



Universidad Nacional Autónoma de México



Facultad de Estudios Profesionales  
"Acatlán"

**LA BUROCRATIZACION INSTITUCIONALIZADA**



SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN PERIODISMO  
Y COMUNICACION COLECTIVA**

PRESENTA

**CLAUDIA MARES AMARO**

ASESOR

Lic. Xavier Avila Guzmán

Octubre de 2004

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*A mi madre  
María*

*A mis hijos  
Octavio y Samuel*

*A mi esposo  
Agustín*

*Con todo de mi amor*

## AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a cada uno de los profesores del seminario Organización, Comunicación y Cultura: Humberto Ramos, Jorge Pérez, Fernando Martínez, Martín Camacho y Xavier Avila, quien además fue mi asesor, por compartir sus conocimientos académicos.

A mi madre por convertirse en la mamá sustituta de mis hijos Octavio y Samuel, mientras se escribían las líneas de este libro, pero además por estar siempre a mi lado y compartir conmigo mis angustias, ilusiones, decepciones, esperanzas, ideales, triunfos y fracasos, y ser una de las más alentadoras y entusiastas por ver consolidado este sueño.

A mis hermanas María Elena, Angelina y Jovita, así como a mi hermano José Antonio por su respaldo en el camino de la carrera profesional, así como a mi esposo Agustín por su apoyo emocional, sus desvelos a mi lado, su cooperación y comprensión.

Por último, pero no por ello menos valiosas, a todas aquellas personas que con su entusiasmo, atención, apoyo, opinión e ideas fueron una fuente de inspiración y un motivo para la elaboración de este trabajo.

*Claudia Mares Amaro*

---

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

### **CAPITULO I: EI ENTORNO DE LA ORGANIZACION**

1.1- GOBERNACION EN LA HISTORIA.....	6
1.1.1 Antecedentes.....	6
1.1.2 Desarrollo .....	7
1.1.3 Actualidad.....	11
1.2 ANÁLISIS SISTEMICO .....	16
1.2.1 Ambiente relevante.....	20
1.2.1.1 Estímulos primarios.....	21
1.2.1.2 Estímulos secundarios .....	22
1.2.2 Fronteras .....	22
1.2.3 Ciclo de eventos.....	26
1.2.4 Grado de interrelación .....	29
1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE .....	30
1.3.1 Caracterización del medio ambiente.....	31
1.3.1.1 Turbulencia.....	32
1.3.1.2 Hostilidad.....	32
1.3.1.3 Diversidad.....	34
1.3.1.4 Desintegración .....	34
1.3.1.5 Escasez o abundancia .....	35
1.3.2 Fuentes de incertidumbre.....	35
1.3.2.1 Obstáculos .....	36
1.3.2.2 Problemas .....	36
1.3.2.3 Coyunturas.....	36
1.3.2.4 Oportunidades.....	37
1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente.....	38
1.3.3.1 Retroalimentación.....	39
1.3.3.2 Búsqueda activa de información.....	39
1.3.3.3 Campañas de relaciones públicas .....	40
1.3.4 Toma de decisiones respecto al entorno.....	40
1.4 DIAGNOSTICO .....	42

### **CAPITULO II: ESTRUCTURA Y FORMALIZACION**

2.1LA ORGANIZACIÓN CONCRETA.....	46
2.1.1 Marco Teórico .....	46
2.1.2 Diagnóstico formal .....	47
2.1.3 Momento coyuntural.....	48
2.2 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	50
2.3 IDEARIO ORGANIZACIONAL .....	54
2.3.1 Código de Etica .....	54
2.3.2 Misión y Visión .....	55
Misión del objeto de estudio.....	57

Visión del objeto de estudio .....	58
<b>2.4 HACIA DONDE SE DIRIGE LA ORGANIZACIÓN: OBJETIVOS .....</b>	<b>59</b>
2.4.1 Objetivos del objeto de estudio .....	59
2.4.2 Metas organizacionales.....	60
2.4.3 Problemas y objetivos.....	60
2.4.4 Objetivos y filosofía (Constelación de Valores).....	61
2.4.5 Estructura y objetivos .....	63
<b>2.5 ESTRUCTURA FORMAL.....</b>	<b>65</b>
2.5.1 Cooperación y división del trabajo .....	65
2.5.2 Organigramas de la DGACEF .....	67
2.5.3 Definición de funciones de los miembros de la DGACEF.....	68
2.5.4 Estructura Formal: descripción de papeles.....	70
2.5.5 Grupos Formales e Informales .....	71
2.5.6 Grado de formalización .....	72
2.5.7 Proceso Trabajo .....	74
2.5.7.1 Funciones de la organización .....	74
2.5.7.2 Proceso formal del trabajo.....	75
2.5.7.3 Lista de pasos en el proceso formal de trabajo.....	76
2.5.7.4 Flujograma.....	77
2.5.8 Manual de procedimientos, otros manuales y documentos .....	78
2.5.9 Recursos humanos y tecnológicos (inventario).....	78
2.5.10 Autoridad y Poder.....	81
2.5.11 El control .....	83
2.5.12 Estructura formal de comunicación.....	86
2.5.13 Los miembros que le dan vida a la organización.....	88
2.5.14 Supuestos Gerenciales .....	91
<b>2.6 REPRESENTACIONES DESDE LA DIMENSIÓN FORMAL .....</b>	<b>93</b>
2.6.1 Lo que la gente piensa sobre la organización.....	96
2.6.2 Lo que la gente piensa sobre liderazgo (poder y autoridad).....	97
2.6.3 Expectativas de la organización y de los miembros .....	97
2.6.4 Problemas en la DGACEF.....	99
2.6.5 Escenarios probables de la organización: el desastre, el esplendor o la conservación sin apuros.....	101
<b>2.7 DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>102</b>

