálidas y *la comunicación es efectiva y eficiente*, esto les permite trabajar en equipo y ser

más que compañeros de trabajo, lo que les permite mantener relaciones y ambientes laborales sanos.

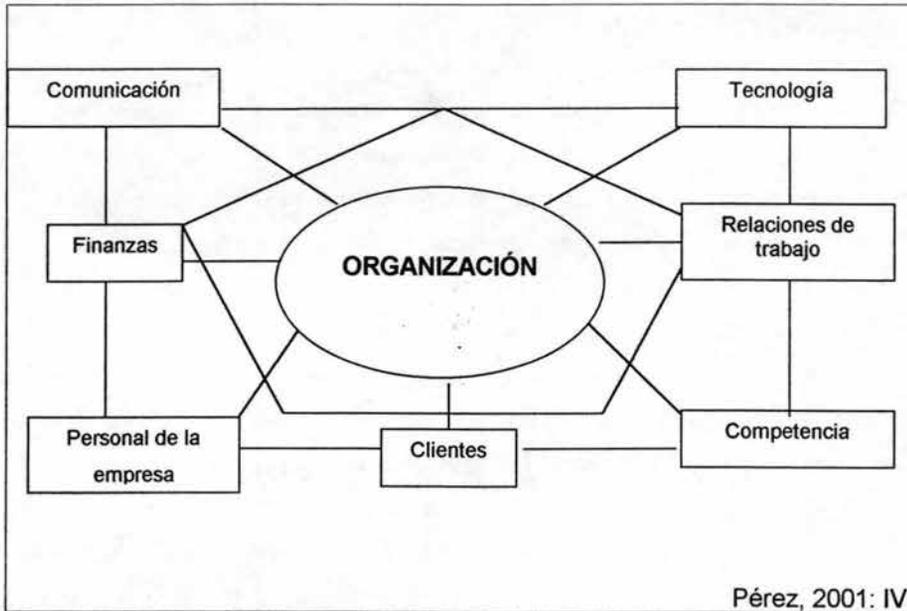
- ✓ *Los Manuales de la Organización y el Curso de Ética y Valores* son (independientemente de hablarnos de su estructuración y formalidad), elementos que le dan identidad a una organización, además de permitirles a los miembros identificarse con ella. Pueden ser estos las bases para la actualización de los mismos y llegar a ellos por la vía del consenso a partir de éste antecedente con el que contaba la organización.
- ✓ *Las instalaciones*, además de ser un lugar donde se pueden impartir los cursos de enculturización y capacitación, son tótems que identifican a la organización, le dan un sentido de ser y crean coherencia para los actores.
- ✓ Pese a que es una organización que no lee el entorno y no le importa la competencia , *mantiene buenas relaciones con los artistas los medios de comunicación y otras instancias* dedicadas al arte y la cultura.
- ✓ Es una organización gubernamental *dedicada a la difusión del arte y la cultura*, que cuenta con importantes acervos patrimoniales y artísticos, además de ofrecer una programación muy amplia de actividades. El servicio que presta a la sociedad no es de trámites burocráticos y se ennoblece su labor al realizar una tarea de programación y promoción artístico-cultural.

Para el planteamiento del Proyecto Organizacional que se propone a continuación dentro de la Plataforma Estratégica, hará referencia teórica para poder fundamentar las propuestas y el desarrollo de más mismas.

Una Propuesta de Intervención Comunicativa, es la necesidad de considerar un conjunto de múltiples, variados y diferenciados aspectos interrelacionados, de diferente manera y en distintos niveles, que lleva a emprender un trabajo de planeación de acciones comunicativas dentro de las organizaciones. (Pérez, 2001:I)

La comunicación está dentro de toda la organización, interfiere y tiene que ver en todas las actividades y afecta comportamientos y determina acciones. Es un instrumento para integrar y articular el quehacer organizacional.

Entendemos a la comunicación como variable dentro de un complejo proceso de producción, en donde la comunicación sirve para la actividad, el trabajo y su campo, desde este punto de vista se concibe en vinculación estrecha y cotidiana con las otras variables organizacionales. (Pérez, 2001:IV)



La comunicación es un recurso útil para cualquier organización, desde sus estructura a su funcionamiento, de sus relaciones a sus acciones, desde sus discursos escritos a los orales, todo relacionado a través de este instrumento que permite no solo el paso de información con vehículo, sino también visto como una estrategia para la solución de conflictos organizacionales.

El estudio del DD se desarrollo de la siguiente manera:

Diagnósticos----Problemáticas----Estrategias----Plan----Programas----Productos

Los diagnósticos se elaboraron a largo de toda la investigación del seminario y son el resultado de la misma, a partir de estos, fue detectada la problemática de la organización.

La Estrategia es un conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible, mientras que el plan es un curso de acción prevista con antelación, es el proyecto general de actividades. Por lo tanto, el Programa es el proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción y las partes de las que se componen ciertas cosas. (Pérez, 2001:1)

Como una propuesta estratégica la comunicación frente a conflictos organizacionales debe encontrar los medios alternativos a la opulencia tecnológica mediática, como el uso pertinente de redes formales e informales, (reglas de conversación, escuchar comprender y acordar). No solo transmitir información vertical, sino multidireccional. Al fin de dotar liderazgo de la empresa de una fuerte presencia en toda la organización, lo que facilita la conducción de metas fijadas. (Pérez, 2001:93)

Como se observó en el módulo de comunicación afuera del DD es solo a través de redes formales, existen cuellos de botella y no hay medios alternativos a pesar de el buen sistema tecnológico con el que cuentan, mucho menos se permite la conversación, el escuchar, el comprender y el acordar como alternativa comunicativa de negociación y compromisos.

Dentro del DD la comunicación que predomina es la informal, cara a cara, se entablan conversaciones y la jefa del departamento esta dispuesta a escuchar y acordar sin la necesidad de sistemas comunicativos tan formales y rígido, aunado a este le DD sabe aprovechar el recurso tecnológico para fortalecer sus comunicación e incluso facilitar sus actividades.

Las necesidades estratégicas son identificar el conjunto de redes y de situaciones comunicativas que sean predominantemente usadas por los habitantes de la organización, a fin de que se pueda consolidar una comunicación, rápida, creible y oportuna. Habría que identificar un repertorio de medios y productos comunicativos alternativos a la opulencia mediática, que sean útiles y se aproximen a cada subcultura y saber auspiciar y regular conversaciones, flujos de información, mensajes de todo tipo, además de saber como funciona la comunicación en una organización y tener la posibilidad de utilizarla. (Pérez, 2001:93)

Lo mencionado dentro de las necesidades estratégicas de la comunicación es lo que se desarrollará en este Proyecto de Intervención Comunicativa, sin embargo es muy importante fundamentar el concepto rector de comunicación que se empleará a lo largo del trabajo. Retomando la Propuesta Estratégica se busca en este Planteamiento que la comunicación sean conversaciones, acuerdos, negociaciones y compromisos.

La expresión de un verbo ejecutivo trae consigo una reorganización de las relaciones sociales que constituyen el mundo de los participantes en el diálogo. Esto se puede expresar más concisamente diciendo que en todas las expresiones se ejecutan ciertos tipos de actos y se expresan compromisos. (Flores, 1998:25)

Es precisamente lo que debemos buscar en las organizaciones que toda comunicación nos lleve a realizar acciones y entablar compromisos, criterio que deberá ser inducido, enseñado y aprendido por todos los miembros de la organización, el deber de cumplir los compromisos facilitará las acciones comunicativas en función de su credibilidad y correspondencia.

Sin embargo para poder entablar compromisos frente a actos comunicativos entendiéndolos como implícitos y ejecutantes a su vez de acciones, desde ahora se empleará otro de los términos que se encuentran dentro de la propuesta estratégica de Pérez. Escuchar.

El mundo ha estado habitado por herramientas e instrumentos pero también incluye todas nuestras inquietudes. Es todo lo que se escucha en los compromisos que hacemos, incluye toda referencialidad anticipada de nuestra relación con las herramientas y los compromisos inmediatos en nuestro trabajo. Escuchar es la estructura unificada de entendimiento y estados de ánimo. (Flores, 1998:33)

Escuchar se confronta con lo que se vive en las organizaciones, al ser un marco de referencia de el quehacer organizacional, este concepto adquiere fundamental importancia, ya que dependiendo de lo que cuadre en nuestro referente y como nos encontremos frente a la disposición de hablar, será el acto comunicativo que emplearemos para conversar, actuar y por lo tanto entablar compromisos.

No es precisamente que se deba estar al tanto de todo lo que se dice dentro de la organización o correremos el riesgo de hacer compromisos que no podremos cumplir, simplemente en la medida en que de integre un poco de interés con respecto a los actos comunicativos, se estará sobre dicho la clase de respuestas frente a lo escuchado. Mientras más familiarizados estemos con respecto a lo que se escucha, será más conveniente para todos nuestra intervención.

Sin embargo, a pesar de todo para el hablante es imposible no entablar compromisos. Esta sentencia se relaciona con la cambiante relación social entre el hablante y el auditor, ocasionada al escuchar el compromisos implícito en la expresión. El otro compromiso concierne a lo adecuado de la expresión a su poder de reorientar al que escucha a lo que le hablante está intentando presentar como una materia de interés mutuo. Para que la presentación este adecuada debe ir implícito lo que es obvio. (Flores, 1998:34)

Recordemos que escuchar es entender y por lo tanto los acuerdo y los compromisos se dan sobre el entendido de lo que comprendamos, y por lo tanto el poder de un acto comunicativo debe también pensar en la situación del otro y adaptarse al marco de referencia de sus representaciones.

Es por eso que las organizaciones constantemente están rompiendo con los compromisos y tampoco concretan los acuerdos, ya que al buscar solo intereses particulares descartan la posibilidad inmediata de escuchar al otro. Aunado a esto, no son precisamente las organizaciones las que quieran negociar con sus trabajadores, el pensar que la negociación implica ceder "algo" no cuadra en los cambios o actividades de la empresa.

La falta de compromiso frente a la negociación y de entablar acuerdo es lo que provoca un quiebre en las representaciones de los miembros. *Los quiebres son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otras.* (Flores, 1998:35)

Encontramos ahora otro término importante en el uso de las conversaciones entre organizaciones y sus miembros, la cooperación, y debe ser entendida como el apoyo de actividades, la orientación mutua, de reconocimiento entre los miembros.

Esta cuestión de petición y solicitud dentro de la interacción social, no necesariamente se convierte en una acción directa, incluso puede no ser tomada en cuenta o ni siquiera ser apreciada, sin embargo aún frente a esto, no debemos olvidar que la finalidad de la comunicación; conversar para acordar y negociar, y establecer compromisos.

Tampoco podemos casarnos con la idea de que la comunicación son puros malos entendidos como lo dice Luman aunque tenga razón, pero para hacer frente en las acciones comunicativas en función de los beneficios de todos en las organizaciones, mejor pensemos en la comunicación como distintas referencias y diferentes representaciones, que se pueden acordar escuchando y conversando, y que a su vez entablen acciones intencionadas a partir de negociaciones y compromisos.

Ahora abordaremos un concepto que ya se ha tocado, negociación, procedimiento racional para la solución de controversias. Ocurre cuando los sujetos confrontados en un conflicto, estiman preferible pagar los costos de una transacción que pagar los costos de un enfrentamiento. (Pérez, 1995:38)

El problema al hablar de costos en las organizaciones, de acuerdo a este término, es que siempre se ve del lado económico, de inversiones y de productividad, y las negociaciones que están basadas en conversaciones y compromisos, no necesariamente los cobran. Es más bien la visión administrativa frente a este tipo de acciones lo que le impide a la organización querer negociar; si alguien tiene que ceder o perder no será ella.

Con el acuerdo, las partes asumen los costos ciertos de una organización precisa. La negociación introduce también un principio de equilibrio positivo. Las partes consienten los costos de un acuerdo porque son percibidos como inferiores a sus beneficios; puede tratarse de una solución onerosa pero nunca ruinosa. (Pérez, 1995:38)

Es precisamente que se debe hacer hincapié en que los acuerdos en primer instancia deben ser creados por consenso, para que todas las partes se encuentren incluidas en la negociación y todas tengan algo que pueda ser parte de ellas o las represente en ese acto comunicativo, de otra manera expresarán un compromiso que no les permitirá identificarse y por lo tanto no será cumplido.

Finalmente, la negociación devuelve a sus protagonistas, aunque a menudo, asimétricamente, el control de los conflictos en el tiempo: el conflicto se resuelve aquí y ahora y los oponentes pasan a ser, en el futuro, las contrapartes del un acuerdo. La negociación ofrece certidumbre, saldos razonables y salidas decorosas. (Pérez, 1995:38)

La finalidad de la negociación dentro de las acciones comunicativas de una organización, debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades de todos o al menos a la mínima pérdida de muy pocos. Deben siempre cumplir los compromisos ambas partes y estar dispuestos a escuchar para negociar en función de los objetivos de la organización.

Pareciera que todo esto gira en torno a la informalidad de la comunicación pero comunicación y organización están estrechamente ligados, ya que las aportaciones administrativas dan a la comunicación un lugar importante frente a su quehacer y desarrollo.

Relaciones entre comunicación y organización:

- La corriente racionalista se interesa solo por la información operativa y formalizada;
- El enfoque behaviorista implica un desarrollo de la información descendente y de la comunicación horizontal;
- La escuela sociológica denuncia la burocracia no comunicativa y pone de relieve la comunicación informal;
- El enfoque de administración desemboca en enfoques globales donde la flexibilidad se basa en la búsqueda de concertación y coordinación en todos los niveles. (Bartoli, 1992:53)

Sin embargo a pesar de lo unidos de los conceptos y de las relaciones tan importantes que se desarrollan una de la otra lo realmente importante de la comunicación frente a la productividad laboral, vista desde una postura más administrativa, no son los proceso comunicativos sino como desde esta visión pueden estos ser un referente de hacia donde debe dirigirse la organización.

No le da un peso tan fuerte dentro de la organización al ordenamiento de la misma, en función de las acciones comunicativas, más bien en a la forma de organización del trabajo, la cual consiste en:

- la división de tareas o misiones;
- definición de métodos de trabajo;
- reflexión acerca del ordenamiento del conjunto;
- análisis de la adecuación entre capacidades y misiones;
- distribución de responsabilidades y personas. (Bartoli, 1992:54)

Si la división de tareas implica responsabilización, entonces, debemos entender que son actividades que aunque carezcan de la obviedad antes mencionada, de manera literal, en el marco de las representaciones y las actividades de la organización, ofrecen un mayor grado de compromiso y cooperación frente a la funcionalidad de la misma.

Es precisamente en el organigrama, donde se observa el enramado comunicativo, de funcionalidad y responsabilidad con el que una organización cuenta. Todo enfocado a potenciar las organizaciones para optimizar los recursos humanos y materiales. Todo esto implica cierto grado de formalización.

La especificidad de tareas organizacionales conviene por la división del trabajo que ofrece y frente a estos planteamientos se observa que a partir de sus organigramas la división del trabajo es una forma de responsabilizar de lo que se desea desarrollar, visión taylorista.

Para reducir las dificultades dentro de la organización se proponen armonizar las opciones tecnológicas con las opciones organizativas y la realidad sociocultural de la empresa; y desarrollar la flexibilidad organizativa de producción. (Bartoli, 1992:60)

Es precisamente de la premisa anterior que la Propuesta de intervención puede reflejarse y explicarse frente al funcionalismo organizacional:

Las opciones comunicativas serán el reflejo de la armonía o empate de lo desarticulado con lo que se articula en la organización, además, es también parte de la realidad sociocultural de la empresa, lo que refleja las representaciones mediadas.

Es una propuesta creada a partir del análisis y diagnósticos de la organización, conformada por las fortalezas y aplicables a las debilidades, además de cohesionar a la organización y sus miembros, pero lo principal que ambos contemplan la creación de planes comunicativos.

Dentro de toda esta formalidad la informalidad dentro de las organizaciones se presenta cuando:

- se agiliza el intercambio de coordinaciones;
- se reducen los stocks intermedios y finales;
- modula grupos y subculturas;
- disposición de múltiples materiales para poder elaborar la tarea;
- motivación mediante negociación de objetivos y medios comunicativos;
- evolución del papel del medio hacia una mayor forma de animación y motivación. (Bartoli, 1992:61)

Es precisamente en este punto donde la flexibilidad de la organización le permite negociar en función de los objetivos en común y como una forma de motivación, el reconocimiento y la identificación es una motivación, sin embargo, puede este conseguirse a partir de una acción que repercute en su estructura, sin que ésta se vea afectada en productividad y proyectos compartidos, donde se supone que la vía del consenso a gracias a la igualdad organizativa frente al acto de comunicar.

Para entender esta funcionalidad de papeles y misiones dentro de la formalidad de la organización reconoceremos 3 principales formas de organigrama:

Funcional: (Según las grandes funciones de la gestión) Apunta a recortar "horizontalmente" un flujo integrado de concepción-producción-venta.

Divisional: (Según los segmentos estratégicos) Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.

Matricial: (Cruce de funciones/segmentos estratégicos) Apunta a estructurar el cruce de cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren. (Bartoli, 1992:63-64)

Si lo anterior es el principio de la especificidad de funciones y división del trabajo y basados en este se puede organizar las actividades para el mejor funcionamiento de la organización, es a partir de el modelo matricial el que responde ala necesidades de este Proyecto de Intervención Comunicativa, ya que lo que se busca es empatar los proyectos y los medios comunicativos que articulen esta necesidad de la organización por reconocer y motivar a sus miembros.

Apoyados en la división de funciones y la programas determinados, busca el equilibrio de la integración para la diferenciación, gracias a esta reconocimiento las organizaciones pueden, en la medida de lo posible, responder antes sus trabajadores de manera que todos ganen.

6.2.1 Proyecto Organizacional

Nombre: Comunicación; la mejor estrategia de difusión.

Objetivos:

1. Fomentar el sentido de pertenencia en los miembros del DD a partir de una cultura organizacional compartida.
2. Evitar las contradicciones del Director y despertar sus interés por compartir un proyecto en común.
3. Hacer y fomentar los compromisos y evitar los retrasos de información.
4. Incrementar la asistencia del personal de la SHCP a los eventos de la programación de la DGPCOPAP.

A corto plazo: Consensar la filosofía organizacional y actualizar los Manuales de Organización. Realizar juntas laborales para entablar compromisos.

A mediano plazo: Organizar las acciones en función de los objetivos. Crear y programar un curso de enculturización. Mejorar los flujos de información y articular el proyecto de la organización con el de los miembros. Crear una campaña de invitación a la programación artístico cultural para los miembros de la SHCP.

A largo plazo: Propiciar la integración y mantener la cultura organizacional.

Finalidad: Fomentar la enculturización a partir de la comunicación dentro del DD, para crear un sentido de pertinencia desde el empare de los proyectos organizacionales y de los miembros, además de conducir y dirigir las acciones enfocadas al logro de objetivos.

Justificación: Utilizaremos la comunicación como mediadora de las representaciones de los miembros y el proyecto de la organización. Con una comunicación eficaz y efectiva evitaremos las contradicciones y crearemos una congruencia entre los mensajes y las acciones, a partir de la conversación y negociación se fomentarán los compromisos en los actores y las demás áreas.

Comunicación —→ Conversación —→ Negociación —→ Compromiso

Políticas y normas de acción: A partir de los diagnósticos de entorno, funcionamiento, productividad, comunicación y cultura se propone una Propuesta de Intervención con una Estrategia Comunicativa, que enfrente los problemas por los que atraviesa la organización.

Estructura Organizacional requerida: Manuales de Organización actualizados, Instalaciones, Sistemas de computación.

Modo de funcionamiento (Procesos): Por la vía del consenso adaptará la filosofía organizacional y se actualizará el Manual de Organización. Se planeará y impartirá un curso taller de socialización y enculturización. Se planearán juntas de trabajo e incluirán la participación de los mandos medios, además de las correspondientes a las actividades departamentales, donde se realizará memorias de las sugerencias y opiniones de los empleados, se realizará una síntesis informática. Se propiciarán las charlas y los flujos de información. Se elaborará un formato de invitación que llegue a todos los miembros de la SHCP vía correo electrónico.

Planes desarrollo: Programas y formas de participación, misión, socialización y enculturización, liderazgo, selección y reclutamiento, rituales y tótems, ideología organizacional y comunicación y negociación.

Para poder aprovechar las fortalezas y habilidades la base de todos los programas de acción que se proponen es ésta estrategia, están fundamentados en el proceso de comunicación como instrumento de mediación de representaciones, transmisión de mensajes y acciones, con el fin de entablar conversaciones y

negociaciones, donde los compromisos sean consensados y todos los factores propicien la optimización de las funciones de la organización.

6.2.2 Se aprovechan las FORTALEZAS para atacar las DEBILIDADES:

- La jefa del DD está interesada en la inclusión y participación de todos sus miembros, lo que le permite fomentar el sentido de pertenencia e involucrarlos en todos los proyectos y funciones. Programa de participación, misión e ideología.
- El DD cuenta con una Filosofía Organizacional, además de un Curso de Ética y Valores impartido en la Dirección, al no tener un ideario creado por consenso, se deberá difundir éste para evitar el desconocimiento por parte de los miembros. La impartición de algún curso podrá realizarse en las instalaciones de la DGPCOPAP. Programa de Socialización y enculturización.
- Las altas fuentes de información y la buena comunicación interna permitirán que el Director tenga toda la información y los datos necesarios para tomar la mejor decisión, además podrá conocer todas las necesidades y expectativas de sus colaboradores. Programa de liderazgo y acciones de negociación.
- La flexibilidad de los procesos de trabajo, los sistemas de computación y la comunicación efectiva ayudará a crear una mejor comunicación con las demás áreas, fomentando su compromiso, reduciendo los cuellos de botella y así, evitar los retrasos. Acciones de Negociación.
- Aprovechando el Programa de computación y sus sistemas, se puede difundir a todos los niveles de la SHCP vía correo electrónico, la programación de la Dirección. Sentido de la misión.

6.2.3 Se aprovechan las OPORTUNIDADES para atacar las AMENAZAS

- La ubicación en la que se encuentra la DGPCOPAP le permite conocer las actividades de las instancias que se están dentro de su periferia, y así leer sus entorno.
- Puede aprovechar la buena relación y la participación con otras instituciones para crear alianzas y mantenerse informados de otros eventos.
- La mala imagen de la organización puede ser atacada porque es una instancia dedicada al arte y cultura que promueve los Programas *Pago en Especie* y *Acervo*

Patrimonial y cuenta con una programación artístico cultural, además, mantiene buenas relaciones con los medios, los artistas y con otras instituciones.

- Al reducir las fuentes de incertidumbre con el alto grado de información y tener funciones específicas y cargos, puede ser más flexible dentro de sus procesos y disminuir su burocratización y centralismo, permitiéndoles a los miembros mayor capacidad en la toma de decisiones.
- Al ser los Programas *Pago en Especie* y *Acervo Patrimonial* Reformas Hacendarias el entorno político no puede afectarle a la DGPCOPAP, ya que son una opción fiscal, esto, a su vez le permite los artistas colaborar con sus obras y pagar sus impuestos.
- Solo con una comunicación e información oportuna puede no afectar el Retiro Voluntario las actividades de la Dirección. Proceso de Selección y Reclutamiento.

6.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo y por lo tanto sus beneficios son canalizar y organizar las acciones en función del logro de los objetivos, cohesionar e integrar a la organización y la sobrevivencia de la misma. (Pérez, 1998:45)

Al ser la comunicación la que “gatille” las actividades y las acciones debe estar reflejada en todas las áreas y tareas de la organización. Aquí radica la importancia de plantear una estrategia comunicativa.

Es importante incorporar dentro de la Propuesta de Intervención Comunicativa la Estrategia de Comunicación rectora, ya que al considerar a la comunicación un instrumento mediador que provoque la conversación, la negociación y los acuerdos, el eje para entablar el consenso, las acciones y cumplir los compromisos es la comunicación.

Mensaje Institucional

Comunicación; la mejor estrategia de difusión.

Es fundamental que se entienda, comprenda y utilice el término comunicación como la estrategia más fuerte que el DD tiene para lograr conversaciones, acuerdos y compromisos. Donde está área sea el detonador de las acciones que posteriormente podrán asumir las demás áreas de la DGPCOPAP.

Metas del mensaje.

Que se utilice la comunicación dentro de los miembros del DD como la vía más accesible, eficiente y eficaz que responde a las satisfacciones y necesidades de todos. Donde todos pueden hacer uso de este instrumento para mediar sus acciones y su entorno.

Que el comunicar, se convierta en una habilidad más que los actores adopten para entender y adaptarse a la realidad que viven, en el quehacer organizacional y en una herramienta que medie las representaciones en las que se encuentran.

Que el DD sea la base para el cambio a partir del uso de la comunicación, frente a la solución de los problemas por los que atraviesa y así, y el semillero en donde el concepto de comunicación esté más allá de ser un simple medio transmisor de información, ordenes y decisiones ya tomadas.

Propósito del mensaje.

Que se tome en cuenta la comunicación como una estrategia y un recurso que resuelva los conflictos por los que atraviesa la organización.

Que se establezcan las conversaciones, las negociaciones y los compromisos a partir del consenso en donde todos tengan cabida y las acciones estén orientadas a los fines que satisfagan la necesidad de todos, además de resolver los conflictos por los que atraviesa de organización y la comunicación sea la forma de lograrlo.

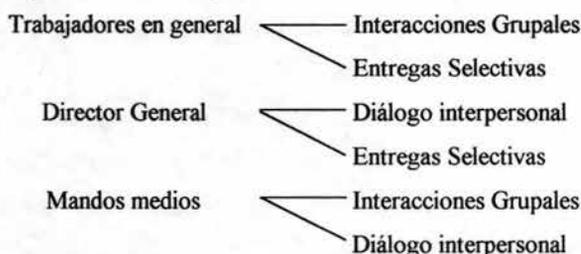
Proceso de Comunicación.

Se proponen Interacciones Grupales formales, Entregas Selectivas de información y Diálogo interpersonal, ambas formales e informales y Diálogo interpersonal con Red Comunicativa Formal.

Los tipos de público a los que va dirigida la Estrategia de Comunicación son en primera instancia a la Jefa del DD y los demás miembros del departamento, tomando en cuenta que es ésta el área la que responderá inmediatamente frente a esta propuesta y será detonará a la DGPCOPAP, por lo tanto es igualmente aplicable al Director de la DGPCOPAP, subdirectores y mandos medios, trabajadores de base y de confianza.

Si se piensa en que una organización comunicada es donde todos tengan cabida, entonces no es específica de algunos personajes o actores, además de que la finalidad y actividad principal de la comunicación es que se encuentre inmersa y llegue a todos los lugares de la organización.

Formas de aproximación a los públicos.



Los Productos Comunicativos que se proponen son:

- Curso-Taller de socialización y enculturización.
- Juntas de trabajo y planeación.
- Periódicos murales.
- Síntesis informativas.
- Memorias.
- Acuses.

Sistemas de evaluación y retroalimentación.

El curso taller será evaluado a término del mismo. De manera personal o en las juntas del departamento de planeación de actividades, los empleados podrán exponer sus opiniones, sugerencias o necesidades a el jefe inmediato, mismas que serán colocadas en las memorias y deberán exponerse en las juntas de trabajo de mandos medios. El líder o autoridad formal del área será el portavoz de los miembros.

Los acuses y las síntesis informativas serán entregadas de manera personal y deberán estar firmadas de recibido, esto con la finalidad de que todos cuenten con la información necesaria.

El periódico mural tendrá un espacio donde los empleados puedan colaborar con el contenido del mismo o bien, ser utilizado como un buzón de sugerencias y/o conferencias.

Límites y alcances de la comunicación.

La comunicación debe articular las acciones de toda la organización en función de la productividad y de los objetivos de los miembros y de la misma, por lo tanto deberá llegar a todas las áreas, será un el instrumento óptimo para el quehacer organizacional.

Si hemos entendido que comunicar es conversar, en el sentido de acordar y negociar, entonces, todos pueden hacer uso de ésta para entablar mejores relaciones laborales, actividades congruentes entre lo que se dice y lo que se hace, y respetar la diferencia mediando las representaciones de los miembros.

A continuación se presenta en Plan de Comunicación resultado de los diagnósticos y con base en la estrategia, y que responda a las necesidades de las problemáticas planteadas ofreciendo posibles soluciones frente a éstas.

6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación está elaborado a partir de reconocer las fortalezas y aprovecharlas en función de propiciar conversaciones y acuerdos que lleguen a las negociaciones y las acciones que respondan a la debilidades de la organización.

Mencionaremos los problemas principales anteriormente detectados y expuestos, que al ser resueltos, de manera causal propiciarán la solución de otros. Frente a estos, las fortalezas de las que nos apoyaremos.

Dentro del plan de comunicación se abordarán exclusivamente los problemas internos a la DGPCOPAP, y será el DD el que “gatille” a las demás áreas el cambio a partir de la conservación.

Problemática	Consecuencias	Apoyo
Desconocimiento de la Filosofía organizacional	Falta de pertenencia de los miembros No hay un proyecto en común	La jefa del DD está interesada en la inclusión y participación de todos
Problemática	Consecuencias	Apoyo
Contradicción en las tomas de decisión	Evitar reprocesos Reconocimiento del director	Altas fuentes de información Buena comunicación interna del DD
Falta de interés para escuchar a los miembros	Conocimiento de las necesidades y expectativas de sus colaboradores	
Retrasos de Información	Poca comunicación con las demás áreas Falta de compromiso en las entregas Cuellos de botella Nula asistencia del personal a las actividades de la DGPCOPAP	La flexibilidad de los procesos de trabajo Los sistemas de computación Comunicación efectiva del DD

Objetivos:

1. Crear una participación dentro del consenso y propiciar la identificación a partir del conocimiento del ideario de la organización a los miembros para empatar los proyectos de ambos.
2. Informar eficaz y oportunamente al director para evitar las contradicciones y persuadirlo de la importancia de escuchar a sus trabajadores e integrar sus necesidades a los objetivos de la dirección.
3. Dar a conocer la importancia de la información oportuna para el mejor servicio del DD y propiciar el compromiso de las áreas frente a las entregas a tiempo, facilitando la comunicación y los flujos, así como difundir para todos los empleados de la SHCP las actividades artístico culturales.

Políticas de comunicación:

- La comunicación eficaz y eficiente será una norma y una conducta dentro de todos los procesos de la organización.
- La conversación y el consenso deberá propiciar negociaciones y acuerdos.

- La comunicación como mediadora de representaciones, de coherencia entre el decir y el hacer y que busque la cohesión propiciando la integración de los miembros.
- La información debe ser para todos en la medida que responda a sus actividades o necesidades y fluirá de manera efectiva y por todas las áreas.
- Se estará dispuesto a escuchar, abierto al diálogo, a la retroalimentación que deberá ser considerada.

Vocabulario rector de **Comunicación; la mejor estrategia de difusión** es:

El concepto fundamental es Comunicación. Estrategia para lograr conversaciones, negociaciones, acuerdos y compromisos.

Conversaciones. Que busquen un consenso a partir de la participación de todos y la apropiación de valores y alcance de objetivos en función de las metas organizacionales y particulares.

Negociaciones. Con la finalidad de tener acciones donde todos ganen o pierda el mínimo posible.

Acuerdo. Logrados a partir del consenso y que respondan a los objetivos de todos.

Compromisos. Responsabilidad ante el acuerdo.

Ideario. Conocimiento y reconocimiento de los valores, metas y objetivos de la organización.

Cultura. Reflejo del quehacer y vida organizacional, mediada de las representaciones a partir de la comunicación y cohesionadora de los miembros y la organización.

Información. Extendida a todas las áreas y miembros de la organización, reconociendo que su limitante imposibilita las funciones y actividades.

Escuchar. Tolerancia y apertura frente a la conversación.

Retroalimentación. Compromiso de interés, cooperación y participación.

Programas específicos.

Están elaborados para responder con productos comunicativos vía un proceso de comunicación y son específicos a las necesidades de solución del plan de comunicación y sus objetivos. Los programas son acciones concretas, se realizarán de manera interna.

En el siguiente apartado se desarrolla de manera particular los planes a aplicar, se aterriza el programa de comunicación, el proceso de comunicación y el producto

comunicativo, aquí se menciona el objetivo correspondiente al problema y específico a la producto.

6.4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN I

Se tiene un ideario con filosofía, objetivos y valores, puede utilizarse y adaptarse a las necesidades y satisfacciones de los miembros, conociendo estos por la vía del consenso.

Objetivo: Crear una participación dentro del consenso y propiciar la identificación a partir del conocimiento del ideario de la organización a los miembros para empatar los proyectos de ambos.

Programa de comunicación

Interno

Proceso de Comunicación

Interacción Grupal y entregas selectivas con una Red Comunicativa Formal, aplicable a todos los trabajadores en general.

Producto Comunicativo

Curso Taller de enculturización dentro de los miembros de la DGPCOPAP y síntesis informativas.

Desarrollo:

1. Se elaborará un cuestionario para hacer un levantamiento de campo donde el DD investigará por la vía del consenso el ideario de la organización
2. Se ajustará el ideario al que se tenía y se actualizarán los manuales.
3. Se creará un curso de sensibilización y enculturización donde se transmitirá el nuevo proyecto organizacional, basado en un Programa de participación, misión e ideología. Podrán ocuparse las instalaciones del Centro Cultural de la SHCP, las salas de juntas del Museo de la SHCP Antiguo Palacio del Arzobispado o de Recinto a Juárez en Palacio Nacional, creando horarios que no interfieran con las actividades del lugar.
4. Para formalizar el curso se elaborará una síntesis informativa donde se aborden los temas vistos y puedan después ser consultados. Además la asistencia al curso es de carácter obligatorio mencionándoles que este proyecto esta creado por ellos y para ellos, además del interés que la organización tiene de crear y compartir un proyecto en común.
5. Se evaluará con dinámicas dentro del curso personales y grupales.

6. La retroalimentación se dará en las juntas departamentales de planeación de actividades, además de la creación de periódicos murales como espacios para los trabajadores donde puedan externar sus necesidades, gustos y opiniones, mensuales y dentro de cada departamento o distribuidos estratégicamente en áreas de la DGPCOPAP

6.4.2 PLAN DE COMUNICACIÓN 2

Al brindarle toda la información necesaria el Director para la toma de decisiones se le ofrecen más opciones, y con el buen flujo de comunicación puede conocer los que sus gente piensa.

Objetivo: Informar eficaz y oportunamente al director para evitar las contradicciones y persuadirlo de la importancia de escuchar a sus trabajadores e integrar sus necesidades a los objetivos de la dirección.

Programa de comunicación

Interno

Proceso de Comunicación

Entregas selectivas de información y diálogo interpersonal, ambas con una Red Comunicativa Formal e Informal. Aplicable al Director General

Producto Comunicativo

Juntas de trabajo abiertas también a los mandos medios y donde se externen toda necesidad y se escuche, apoyadas en las memorias y elaborando al finalizar síntesis informativas con el contenido de la junta.

Desarrollo:

1. Se programarán juntas formales y se solicitarán espacios de conversación (informales), donde se abordaran los temas de interés general en función de los objetivos de la Dirección.
2. Basados en un programa de liderazgo y apoyados en acciones de negociación se entablarán acuerdos y compromisos.

6.4.3 PLAN DE COMUNICACIÓN 3

Se busca una comunicación abierta y eficaz con las áreas, apoyada en procesos de comunicación informales (e-mail) para facilitar la entrega de información, evitar retrasos y cuellos de botella. Además de distribuir por este medio también la invitación personalizada a las actividades artístico culturales de la DGPCOPAP.

Objetivo: Dar a conocer la importancia de la información oportuna para el mejor servicio del DD y propiciar el compromiso de las áreas frente a las entregas a tiempo, facilitando la comunicación y los flujos, así como difundir para todos los empleados de la SHCP las actividades artístico culturales.

Programa de comunicación

Interno.

Proceso de Comunicación

Interacciones grupales y diálogo interpersonal con una Red Comunicativa Formal, aplicable a mandos medios. La invitación a todo el personal de la SHCP que cuente con un correo electrónico de la red del sistema de la SHCP.

Producto Comunicativo

Juntas de Trabajo, con fechas y formatos de entrega de información y recibido para correo electrónico, así como acuses formales. Invitaciones a las actividades de la DGPCOPAP, difundidas vía correo electrónico.

Desarrollo:

1. Programar mensualmente juntas de planeación y actividades laborales entre los que intervienen en la información de la programación artístico cultural de la DGPCOPAP. Así mismo al finalizar la junta se elaborará también una síntesis informativa especificando acuerdos y compromisos, con fecha de elaboración y de entrega. Todas las juntas estarán basadas en acciones de participación, y compromisos.
2. Semanalmente se realizarán juntas donde se actualizará la información los últimos cambios o las correcciones vía correo electrónico.
3. En caso de existir cambios o correcciones antes de la junta semanal se avisará por medio de un formato especial de e-mail. Re contestará de recibido y se enviará también el acuse respectivo de cambio de información.
4. El DD elaborará un formato de invitación inviable semanalmente por correo electrónico, mismo que incluirá la programación artístico cultural de la semana con horarios y lugares.
5. Para que el envío llegue a más empleados el área de difusión deberá alimentar y actualizar constantemente la base de datos.

La Propuesta de Intervención Comunicativa responde a la necesidad de ir más allá en el estudio de las organizaciones vistas desde la comunicación, donde el comunicador se convierte en estrategia frente a la conversación, negociación y compromisos.

La interconexión entre los módulos anteriores donde se estudió el entorno, la estructura, los actores y la productividad, la comunicación y la cultura, fundamentan la propuesta de intervención al estar ligados por un lado de las fortalezas y debilidades consecuentes de todos los procesos de la organización.

Surge la estrategia como respuesta a la creación de un proyecto en común y una mejor visión de lo que la organización también puede hacer por ellos, más allá de la retribución económica par satisfacer las necesidades básicas. La comunicación es un medio útil y efectivo frente a los problemas de la organización y su costo es mínimo.

Recordemos que todo debe estar estrechamente relacionado para que no pierda congruencia, si resolvemos tan solo un problema podemos estar seguros que de manera causal varios se solucionarían sin que se tenga que interferir demasiado.

Los productos no necesariamente deben ser tan emblemáticos, mientras incluya a al otro y respondan a necesidades que lo hagan sentir parte de la organización y le creen un sentido de pertenencia a partir del mínimo reconocimiento se verá reflejado en las estancias laborales, con actitudes que eleven la productividad y el clima de la organización.

En este proyecto se le apuesta a la comunicación como mediadora, conversadora y propiciadora de compromisos y negociaciones, las falsas promesas pueden también ser reflejo de la falta de compromiso frente a los miembros, mientras que el consenso tiene cabida para todos y el cumplimiento de los acuerdos crea un sentido de aceptación y valoración, que más tarde se verá reflejado en las convicciones frente a las acciones y nos las obligaciones frente al trabajo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las mayor aportación del presente trabajo de investigación, es que hemos reconocido la importancia de la comunicación dentro del estudio de las organizaciones y que su trascendencia radica cuando se utiliza como una herramienta que permite el reconocimiento y encuentro con el otro, planteando una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito organizacional.

La comunicación ya no es solo ese intercambio de información, la delegación de funciones y actividades, la transmisión de ordenes o la simple comunicación interna con documentos, redes y procesos formales, ahora es más que eso, es generadora de acciones coherentes, establece compromisos y acuerdos, media representaciones y propicia la identificación y el sentido de pertenencia en los miembros de las organizaciones.

La comunicación organizacional debe crear estrategias para promover la participación, la cooperación, la integración, las buenas relaciones y una cultura organizacional compartida por todos los integrantes del la organización.

Los paradigmas de las empresas con relaciones frías, altamente formalizadas con el control como la única vía de la productividad se ve opacada frente a términos de negociación con resultados ganar-ganar, compromisos implícitos en el acto de hablar y escuchar, conversar y consensar en función de la inclusión de todos y de las objetivos compartidos.

Trabajar sobre el cumplimiento de los compromisos y las negociaciones evitará el quiebre de organizaciones donde ya ni la vía del control y la supervisión le deparan un levantamiento cercano o benéfico. La comunicación es el arma más poderosa y de menor costo económico, lo difícil es obtener o ganar la voluntad del otro pero en la medida en que se recobre la credibilidad organizacional y de líderes eso estará sobredicho.

La congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la mediación de la representaciones, la comunicación para la acción y el equilibrio entre ambas partes a partir de la negociación hará de las organizaciones lugares más habitables.

Al establecer un código comunicativo en común, a partir del consenso y participación de todos los miembros se puede crear una comunicación exitosa que fluya por todos los niveles de la organización, ya que se comparten significados que son entendidos y asimilados por todos los miembros.

Con trabajos como los que se realizan en el Seminario-Taller Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura" se incrementa la investigación sobre las organizaciones mexicanas, sobre contextos que podemos identificar y culturas que reconocemos y de las cuales somos parte.

Una importante contribución es el modelo de análisis en el que se fundamenta el seminario, la propuesta teórica, metodológica e instrumental utilizada para la elaboración de los trabajos de investigación hace que los análisis presentados sean documentos muy completos que se fundamentan en teorías, con investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Es necesario tener otra mirada con respecto a la investigación en comunicación organizacional, no es una disciplina que dependa de la administración o de las relaciones internas, su ventaja es que ve a las personas sobre los procesos sin olvidar el funcionamiento y productividad de la organización.

Como fortalezas dentro del seminario y su proceso de investigación se encuentra el buen manejo del tema y el alto conocimiento que tienen los profesores que imparten los módulos, el armar de esta manera el transcurso del análisis, ofrece una visión más amplia para el estudio de las organizaciones en donde se le puede ver como un todo y cómo este influye en sus procesos, productividad, relaciones y cultura organizacional.

En el seminario se conoce una identidad de las organizaciones que pareciera estaba oculta, cuando en realidad no se quiere ver, se estudian, caracterizan y analizan dentro de todos los factores de incidencia, y se resuelve un problema muy importante, el cómo abordar el estudio de las organizaciones desde la Teoría de la Comunicación y la Teoría de la Comunicación Organizacional.

La línea de investigación que plantea el seminario hace muy transparente a la organización al desnudarla apoyada teórica y metodológicamente, a través de los análisis y diagnósticos de su entorno, estructura formal, actores y funcionamiento, comunicación y cultura.

Aprendimos que las organizaciones deben comprometerse con los miembros y ellos con la organización, el seminario es un reflejo de este compromiso con la investigación y la docencia, con la UNAM y la Comunicación, con la FES Acatlán y el estudio de las organizaciones.

La investigación de la comunicación organizacional deberá fundamentarse en este sentimiento, en el compromiso final de ser tolerante y mediadora de representaciones, de diferenciar para integrar, de entablar negociaciones y acuerdos, de propiciar culturas compartidas y climas de trabajo favorables. Todo para el mejor funcionamiento de las organizaciones, donde todos quepan y no se quieran ir.

El punto principal es llegar al consenso en beneficio de la organización y no de los intereses personales, todo a través de la vía de la comunicación. Ahora ya sabemos que la comunicación dentro de las organizaciones no es únicamente comunicación interna y revistitas que nadie lee, es también la articuladora y mediadora de las representaciones, material que arroja la esencia de la percepción que tiene los miembros, instrumento efectivo de negociación y compromisos, medio de enculturización y socialización.

La comunicación organizacional trabaja desde las debilidades y amenazas, apoyada en las fortalezas y oportunidades, buscando las mejores condiciones para todos y se fomentando las relaciones fuertes y estrechas, que sean el reflejo de las acciones de calidad orientadas al logro de los objetivos y metas organizacionales y personales.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, y otros autores. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Serie empresarial. Editorial Legis.

ABREU, Juana Inés en BETETA, Mario Ramón. Homenaje a Hugo B. Margain. Talleres de Impresión, Estampillas y Valores, SHCP, México 1997.

ANDRADE, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra no. 4, año 1, septiembre-noviembre, 1996.

ARNOLD, Marcelo y OSORIO, Francisco. Artículo Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. Revista Cinta de Moebio No. 3, Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

AVILA Guzmán, Xavier et.al. La Organización Habitable. Fecha Publicidad, México 2001.

AVILA Guzmán, Xavier. De la Cibernética a la Organización Comunicante. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, Número 1, Volumen 1, Año 1, Octubre 1997.

BAPTISTA, Pilar en Fernández Collado y otros autores. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México, 1991.