### **CAPITULO III: PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNOSTICO**

<b>3.1 ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONAMIENTO REAL .....</b>	<b>105</b>
3.1.1 Calidad y Variabilidad.....	106
3.1.2 Procesos problemáticos en la organización.....	108
3.1.2.1 Area a analizar en la DGACEF .....	109
3.1.2.2 Selección del problema a analizar .....	109
3.1.3 Diagrama de Flujo .....	110
3.1.3.1 Proceso formal/ideal de trabajo .....	111
3.1.3.2 Proceso real de trabajo.....	112
3.1.3.4 Diferencias en los procesos formal y real.....	113
3.1.4 Métodos estadísticos.....	115

3.1.4.1	Hoja de Inspección .....	116
3.1.4.2	Resultados de las Hojas de Inspección.....	119
3.1.4.3	Análisis de los Resultados de las Hojas de Inspección .....	121
3.1.5	Diagnóstico del funcionamiento.....	122
3.1.5.1	Costo-beneficio para la DGACEF.....	122
3.1.5.2	Variabilidad y Calidad en el proceso analizado .....	123
3.1.5.3	Costos en la Calidad del Proceso.....	124
<b>3.2</b>	<b>LOS ACTORES.....</b>	<b>126</b>
3.2.1	La importancia del actor en el funcionamiento de los procesos en la organización	126
3.2.2	Puestos y posiciones asumidas por los actores vinculados al proceso medido .....	127
3.2.3	Características base de los actores.....	129
3.2.3.1	Personalidad.....	132
3.2.3.2	Características de la personalidad.....	133
3.2.3.3	Personalidad vs puesto.....	145
3.2.4	Percepción de la productividad.....	146
3.2.5	Las miradas a la productividad.....	148
<b>3.3</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>150</b>
3.3.1	Definiciones.....	150
3.3.2	Medición del Clima Organizacional.....	151
3.3.3	La Encuesta.....	152
3.3.4	Escala preferencial de comunicación .....	152
3.3.5	Reporte de los datos.....	159
<b>3.4</b>	<b>EL PODER Y EL ACTOR.....</b>	<b>165</b>
3.4.1	El actor como parte central de la organización.....	165
3.4.2	El planteamiento estratégico. Estrategia y Poder .....	167
3.4.3	Caracterización del Poder. Fuentes y Recursos.....	170
3.4.4	Poder y Organización .....	172
3.4.5	Tipos de poder .....	173
<b>3.5</b>	<b>EI ACTOR Y EL GRUPO .....</b>	<b>175</b>
3.5.1	Definición de grupo y tipos de grupo .....	175
3.5.2	Funciones positivas y negativas del grupo .....	177
3.5.3	El líder y tipos de líder .....	178
3.5.4	Caracterización de los actores con relación a sus grupos.....	179
3.5.5	Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido. ....	180
<b>3.6</b>	<b>COSTOS PARA LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>182</b>
3.6.1	Costos de la Acción .....	182
3.6.2	Costo temporal.....	184
3.6.3	Costo Energético.....	185
3.6.4	Costo psicológico .....	186
<b>3.7</b>	<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>188</b>

## **CAPITULO IV: COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

<b>4.1</b>	<b>IDETECCIÓN DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>192</b>
4.1.1	Comunicación y Productividad .....	192
4.1.2	Comunicación e Información .....	196
4.1.3	Información como distinción.....	197