BARTOLI, Anie. Comunicación y Organización. Trad. Stella Maris García. 1ª Edición. Argentina. Editorial Piados, 1992.

CROZIER y Friedberg. El Actor y el sistema. Edit. Alianza, México, 1990.

FLORES, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachete. Santiago 1989.

- HUSE, Edgar F., et al. El comportamiento humano en la organización. Sitsa. México. 1980.
- JOHANSEN, B. Óscar. La comunicación y la conducta organizacional. Diana. México. 1979.
- MARTINEZ Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995.
- MARX, Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2ª. Ed., 7ª. Reimpr., México, FC, 1975.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 6ª. Reimpr., Madrid, Alianza Universidad, 1996.
- MÉNDEZ, José et al. Dinámica social en las organizaciones. McGraw Hill. México. 1990.
- MARTÍN Serrano, Manuel y otros. Teoría de la Comunicación. I. Epistemología y Análisis de la Referencia. UNAM-ENEP Acatlán, México 1993.
- MARGÁIN, Hugo B. Evolución de la Hacienda Pública. México, Talleres de Impresión, Estampillas y Valores, SHCP, 1997.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México, Alfaomega/RA-MA, 1990.
- OLMTED M. S. El pequeño grupo. Edit. Paidós, Buenos Aires, 1996.
- ORTI, Alfonso. La Apertura y el Enfoque Cualitativo o Estructural: La Entrevista Abierta Semidirectiva y la Discusión de Grupo.
- PAOLI, J. Antonio. Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas. Ed. Trillas-UAM, México 1990.

- PÉREZ, Dávila Jaime. Diversidad y Comunicación. Curso de opción a tesis. Inédito. Acatlán 2001.
- PÉREZ, Dávila Jaime. Imágenes de la Organización. Taller de Investigación. Inédito, UNAM-Acatlán, 1998.
- PÉREZ, Dávila Jaime. Recursos Culturales de la Organización. Inédito. Acatlán 1998.
- REVILLA, Mario. Comunicación y Reproducción. Una Reflexión desde el Caso Telmex. CADEC-Tesis, México 2001.
- REVILLA, Mario. Introducción a la Teoría de la Comunicación. S y G Editores. México, 1998.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson Educación, México, 1999.
- RUIZ, Olabuenaga. Sociología de la organización. Capítulo 7 Cultura Organizacional. Universidad de Deusto, España.
- SALAMAN, Graeme y THOMPSON, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, FC, 1980.
- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982.
- TIMM, Paul. The finger on the pulse. Trad. Xavier Ávila G. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII.
- WATZLAWICK, Paul. El lenguaje del cambio. Nuevas técnicas de comunicación terapéutica. Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios Barcelona, 1999.
- WINKIN, Y. y otros. La Nueva Comunicación. Kairós, Barcelona, 1987.

SITIOS WEB

<http://www.arts-history.mx/index.php> (13 de febrero de 2003)

<http://www.cultura.df.gob.mx/index.html> (27 de enero de 2004)

<http://www.conaculta.gob.mx/index.html> (16 de enero de 2004)

<http://www.fchmexico.com/index.html> (16 de febrero de 2004)

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/nuevo.html (26 de marzo de 2003)

<http://www.shcp.gob.mx/index.html> (27 de agosto de 2003)

OTRAS FUENTES

Acuses de recibido de Sistemas de Comunicación de Gestión S.A. de C.V. Septiembre, octubre y noviembre de 2003

ARCE, Irma. Coordinadora del área de Prensa del Departamento de Difusión. Entrevista 21/02/04.

Control de asistencias y opinión. Departamento de Difusión Cultural. DGPCOPAP, SHCP. Diciembre de 2003.

Manual de Organización Específico de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Marzo 3 de 2000.

Manual de Procedimientos de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Octubre 10 de 2000.

Café Sanborns. 2004. 660 am. 10 a.m. DF, México, 12 de Febrero de 2004. Mesa Redonda, Programa de Radio de Stasia de la Garza.

MUNGUÍA, Caballero Estela. Documento *Programa de Estrategia de Difusión* del Departamento de Difusión de la Subdirección de Promoción Cultural, SHCP-SPC 2000.

RUIZ, Julieta. Documento Programa Pago en Especie: Ámbitos de Competencia. Difusión Cultural DGPCOPAP 2002.

ANEXO 1

ENTREVISTAS DEL CAPÍTULO 2

ENTREVISTA 1 Encargada de Distribución

Miembro sindicalizado.

Puesto: Distribución (Carrera técnica. Secretariado)

Antigüedad: 12 años

Edad y estado civil: 54 años. Casada

¿Conoces la misión, visión y los valores de la SHCP?

De la misión! La misión es dar la satisfacción al usuario, una satisfacción en todos los aspectos, por ejemplo en nuestra área que es, este, cultural, es dar satisfacción al usuario que es este caso sería que el encuentre en nuestros eventos lo que el espera, no, osea un buen trato, que de un buen trato hasta un buen espectáculo, un buen evento.

¿Y porque los conoces?

Por qué los conozco? porque ya fui al curso de ética y valores y se habla mucho de los que es la misión y la visión de la SHCP.

¿Crees que la organización debería dar mas a conocer su filosofía?

Pues sí, si porque le serviría para ser mas funcional el desempeño de todas las Secretarías.

¿Y en referencia especial del departamento?

En especial del departamento pues si, porque te diría cosas claves que estén fallando.

¿Cómo que?

Como que, como que cumplir mas, este, con un poco más de oportunidades por ejemplo en cuestión del material tenerlo mas a tiempo para que se pueda difundir realmente y llegar a mas áreas, a mas lugares, no.

¿Crees que hay congruencia entre la misión, la visión y la filosofía de la organización?

Pues como que todavía hay ciertas fallitas no? porque ellos te hablan mucho de cual es la misión de la Secretaría, pero como que todavía no van muy enlazadas porque luego hay áreas donde no están las gestes adecuadas.

¿Crees que es por el trabajo entonces?

Si más que nada, si, si, porque luego hay gente que no está, o como que no esta muy compenetrada en lo que esta haciendo o no es la adecuada.

¿Conoces el objetivo del departamento difusión?

Si, precisamente de difundir lo que se esta haciendo o lo que realmente maneja esta dirección.

¿Y crees que logra su objetivo?

Pienso que si, si lo está, bueno al menos si lo estamos logrando, porque estamos llegando a más medios, tanto de prensa como radio y estamos llegando a escuelas estamos llegando a diferentes museos, por ejemplo a estaciones del metro que es donde hay mucho, mucho movimiento de gente y ellos se están enterando de los que estamos haciendo, que no es únicamente una secretaria que maneja recaudación de valores, de dinero, impuestos, si no que hay otras cosas atrás, no.

¿Consideras que el curso de ética y valores que recibieron ayudo a identificarlos dentro de la organización a ustedes como empleados?

Claro que si, porque somos parte del engrane, de la maquinaria

¿Por qué trabajas aquí?

Pues para empezar, este, yo tuve la inquietud de que hacia la SHCP, no, y tuve la oportunidad de entrar, y pues esta área me gusta mucho.

¿Directamente entraste?

No, yo entre a lo que es la oficina de Subsecretaría de Hacienda es una oficina administrativa, y estoy aquí porque estuve ahí cuatro años y quise, osea, un cambio, siempre tratas de superarte y mas en esa forma, ir conociendo mas, osea, ir conociendo otras áreas, desarrollándote en otras cosas.

¿Existe alguna relación entre el proyecto de la organización y tu proyecto de vida?

Pues considero que si, porque, pues, por ejemplo aquí esta área maneja cuestiones culturales que te sirven bastante, osea, te sirven bastante porque vas aprendiendo cosas que no conoces por ejemplo tan solo en exposiciones, que es una exposición, que tipo de obra se maneja cual es su base, osea, como esta hecha todo eso, osea, yo siento que si he aprendido bastante.

¿Crees que el trabajo que realizas aquí ayuda a cumplir tu proyecto personal?

Yo siento que si, porque aparte de que, este, bueno digo aprendo yo siento que estoy haciendo también parte de la difusión al momento de que yo le entrego a una persona, le pido, este, que sea vea reflejado, no, lo que estamos haciendo que pegue los carteles que trate de promover y al mismo tiempo yo promuevo por mi parte, osea, en forma verbal con conocidos, con amigos oye! los invito a que conozcan un lugar a que conozcan los eventos, siento que así me estoy superando y estoy haciendo parte de lo que yo deseo, no.

¿Qué piensas hacer en un futuro?

Que pienso hacer en un futuro! Pues superarme, osea, este, que todo lo que estoy aprendiendo estoy, osea, este, autoalimentando, osea, alimentando al mismo tiempo y al mismo tiempo quiero que esto sirva para, para subir, osea, subir en cuestión no se, económica al mismo tiempo te beneficia, osea, te beneficia espiritualmente que te vas a hacer de otras cosas te va motivando

¿Profesionalmente como te sientes, crees que hay alternativas de desarrollo aquí para ti?

Yo considero que si, porque tan solo ahorita estoy absorbiendo dos plazas, entonces es un reto, es un reto y eso es, osea, a la larga te puede llevar a un beneficio que yo espero que no sea tan a la larga que se a en un plazo mas corto porque si se esta viendo que lo estoy realizando y bueno las autoridades se están dando cuenta que lo hago y creo que lo estoy haciendo bien.

¿Crees que hay apoyo para seguir preparándote profesionalmente?

Pues como que siento que falta un poco de apoyo, pero bueno, porque muchas veces todo mundo esta metido en sus cosas como que no, no quieren hacer lo que quisieran aunque hay personas apenas se están dando cuenta de que y eso es bueno, no, aunque tu esperarías mas apoyo por parte de tus mismos compañeros de área.

¿Crees que el departamento promueve de darle su importancia y reconocimiento al personal?

No, no creo. Pues en ocasiones, no realmente mucho mis compañeros esperan mas.

¿Tu que esperas?

Pues yo mira de menos, digo yo de al menos las veces que yo hech.., bueno que yo he hecho las cosas si he recibido un, un oye! esta bien o un eso es bueno y te motiva y es lo que yo les comento a mis compañeros que esperan de menos les digan oye! felicidades estuvo muy bien o que bueno que nos apoyas como que esperan algo mas, no en mi caso porque te digo que yo he tenido un poco de satisfacción en ese aspecto.

¿Cuál es la imagen que tienes del líder?

Pues no de aquí yo no veo que vaya a ver un próximo líder aquí como que todo mundo pues esta en lucha continua por querer ser el.., sobresalir yo digo que mas que nada tu tienes que ser tu propio líder.

¿Y con respecto a la autoridad?

Como que le falta mucho, yo creo que le falta aquí, cuestión de que, que te diré, hay cosas que desconoce mucho y como que no, no se acerca a que, a que nosotros

sabemos mas y que en un momento dado le decimos, este, que esto esta mal, tendría que decir damos nuestra opinión pero no tanto así como que, que imponga, no, sino como nosotros lo sabemos lo conocemos de mucho años tenemos mas experiencia en ese aspecto y como que no acepta que nosotros le digamos que esta equivocado.

¿Crees que impera para la realización de las oportunidades el "Porque lo digo yo", es decir, se hace porque yo lo digo?

Si en cierta forma, pues porque se cuadra se cierra, se cierra y así como que bueno yo quiero que se haga así aunque después vote y le digas, este, ya vez como si estábamos en... pero ti digo ya lo habíamos visto así, pero bueno la gente aprende de sus errores.

¿Consideras que las decisiones que toma el líder son las adecuadas?

Muchas no, porque hay ocasiones en que tu le dices por ejemplo, este, le dices que algo esta mal hecho en ocasiones mal y que lo quieres hacer bien y dice que no, osea, ella dice así lo vamos hacer y así se va sobre eso sobre esa línea a pero ya cuando vota pues ya esta buscando a quien aventarle, no.

¿Crees que tiene la suficiente información para tomar mejor sus decisiones.?

Pues si la tiene en muchas ocasiones, pues si la tiene, pues es así como todo, sienten, sienten que en algún momento dado piensan que tu los puedes traicionar con una, con alguna indicación, no, con alguna observación, entonces es su forma de actuar.

¿Crees que las decisiones que ella toma cumplen con el objetivo o están encaminadas para cumplir con el objetivo del departamento.?

Pues si, en algunas cosas si, si este, este, si las esta haciendo con ese propósito, no.

¿Cuál crees que sea la imagen que ella quiere transmitirles a ustedes como autoridad y poder? De una sabiduría que no tiene.

¿Y cuál es tu opinión acerca de eso?

Que debe de ser mas flexible, escuchar un poco mas, parece que la voz de los que ya tenemos años aquí que realmente conocemos el trabajo por ejemplo, nosotros estuvimos mucho tiempo sin jefe y supimos, todos sabíamos hacer nuestro trabajo y nunca el departamento nunca tuvo fallas y errores y ella lo que quiere es absorber mas de lo que puede.

¿Crees que ella propicia el que se trabaje en equipo o individualmente cada quien realice lo que tiene que hacer?

Pues más bien, es este, es mas que dada a que espera a que cada quien haga su trabajo osea, no le gusta mucho que se haga en equipo no, aun cuando se tiene de hacer pero para su propio beneficio, esperamos así como cada quien hace lo suyo y tu me lo entregas bien y este, y ya.

¿Ella delega autoridad para la toma de decisiones?

Pues nada mas a una persona.

¿Todo lo que tu haces tienes que consultarlo?

Hay cosas que no osea, a mi ya sabes tiene como sobresalir mejor como pedirselo mejor y no tienes que consultárselo antes de hacerlo.

¿Propicia la iniciativa?

Así como que no lo acepta mucho, que tomes iniciativa, porque pienso que a de ser su temor porque en un momento dado tomes mas las decisiones puedas salir adelante y que, pues como todo no, como toda la gente espera siempre ser reconocido por los de arriba no, entonces como que no le gusta que los de abajo así como que sobresalgan y piensa, este está a punto de brincar no, por temor.

ENTREVISTA 2 Diseñador Gráfico

Miembro: De confianza.

Puesto: Encargado del área de Diseño Grafico (Pasante en diseño audiovisual)

Antigüedad: 3 años

Edad y estado civil: 28 años. Soltero

¿Conoces la misión, visión y los valores de la SHCP?

No

¿Por qué?

Ja, ja, ja, pues porque.....

¿Recuerdas el curso que les dieron de ética y valores?

Si, si me acuerdo, bueno en el curso nos enseñaban los valores, como te debes comportar dentro de tu área de trabajo osea, como te debes de dirigir con tus compañeros, con tus jefes, en general con tus superiores y desempeñar bien tu trabajo.

¿Conoces los objetivos de la DGPCOPAP y por lo tanto el objetivo específico de DD?

No, la verdad no eh!

¿Por qué crees?

Porque creo... porque yo creo que no se siguen al pie de la letra, en lo personal considero, osea... no me acuerdo exactamente cuáles son pero creo que cuando una empresa tiene una misión, una visión bien establecida no tendría dudas en lo que, en lo que se tiene que desarrollar no? supuestamente la misión dentro del área de difusión, dentro de la dirección podría ser dar a conocer las actividades culturales que se realizan y digo en ese aspecto si esta bien planteado no? nada más que tal, la frase, realiza la, la dirección bla, bla, bla, no la tengo bien ubicada pero se dedica a eso, a la difusión de eventos de la DGPCOPAP.

¿Y crees entonces que la dirección debería de dar a conocer más su filosofía?

Yo creo que si, porque además aunque nosotros la conozcamos como trabajadores, dentro de la dirección hay mucha gente que no la conoce, es más si tu preguntas a la gente fuera del trabajo sobre la parte cultural de Hacienda mucha gente no la conoce entonces es un poco... tienen enfocado a Hacienda como cuestiones administrativas, fiscales y nada mas, y todo lo que es cultural a toda la gente como que le tiene sin cuidado, no sé que es lo que sucede a lo mejor no hay un buen proyecto de difusión que haga que se note.

¿Conoces el objetivo del departamento de difusión?

Pues se supone que es publicar, publicar las actividades, dadas a conocer, difundirlas para tener atraer más público no? ja, ja, ja!

¿Crees que se logra el objetivo?

En ciertos sectores yo creo que si osea, yo me doy cuenta de los, de los eventos que se realizan, viene mucha gente mayor, de la tercera edad, los ciclos que son para niños no, pero no encuentras algo para chavos osea, que digas esto es para chavos que se vengán y que puedan disfrutar de algo no. Algunas exposiciones pueden ser un poco más dirigidos a todos lo chavos pero no, no es exactamente el público que tiene cautivo en todas las áreas, bueno en todos los eventos.

¿Entonces este es un problema de actividades o de difusión?

Mmm... yo creo que de difusión más que de las actividades osea, porque puedes tu tener un ciclo de música y a lo mejor, tu idea es meter gente desde los quince años si quieres hasta los sesenta años no? pero si la imagen que tu estas proyectando no es la adecuada no vas hacer que la gente joven se acerque no, o al revez si estas manejando una imagen demasiado infantil la gente mayor le va a dar flojera entonces la difusión tiene mucho que ver porque la imagen que se maneja dentro de esa misma

difusión de todas la publicaciones es demasiado, como manejarlo, como aseñorado como antiguo no, como para que la gente le tome atención

¿Con respecto al curso de ética y valores que recibieron crees que este logro identificarnos con el proyecto de la organización con su, visión, sus valores, sus objetivos a ti como empleado te toco identificar?

En algunas cosas si pero en otras no, osea, era lo que te mencionaba hace rato porque mucha gente no, no se compromete con lo que se supone que tu deberías de manejar no, parte de la ética eh!..... que te enseñan es tener el respeto por el trabajo de los demás y aquí no se maneja osea, aquí es imponer de decidir que se va hacer no, independientemente de que a ti no,, te guste o no te guste no, osea es mas de que si al director le gusta de que si a tu jefe no le gusta o que si al jefe del otro departamento no le gusta no, pero tu, bueno en mi caso que es de imagen es tratar de complacer a cada uno de ellos no, luego los resultados no son los adecuados, entonces la identificación como tal es un poco como ambigua en unas partes si puedo decir esto si me llega si se me acomoda pero otras cosas no.

¿Y que te acomoda?

Ja, ja, ja, pues yo creo que.. en el hecho de que yo eh..... si respeto eh el al trabajo de los demás no, yo no trato de involucrarme mas de lo que me corresponde a mi y no porque no quiera o porque sea falta de iniciativa porque muchas veces uno como, no esta el experto uno no puede decidir exactamente que es lo que quiere no puedes tomar las decisiones de, de la gente de prensa de edición, no se, porque pueden decir que tu no sabes, que es lo que tu haces, en ese sentido yo si me identifico con eso porque yo respeto el trabajo de los demás independientemente de que yo pueda o no pueda hacer las cosas.

¿Por qué trabajas aquí?

Porque trabajo aquí, pues es muy buena pregunta, pues mira en un principio era algo que me agradaba osea en el momento en el que yo entre a trabajar hace tres años y medio mas o menos el ambiente laboral era muy distinto al que se ha manejado ahorita sobre todo por todos los cambios de jefes y todos, en ese momento me gustaba mucho la relación con mi jefa que tenia en ese entonces con la directora que también era otro tipo de relación pero si y este si me sentía a gusto con lo que yo hacia y con, creo que la gente se sentía a gusto con lo que yo también estaba haciendo y en este caso de un tiempo a la fecha esta pues mas bien por, un poco por necesidad porque no ha podido terminar a lo mejor, no e podido encontrar otro lugar en donde se ofrezcan las mismas oportunidades que aquí, porque independientemente de que me guste o no me guste, este, es un buen trabajo osea, te pagan bien me refiero.

¿Cuál es tu proyecto de vida?

Mi proyecto de vida, ¿dentro del trabajo o en general? Pues mi plan mas cercano es titularme de hecho ya estoy en eso y yo estoy esperando en encontrar otro trabajo osea titularme para poder encontrar un lugar donde me puedan ofrecer alguna un poco mas, ya con el titulo realmente no es garantía de nada, y me gustaría hacer una maestría, osea un poco mas adelante pero igual si me gustaría también irme a trabajar a algún otro país.

¿Existe alguna relación entre el proyecto organizacional del departamento y tu proyecto de vida?

No, yo creo que no, porque de hecho y estoy en un área se supo... que supuestamente no me debería de corresponder no? en la escuela y estudie diseño eh..... por computadora de se refiere a multimedios paginas web y todo eso y lo que estoy realizando en este momento es diseño editorial, pero es un poco distinto a todo lo que yo se supone que debería estar realizando y que en realidad eso me gustaría desarrollar no, entonces eso es lo que busco no, a lo mejor un desarrollo pero ya exactamente en lo que a mi me gusta.

¿Lo que realizas aquí te ayuda a cumplir entonces tu objetivo del plan de vida?

Yo creo que sí porque es parte una alimentación de una alimentación de conocimiento y de todo no, muy a lo mejor suena muy tonto pero del alma si tu quieres verlo así porque vas a adquirir esa experiencia y en algún momento la puedes volver a aplicar no, no niego que después de esto a lo mejor me pueda llegar a caer otro trabajo de la misma manera y no voy a decir que no pues si cumple con ciertos este, requisitos igual y me aviento no.

¿Profesionalmente como te sientes crees que existan alternativas de desarrollo aquí para ti?

Pues yo ahorita lo veo un poco difícil, osea las cuestiones por ejemplo de relaciones creo que aquí si influyen demasiado con la gente ya a nivel directivo no, osea, creo que aquí ya no es como anteriormente, que yo creo que con la anterior dirección se podía haber obtenido algo mejor, si hubiera podido aspirar para una jefatura de departamento quien sabe, igual y hasta mas no lo puedo saber pero en este caso no lo creo, osea es, las relaciones son tan cerradas que no, es un poco mas difícil.

¿Crees que el departamento promueve la idea de dar importancia o reconocimiento a cada uno de los miembros?

Hijole!... eso para mí no, la verdad es que no porque muchas veces en cuestión de.. me preguntabas respecto al reconocimiento yo lo manejo como algo personal no, o como bueno, personal en cuanto en el trabajo. En mi caso no se presenta mucho es chistoso porque cuando en mi caso yo hago algo bien este es así como es tu obligación hacerlo bien y punto, pasa sin pena ni gloria pero cuando hacer algo mal puede venir hasta el mismísimo director a decirte que hiciste mal tu trabajo, es ahí donde creo que si es injusta la situación.

¿Cuál es la imagen que tienes del líder?

Le jefa involucra a toda la gente, propicia el trabajo en equipo. Yo siento que ella quiere que todos trabajemos en equipo y que nos involucremos, pero no se que tan bien lo haga no? como que ella no se da cuenta que no siempre le sale. Siempre, al final es así esto, así aquello, aunque te diga que piensas? Cómo ves? Al final es, osea, pues como ella dice, aunque trate de involucramos a todos y que trabajemos juntos...

¿Crees que es la imagen que ella quiere transmitir?

La imagen de la jefa? Es complicado no he llevado una relación muy buena en el sentido personal... pero su imagen? Yo soy la que mando aquí, es muy autoritaria, si ha habido casos en que es más flexible, pero la que decide y la que manda "soy yo". Además es como que no hace caso de los que no le caen no? yo no llevo buenas relaciones con ella y tenemos roces personales osea, y eso lo dificulta aún más no?

¿Qué opinión tienes sobre la actitud del líder?

Toma decisiones demasiado "extrañas", se contradice, duda mucho de lo que hace y de la gente que trabaja con ella. Yo pienso que no cree que podamos hacer bien las cosas, osea, como que ella no cree que puedan salir bien, y sin embargo lo que ella propone o dice es... pienso que ella cree que eso si está bien y luego no es así para su mala suerte ja, ja, ja. Una vez dice una cosa, luego otra, se justifica, nos quiere convencer y después ya no está bien y uno no sabe que esperar, osea como que eso no está bien no?

¿Consideras que las decisiones que toma el líder son las adecuadas?

Yo creo las decisiones que toma unas son adecuadas y la otra mitad no. como te dije, a veces si está bien lo que dice o hace y otras veces no hace caso de lo que le decimos a lo que nos pregunta y después nos convence, según ella, y al final está mal entonces la mitad sí y la otra no, no?. Se impone lo que a ella le gusta sin importarle lo que a los demás les guste, pero finalmente los jefes son los que deciden, en mi caso que -es de imagen, es tratar de complacer a cada uno de ellos no?, luego los resultados no son los adecuados. Siempre tengo que estar pensando en complacer a todos, por un lado mi jefa no? su jefa, su jefe unos dicen una cosa otros otra.

¿La información que tiene el líder es la mejor para la toma de decisiones?

Algunas veces tiene la suficiente información para tomar las decisiones pero no lo hace así y si sale mal te echa la culpa, porque finalmente la última palabra la tiene ella y así decide como ella quiera no? osea, entonces por eso que lo haga como quiera, para que sea su responsabilidad. De que sirve que le demos todo lo que necesita y esté fundamentado si ella hace como que si y después no.

¿Las decisiones que toma el líder están encaminadas directamente a las actividades para el logro del objetivo?

Las decisiones si van encaminadas para el logro del objetivo, aunque sean malas.

¿Existe reconocimiento por parte del líder?

Yo siento que no, solo son regaños... cuando haces algo bien es tu obligación, cuando haces algo mal te regañan, no hay reconocimiento. Tu debes hacer lo que debes hacer por eso te pagan y es tu trabajo no? si está bien así debe ser y si no ya están llamando te para decirte que qué pasó? Que eso está muy mal y que tu sabías que debía hacerse así para que saliera bien.

¿Ella delega autoridad para la toma de decisiones?

Siempre pregunta opiniones, pero finalmente dice así lo quiero y así se va. Como te dije antes no? Según mucha participación y tu propones y dices y hace como que oye no? y después ella decide, ero según tu puedes tomar decisiones.

¿Propicia la iniciativa?

Si propicia la iniciativa, pero al final de cuentas ella decide. No cede responsabilidad porque no confía en su gente. Ella es nueva, relativamente no? entonces no sabe si estará bien lo que hacemos pero de alguna manera ella quiere saber, osea nos dice que tengamos propuestas y hagamos cosas y después ella decide, pero al final no deja que tomemos como tal la iniciativa.

ENTREVISTA 3 Encargada del Área de Prensa

Miembro: De confianza.

Puesto: Encargado del área de Prensa (Licenciada en Comunicación)

Antigüedad: 10 años

Edad y estado civil: 36 años. Casada sin hijos

¿Conoces la misión, visión y los valores de la SHCP?

No los conozco.

¿Por qué?

Si me los dijeron ni los recuerdo, creo que no me interesan, lo que te interesa no lo olvidas. Cuando te dicen algo que a ti te interesa lo recuerdas, cuando te identificas con algo no lo olvidas.

¿Y crees entonces que la dirección debería de dar a conocer más su filosofía?

Claro! Para ser una buena empresa debería enseñar su filosofía a los empleados, todas tienen una no? creo que es importante que no hagan no? así tu podrías saber que es lo que te interesa también y no como yo que lo olvidas.

¿Recuerdas el curso que les dieron de ética y valores?

No lo recuerdo muy bien pero sí, que el curso nos enseñó a ser buenos funcionarios públicos pero no me acuerdo bien si mencionada algo de esto. Quizá lo mencionaron pero como no fue de mi interés o no les creí pues lo olvide y no hago el esfuerzo por recordarlo. Además algo que se mencionan en el curso es que la misión de la SHCP es ser mejores trabajadores y una mejor empresa, y no es congruente, son oficinas de gobierno!

¿Conoces el objetivo del departamento de difusión?

El objetivo del departamento es difundir las actividades y hacer la publicidad de los eventos. Para esto se cuenta con distintas áreas que en su conjunto realizan el objetivo, Información recaba todos los datos, yo, Prensa hago la difusión en medios, Diseño realiza la imagen y después se distribuye la publicidad. Entre todos sacamos la chamba y logramos lo que es el objetivo del departamento no? difundir.

¿Crees que se logra el objetivo?

Sí, por supuesto. Todos hacemos lo que debemos, se llega a la difusión por trabajar diario en nuestras actividades.

¿Con respecto al curso de ética y valores que recibieron crees que logró identificarlos con el proyecto de la organización de la SHCP, es decir, con su visión, sus valores y sus objetivos?

El curso de Ética no me identifico para nada con la organización, es por eso que ni lo recuerdo. Cuando te mandan a cursos a los cuales no hay mayor interés de tu parte por ser obligatorios, dudo mucho que te interese lo que ahí se dice, y más cuando, como tu dices no hay nada en común.

¿Cuál es tu proyecto de vida?

Yo quiero escribir, no estar toda la vida en una oficina, siempre quise trabajar dentro del arte y la cultura, pero ser parte de ellos, no de difundirlas. No me gusta lo que hago porque no soy de convivir y relacionarme con la gente y verme... en fin! espero no estar mucho tiempo más aquí y poder hacer mis cosas, lo que realmente me gusta. Pero uno siempre dice voy a hacer esto y aquello y no hace nada, los mexicanos somos muy habladores y desidiosos.

¿Existe alguna relación entre el proyecto organizacional del departamento y tu proyecto de vida?

Quizá, la única relación que hay entre el DD y yo es que estoy conociendo gente que más adelante puedan ayudarme a hacer lo que quiero, además de que me gustan los eventos que realizan. El ámbito del arte y la cultura siempre ha llamado mucho mi

atención yo creo que por eso sigo aquí porque estoy cerca de este medio. Al principio esperé demasiado de esto y ahora después de tanto tiempo, apenas, me doy cuenta de que no, la verdad es que ya lo sabía desde antes pero me hacía...

¿Entonces lo que realizas aquí te ayuda a cumplir tu plan de vida?

Lo que yo hago aquí nada tiene que ver con lo que quiero hacer, ni siquiera tengo un contacto personal con la gente, casi todo es por computadora, es más ni con los artistas, salvo cuando quieres otro tipo de textos para sus boletines.

¿Profesionalmente como te sientes, crees que existan alternativas de desarrollo aquí para ti?

No me interesa el proyecto de la empresa porque no pienso estar más tiempo aquí, lo mío no es esto y ya no me gusta mi trabajo. Estoy aquí porque no he comenzado a escribir o pasar mis escritos, tengo muchos proyectos y planes y quiero hacer muchas cosas, pero aquí estoy... además pagan bien y ahora mi esposo no tiene un trabajo seguro. Pero espero no estar mucho tiempo más

¿Cuál es la imagen que tienes del líder?

Es muy extraño, a veces es muy inmadura, creo que ella pretende saber todo y no sabe la gran cosa, llega con propuestas y hace y dice, que proyectos, cosas, ideas todo quiere y todo sabe, pero en la realidad no sabe por donde, a veces las cosas las toma personales y por eso trascienden los problemas, ni ella sabe lo que quiere o si lo sabe no se da cuenta de tanto que hace y dice...

¿Crees que es la imagen que ella quiere transmitir?

No sé si quiera transmitir una imagen determinada, quizá es la de yo sé como se hacen las cosas, yo sé todo, su actitud algunas veces resulta inmadura. Pero es la jefa y tiene que demostrar una cosa, no? aunque a veces su misma actitud se contradiga con lo que dice.

¿Cuál es tu opinión sobre el líder?

A veces ella escucha a los demás porque no tiene o puede decir algo y cede, cuando sabe que realmente no sabe, aunque se haga, lo reconoce y cede, pero... es más en función de cosas que ella no puede hacer o no quiere. Siempre anda preguntándonos a todos cómo vemos tal o cual cosa, que pensamos con respecto a algo o los colores o la redacción pero si no le gusta lo que decimos no nos pela.

¿Qué opinión tienes sobre la actitud del líder?

Es que es como te digo, ella es muy rara, es muy extraño todo lo que hace y hay ocasiones que no la entiendo. Yo prefiero evitarla, por ejemplo, con respecto a los problemas que podamos tener, si me regaña acepto lo que hago y si es más lo que ella dice también le digo que sí, total, yo sé que es lo que realmente pasó y actuó sobre eso, a veces exagera el decir que algo está mal, le da importancia a lo que quizá no lo tenga. Ella piensa que algo no es importante cuando si lo es, pero por lo regular lo más frecuente es que sea al revés, y le dé importancia a lo que no lo tiene.

¿Consideras que las decisiones que toma el líder son las adecuadas?

Las decisiones que toma para realizar las actividades a veces son consultadas por todos, pide opinión y después actúa, pero si ella cree que lo dice es lo mejor, solo nos lo comenta quizá espere nuestra aprobación, si no la damos como que trata de convencernos. Es más, como que siempre lo hace... el pedir nuestra opinión para que pensemos que a ella le interesa lo que podemos decir y si podemos participar.

¿La información que tiene el líder es la mejor para la toma de decisiones?

Sí, tiene toda la información que necesite. Tiene la suficiente información por todas las áreas para tomar las mejores decisiones, si no se las damos ella lo pide, por datos no faltamos. A veces se le olvida todo lo que hace y dice o dónde deja las cosas y después el problema es nuestro. Siempre está llena de información, y siempre pide toda la información posible.

¿Las decisiones que toma el líder están encaminadas directamente a las actividades para el logro del objetivo?

Si claro! todo el desarrollo de funciones dentro del departamento está encaminado al difundir las actividades de la Dirección. Todo lo que se hace aquí corresponde a difundir las actividades de la dirección, sus decisiones siempre están encaminadas a hacer esto, aunque las formas quizá no sean las más adecuadas.

ANEXO 2

ENTREVISTAS DEL CAPÍTULO 3

ENTREVISTA 1 Diseñador Gráfico

Miembro: Empleado de confianza.

Puesto: Coordinación de Diseño Gráfico Pasante en Diseño Gráfico

Antigüedad: 4 años.

¿Te gusta tu trabajo?

Si

¿Por qué?

Porque me gusta mucho el poder crear un concepto o una imagen referente o simplemente unas palabras, ósea, el decir esas palabras es lo que, es lo que me gusta.

¿Crees que las actividades que realizas van encaminadas al logro del objetivo del departamento de difusión?

Si, yo creo que si.

¿Por qué?

Porque es parte fundamental, la parte grafica puede llamar, captar la atención del público por medio de imágenes o de un cartel, un catálogo, una invitación.

¿Cuáles son tus funciones específicas?

Mis funciones específicas... es la elaboración de carteles mensuales, carteleras, igual mensuales, invitaciones, catálogos de obra, gallardetes, también y bueno... actividades que no hago precisamente yo pero no sé si quieras que te las mencione, pero son dentro del área, o nada mas?

¿Cuáles más?

Inserciones de prensa, programas de mano para apoyo de los eventos semanales y carpetas de prensa, carpetas fotográficas...

¿Qué tan importante crees que es el desempeño dentro del proceso de trabajo?

Mmm... creo... creo que si es importante no? porque, de hecho yo te haría la pregunta de que por qué no existe el área de diseño como un departamento? puesto que aquí es donde se desarrollan absolutamente todos los proyectos de toda la dirección, ósea como te repito invitaciones, proyectos, así de exposiciones, nosotros les damos forma y todo entonces creo que si sería importante manejar un departamento aparte no? de específico de diseño.

¿Cuáles crees que son los procesos de trabajo mas importantes del departamento de difusión?

Los procesos de trabajo mmm... pues yo creo que la... la difusión de toda la información, ya sea por medio de boletines, por medio de Internet, por medio de los medios impresos; el chiste es eso, difundirlos no? precisamente para eso está hecho el departamento de difusión.

¿Y del área de Diseño Gráfico?

Y del área de diseño pues... mmm... pues simplemente darle esa forma a toda la información, porque la información como tal pues viene puro texto. El proceso importante de diseño es darle esa característica que sea única, que sea presentable para la gente y que sea atrayente también, para que la gente se pueda identificar y la puedas captar como público.

¿Crees que el DD es productivo para la DGPCOPAP?

Si, creo que si, porque es lo que te digo, muchos de los recintos no tienen un área específica de difusión, entonces, que es lo que hacen, todos los recintos que componen la Dirección mandan toda la información para acá. entonces en ese departamento se concentra toda la información y donde se le da salida. Creo que si es importante el departamento.

¿Crees que el DD tiene problemas de productividad?

Mmm... de repente, yo siento que el problema existe cuando no están especificados los eventos, por ejemplo; que te manden un evento y resulta que al otro día te lo cambian, ese tipo de problemas no? Como de productividad no creo que existan como tal, bueno eso se refleja en la productividad pero... en la medida que retrasan los trabajos de la salida de impresión, de que igual no puedan salir, se trata de que toda la información cartelera y carteles este con una semana antes de anticipación y muchas veces llega a salir el mero día que inicia el mes.

¿Es adecuada la comunicación entre los miembros que realizan la CC?

Este... yo creo que no, no es muy adecuada la comunicación porque precisamente se da mucho la estrangulación, no existe una, bueno a mi punto de vista no existe una comunicación directamente con la jefa de personal, sino que muchas veces pasa por corrección de estilo, entonces corrección de estilo viene y me dice sabes que estos son los cambios y después, resulta que no era precisamente lo que se quería no? se ha dado en ocasiones, no siempre, pero si se a dado ese tipo de problemas. Entonces, creo que seria mejor si los miembros se juntaran y de una buena vez se decidiera exactamente cuales son las normas que se van a utilizar para el diseño.

¿Cuentas con la información necesaria para realizar la CC?

Eh... a veces, era lo que te comentaba acerca de la productividad, que a veces si tenemos la información a tiempo y podemos hacer el desarrollo de la cartelera en el tiempo que nosotros tenemos previsto, pero muchas veces llegan cambios de última hora o simplemente dos días antes de mandar, o el mero día que se va mandar la cartelera a impresión resulta que hay mas cambios, ósea, no existe esa seriedad en cuanto a tiempo de los demás recintos.

¿Es adecuada la toma de decisiones con respecto a la elaboración de la cartelera?

Eh... si, yo creo que si, de alguna forma la cartelera a cumplido con su objetivo no? Muchas veces mas bien, no estamos de acuerdo a que, en que tipo de maquinas pueden ilustrarlo pero, creo que la información si es la correcta.

¿Y como solucionan por ejemplo ese conflicto cuando no están de acuerdo entre ustedes?

Eh... Muchas veces hacemos como consenso, nos reunimos, "sabes que estoy de acuerdo, no estoy de acuerdo" y o muchas veces se mandan esas imágenes aunque realmente no sean las más adecuadas no? generalmente los recintos llegan a mandar su texto, bueno, la información de los eventos y llegan a mandar sus archivos electrónicos para incluirlos, hacer sus fotografías y todo eso para incluirlas.

¿Cuáles crees que sean los problemas mas comunes para la elaboración de la cartelera?

Mmm... las correcciones, como que son demasiadas correcciones no? siento que se invierte demasiado tiempo en el mismo proceso, por ejemplo; en un cartel te pueden marcar una corrección y no se fijan en otro error, entonces, ya cuando entregas esa corrección de la primera que pusieron, resulta que te marcan otro error que no te habían marcado en el anterior. Yo creo que es uno de los que más recuren.

¿Cuál crees que es el factor que incide en que este sea un error muy frecuente?

¿Qué factor? Bueno tal vez sea el, pues la carga de trabajo en el momento en el que estemos no? Porque muchas veces manejamos dos o tres proyectos a la vez, entonces es estar revisando los tres al mismo tiempo y muchas veces no te da, a mí por ejemplo se me pueden ir cosas por estar haciendo las tres cosas al mismo tiempo.

¿Crees que si hay una sobre carga de trabajo esta influya en la productividad del departamento?

Si, si por supuesto, porque tu tienes un calendario para mandar los archivos de impresión etc. Y qué sucede cuando hay esta carga de trabajo? que muchas veces supuestamente tu ya tienes para darle salida a una de esos proyectos y te sigues con el segundo pero resulta que en el primero hay correcciones y te tienes que regresar al primero y el segundo ya lo tienes que dejar entonces el tiempo se va alargando no? si a lo mejor ese proyecto lo tenía que entregar el día de hoy lo voy a entregar mañana o dentro de dos días, entonces es uno de los puntos.

Mencionas mucho el tiempo, el tiempo con respecto a la relación calidad del producto.

El... el tiempo, yo me refiero a el tiempo que se desperdicia. Es porque muchas veces en vez de dedicarnos, por ejemplo; yo siento que se podría sacar un proyecto nada mas darle salida a ese proyecto y después irnos con el segundo, pero ese tiempo tienes que repartirlo para los tres, entonces si demerita la calidad muchas veces. Por prioridad sería lo más adecuado, osea, por fechas y no porque no sean importantes las fechas, a lo mejor la cartelera se tenía que sacar antes de que inicie el mes y el catálogo se va a sacar a mediados de este mes, entonces darle la prioridad a la cartelera pero no, muchas veces se tiene que manejar tanto la cartelera como el catálogo para que los dos se vallan a impresión.

¿Existe la cooperación entre los miembros que realizan la CC?

Si. Si, bueno aquí en el área o en general en el departamento?

Si, en general, tomando en cuenta que la cartelera la realizan tres personas.

Todos damos nuestros puntos de vista no? eso es lo que siempre se hace todo mundo da su punto de vista y se toman los que sean mas convenientes, colaboramos todos.

¿Hay una coherencia en lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen en el DD?

Mmm... pues yo creo que si jajaja... Si, yo creo que si, cada quien está destinado a la realización de un trabajo específico no? Y creo que si, porque muchas veces si, en este caso por ejemplo Luz, incluso Estela, incluso Irma o incluso la secretaria que llega a meter su cuchara en cuestiones de diseño, que si dices "eso no les corresponde a ellas" pero en general todo mundo está en lo que deben de hacer no?

¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso para la elaboración de la CC?

Las propuestas?...

O crees que todo es perfecto?

No, jaja... no, no creo que todo sea perfecto, yo creo que una de las propuestas sería determinar tiempos, que era lo que te mencionaba desde el principio. Yo creo que los tiempos son muy importantes para todos y en el área de diseño son muy importantes para no tener el tipo de problemas que te mencionaba, entonces, yo creo que determinar el tiempo sería lo más importante, no? osea, sabes qué, a los recintos decirles que tienen tanto tiempo para entregar su información y si no llega pues lo siento, de todos modos se sacan programas, programas de mano, volantes que dan apoyo al evento o carteles también, entonces, digo esa sería una solución. A mi punto de vista.

Y que más?

Y qué más? pues tal vez tener un poco más de... un poco más de... delegar responsabilidades, porque creo que sí no seda mucho eso. Delegar responsabilidades no se da mucho, entonces, si por ejemplo tu te vas a hacer cargo de diseño, hacer tu cargo de diseño y punto, y no que uno se meta, sino simplemente que si vas a decir comentarios que los hagas al margen y ya si yo tengo el error pues entonces ya sería un problema mío no?

¿Cuáles son tus propuesta para mejorar las relaciones de los miembros dentro del departamento, en especial dentro del proceso de elaboración de la cartelera?

Yo creo que algo muy importante sería respetarnos, respetarnos todos en el lugar en que nos encontramos y nuestro trabajo, si yo estoy como diseñador respetar la información que se me esta mandando, bueno Luz está como corrección de estilos respetar el diseño y así, bueno, Estela no, no, no puedo decir que lo respete, ella es la jefa del departamento y pues en este caso ella decide al final de cuentas, ella es la que tiene la decisión.

¿Cuáles son tus propuestas para mejorar la comunicación?

Yo creo que eso sería fácil simplemente hacer las reuniones como cuando alguna vez lo hemos comentado, reunimos y hacer las cosas en equipo, que sea un verdadero equipo, de decir, "sabes que esto si me gustó, esto lo vamos a cambiar por esto o por el otro no? osea, tener la suficiente capacidad para justificar y decir lo que piensas, sabes que esta imagen no es conveniente por esto por esto y por esto y no decir nada más porque no me gusta.

¿Cuáles son tus propuestas para mejorar la productividad del DD?

Una propuesta que sería padre es tratar de quitar menos elementos dentro del área, como lo explico? que no este regado por todas partes osea por ejemplo un cartel y una cartelera que contienen la misma formación a lo mejor hacer que un cartel sea el puro complemento. Yo comentaba una vez que se lo dije a Estela que si esos carteles tuvieran una misma imagen, que fueran mas contextuales, llamarían más la atención. Porque creo que la mayoría de los chavos, bueno se supone que se trata de llegar a todo público, pero cuando creo que mucha gente lo ve y cuando una imagen te llama la atención te acercas a leer te acercas a ver de que se trata no importa que no vaya absolutamente toda la programación, sino que la imagen por si sola te llame la atención y te den ganas de asistir a ese evento, entonces, para mi eso sería algo importante, manejar más contextual por ejemplo el cartel la cartelera tal cual no? pues esa es la que maneja toda la información y en Internet creo que si esta bien. Y en el caso de las inserciones de prensa, sería importante manejar los eventos realmente importantes o en todo caso sacar más inserciones no? porque mucha gente, se mandan las inserciones con quince días de anticipación y muchas veces las inserciones ya sufrieron cambios antes de llegar el día del evento.

Gracias.

ENTREVISTA 2 Coordinadora de información.

Miembro: Empleada de confianza.

Puesto: Coordinación Información Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva.

Antigüedad: 8 años.

¿Te gusta tu trabajo?

Si me gusta.

¿Por qué?

Porque en primera, aplico lo de mi carrera, me gusta... osea, doy muchas opiniones y me gusta que salgan a la luz todo lo que digo o igual, si no todo, la mayor parte, me siento muy a gusto con el trabajo porque siento que manejo muchas funciones y eso a mi a mi me agrada, me hace sentir muy activa.

¿Crees que las actividades que realizas van encaminadas al logro del objetivo del DD?

Si, todas las actividades que realizo van encaminadas al logro, porque cumplimos objetivos del departamento y creo que también protegemos la imagen de la institución.

¿Crees que el proteger la imagen de la institución es un objetivo?

Pues sí, si es un objetivo porque nosotros queremos que... como estamos dentro del gobierno queremos que la Secretaría demuestre una cara bonita y a la vez, que se ponga la gente, osea, que no nada mas la identifiquen como la recaudadora de impuestos si no que también sea una Secretaria que da cultura en varias ramas del arte.

¿Qué tan importante crees que es el papel que tu desempeñas dentro del proceso de trabajo del departamento?

Pues yo creo que independientemente de que tenga una jefa mi trabajo es... cómo te lo explicaré, para mi es muy importante mi trabajo porque... déjame ver como te lo explico, osea, que como de todas las funciones que hay en el departamento realizar, los procesos de trabajo que es la cartelera, que es un cartel, que es promover las carteleras culturales, osea, el trabajo que yo realizo a mi me gusta que salga bien para que la gente se anime a venir a nuestras actividades culturales y presentarles una cartelera con una imagen agradable, pues, hace que la gente se interese más por las actividades, eso creo yo.

¿Cuáles crees que sean los procesos más importantes dentro del departamento?

Pues los que te acabo de decir, osea, realizar y armar una cartelera cultural que lleve todos los rubros, que incluyan los recintos que están en la Secretaría y, pues, es que la cartelera engloba todo y es el proceso que nosotros realizamos no?

¿De difundir?

De difundir, pues si, osea, la cartelera es lo que hace la difusión de las actividades culturales, pero en mi trabajo es eso, el proceso de todas las funciones que hay, siento que es el más importante; elaborar la cartelera.

¿Crees que es productivo el departamento para la DGPCOPAP?

Si, siento que si es productivo, creo que es el departamento que no debe dejar de existir, con tantos movimientos que puede haber, osea, que el DD siempre es el más productivo. Es el área de servicios, es el que da la imagen a la institución, es el que hace que la gente nos conozca e independientemente de lo administrativo, es un departamento que debe de estar en primer lugar antes de que una gobernación administrativa, osea, de todo creo que es el numero uno... de ahí lo veo así, bueno es el numero uno ahí, en la Secretaria de Hacienda bueno no de Hacienda, sino de la DGPCOPACP.

¿Crees que este servicio que ustedes brindan es de calidad?

Si creo que es de calidad, aunque a veces hay algunas limitaciones en cuanto a... quizá en la contratación de los grupos por no tener un presupuesto adecuado, pero lo que programamos para mí es de buena calidad y por eso creo que tenemos un público muy cautivo, muy asiduo a nuestras actividades.

¿Crees que el departamento tiene problemas de productividad?

Bueno sí, algunos, algunos problemas de productividad en cuanto a, lo que pasa es que esta ligado con otras áreas, osea, si las otras áreas no responden a en cuestiones de la programación o de incluir sus actividades con tiempo, eso ocasiona muchos problemas de nuestra productividad, porque los tiempos se nos van acortando y sobre todo para la impresión, porque tenemos que manejar un límite de tiempo y si no lo tenemos, implica que hay retrasos en la entrega de la cartelera y por lo tanto, hay retrasos en la difusión de la misma.

¿Es adecuada la comunicación que existe entre los miembros que realizan la CC?

Osea... yo creo que la comunicación sí es adecuada, lo que pasa a veces, son los problemas que lo ocasiona la actitud y la disponibilidad de cada uno para realizar un trabajo de calidad.

¿Por qué?

Porque, bueno, los tres somos de caracteres muy diferentes, entonces, por ejemplo; el jefe del departamento y yo estamos mas a "doc" porque es lo que nos gusta, osea, a mí jefa le gusta tener la presencia, que conozcan el departamento y será porque ella lo dirige no? osea, que todo mundo sepa que Estela Murguía dirige este departamento y a mí porque me satisface el trabajo, porque a mí me gusta que quede bien, para mí es importante este y con el diseñador pues los problemas de comunicación es que a veces... te digo... la actitud que se toma en venir a hacer algo que piden... osea, como que no hay compromiso.

¿Cuentas con la información necesaria para realizar la CC?

Eh... en gran parte sí, pero a veces esta sujeta... la parte de información esta sujeta a que nuestra área programa nada mas las actividades culturales que presentamos sábados y domingos y otras áreas como el museo y la biblioteca programan, no perdón el recinto a Juárez y la biblioteca programan sus conferencias, entonces, eso hace que no tengamos la información necesaria para que en tiempo y forma elaboremos la cartelera, esto implica mas bien los retrasos mayores... más del 50%.

¿Crees que es adecuado el tiempo en que se realiza la CC?

Sí, si es adecuado el tiempo, bueno, siempre y cuando tengamos la información. El tiempo de realizar la captura y la elaboración del diseño siento que sí es adecuado.

¿Es adecuada la toma de decisiones con respecto a la CC?

Pues yo siento que sí es adecuada porque, pues, yo me involucro en que esa toma de decisiones sean las adecuadas, sí, a veces no inmiscuimos más en lo que es el diseño porque, pues queremos que tenga pues, a lo mejor es mas objetivo, es mas de uno de cómo quieres que salgan las cosas, sí es adecuada la toma de decisiones.

¿Cuáles crees que son los problemas para la elaboración de la cartelera?

Uno; que no tengamos una información completa en el tiempo en que la solicitamos, que esto abarca creo que veinte, veinticinco días, casi un mes con antelación para la entrega de información para la elaboración de la cartelera, la elaboración de la cartelera sería que por ejemplo; como trabajamos con un mes de antelación, no es echarle la culpa a diseño, pero es que la parte de diseño debe de trabajar también, osea, debemos de ir como que al parejo, y ahí creo que es donde falla, ahí hay un problema muy importante, en la elaboración, el problema es que diseño, que ya después de tantos años, bueno yo pase

años trabajando ahí pero ahora con lo de la cartelera, el tener ciclos fijos, la programación que es el canto, actividades infantiles, eventos fijos, creo que eso daría pie a que con anticipación diseño tuviera imágenes para ilustrar la cartelera, y el problema es que no lo hace con anticipación si no que en cuanto... es que no... la respuesta es que "nos se que voy a poner, no se como voy a ilustrar, si no tengo la información, pero casi toda la pianista o va a ver un guitarrista o qué?" Entonces, el buscar las imágenes sería, buscar lo que se refiere al piano, a la soprano, no aunque haya un guitarrista, es lo de menos, porque hay mas sopranos y pianistas, osea, siempre hay ilustraciones. En cuanto a las exposiciones son expresiones que duran tres, cuatro meses y que las imágenes ya deben de estar entonces, el problema es no tener el interés de saber que es lo que quiero para el siguiente mes en cuanto a imagen a diseño, porque en la información, en la información no hay mucho problema en la elaboración si.

¿Cuál es el factor que incide con mayor frecuencia en estos problemas?

Pues yo creo que es eso, la búsqueda de imágenes, el no saber que voy a poner, el no tener claro que colores quiero utilizar para determinar un mes y este... nada mas, creo es eso.

¿Existe cooperación entre los miembros que realizan el proceso de la elaboración de la CC?

Sí, si existe cooperación pero, serían la mismas limitantes, osea, no tener el material a tiempo para saber que es lo que vamos a poner, que es muy redundante todo, como que todo va ligado. Si esta la cooperación, pero si no se ponen la pilas para saber que maquinas vas a poner, implica retraso entonces, en cuanto a comunicación y todo sí, si hay.

¿Ves entonces la calidad en función del tiempo?

Sí, si es importante la calidad en función del tiempo, porque a veces cuando el tiempo se te viene encima implica que quizás nada mas, como diseño faltan imágenes y se tardan en buscarlas y cuando la presentas no va a "doc", no tiene nada que ver la imagen con la programación, entonces, hay un retraso de tiempo, eso hace que colapses en la impresión y todo.

¿Hay coherencia en lo que dicen hacen y lo que realmente hacen?

No, algunas veces no, no hay coherencia, no hay coherencia en lo que dicen que hacen.

¿Por qué?

Porque a veces dicen "es que yo lo hago porque realmente esta bien" y lo que realmente hacen es que tenemos un director general que es el que decide, y si a el a la mera hora no le gusta pues lo cambia no? pues lo cambia y entonces el te dijo que estaba bien y pues no, no esta bien porque tienes que pensar siempre en el de más arriba a lo mejor, no es lo aceptable, dado que en esta organización las decisiones para cada impresión, pues, está centralizada y entonces nos cambia las funciones si no le gusta algo...ahí ya no hay... y aunque yo diga que este bien y el diseñador diga que este bien y todo, osea no esta bien.

¿El que la decisión este centralizada crees que afecte directamente a la productividad y a la calidad del servicio que presta el DD?

Sí, si afecta, porque yo creo que el que este centralizada a veces trunca el trabajo que todos estamos haciendo, en una parte trunca el diseño del diseñador, osea lo que el cree que esta bien, el objetivo que quiere alcanzar en cuanto a sus diseños y por otra por ejemplo; en la programación ahora hay que cuidarse de que no haya palabras obscenas, imágenes obscenas aunque sea dentro de la misma colección artística, pero en cuestión de las exposiciones, el que haya ese tipo de arte, por los retrasos de imágenes de cuadros, para el director tiene otra tendencia, no sé si es este... mocho no? como dicen, pero su tendencia es no osea... "no quiero desnudo, no quiero esto, no quiero aquello" entonces esto te limita, a que si no ven imágenes "buenas" cuando llegan a su mano, las tienes que cambiar.

¿Todo esto antes de que llegue el director está con el visto bueno de la jefa del departamento?

Si está con el visto bueno de la jefa del departamento, pero ya últimamente lo que hacemos es pensar en función del director, que es lo que él quiere ver, a lo mejor que siente, no sé... que igual a él ya no le interesa lo externo, a lo mejor no le interesa el público como le interesa al jefe del departamento, al diseñador, a mí, osea, yo siento que a él le interesa su imagen, él como director presentar una imagen ante las autoridades, ante el Oficial Mayor, ante el Secretario, ante los que él quiere quedar bien. Entonces, esto trae una repercusión en el trabajo que realizamos porque sería ya dejar de ser objetivos.

¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso para la elaboración de la cartelera?

Pues las propuestas... yo sería de la idea de que aunque haya un Director General que puede dar su visto bueno, que dejara ser independiente a... pues digamos en este caso al departamento, porque realmente nosotros somos los que estamos más apegados a las actividades, estamos más apegados al público, qué es lo que quiere, qué le gustaría ver, qué le gustaría hacer, osea, qué le gustaría presenciar en las actividades culturales, entonces, yo creo que una de las propuestas es que, que dejaran como una libertad, una libertad para realizar el trabajo siempre y cuando cumpliendo el objetivo del departamento y de la Dirección General, presentar eventos culturales al público en general y a las personas de la Secretaría.

¿Cuáles son las propuestas para mejorar las relaciones entre los miembros del departamento de difusión?

Pues ahí, que fuéramos más... bueno... si tenemos comunicación pero las propuestas para los miembros sería aceptar que trabajamos para una institución y que, una cosa es ser "fulano de tal" fuera de la puerta del trabajo y entrando a la puerta de trabajo, saber que trabajas para una institución que no va a hacer totalmente beneficio para la institución, si no también para tu crecimiento, osea, lo que estás haciendo es que estás dando a conocer un departamento que a lo mejor, una Dirección que igual a te pueden decir "trabajas ahí, me gusta lo que hacen, me gusta esto, me gusta aquello".

¿Cuáles son las propuestas para mejorar la comunicación en el DD?

Pues mira, en cuanto a la comunicación creo yo estamos muy bien comunicados, osea, hay un círculo porque todos hacemos, lo que hago yo repercute en prensa, repercute en el diseño, lo que hace diseño repercute en impresos y con la jefa, bueno pues, se engloba todo, entonces la propuesta de comunicación es que todos este manejemos el mismo lenguaje como dicen no? osea, tener en cuenta lo que te dije hace rato lo de trabajar para una institución y la cartelera, o el departamento, "yo estoy en el departamento y quiero que el departamento luzca porque yo estoy ahí", no? osea, que englobe a todos los miembros del departamento y que a todos los identifiquen con que, no es que "fulano" haga tal cosa, no es que... por ejemplo; Irma haga prensa, no es que Ulises haga diseño no? si no que lo hace el departamento, que todo se englobe porque aunque ahorita nada mas estamos manejando tres personas el departamento lo somos todos y todos aportamos un granito para que salgan las cosas, entonces, yo creo que la comunicación sería el no ser personalistas, si no trabajar en equipo no?

¿Crees que hay barreras con respecto, por ejemplo; a su personalidad que les impide comunicarse?

Si porque tenemos caracteres muy diferentes, algunos tenemos más experiencia, otros menos y eso implica yo creo que los roces. A lo mejor puede ser, por ejemplo en mi caso, puede ser que yo tengo experiencia por haber trabajado en otros lugares entonces, hay otras personas que no han trabajado en otros lugares que este es el único lugar donde han empezando a desarrollarse, yo creo que eso si es un problema.

¿Cuáles son tus propuestas para mejorar la productividad del departamento de difusión?

Pues sería, yo creo que en tiempo, si respetamos los tiempos que tenemos considerados esa sería alcanzar la productividad con eficacia y con eficiencia o sea, respetando los tiempos y pues todos lo deben de hacer y como este departamento que es de servicios esta sujeto a muchos limitantes, tiene muchas áreas al exterior del departamento, no de la Dirección General, que no osea que no cumplen, yo creo que la propuesta sería eso, obligarnos a por ejemplo; en la biblioteca y en el recinto a Juárez sabemos que hacemos conferencias, nos obligamos a que tenemos que tener las conferencias para los meses siguientes, osea, no esperar a que llegue el mes y haber que pongo, no es trabajar así todos en conjunto, con antelación de un mes y medio empezar a tener toda la elaboración o empezar a respetar todos los calendarios, los calendarios anuales que envían, porque a veces nada mas los envían, porque tienes que llenar los presupuestos, porque tienes que llenar los huecos, y a la mera hora empiezas a cambiarlos entonces si haces una propuesta anual, que la respetes, entonces, todo esto ayudaría a mejorar la productividad y los tiempos y todo.

¿Consideras que si el paso del tiempo entre recintos y la Dirección es lo que detiene, o de alguna manera determina la productividad del DD?

Si, si estoy de acuerdo en eso, si porque lo que yo nunca había entendido es que si manejas un calendario anual de programación, no lo respetes, yo se que hay.... muchas coyunturas después, osea, "que si el artista no pudo, que si el merengano no llegó, que si tengo que cambiar el ciclo porque se enfermo algún ponente" osea, eso puede suceder pero como lo estoy manejando con anticipación la gente debe de saber, los imprevistos son eso imprevistos, que deben de ser en el momento, puede ser que tenga conferencia mañana y se enferma hoy y ya buscas otro y no significa que cambia el ciclo, no significa que tienes que cambiar toda una programación nada mas porque uno se enfermó, porque uno se canceló... Además te cancelan no se con quince días, con un mes a lo mejor, que sé yo, pero nada mas es sustituir, no cambiar las cosas que es lo que hace que halla los retrasos, osea, "el decir ya no tengo gente, olvídale voy a cambiarlo" eso no funciona.

¿Cómo soluciona el DD todos esos imprevistos que se les salen a todos de las manos o que no están en sus manos?

Pues ahí los hacemos en los retrasos, porque hacemos la programación, mandamos la cartelera a impresión y ahí tenemos la ventaja de que cuando esta en impresión nos llaman para revisar, para revisar lo que es la preensa, entonces, ahí tenemos chance de cambiar o de sustituir, de hacer alguna modificación a la cartelera antes de los negativos, entonces, ese colchoncito que tenemos nosotros, podemos llegar a la cartelera en el mes que se va a proyectar y decir ya salió todo correcto, pero eso es si nos avisan con el mismo tiempo dentro del que tenemos para la revisión y para la impresión que son normalmente cuatro días, cinco días, osea, ahí lo podemos solucionar. Pero si nos avisan un día antes, haciéndose los negativos ya no puedes hacer nada, porque implica costos y esos costos no se pueden asumir dos veces, entonces, tiene que ser dentro de los cuatro días que podemos cambiar la programación para que salga completamente lo verdadero, porque de repente pues ya mostramos una cosa que no se va a presentar y eso implica contratiempos en la programación e implica contratiempos con el publico porque al publico a veces, va específicamente a ver un concierto de jazz y si ese concierto de jazz no se llevo a cabo entonces, vienen todas las anomalías de que "no respetamos la programación, no somos coherentes, es la misma Hacienda la de los impuestos la que siempre engaña"... no sé, comentarios que pueden hacer de ese tipo.

Gracias.

ENTREVISTA 3 Jefa del DD

Miembro: Empleada de confianza.
 Puesto: Jefatura de Departamento Lic. en Comunicación.
 Antigüedad: 2 años.

¿Te gusta tu trabajo?
 Me encanta.

¿Por qué?
 Porque se me hace que es un trabajo muy creativo, porque nunca es lo mismo aunque el proceso es el mismo producto siempre va cambiando y eso es lo que hace que sea entretenido, es un proceso creativo y por eso me gusta.

¿Cuáles son tus funciones o tus actividades principales?
 Mis actividades principales como jefa de departamento es coordinar todo lo que es la parte de información, recibir la programación cada mes y de todas las actividades que se llevan en la Dirección General y de alguna manera con toda esa información me pongo de acuerdo con Luz por ejemplo; ella es la que como puesto yo la he nombrado Coordinadora de Información porque ella es lo que hace, lo que hace es concentrar toda la información y juntas la vemos, la analizamos, la corregimos y vamos armando todos los impresos, que en este caso sería, principalmente difundir pero a través de impresos, que elabora Diseño, impresos como son la cartelera mensual, un cartel, todo lo que son, que son como impresos externos, un cartel perdón una cartelera, los catálogos de obra también son nuestra responsabilidad, toda la apoyos museográficos, como cedulas, gallardetes, mamparas, etc., y guías didácticas, invitaciones, dípticos etc., y toda la parte interna también. Es coordinar toda esa parte interna que son desde la grabación de boletos, desde carteles de apoyo, desde volantes internos, personificadores, programas de mano, en fin... y todo lo que pueda surgir. Actualmente también estamos coordinando no nada mas la información, somos como el departamento en este caso, yo soy como la encargada de todo lo que sería la cara al exterior, de todo lo que sería esta Dirección General.

¿Crees que todas las actividades que realizas van encaminadas con el logro del objetivo de la DGPCOPAC?

Si, totalmente, porque, porque totalmente se apega a lo que es el objetivo de la Dirección, entonces nuestra función precisamente, si checas que es nuestro objetivo es de difundir las actividades que produce esta Dirección o que programa no nada mas las actividades, si no también nuestra función es difundir las colecciones de *Acervo Patrimonial y Pago en Especie*, que creo yo son el origen y la razón de ser de esta Dirección.

¿Qué tan importante crees que sea el papel que desempeñas dentro del proceso de trabajo del departamento?

Hijo pues yo creo que mucho, porque de alguna manera soy como el eje, de alguna manera hay funciones muy definidas de cada uno de los integrantes de este departamento pero, en sí creo que de alguna manera de aquí yo coordino, superviso, se toman decisiones... entonces, definitivamente si es importante tengo que ver con todos los procesos del mismo departamento.

¿Y en especial del proceso de la cartelera?

Pues mira, pues todo, porque yo me involucro desde que recibo la información asta que el producto se esta difundiendo, osea, todo lo que tiene que ver en esta cadena, como te comento, desde recibir la información, desde analizarla, desde sentarme con el diseñador, de pedir las imágenes que requiere, desde hacer la corrección, la ortografía, asta mandarla a imprimirla al TIEV de hecho, desde ahí también sigue siendo mi responsabilidad y si me coordino con la gente por ejemplo de diseño, con la gente que yo le he puesto de

coordinación de información para seguir revisando este impreso, que yo de hecho personalmente lo voy, lo verifico, lo checo en imprenta, en maquina incluso y asta que está el producto y queda terminado y se esta distribuyendo, también me meto en la parte de distribución, entonces, realmente estoy de principio a fin.

¿Cuáles crees que sean los procesos más importantes dentro del trabajo, los que le dan su razón de ser al departamento?

Pues mira, si es la elaboración de impresos lo que le da la razón de ser al departamento, es precisamente esa difusión, esa presencia que tiene con el exterior, la cara que da al exterior, la imagen y la comunicación que genera al exterior,

¿Cuánto crees que es el DD productivo para la DGPCOPAP?

Cuanto creo que es? pues yo creo que es mucho, como ya había comentado antes este es un departamento, si no te había comentado, ya lo sabes, este es un departamento de servicio, que aquí se concentran todas las actividades de diseño y de difusión, aunque independientemente algunos recintos también retoman y refuerzan un poco lo que nosotros también hacemos. De hecho no tenemos, cómo se llama, estamos limitados a cuanto a su estructura y a cuanto personal, pero independientemente de eso es un departamento que se caracteriza como un departamento de servicio, entonces, como tal le atiende a varios recintos que integran esta DGPCOPAP y por lo cual estos recintos de alguna manera se ayudan o se apoyan en este departamento para hacer su difusión o sus impresos correspondientes.

¿Crees que el servicio que brindan es de calidad?

Eh.. si, aunque podríamos brindar mejor servicio estamos limitados te digo en cuanto a estructura y a cuanto a personal

¿Crees que el departamento tiene problemas de productividad?

Mira... yo creo si hay algunas como deficiencias. Si pienso que podríamos inclusive a pesar de como estamos, siento que podríamos poner todavía en ciertas áreas, por ejemplo nuestra área principal, que es nuestra área de diseño, siento que estamos bien estamos cubriendo de hecho, cumplimos perfectamente con nuestro compromiso todo el tiempo, es una tarea constante y en esa parte podríamos mejorarla si pudiéramos contar con el factor humano. Por ejemplo, no contar con un diseñador y medio si no contar a lo mejor con los dos diseñadores completos, y asta uno más, con esto yo creo que podríamos perfectamente brindar la productividad que nosotros queremos, y en otras áreas creo yo que si esta deficiente pero, inclusive por el tipo de personal que yo tengo, osea, yo no vine aquí a organizar un equipo de trabajo, sino que me otorgaron un equipo de trabajo con ese equipo de trabajo trabajar, entonces, creo yo que a veces cierto personal como es por ejemplo; el personal operativo que trabaja también ciertas horas a mi no me es funcional, por ejemplo; podría trabajar mas tiempo en la tarde y algunos del personal también, que tengo de tiempo completo podrían también quedarse más todavía, pero creo que es un rollo de actitud, es un cuestión de personal que ya tiene mucho tiempo, no he podido romper con eso y... bueno yo llegue y de alguna manera lo herede.

¿Y es adecuada la comunicación que existe entre los miembros del departamento?

Yo creo que si, fijate, que yo creo que si, creo que asta peco de comunicar, creo que a cada uno tanto la secretaria como, como ha las personas que se encargan de la difusión, la gente tanto operativo y en enlace, tenemos creo que buena comunicación y yo de alguna manera, me preocupo porque todos sepamos, porque tener la información yo y no dárselas a ellos es como que también, estén dependiendo mucho de mi o que ellos no se puedan mover y lo que yo trato también es que ellos puedan tomar decisiones, bueno... lo que yo peleo es eso.

¿Y es adecuada la comunicación durante el proceso de la realización de la CC?

Si, es muy estrecha, osea, todo el tiempo, todo el tiempo tanto como el diseñador como en este caso Luz que coordina la información, somos tres personas que estamos desde el momento que recibimos la información y todo el tiempo trabajando conjuntamente, cambio que se hace, sugerencia, lo comentamos todo el tiempo, osea, no se toma ninguna decisión también, no sé, democráticamente se toma una opinión.

¿Crees que cuentas con la información necesaria para realizar la CC?

Si cuento con la información, lo que no cuento es con el tiempo adecuado, osea, los tiempos creo que se deberían de respetar y a veces es una cadenita, si ellos se retrasan pues me retraso yo y al final la que saca el producto soy yo, entonces es una cadena de procesitos que por lo regular no hemos podido lograr que la programación se entregue la fecha y el día señalado, por lo regular nosotros pedimos, por ejemplo; para hacer ahorita la cartelera de julio necesitamos la programación el quince de mayo a más tardar y eso es como nuestro colchón, nunca se respeta, siempre nos van retrasando por lo cual a nosotros nos retrasa, entonces en cuanto a información sí, en cuanto a tiempo no.

Entonces no es adecuado el tiempo en que se realiza la cartelera cultural?

No es el óptimo, osea sí, si es si nosotros lo podemos aprovechar correctamente pero no es el óptimo, no trabajamos con soltura, trabajamos con presión, lo cual no es adecuado pero no hay manera, es como sacar una revista mensualmente entonces, hay un día del cierre, hay un día de envía y en un procesito que se atrase pues como una cadenita de domino, automáticamente se retrasan todos los demás.

¿Crees que las personas que están a tu cargo están aptas para tomar decisiones con respecto a la elaboración de la cartelera?

Mmm....

O tienen siempre que consultarlo?

Si, siempre lo consultan, si, creo que ya debería... creo yo siempre hay una... no a habido una vez que yo diga no tuve que meterle mano, siempre hay que meterle mano, entonces creo que todavía no deberían, pero asta a horita no.

Y por qué crees que sea eso, no se sienten seguros o no les has dado la seguridad?

No, yo creo que es una especie de gusto y de estilo mas que nada de gusto, si hay, lo que de alguna manera en este caso la cartelera, la cartelera a sido un instrumento que apenas va a cumplir un año y que a sido una serie de procesos se han estado modificando cada vez, entonces también creo yo que por eso la gente no puede determinar o tomar una decisión, porque es un impreso que va sufriendo cambios, osea, como que se ha ido perfeccionando, cada vez va tomando más la forma que queremos entonces el proceso ahí va, entonces, no se puede tomar tampoco, eso si también queda claro de tomar la decisión de la elaboración de una cartelera cuando a lo mejor todavía el diseño no ha sido el que quede, el modelo realmente todavía no a sido el adecuado.

¿Cuáles crees que son los problemas para la elaboración de la cartelera?

Los problemas vuelvo a lo mismo, contar con la información, contar con la información y luego una de las cosas que también nos lleva tiempo es buscar las imágenes, ver como podemos ilustrarlas porque la información la tienes, tienes todo lo que es en bruto de la información pero después separarla, ponerle un estilo que sea el adecuado, sintetizarla, subrayar como cosas que a la gente le puedan atraer y luego ilustrarla y luego no encuentras imágenes y tienes que crearlas, entonces, esa también es la parte interesante el proceso creativo, no nada mas se trata de tener la información y pegotear imágenes, si no muchas veces incluso, hasta diseñamos, hacemos ilustraciones para poder ilustrar.

¿Cuál es el factor que incide con mayor frecuencia en estos problemas?

Cuál es el factor? Otra vez el tiempo, el tiempo, si el tiempo y los cambios de ultima hora yo creo que como cualquier otra revista, para mi es una revista, es una revista cultural y

como cualquier revista tiene cambios de ultima hora. También entiendo que hay conferencias que a la mera hora, también surgen percances y tienes que cambiar y modificar la información y, si cambia la información tienes que cambiar a lo mejor la imagen, repaginación, se aumentan paginas, se quitan, se te caen eventos, entonces como cualquier publicación.

¿Cómo resuelven ustedes los imprevistos por ejemplo; la última decisión la tiene el Director, el que les llegara a cambiar de alguna manera alguna imagen o el concepto de ese mes en la cartelera?

Fijate que ya no nos pasa, porque ya lo prevemos, por lo regular ya de alguna manera yo ya, como decirte, ya conocí un poco el gusto, que es lo que él quiere y yo nunca voy con una sola propuesta, le mando dos o hasta tres propuestas entonces, ya no tengo más el error, no llego con una, llego con tres entonces, una de las tres sé que le va a gustar, entonces con eso prevenimos.

¿Existe cooperación entre los miembros que realizan la cartelera?

Si, yo creo que cada vez mayor, cada vez encontramos, como me ha costado involucrarlos, pero cada vez creo que más les gusta, un factor que fue importante, que yo creo que a ellos les motivo mucho, a la gente que colaboramos fue que salió su nombre publicado en un impreso y eso creo que les motiva a que se involucren más, a que les guste hacer la cartelera porque tienen la recompensa de tener un nombre impreso y eso les va a servir para currículo, para reconocer su trabajo.

¿Hay una coherencia entre lo que dice que hace el DD y lo que realmente hace?

Yo creo que si, yo totalmente creo que si, y porque sabes qué? porque los ponemos en papel y a parte tenemos los productos, los productos no son algo abstracto, si no es algo tangible y podemos demostrar hicimos esto, esto y esto, y si podemos demostrar en cuanto a productos. Los productos se ven, si es algo tangible.

¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso para la elaboración de la CC?

Las propuestas, eh.. mira la elaboración yo creo que el tiempo nuevamente, el tener ya como un modelo establecido, que cada vez la vamos mejorando, cada vez vamos como puliendo ciertas cosas, yo creo que nadie aquí había hecho una revista de este estilo y el aventurarnos a hacerlo crea todo un compromiso, entonces, creo que cada vez vamos aprendiendo más en la marcha de cómo mejorar el impreso y de hecho se ve la evolución del primer número hasta el numero que tenemos a horita.

¿Y cuáles serían las propuestas que darías tu para mejorar las relaciones entre los miembros dentro del departamento?

Mira yo creo que la comunicación es muy importante pero, también lo que a mi me ha surgido efecto y lo que sigo haciendo es involucrarlos, y decirles que es lo que a mi me gusta, que es lo que yo quiero, que se comprometan a que hagan y si no que es lo que me gustaría, si no los veo comprometidos, decir me gustaría que se comprometieran darles mis razones, lo hablamos, también dejo que ellos se expresen y que digan que es lo que quieren, pero si que quede claro, que independientemente que quieran situar, creo que estar bien situados con los pies en la tierra y digo no pedir a lo mejor una situación, una condición que esta fuera del departamento, si no que todo tiene que ver, que acorde con lo que hacemos aquí.

¿Cuáles son las propuestas para mejorar la comunicación dentro del departamento?

Mira creo que tenemos una buena comunicación, estrecha y ya lo sondearas después, pero creo que si tenemos una buena comunicación, a mejorado muchísimo y te digo, ya tenemos ahora la herramienta de correo electrónico que no teníamos el año pasado y de hecho hasta la secretaria tiene correo electrónico, entonces eso también, independientemente de que sea una comunicación física también es una comunicación no física, si no a través de la computadora porque todos siempre estamos comunicados información que me llega, información que yo se las distribuyo a cada uno de ellos, lo cual

me ahorro tiempo para, para no estarles explicando a cada uno y los involucro en procesos para que estén de alguna manera también enterados, platicamos, este convivimos de alguna manera no laboralmente sino también personalmente, y eso ayuda para poder conocer más a tu gente y comprenderlas también.

¿Cuáles son las propuestas para mejorar la productividad del departamento?

Mira, yo pienso en dos cosas; que si podría ser el factor de la infraestructura y creo que la infraestructura principalmente porque las ganas de la gente si la veo, aunque el tipo de personal te digo, se dividen tanto en gente que trabaja medio tiempo por ser operativo, gente que trabaja tiempo completo por ser de confianza, pero yo creo que si tuviéramos la infraestructura y también, no te creas, yo creo que podrían ser incentivos económicos mayores, creo que lograríamos que la gente tuviera como otra actitud, también mas prestaciones, que ya tienen de hecho, las tienen y les gusta lo que hacen pero como que necesitan también estarles un poco, no me gusta esa palabra pero estarles insistiendo, iba a usar otra palabra... pero estarles insistiendo, insistiendo y es un trabajo como del diario, estarlos motivando y estarlos haciendo que les guste su chamba, haciendo que la valoren también.

¿Cuáles fueron los problemas a los que te enfrentaste cuando entraste al departamento?

Pues los procesos, los procesos en que la gente trabajaba yo creo para mi no son los adecuados, el tipo de trabajos que se elaboraba, el tipo de toma de decisiones, toma de decisiones y el no tener una estructura realmente adecuada de comunicación, porque no había, de hecho todo se enfocaba a una decisión de una Directora General, se brincaban inclusive puestos y como que era un desorden. Siento yo que había un desorden y te digo vicios, vicios muy arraigados de cómo hacer las cosas.

¿Crees que la calidad de la CC o todos los procesos del departamento van en función de calidad-tiempo?

No necesariamente, porque la cartelera a pesar del tiempo, creo que tiene la calidad en la presentación, aquí nos preocupamos pero muchísimo de que este impreso quede con la calidad y no decir hijo! como tenemos cinco días menos pues resulta que va hacer de menor calidad que el mes pasado que tuvimos diez días más no? Siempre se cuida que se la calidad, que no tenga errores, que sea atractiva, que cumpla su misión, que no halla omisión de eventos... siempre, siempre estamos cuidando eso, creo que de alguna manera el tiempo si afecta, pero no creo que en la calidad porque la calidad si es correcta.

Entonces, el que estén condicionados a otras áreas para la entrega de la información y ésta no esté a tiempo no reduce su productividad?

Si, por supuesto que si, claro, nosotros dependemos, no puedes elaborar una cartelera si no tienes la información y no puedes elaborar un cartelera si no tienes la imprenta que te lo lleve a cabo y por supuesto que ellos tienen también, cierto, sobre todo la imprenta que es el último paso, la última etapa del proceso y por supuesto que si no se entregan el día adecuado pues tampoco todos los demás. Te digo, es como una cadena de domino, una fila de domino, se cae una ficha y se caen varias entonces si creo que si, una de nuestras funciones también la mía, es que la información llegue pase lo que pase la información este y así nos quedemos, a lo mejor la entregan tarde pues implicará que nos quedemos tarde para poder terminar, pero nosotros cumplimos con nuestro tiempo y no generar ni colapsar la parte del proceso del TIEV, eso es de lo que alguna manera yo me encargo de hacer, porque si no entonces le daría una, cómo, cómo se llama, como una estas granadas que pueden explotar porque yo la suelto y que le explote en el TIEV, se va a concluir el tiempo y pues ni modo y ya no la entrego, no, te digo que tengo todo el tiempo que evitar eso, entonces mi labor está desde yo responsabilizarme por el tiempo a ver como le hago, pero yo lograr que me den la información o sino inclusive hasta adelantarla y mandarla así y después mandar esa información faltante, osea, se hacen como muchas mañitas en el proceso.

ANEXO 3

ENCUESTA DEL CAPÍTULO 3

HOJA DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.- No tengo idea de las metas a largo plazo del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	1	3	-	1*	-	-

2.- La mayoría de la gente del DD entiende claramente los objetivos del departamento.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	1	5*	1	1

3.- El jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	1	4	1*	1

4.- Hay una gran confianza entre empleados y el jefe del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	1	6	*	1

5.- Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	1	3*	4

6.- Otras personas dentro del DD gozan de más atención a sus opiniones que yo.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	1	3	1	2*	1	-

7.- El jefe prefiere a otras personas del grupo para trabajar directamente en algo que a mí.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	-	3	2	2*	-	-

8.- Se le permite a los miembros del DD involucrarse dentro de todo el proceso de trabajo que se realiza.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
*	-	-	1	3	3	1

9.- El jefe anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	2	2	2	1*

10.- Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de todos mis compañeros de trabajo.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	5	1*	1

11.- El jefe tiene una política de apertura y casi siempre está disponible y dispuesto para hablar.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	6	1	*

12.- El jefe nunca ha explicado los aspectos fundamentales de las políticas de la DGPCOPAP y del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	2	4*	1	1	-	-

13.- Existe disposición por parte de los miembros para involucrarse en la solución de problemas.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	1	5	*	1

14.- Se involucra a los miembros en la toma de decisiones.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	*	-	6	1	1

15.- El jefe es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	3	1	2	1*

16.- La información a los empleados acerca de las políticas, logros y frutos del DD es una evidencia de aprecio y valoración hacia el empleado.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	-	1	1	4	-	1*

17.- Los empleados deben sentirse libres para resolver cualquier problema que ocurra dentro de sus funciones.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	2	-	4*	-	2

18.- El jefe comunica únicamente aquellos asuntos pertenecientes a su trabajo.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	2	1	1	3*	-	1

19.- El DD debe reconocer la importancia de mantener el flujo de comunicación mutua entre empleados y el jefe.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	3	3	2*

20.- El trabajo en equipo es frecuente en el DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	3	2	2*

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

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	2	-	3	-	3*

22.- Cuando realizo bien mi trabajo es reconocido por el jefe.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	2	3	1	2*

23.- Existe un ambiente de motivación dentro de las actividades del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	-	3	-	2	2*	-

24.- El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la jefa.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	-	3	-	2	*	2

25.- El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	2*	-	5

26.- Los empleados deben tener información continua acerca de las actividades del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	2*	1	5

27.- Deberían ser los cursos de capacitación sobre informática más a menudo.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	1	-	6*

28.- La difusión de lo que ocurre en la DGPCOPAP es indispensable para construir un sentimiento de participación y pertenencia en los empleados.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	-	3	1	4*

29.- La participación de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación en el DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	2	-	5*

30.- El salario que percibo es adecuado a las actividades que desempeño.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	*	4	1	-	-	-

31.- Para la toma de decisiones el jefe consulta a los miembros del DD.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	1	2	-	4*	-	-

32.- Los cursos de capacitación y organizacionales deberían tener continuidad.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	-	1	1	-	6*

33.- Recibí capacitación acerca de lo que hago en el DD cuando ingresé aquí.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	-	3	-	1*	-	1

34.- La mayoría de los empleados aspira a un mayor desarrollo dentro de los puestos de la DGPCOPAP.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	-	2	1	4 *

35.- Existe un gran compromiso con sus labores por parte de los miembros.

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-	-	1	2	3 *	2	-

ANEXO 4

GRUPO DE DISCUSIÓN DEL CAPÍTULO 4

GRUPO DE DISCUSIÓN Miembros del Departamento de Difusión

¿La falta de información o la información a destiempo les causa un problema para la elaboración de la Cartelera Cultural, cómo se sienten frente a esta situación? Puesto que la información les llega de otros departamentos y es algo que no pueden controlar.

Luz Bueno, pues yo creo que la información, en cuanto a promoción cultural ya está como establecida, ya hay como menos cambios, y lo que nos falta es lo de la biblioteca y el Juárez. Pero más que eso yo creo que el retraso se da en cuestiones de diseño, en lo que vas aprobar en lo que si te gusta en lo que no, en la aprobación del diseño en que si le gusta al Director, en si me gusta, no me gusta, por nuestras cambios y metidas de pata de la jefa y yo, de vamos a cambiarle el colorcito, vamos a cambiarle el no sé que y yo creo que ahí ya se retrasa un poquito más en función de la aceptación del diseño no?

Ulises Yo creo que influye todo porque independientemente de que sea una parte importante el retraso por cuestión de diseño, tu hacías el comentario específico de la información y eso creo que si es bastante... sobre todo para el área de diseño, que es donde llega toda la información, es un poco desesperante. Bueno en mi caso, porque me piden la cartelera completa y tengo que entregarla casi, casi diseñada y no hay información. Entonces es un poco para mi ilógico, te piden algo y no te dan la información y te digan quiero que la tengas ya para mañana, cuando no cuento con la información necesaria.

Carmen Si es un problema que no tengas la información cuando tu estás haciendo la cartelera no?

Oswaldo Si porque te mandan una información y tu la ajustas a los formatos que tienes y luego te cambian la información y si la información es más grande o más pequeña tienes que reajustar todo, es bastante complicado ajustar de nuevo toda la información.

Irma Bueno, por ejemplo ya en mi caso en el área de prensa, revistas requieren de información y es un lío, por que yo me trato de adelantar y siempre hay errores por cambios, y a la larga resulta que porque se publico tal evento con tales fechas y lo que son anuncios en periódicos es muy difícil que todo salga bien. Siempre hay cambios, todavía a mediados de la quincena hay nuevos eventos y no se puede llevar control sobre eso.

Carmen ¿Y a usted señor Eduardo, no le afecta?

Eduardo No realmente a mi no me afecta, en nada. (Risas de todos)

Carmen "Se trata de que participe, y si le afecta, porque si tuviera por adelantada la información, anticiparía sus dibujos o no? y sabría que va a realizar... (silencio de todos) no, no le afecta. (Todos ríen)

Hortensia A mi también me afecta, por ejemplo yo tengo una lista de ponentes y tengo los personificadores y resulta que siempre los cambian a última o que esto ya no va a salir y yo ya los tengo o que ya metieron más, en fin! hay muchos cambios, y no nos comunican a tiempo.

¿Cómo equipo ustedes sienten que hay comunicación?

Hortensia Si bastante

y Luz

Luz Eduardo, qué piensa, si le interesa o como no le afecta no?

Eduardo No, a mi no me afecta.

Ulises Mira, muchas veces siento que... bueno es relativo, porque últimamente ya se ha dado que ya nos hemos juntado más para hablar sobre los proyectos...creo que han salido mejor pero bueno. Anteriormente yo tenía la impresión de que no nos comunicábamos, porque podía yo hacer el diseño, pero los cambios ya se hacían acá., y ahorita con los proyectos actuales ya están tomando en cuenta, ahora si, oye sabes, te late esto te late aquello, ya hay un poco más de comunicación en cuanto a dar tus puntos de vista y a defender tus proyectos no? ya me toman en cuenta

Irma Bueno, también lo que yo veo es que con el sistema nuevo este de las computadoras ha mejorado, la jefa ya no acapara la información, por lo menos la actual ya no la acapara, incluso nos la manda a todos y hay cosas que ni deberíamos de tener, y te las manda. Yo así es como me entero porque antes la verdad es que había muy mala comunicación, yo ni sabía que textos había, bueno

si, a veces Luz me pasada algunos cambios pero otros se iban. Y ahora ya tengo más material para reforzar ciertos eventos y aún así... pero falta comunicación, es más desconozco procesos, por ejemplo ayer Estela me puso a actualizar una información de Museos de México y yo no sabía que había una clave, un directorio y entonces no sabía nada, solo sabía que le llegaba la información pero no que existiera tal página y le dije que no sabía ningún proceso a tal página, se lo dije a ella y Estela dice —cómo crees, yo también- Osea, que todavía falta información.

Ulises Si falta todavía, como que hay cuestiones que no están. Todavía falta que nos integramos en una misma... dinámica no? a lo mejor, unos que sepamos más del trabajo de los demás, osea, sabes a grandes rasgos pero no te metes. Yo por ejemplo no sé a que medios le manda Irma no? sé que manda la información pero no sé a que medios.

Carmen Pero por qué no lo sabes, no te importa?

Ulises Bueno, en parte porque yo estoy metido en mi área no? y la otra la verdad no es por mala onda pero la verdad yo no me meto en el área de Irma, y tampoco le pregunto y a lo mejor está mal y...

Irma Yo siento que debe haber una comunicación pero dentro de una realidad, osea, si tu estás en un área, realmente te interesa saber del otro? Pues no! solo te interesa lo que a tu te hace falta y ni te vas a preocupar por trabajar en equipo... (Risas de todos)

Carmen Yo sí sé que hacen

Luz Ah sí? Tu sabes todo no?

Hortensia Mira, la verdad es que las únicas que sabemos que hacen todos, somos Camelita y yo, conocemos el trabajo

Carmen La realidad es que, bueno yo soy la secretaria y tengo trato directo con la jefa y yo sé porque tengo más trato, todos vienen y me preguntan, y entonces yo sé que es lo que tiene cada quién pendiente, porque cuando llega alguien no le preguntan directamente al que lo hace, bueno anteriormente la secretaria tenía más valor... y venían directamente y me preguntaban qué estás haciendo o qué está haciendo fulanito y como dice Irma, por lo menos hoy en día Estela viene y te dice todo, qué hace cada uno para que sepamos que hacemos, aunque en efecto todavía falta un poco más. Por eso yo creo que hoy en día la comunicación ha mejorado y es buena ya no hay la cuestión de que venga alguien más para saber lo que yo hago y exista el temor de que quiera saber lo que tu haces para quitarte la chamba, no? hoy simplemente te dicen: te vas! (con actitud irónica y todo se ríen)

Luz Bueno, eso es últimamente... pero diga algo don Eduardo, hable...

Eduardo Simplemente creo que hay mucha gente que se mete a opinar, sin saber, eh... hay muchos problemas de que se meten en el diseño y no saben nada, vienen y dicen, cámbiele aquí, cámbiele acá y generan muchos problemas... yo me he dado cuenta que no está bien.

Carmen Pero tampoco no está mal que se metan, si se está trabajando en equipo y toman tu opinión, y tu puedes decir y si lo cambian puede ser, quizá para el que lo realiza no es muy cómodo y dice "oye porque te estás metiendo en mi trabajo si yo no me meto en el tuyo. Pero al final, por ejemplo, la cartelera de Aniversario que fue todo un éxito, bueno así se dio no? que quítale acá y ponle allá y muévele aquí y salió muy padre yo creo que por eso meterse no está tan mal...

Irma Yo no veo mal la intervención; si no que como dice Ulises no es lo mismo que ellos no conozcan qué están opinando los demás. Porque luego se daba que aquí con Estela se daban muchos cambios y ellos no sabían como se daban. Lo que no se vale es que lo hagas sin fundamentos, así no lo siente como una agresión, ya no lo ven como algo personal al desconocer porque se hacían tantos cambios y cómo llegaron a tales, faltaba involucrarlo desde el principio...

Ulises No, pero de repente existen visiones muy distintas, estamos de acuerdo que todos tenemos una visión distinta, tu lo ves diferente al nuestro como diseñadores, nosotros podemos decir esto no y así menos por los colores o esto y aquello, pero tu lo ves (a Luz) y dices no, a mi no me gusta la parte editorial y cualquiera puede dar su punto de vista, pero no si no hay una justificación de lo que dices y te metes un el trabajo, a mi si me molesta, si tu no fundamentas el color tal o cual, o me dices por qué, si no hay una justificación del porque de cada diseño y decir cámbialo casi, casi a fuerza, esa parte si molesta... por ejemplo, el Director que el es así casi, casi

de yo conozco tal cosa y así debe ser pero no tiene un por qué, pero cuando ya hay una plática y cuando ya llegas a un acuerdo pues es más sencillo no?

Entonces, ¿cómo son sus relaciones dentro del equipo de trabajo?

Carmen Generalmente yo considero que si hay unión, aunque a veces dices dónde está?

Oswaldo Sobre todo nosotros que estamos en el área de diseño siento que si. En Diseño estamos muy unidos y comunicados, tanto Ulises sabe lo que hago como yo sé lo que él está haciendo, bueno según no? (Risas) al menos ahí en diseño si lo estamos bien integrados. Con Difusión el trato es diferente pero también"

Irma En Difusión?

Luz Nos estás dividiendo?

Oswaldo Es un trato distinto..., pero siento que la comunicación está, pues bien no? Además, con respecto a lo que hablábamos anteriormente, mientras si tus opiniones son críticas; bienvenidas, sin fundamentos; no valen, si te ayudan a enriquecer tu proyecto son bienvenidas, si son así porque si esas no tienen nada que ver.

Irma Yo también lo creo así. No es tanto que no pueda opinar, lo hago en la medida de mis conocimientos y mi percepción, pero si yo no sé de diseño puede que yo le diga a Ulises a mi este color me gusta por esto, pero no me hago la sabionda, es solo una apreciación visual, es como que yo lo veo más chiquito, más rojito más... el problema no es intervenir sino el respeto está en como dices las cosas, si no lo dices y motiva no lo cambian ni te harán caso... siempre hay que pensar en como decir las cosas para que exista un buen flujo y ganas, para que el otro no se sienta ofendido o que desprecias su trabajo

Entonces, ¿así se motivan para hacer el trabajo?

Ulises Si me dan un poquito más de vacaciones por supuesto!

Irma Pues mira yo pienso que en ese aspecto Estela ha hecho bien; nos ha involucrado en cosas que las jefas no nos involucraban... a diseño no le puede parecer bien pero el hecho de que diga "hay! como vieron esta portada cómo no sé qué, pues te involucra un poco más no? y lo otro por áreas cada quien tiene sus metas... Pero creo que es más personal, me encanta que la gente de medios esté contenta, que sepa que yo le envié la información y yo no lo hago del conocimiento de nadie, y de ellos me llegan palabras motivacionales, "muchísimas gracias, eres la única que hace esto, siempre nos atiendes muy bien... no le digo a la jefa porque por mi cuenta me motivo, hacen que le ponga más ganas, no creas que lo hago porque hay como me gusta, sino porque con los medios si tengo esa comunicación y digo ahora se las voy a mejorar, se las voy a ampliar y se las voy a tener más al día no?

Hortensia Yo también lo creo así, por mi trabajo conozco a mucha gente y me gusta que estén contentos por el trato que se les da, o al menos el que yo les doy porque es un trato directo y bueno, me gusta mucho lo que hago y siento que eso es lo que me motiva

Carmen Yo... Mi trabajo lo hago con mucho gusto, tengo cosas asertivas y me lo reconocen, cuando me equivoco y me dice la jefa -te voy a matar- regañiza segura, pero así dulcemente no, pero igual que te motiva también te da tus buenos regañones par que te alinees, pero en general está bien. A mí, mi trabajo me gusta mucho, lo disfruto mucho y pues lo hago, hago mi mayor esfuerzo par que salga bien.

Ulises Cuando haces un trabajo, lo haces muchas veces pensando en ti no? osea, la satisfacción es propia reflejas tu personalidad... muchas veces hacen más válidos los regañones a que te motiven, siento yo en cuanto a la institución, por ejemplo el Director General, no sé, se puede enojar y siempre te llama y te regaña, bueno últimamente si se ha tomado la molestia de mandar aunque sea una nota o una felicitación no? entonces que padre no? pero bueno, eso es todo... (risas de todos)

Luz Bueno, a mí me gusta, osea yo si estoy motivada. No sé si es placer o gusto o qué, a mí me encanta venir a trabajar siempre lo he dicho y lo que me conocen no me dejarán mentir. A mí me gusta, me encanta, no sé por qué, por mi carrera, porque es difícil encontrar un trabajo que es de la carrera vengo con todos los ánimos en la mañana, aunque no me paguen bien no me voy porque afuera está mal el mercado y no me voy porque me gusta y aunque al parecer siempre hacemos lo mismo no es así. Aparte, ya somos un equipo que llevamos muchísimo tiempo, bueno yo tengo casi 8 años, y desde le principio ya conozco a todos, Irma, Horte, Carmelita, pero como que no, aunque se integra alguien nuevo nos llevamos bien, al principio con

los de diseño no tanto, pero pasó pronto y el trato continua ha hecho que más que compañeros somos amigos y las diferencias nos han ayudado a formar un buen equipo. Igual podemos destrozarnos en el trabajo pero la amistad lo ha superado, tenemos una relación estrecha.

Oswaldo En cuanto a lo que se dice de la motivación yo creo que es como todo, la motivación tiene sus altibajos, por ejemplo, si te dan un proyecto tu buscas la manera de que te interese y que sea llamativo par que te motive pero cuando no es así, más si el proyecto no te llama la atención, pero habrá los que si lo hacen y lo haces de la mejor manera y muy motivado y le echas más ganas y cuando enseñas tu trabajo y no tienes la respuesta que esperabas te desmotivas, eso también lo sientes y te das un bajón porque no lo estás haciendo bien, no sé, hay veces que estás motivado y otras no, estás por la calle de la amargura pero es como todo y solo tomas las críticas constructivas, y pues para adelante y tratar de evolucionar tu trabajo y hacerlo mejor cada vez no?

Luz Mira, a veces la experiencia te da el poder trabajar motivada, bajo presión, pero no es para que te sientas mal si la crítica no fue constructiva, pero eso es lo que te da la experiencia, aquí realmente, bueno yo así lo veo, es donde agarran la experiencia por ser su primer trabajo y ser nuevos, la escuela no es igual de responsabilidad que el trabajo, te tienes que acostumbrar a los lineamientos de la institución y sus reglas y por eso no te tomes las cosas personales, aquí, debes cumplir con los términos de la institución, la edad y otro trabajos te foguean. Pero yo creo Oswaldo el que se destroe un trabajo, la verdad como dice Estela, cuando yo te lo dije, yo lo vi y dije, osea, qué onda, este trabajo es diferente al que yo te conozco, por eso no identifique que fueras tu, parecía de servicio social, y eso debería ayudarte para que tu tengas más experiencia, en lugar de decirte que bien y enojado, como dice Ulises, debiste decir, este es mío, y este azul, y la tipografía y el concepto, porque así va y así debe ser y defender tu trabajo y no lo hiciste... si se tiene que cambiar pues ni modo, pero no va a hacer porque Luz dice...

Ulises Porque es berrinche de Luz. (Risas)

Luz Es igual porque al Director, no le gusto o dijo que otro color o no debía ser así, pero eso debí haberte motivado a defender tu trabajo, y eso es lo que te da la experiencia. A veces me siento mal y digo, chin! impulsivamente di esa respuesta y dije lo que sentía en ese momento sin pensarlo y sí, como dice Irma sin tener la sutileza, sin tratar con pincitas, pero a veces digo, porque me voy a sentir mal si yo he tenido muchos golpes trabajando y nadie me ha dicho "oye perdón eh! No debí así o hasado"... entonces es lo que te va ayudando, entonces la diferencia entre un poco de la edad y la experiencia en otros trabajos y aquí obviamente con la jefa que tuve que trabajar bajo presión, pero con ella fue o te pules o te pules! Y con la que siguió fue todo un relax, padrisimo cada quien hace lo suyo y con Estela pues un poquito de las dos anteriores pero pues ya conoces y ya sabes que es lo que quieres, quieres esto o aquello y como ya sabes vas cambiando las cosas no? y todo eso te lo da la experiencia y te lo digo de manera personal, aunque sean estas cosas de que se te desmotiva de que a lo mejor tu trabajo no está bien hecho que te sirva para que si algún día te regañan fuerte te van a sabe a nada no? y además a defender siempre tu trabajo... por sí te lo cambian al final debes saber como hacer las cosas...

Irma Yo quiero relacionar lo que se dijo hace rato con lo que le pasa a Oswaldo, por ejemplo, yo realmente mis expectativas personales nunca fueron estar en un área de prensa no? porque me gustaría hacer un trabajo más creativo, pero siento que de manera más personal, osea, independientemente de que esto no es lo que a mí no me gusta lo que estoy haciendo, si ya escogiste lo que estás haciendo uno tiene que trabajar bien, por eso decido hacerlo bien y si no mejor lo botas. Y en cuanto a la relación Oswaldo, tu tienes que estar seguro de lo que tu haces, porque si uno está basado en que... yo estoy en contra de que a los mexicanos se nos deba tratar con pincitas y que no podemos expresar lo que realmente somos, porque siempre estamos teniendo uy1 se va a ofender, hay no sé qué, y me gustaría que siempre fuéramos más al grano, y no dando vueltas de 360° cuando casi la mayoría ya sabemos que es lo que queremos decir pero par suavizarlo eso hace complicado el asunto. Pero con lo que le pasó a Oswaldo siento que como está mucho más joven que nosotras, eso le puede servir a que no te tomes los proyectos personales, es

- muy fácil echarle al exterior la culpa, es que esto me desanima, esto no debió ser así, es uno y par tu sentirte mal eso es personal, por ejemplo yo me enteré aquí de lo que pasó y yo misma les dije es que no se me hace fuerte no? aunque Luzma a veces lo diga con un tono un poco fuerte y uno debe en ese aspecto decir no me debe afectar en lo sentimental pensar bueno, es que a ella no le gusta eso y uno debe estar seguro de lo que hace y no tomarse las cosas personales, haces tu trabajo y ya, porque nos son proyectos personales, eso siempre lo hemos alegado aquí, no es mi catálogo, ni mi cuento, ni mi pintura, ni mi obra, tiene que haber...
- Ulises Pero te lo tomas
- Irma Pero no es real...
- Ulises Pero a parte de que lo hiciste... te lo tienes que tomar, te metes en el proyecto porque si no; no lo sacas...
- Luz Si pero no es de tu propiedad, lo haces pero es de la Dirección... dicen tráiganme el catálogo, no el catálogo de Ulises y van y lo presentan allá, pero es eso, todos nos metemos en nuestro trabajo pero sé que no es mío. A mi me apasiona mi trabajo y me gusta, aunque ya lo demás le cambien y le muevan yo sé que al final salió como yo quería y esa es mi satisfacción pero nunca lo he tomado como mío. Como al principio la jefa, no? yo lo hice, yo hice esto y aquello, y ahora ya entendí...
- Irma Lo que dice Ulises es valido pero distinto, yo no digo que no le pongas ganas a tu trabajo, pero es distinto...
- Ulises Pero todos lo haces, incluso tu también has caído en eso. Cómo dices que la tipografía es tuya y dices que no es tu trabajo?, entonces dices no! calma todos intervenimos, como dicen, Estela dice es que yo decidí esto y yo hice aquello y la CC es decisión de cada uno de nosotros...
- Irma Si ese lenguaje debería cambiar...
- Ulises En ese sentido uno si debería cambiar en que el trabajo, como tu dices yo me lo quiero apropiar porque ahí va mi personalidad y como te digo de broma a lo mejor si lo defiendo por capricho o berrinche, y así lo quiero no? (risas) bueno de broma y en serio, porque me conozco y sé que así soy y digo, porque lo van a cambiar si a mi me gusta y lo quiero así y estoy convencido, y el final, lo que dices, la idea fue mía y esto lo escogí yo y se quedó y no! es la decisión de todos...
- Luz Osea, yo dije la idea es mía pero no pregonó eso es mío, lo comento para mi, para mis adentros, a veces a Irma, pero es una satisfacción mía, interna e igual no se los expreso a ustedes si fue esa "m" es mi aportación y si ya dije algo y no es así, no voy a pelear con ellos... al diablo, es inútil pelear, de todas maneras ya dije que va a ser verde y si quieren dejarle y si no voy a pelear, me doy por bien servida si lo dejan y si no, sale bye. (Risas)
- Irma Uno debe saber en que momento terminar, sobre todo cuando nos conocemos y sabemos como nos manejamos... yo creo que los que ahorita nos conocemos a excepción de Eduardo y Oswaldo no mucho, pero los demás sabemos que onda y por dónde andan nuestros sentimientos, intenciones y caprichos, osea, si sabemos, por eso yo siento que le falta a la comunicación, de todas maneras hay cosas que se dicen o se hacen y todo sabemos cuál es la versión real de las cosas no hay que disfrazar, de que te sirve que uno hable si no es directo y a pesar de todo lo que nos conocemos y tratamos y pasamos por tantas experiencias es lo que yo luego también me digo, por qué seguimos solo nos hacemos bolas y menos después de tanto tiempo de convivir. Cuando Luzma me comentó, yo le dije es que él lo iba a defender así no? y ya debías saber por donde iba Luz, no entiendo cómo es que nos hacemos tantas bolas!
- Oswaldo Pero esto ya llegó muy lejos y Ulises no me dejará mentir, con lo de Luz creo que se preocupó más ella por la crítica del diseño, no es que no me importe la opinión de los demás, pero sabes que no a todos les va a gustar de la misma manera, entonces, a mi no me preocupa ni me afecta, pero creo que ella estaba más preocupada que yo... y no es que no me importe...
- Luz Porque es la actitud Oswaldo, tu muestras una actitud diferente para conmigo, a lo mejor más sonriente y más aliviado, y las malas vibras se sienten, y aunque no lo expresas; se siente, y yo lo sentí yo decía ya vete Oswaldo, sentí la incomodidad de un comentario, sentí tu presencia como manipulando aquí... (risas)
- Irma Yo siento que fue un encuentro de vibras, porque mira Luz es muy impulsiva y no es que planea o no le importa lo que dice, se le da y luego puede que la riege y la

conocemos no? pero claro! ella lo dice y siente su propia incomodidad y aunque no nos importe la opinión del otro ocurre y aunque digas que no, pero hay veces que si te cae gordo, y no importa quién, en ese momento es como cualquiera. Eso me pasa con Felipe (su esposo) y mi cuñada yo les digo, tu me puedes caer tan gordo como cualquiera...

- Ulises Cuando me dices algo, yo lo defiendo y me peleo contigo, en ese momento, osea, en ese momento que hiciste el comentario que a mí no me agradó y nos caemos gordos, pero lo arreglamos... después se nos olvida en 5 min
- Horte Yo creo que Oswaldo no se espera que antes de llegar hasta allá, le rebotaran el trabajo aquí, y que respetaran su trabajo como el lo estaba realizando y desde allá se lo regresaran...
- Irma Pero no! no puedes dejar que llegue hasta allá, se comen viva a Estela, aquí es como un filtro
- Horte Ah claro! pero más que nada lo que él esperaba no era eso. A veces no estás tan consciente de lo que dices, si estás enojado o no puedes ser neutral y te desquitas en tus opiniones, y estas dañando a una persona...
- Luz A no! así si, eso es con dolo. Hay que diferenciar cuando es con dolo, la malicia no la tengo, de que se me sale, me sale (risas), osea, no la malicia sino lo impulsivo...
- Irma Lo que pasa es que de eso no se salva nadie, osea, aquí no nos vamos a hacer guajes, nadie es una perita en dulce, ni considero que exista en el mundo, todos sabemos ser malintencionados cuando queremos, pero en este ejemplo no hay que irnos a generalizar, en este ejemplo si pasó eso no? y no te lo imaginabas, claro que te tuvo que caer gorda!
- Oswaldo No, no me cayó gorda...
- Irma Todo te cae bien?
- Luz Esa no fue la misma expresión, como dice Ulises a mí me hubieras caído gordísimo! Debiste decir, bueno esta metiche qué, bueno luego lo arreglo...
- Ulises Pero no! es que él no es así, yo por ejemplo a veces le critico su trabajo y no dice nada ni se molesta. Puedes hacer tus comentarios pero no se siente, si no le interesa se le resbala.
- Luz Pero con ustedes es distinto, su relación es distinta ustedes son amigos...
- Irma Pero igual y si, lo que dice es real todos somos así, hasta que no pido ayuda no importa si se meten, y en buena onda no hago caso si opinas...
- Luz Pero no es lo mismo preguntar en el Inter. Del camino que cuando ya acabaste las cosas. Además te metes por la confianza porque más que compañeros son amigos... y hay una confianza... que bueno... ya cambiemos de tema, podemos estar todo el día con esto... (risas)

¿Cómo ven su futuro profesional y personal dentro del DD y de la Dirección?

- Eduardo No tengo futuro... bueno 5 años y me voy eso es todo... si las direcciones públicas no cambian las reglas
- Irma A si?
- Carmen Si la dirección se lo permite...
- Luz Horte, Carmelita, tu no has hablado después de todo este trance...
- Carmen ¿Cómo veo mi futuro? En la cuestión laboral... lo veo muy...déjame pensar, Ulises?
- Ulises Yo tengo planes de buscar otro trabajo, de titularme, no lo puedo asegurar pero me gustaría, porque yo siento que dentro de la Dirección ya no tenemos crecimiento, en lo personal con estos nuevos Directores siento que no hay mucho crecimiento de subir, no sé a lo mejor si, a la mejor si me dicen que me van a hacer un departamento de Diseño, y vas a ser el jefe de Diseño, pero lo veo complicado y muy difícil, porque el ambiente de trabajo, aunque me gusta mi área no me gusta afuera de ella, la gente del Museo, la biblioteca, no es por cuestiones personales que me caiga bien o mal, es solo que luego ni ella sabe lo que está haciendo, la gente no sabe dirigir personas y tiene cargos de directores y dices qué onda no? en lo personal titulándome voy a buscar otro trabajo...
- Oswaldo Estoy buscando un tiempo... Bueno, estoy realizando mi proyecto de tesis y también buscar otro trabajo donde pueda realizar cosas distintas y obtener otras satisfacciones, y poder hacer cosas diferentes a las que estoy realizando en estos momentos...
- Irma Si yo también, el hecho de que no me gusta el área donde estoy, y que me hubiera

- gustado decidirlo pero me lleve por la situación, no quiero hablar de cosas en concreto, pero ya no me puedo tardar mucho, pero a mi no me gusta como a Luz, mi área es de lo más monótona, aburrida y si, siempre se hace lo mismo, yo más bien tiendo a ser solitaria y tengo que hablar con mucha gente y eso no me gusta y sobre todo que no hago nada creativo... y por mucho que yo le pueda aumentar y ponerle una palabritas ahí medio poéticas, es la misma información, hoy son unos artistas y siempre igual y no, no hay no para dónde... aquí no hay para donde, nosotras vamos para 8 años y no ha habido un aumento salarial y no hay desarrollo como dice Ulises, él tiene razón... pero con lo de la Ley profesional de carrera, quien realmente le interesa tener desarrollo quizá por ahí lo pueda hacer no y tener una opción para subir, pero tiene que haber un interés fuerte... pero hay cargos que no, osea yo no... no me interesa el chiste es cambiar.
- Horte En mis planes espero que me promuevan porque no pienso estar aquí más de 3 años. Tengo otros proyectos personales mucho más fuertes y siento que voy a salir adelante, pero quiero irme con un poco más de dinero... (risas)
- Carmen La situación a nivel Secretaría es difícil para todos, ya que ha habido muchos cambios y entre esos, el Retiro Voluntario no es así, si no cumples con los perfiles que según la Secretaría pide automáticamente eres acreedor al programa de retiro y te retiran... mi intención no es retirarme en este momento, yo tengo todavía planes dentro de la Secretaría, y espero poderlos obtener más adelante, además... mi trabajo me gusta y lo disfruto mucho, cada día aprendo cosas nuevas...
- Luz Pues yo, no sé que futuro voy a tomar. Yo todavía me siento a gusto aquí, me he administrado y puedo cumplirme todos mis placeres, puedo viajar y comprarme cosas tal ves más pero con lo que gano no me va tan mal. Yo no espero que me hacían pero me gustaría concursar dentro del Civil de Carrera aún cuando no sea dentro de la Dirección, y si me acopla el perfil concurso. El día que me desesperen me aburran o me fastidien me voy, con el retiro voluntario y administrarme y poner un negocio.
- Irma La verdad es que te vas porque ya no haces lo que quieres, entre nosotros tal vez hay malos entendidos pero, de eso a que ya no entres, sobre todo después de tanto tiempo no sería un crecimiento personal además ya nos conocemos y agrégale trabajar en el Centro Histórico es muy padre, tienes que irte por proyectos personales.
- Horte Su idea es una muy buena decisión. De ellos que están tan jóvenes aplaudo que no se quieran quedar estancados aquí. Tus ideas se van acumulando y ya no puedes dar porque ya no te está permitido más. Entonces ya no es lo mismo, el mismo interés.
- Irma Cuál es el problema del ser humano, somos habladores, cuando yo entre aquí, pensaba que exageraba al decir que estaría aquí 3 años. Pero volví a abrir la bocota y dije 5, 5, ya voy para 8. La verdad que muchos mexicanos somos habladores, si no hacemos ciertas cosas en la familia y la pareja, menos vamos a hacer un proyecto de vida. Si vamos a seguir aquí y no la estamos pasando bien, vamos a echarle ganas no? como decía alguna revista por ahí, escríbelo! Escribe que esperas en este mes, y ni eso! De repente pasa un año y 2 y 3 y nadie lo puso en papel y menos lo concretó... hubo una vez que Luzma y yo ya estábamos decididas a irnos y le digo, mira si ya nos vamos ya nos pusimos a buscar en el periódico y no, ni eso tampoco, que estamos haciendo? No estamos haciendo nada! Y si ya estamos aquí pues vamos a echarle ganas... creo que Luz si fue a una cita no pero no le gustó...
- Luz Y aparte que pasó y además, afuera el sueldo está por los suelos, osea menos que aquí, y en ese tiempo ya teníamos un horario corto y ya era más comodidad y después dije mejor no, no me voy y menos por menos y más tiempo, mejor me aguanto a algo mejor... pero asó pasa, primero pensé, nada más me título y ya me título y ya hice esto y aquello y sigo aquí, y ya se nos paso el tiempo y... porque nosotras pensábamos como ustedes, entramos jóvenes, bueno no estamos muy grandes pero ya no es lo mismo 20 que 30, pensábamos solo dos años y buscamos otro trabajo y tener otro crecimiento pero no, ya pasaron 7 años pasa de los 30, el mercado de afuera esta horrible, encontrar otro trabajo que aparte de que te guste, ganar un poco más pero menos ya no te ves por menos, el horario...
- Carmen Si, te acostumbras a la comodidad que te da trabajar en el gobierno.

- Luz "Más tiempo por menos? Mejor me aguanto hasta que halla algo mejor, dije nada más un año, dije me titulo, y sigo aquí. Entramos jóvenes, ya pasamos de los 30 y el mercado afuera está difícil"
- Carmen Sería cosa de que lo analizaras, porque si realmente te conviene irte por menos, a la larga estás perdiendo más por menos... por la experiencia que yo tengo aquí en el gobierno después de tantos años, y no sólo aquí. Tu te vas de aquí y... Cuando yo entre aquí ya tenía a mis dos hijos, bueno, no, no es cierto, tenía uno y cuando me quise ir y llegas a pedir trabajo te dicen primero dónde trabajo, soy de la Secretaría de Hacienda y en ese preciso momento me dicen, "huy no!, la gente que viene de gobierno no la contratan, es dicen que es flojísima, no la podemos recibir". En ese momento te atorras porque ya no te quieren recibir y entre más años de experiencia tengas trabajada en gobierno, no es lo mismo trabajar en gobierno que en la iniciativa privada, en la iniciativa privada es otra cosa totalmente diferente. Legas de gobierno a iniciativa privada y definitivamente te cuesta un trabajo, yo honestamente si fuera joven como ustedes, sobretodo como ustedes dos (a Ulises y Oswaldo), saco mi primer proyecto, titularme, hacer experiencia y empezar a buscarle y no importa que te den menos porque a la larga eso reditúa muchísimo más.
- Irma Sobre todo porque son hijos de familia, no pagan renta, no tienen hijos
- Ulises Bueno y ya en el último de los casos puedes irte de ayudante de diseñador y lo que sea y a lo mejor a director luego y soy el jefe de una empresa...
- Carmen Bueno a lo mejor no tanto, a lo mejor si llegas de jefe en un área pero acostumbrado a tener aquí un buen salario te cuesta trabajo, te digo, a la larga eso vale la pena, de verdad... además estamos acostumbrados a tener una mala imagen de la ente que trabaja en el gobierno...
- Irma Si todos pensamos lo mismo, yo también lo pensaba antes de entrar aquí.
- Luz Si, si, el tabú de eso de que si trabajas en gobierno, creen que eres flojo, pero todo está en como defiendas tu trabajo y lo que estás deseando, hoy ya no lo creo, porque yo trabajé en la iniciativa privada y así llegaban de gobierno y sí a unos les decían que no, pero a otros claro que les daban una oportunidad porque les decían, hágame un examen y si usted ve que no sé...
- Irma Póngame a prueba 15 días y si usted ve que no...
- Horte Yo trabajé en la iniciativa privada y cuando llegué aquí a Hacienda fue por la comodidad del horario, que me aceptaban con ya tres hijos, yo venía de la iniciativa privada donde trabajé 12 años y ahí conoces a mucha gente, de mucho mundo. Tiene una proyección muy fuerte porque es una empresa internacional, sin embargo, yo estaba en el área de personal en Recursos Humanos y te puedo decir que la gente que llega de gobierno no se queda, no la contratan, no se acepta...
- Luz Bueno que déjame decirte que hoy eso ya no importa, si eres de gobierno o no, lo que importa es la escolaridad, osea hoy en día lo que importa es que seas egresado de una escuela de paga, y si te das cuenta aquí en el gobierno, la gente nueva que está entrando son las gentes que estudian en escuelas de paga, del ITAM de la IBERO... tiene un prestigio
- Ulises Pues si pero tu pregúntate, muy de la ITAM y mucha Ibero y llegan con sus maestrías y no sé qué y no aquí no saben hacer nada, no saben hacer el trabajo ni dirigir
- Carmen Por eso, es lo que te da la experiencia del trabajo.
- Irma Luzma a lo que se refiere es que ahorita está entrando más gente que viene de escuelas particulares, entonces que pasa, igual a la larga en otras empresas ya no ven tan feo ala gente que sale del gobierno. Lo que siento es que si es de manara personal como lo vendes, sabe qué? Si trabajé en el gobierno, pero yo trabajé en un área cultural y aquí está la prueba de lo que yo hacía...
- Carmen Pero no basta con tener la pretensión de querer irte de aquí, si te puedes marchar vete...
- Horte Es más fácil en la iniciativa privada, subes mucho más rápido
- Luz Sí, si te puedes ir vete, si tienes la oportunidad de irte como dices, de director y le dices póngame a prueba y todo se da pues si...
- Irma Ahora uno tiene muchas referencias, cuántas referencias puede uno tener, la realidad es que hay cosas que decimos porque las hemos oído, pero cuántas sabemos porque las hemos investigado. Es lo que yo le decía a Luzma, cómo sabemos que no hay trabajo si ni siquiera lo hemos investigado...

- Carmen No, pero trabajo si hay y mucho, pero como dice Luz hoy en día te piden cierta escolaridad, pero además la gente que ya subió piensa es que yo ya no voy a trabajar igual, como si fuera un reo y a ganar lo mismo que les pagan a ellos, trabajo hay muchísimo, pero querer llegar a aquí arriba cuando apenas estás empezando a escalar es muy difícil.
- Irma Además velo así, no pagas renta, no tienes hijos...
- Luz Además tenemos distintos puntos de vista porque ustedes (a Hortensia y Carmen), trabajaron en la iniciativa privada y eso es lo que vieron y después entraron al gobierno... por lo que quieran vinieron a parar aquí...
- Carmen Cuando trabajé primero en el gobierno, duré 6 meses y hasta que empecé a buscar trabajo, me decían ay! es que viene de gobierno y llegó un momento, en el piso donde trabajaba era a nivel gerencial y cuando me decían ay! es que es de gobierno, yo les decía es que no toda la gente que trabaja en el gobierno es floja, donde yo estuve yo trabajaba muchísimo, es más gracias a mi primer jefe yo aprendí a trabajar, ya que no es lo mismo lo que aprendes en la escuela y lo que aprendes en el trabajo...pero es totalmente diferente
- Irma Pero además de dónde tenemos referencias de la gente de gobierno floja, la gente que está en salud, la luz, el teléfono...
- Carmen Sí, y está en todos los niveles... y ya será mucha suerte
- Luz Si, pero también es la mentalidad de cada quien, y en donde quiera mirar, por que no me lo van anegar en la iniciativa privada también hay gente floja y con suerte. Hay gente que tiene suerte, no es que sea muy buena en su trabajo, pero tiene suerte, tiene lo que sea y es floja, porque yo trabajaba en el Sol de México y en ese tiempo ya ganaba 1,5000 y había gente que ganaba hasta los 5 mil pesos y tu qué crees que hacía?, nada! se llegaba y se sentaba en su escritorio se tomaba su cafecito, unos cuanto de oye, que tienes de chamba, subía y bajaba "x" información, llenada algunas cositas y ya se terminaba su día en 3 subiditas. Yo me daba cuenta y yo trabajaba mucho y no ganaba igual! Lo importante para ellos que están jóvenes, digo, nosotras cuando estábamos chicas nos hubiéramos ido en 2 o 4 años como habíamos propuesto, pero ya habíamos trabajado en otra área que no me compete en mi carrera que había sido muy satisfactoria y que hoy en día ya sé que si quiero cambiarme, siempre lo he pensado, y no encuentro de comunicación puedo irme de secretaria ejecutiva a nivel gerencia, a nivel no sé qué o de administradora y me voy a dar por bien servida y no me importa trabajar en donde no es mi carrera porque en el tiempo que trabajé lo hice y yo creo que bien y me gustó mucho, al final no me interesa... pero ellos que no tienen la experiencia de nosotros de haber tenido otro trabajo si es muy importante que si están planeando irse en 2 o 3 años que si lo hagan que se pongan inmediatamente a buscar y todo para que ya tengan su crecimiento y lo más importante ahora es el período del Retiro Voluntario, digo que te puedas ir con un buen dinero y aparte ya haces tus cosas, osea eso es lo importante....
- ¿Cómo se sienten en su trabajo, se sienten satisfechos, contentos?
- Carmen En el trabajo nos sentimos contentos y satisfechos, bueno... hablo por mi, a mi sí me gusta lo que hago, me gusta, lo único que no me gusta es que en efecto, te tienen congelada, así como de que por toda la vida ahí te quedas, "es que ya tiene mucho tiempo ahí, es que es la secretaria, es que viene gente que tiene más experiencia, es que por qué le vas a pagar más a otra persona", a mi eso es lo único que, digo no, no me disgusta pero claro que me gustaría que nos tomaran más en cuenta en cuestiones económicas no? ...
- Luz Mira Carmelita yo creo que en ese sentido no creo que te tengan estancada, lo malo es que aquí hemos tenido muy malos dirigentes, empezando por el director general, porque del subdirector que teníamos que era muy buena onda y todo, ahí estaba el estancamiento, en especial en difusión, porque en otras áreas puedes ver como subieron gente...
- Irma Sí, entraron nuevos y ganaban lo que nosotras, y por ejemplo Ulises ahí tuvo suerte, nosotras toso el lío que hicimos para acordar nuestro sueldo...
- Luz El problema es de los dirigentes de aquí y hoy en día más ya ven que con este nuevo sistema de la ley de carrera pues va a ser más difícil que crezcas y...
- Carmen Fíjate que a lo mejor no es más difícil, al contrario a lo mejor hay más posibilidades

de que crezcas mediante algún análisis de tu trabajo, de tus funciones, o sea que ya no te impongan así, por ejemplo, cuando estuvo Pérez Tello que dijo "es qué usted que escolaridad tiene, a dónde más quiere llegar... pues está donde deberías estar, ahí párale" y bueno yo conozco gente que estaba de enlace y ahorita es subdirector y se lo ha ganado a base de su trabajo, no porque tenga escolaridad... creo que la señora tiene quizá la mitad de la prepa o ni la prepa, pero tenía 20 años de servicio.

- Irma Pero bueno ella es otro caso, porque ella venía de un círculo que...
- Carmen No, no, no, no hablo de la señora Abreu, independientemente de ella, hoy en día hay una persona que es subdirectora... y digo la señora Abreu pues es otra cosa
- Horte Sí, yo conozco una persona que era secretaria y fue escalando, escalando y antes se daba pero ahora...
- Luz Pero es que ve Hortensia es quien esté...
- Ulises Pero eso que dicen de la suerte si es cierto, porque yo cuando llegué
- Luz Llegaste en el momento preciso
- Ulises En el momento preciso y con la persona, mi relación con la señora se dio muy bien, porque si la señora no me hubiera buscado nada, yo no me hubiera tenido la oportunidad de haber ascendido a enlace, porque ni locos absolutamente nadie me hubieran dado esa oportunidad
- Irma Si pero eso es una cosa de las cuales uno no tiene control, eso se le llama suerte porque pude haber venido otra gente igual de trabajadora que tu, buena preparada y no le dan esa oportunidad, lo que decíamos de cuando estaba Yanko, siempre estaba en el momento preciso, se le atravesaba a al señora en el pasillo en el momento en que necesitaba algo y... es suerte ni siquiera hay que agarrarlo personal con nadie porque es suerte...
- Ulises Claro! a lo que vamos es que en este momento no vamos a tener la suerte con nadie porque ni aunque te le cruces al director en el pasillo mil veces
- Horte No, qué él ni te saluda...
- Irma Sí ya ves cuantos en el museo cuántos no entraron ganando más que nosotros
- Carmen A lo mejor como dice Luz, no es porque la señora se los hubiera dado sino porque probaron su trabajo y pelearon por ello
- Irma Por lo menos cuando entramos Luzma y yo el problema siempre fue la mala administración, desde la subdirectora y la jefa de difusión no avanzamos nada, simplemente el acuerdo de nuestro sueldo fue personal, no tuvo que ver ni con la jefa ni con el subdirector, y nos echamos pleitos y muchas veces se nos dijo ahí está la puerta
- Carmen Y por alguna cuestión fue organización en equipo y todos no unimos, claro que sólo algunos salieron beneficiados pero si no tampoco se hubiera hecho nada
- Horte Pero es que tenías que pelear por tu ascenso
- Luz Y aparte lo importante aquí fue de que hubo un... Pérez Tello habrá sido lo que sea, pero yo personalmente le agradezco que si no se hubiera tomado la molestia de escucharnos y ver las referencias de nuestro trabajo, porque por él si no hubiera sido por él, estaríamos en lo mismo...
- Carmen Pero no fue solamente él, cuando ustedes entraron fue una escalada...
- Irma En lo personal cuando ya entre con él, yo le dije usted pruébeme, mi trabajo consiste en... no le estoy diciendo mire que así y choro no? yo le traigo lo que he hecho en que consiste
- Luz Además el sabía como involucrarnos par ver si decíamos la verdad o le echábamos más y a lo mejor en esa cuestión cuando a ti te toco, con eso de los estudios y no se qué, te pusiste nerviosa o a lo mejor un poquito de coraje no te permitió proyectarte como tu querías defender tu lugar para tener un mejor sueldo, porque también muchos lo lograron, subieron a enlace y hasta niveles más altos, aunque sea de operativo, gracias a él es que pudimos estar mejor y después de nosotras todos lo que entraron fue cuestión de... pues de suerte!
- Irma Si no aprovechábamos esa encrucijada no lo hubiéramos obtenido su atención

¿Cuál es su percepción de cómo son vistos por la Dirección?

- Luz Nos ven como robots
- Irma Yo creo que es muy difícil que una institución adopte valores, es mi problema no podría durar mucho en una institución, porque tienes una manera de abrirte, tienes una manera de ser, unos valores y difícilmente vas a tener la misma

- correspondencia y cuando uno no puede mantenerlo por más de 8 años tienes que salir, porque si no tú también te vuelves parte de eso. Siento que en una institución es difícil que tenga calidez, más valores, que sea honesta, es utópico, siento que la única manera en que uno puede lograr eso son familia y con ciertos amigos, y haciendo un trabajo personal haciendo cosas donde no te metas con toda esa serie de formas...
- Ulises Yo siento que no te tratan como persona, incluso te ven y no te conocen, no saben ni qué puesto desempeñas, ni te conocen, no saben tu nombre, si hubiera una comunicación directa y te dijeran llámale a Ulises y que él me explique esto o tal cosa, desde ese momento en que no saben ni quien eres ni lo que realizas, pierdes valor como persona, no?
- Irma Otra cosa, siempre te enteras de las cosas que pueden opinar los demás y es otro problema de las instituciones, son los chismes, todos sabemos que puede estar opinando cada gente de nosotros no? y siempre estamos opinando de otros y "no somos jarritos de tlaquepaque", porque no se acostumbra, no tienes que insultar a la gente y hacerle ver sus errores de frente, y decirle, esto no me gusta de ti y no meterte con el carácter o cosas personales, pero siento que si eso sí se podría lograr, pero se tendría que tener una cabeza muy buena no? Ahora es generacional, toda la nueva gente que entra a diseño, acá nosotros en comunicación no pasa tanto, pero viene una nueva generación que desde niños no saluda! los nuevos niños no tienen valores, todos les vale, se sienten estrellitas, si entran aquí y ni te saludan, están en su mundo...
- Horte Mira empezando por el Director si te lo encuentras en la escalera y ni te pela, ni te saluda ya solo por educación el saludo
- Ulises No pero muchas veces ni ustedes, no digo ustedes en específico, lo que yo les explicaba, entro a Recursos Humanos llegas y saludas y todos en su asunto, dices olvídalos, no voy a saludar a alguien que no te pela y que no te está contestando el saludo y no es que te pongas igual de grosero, pero no tienes que quedar bien con la gente
- Irma Bueno ahí yo lo puse a prueba, y me dije yo no tengo que cambiar por como actúen los demás, yo me debo mantener y por ejemplo, cuando entra la señora esta que es medio despistada y la otra chaparrita que siempre nos dice que nos van a descontar ya consigo que me saluden con el tiempo me doy por bien servida. Hay ocasiones que entra nosotros cuando llegamos tarde también se nos olvida saludar pero yo a eso no le veo ningún problema, llego y hago una señita o así, pero ya después de tanto tiempo nos sigue asombrando, pues que te esperas de estas nuevas generaciones y que pasa, ahí yo también caigo en el error, porque yo como veo doy, si no me dicen nada yo no les contesto a una pregunta lanzada al aire, si no existo para ti no existes para mí. Ve y pregunta allá y eso si se dan cuenta.
- Luz Todos pensamos diferente, siento que si me tratan como ser humano. Pero es la relación que estoy teniendo a mí no me interesa que el Director me salude, ni si dice que mi trabajo está bien o mal, me vale gorro, la situación no es que de aquí salga como tú quieras sino la sensación de que te sientas bien con lo que haces y solo tengo que quedar bien con Estela, ella es la representante de nosotros, que ella le lleve todo el material y ahí que lo defienda, porque ella si es buena para eso, entre tanto hablar y hablar se sale con la suya, y entonces que esté toda armada a defender nuestro trabajo. Con ella... me toma en cuenta y me llevo bien con ella y creo que hay un aprecio por el tiempo que compartimos, yo soy la que más tiempo paso con ella y carmelita y la relación es buena, la verdad a mí nada más me interesa la opinión de Estela porque es mi jefa, y es a ella a quien debo responder y si no está ella no es que me interese que la de arriba me diga "hay que bien tu trabajo" nada más con cumplírla porque Estela no está y aya, se acabó
- Irma Yo creo que a nadie nos preocupa que nos aluden la cuestión era que si te tomaban en cuenta pues no, para los altos cargos somos empleados y con la jefa directa es una cuestión de carisma y de vibras y de cómo te lleves con ella, osea no es que le tengamos que caerle todo el equipo bien, además de que tiene un buen nivel de comunicación y por lo menos con Estela quienes no habíamos sido muy compatibles, si hemos visto avances y se ha preocupado por eso
- Luz Aparte algo que tiene ella es la cuestión de que es humanitaria, también se pone en el papel de que soy humano y nos entiende cuando debemos realizar cosas

- personales, necesito hacer un trabajo y cuando uno le pide un favor de faltar, si lo da, quizá no con toda la alegría del mundo pero si lo da y es buena persona
- Irma Con los años he aprendido a no cerrarme y cuando uno con el tiempo está crítica y crítica, uno se tiene que proponer dejar de hacer, yo lo hago como un ejercicio, es un ejercicio personal decir, mejor cambio ese sentimiento por otro, y no es porque me importe mucho el otro pero me cuido mucho de que me llene, emocional y espiritualmente y si yo me lleno de ciertas cosas la boca, el pensamiento o las acciones, me van a repercutir, mejor cambio y no por el otro aunque me cueste un poquito, me lleve mucho o menos tiempo, eso es a partir de uno, es una cuestión personal
- Oswaldo Yo siento que en cuanto a lo que es nosotros, pues si obviamente sabemos que somos individuos y tenemos preocupaciones y problemas, pero de los directivos a nosotros nada que ver, porque ellos nada más dicen quiero que realices esto y ya, no se ponen a pensar que tenemos o lo que nos esforzamos par hacer las cosas entonces, como individuos? Para nada
- Irma En el interior del departamento es distinto, porque la relación entre nosotros ha funcionado
- Ulises Si a lo que voy es que no es que importe que el Director te salude sino realmente como dice Oswaldo, no le importa quién lo haga; lo quiere en 5 min y tu dices qué onda no?