4.1.4	Incidencia de problemas informativo/comunicativos.....	198
<b>4.2</b>	<b>TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>201</b>
4.2.1	Corrientes y modelos clásicos de la teoría de comunicación .....	201
4.2.1.1	Funcionalismo .....	202
4.2.1.2	Estructuralismo.....	202
4.2.1.3	Marxismo.....	203
4.2.2	Nuevos modelos comunicativos .....	204
4.2.2.1	Fenomenología .....	204
4.2.2.2	Cibernética.....	205
4.2.2.3	Teoría del doble vínculo.....	207
4.2.3	Componentes del proceso comunicativo .....	207
<b>4.3</b>	<b>LA REPRESENTACION: BASE DE LA COMUNICACION.....</b>	<b>210</b>
4.3.1	Importancia de las representaciones sobre el problema .....	210
4.3.2	Percepción, subjetividad y acción .....	211
4.3.3	Técnicas cualitativas para indagar las representaciones.....	214
4.3.3.1	Grupo de Discusión .....	215
4.3.3.2	Los actores del grupo de discusión.....	216
4.3.3.3	Información relevante del grupo de discusión:.....	217
4.3.3.4	Entrevista semi dirigida.....	222
4.3.3.5	Información relevante de la entrevista semidirigida: .....	222
4.3.4	Representaciones de los grupos.....	226
4.3.5	Representaciones sobre liderazgo y poder.....	229
<b>4.4</b>	<b>TEORÍA DE LA MEDIACIÓN.....</b>	<b>233</b>
4.4.1	Modelos de la mediación.....	235
4.4.1.1	Determinista.....	235
4.4.1.2	Ajustativo.....	236
4.4.1.3	Conflictivo.....	236
4.4.1.4	Articular.....	237
4.4.2	Relación entre miembros en la organización.....	237
<b>4.5</b>	<b>DIAGNOSTICO.....</b>	<b>239</b>

## **CAPITULO V: CULTURA Y PROPUESTA DE INTERVENCION COMUNICATIVA**

<b>5.1</b>	<b>CAMPO DE ACCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>244</b>
<b>5.2</b>	<b>ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>248</b>
5.2.1-	Escuelas sobre cultura organizacional .....	249
<b>5.3</b>	<b>SENTIDO E IMPORTANCIA.....</b>	<b>251</b>
<b>5.4</b>	<b>MODELOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>253</b>
5.4.1	Modelo de Consenso .....	253
5.4.1.1	Factores para manipular la cultura organizacional .....	254
5.4.1.2	Cultura Organizacional de la DGACEF .....	256
5.4.2	Modelo Crítico.....	257
5.4.3	Modelo de Crisis.....	259
<b>5.5</b>	<b>PROPUESTA DE INTERVENCION COMUNICATIVA (PIC).....</b>	<b>261</b>
5.5.1	Diagnóstico Organizacional: Problemática .....	264
5.5.1.1	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	267

---

---

5.5.1.2	Problemática representativa de la DGACEF .....	268
5.5.2	Plataforma Estratégica .....	270
5.5.3	Estrategia de Comunicación .....	272
5.5.3.1	Sentido de las Acciones: .....	273
5.5.3.2	Estrategias de Comunicación: .....	274
5.5.3.3	Alcance Comunicativo: .....	275
5.5.4	Plan de Comunicación .....	275
5.5.4.1	Presentación: .....	275
5.5.4.2	Objetivos: .....	276
5.5.4.3	Políticas de comunicación: .....	276
5.5.4.4	Vocabulario Rector .....	277
5.5.4.5	Recursos Comunicativos .....	278
5.5.5	Plan 1 .....	278
5.5.6	Plan 2 .....	279
5.5.7	Plan 3 .....	282
5.5.8	Evaluación .....	283
<b>5.6</b>	<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>283</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>285</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>288</b>	
<b>ANEXOS .....</b>	<b>290</b>	
Tablas y Figuras .....	290	
Entrevistas focalizadas .....	292	
Grupo de Discusión .....	297	
Entrevista Semidirigida .....	308	

---

---

## INTRODUCCION

El mundo moderno exige que los individuos de una sociedad pertenezcan a algún tipo de organización, llámese escuela, club, trabajo, iglesia, etc; organizaciones que constituyen fuentes de satisfacción o frustración de diversas necesidades económicas y sociales. Por tal motivo, es de suma importancia estudiarlas para conocer cómo influyen en la vida de los individuos, y éstos en ellas.

Bajo esta premisa, el presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la organización "Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas" (DGACEF) de la Secretaría de Gobernación, dependencia de primer orden en la estructura gubernamental del Gobierno federal, dada las múltiples funciones y atribuciones que tiene encomendadas.

El propósito de la investigación es conocer a la DGACEF como una organización, a partir de la comunicación organizacional, disciplina que estudia los procesos y actividades que se dan dentro de una organización. Cabe mencionar que el análisis de la comunicación organizacional en la DGACEF se dio durante el Seminario Taller Extracurricular que se impartió en la FES Acatlán durante el 2004, denominado "Comunicación, Organización y Cultura", que tiene como fin fomentar el estudio de las organizaciones en México, al considerar que el ser humano, por su propia naturaleza, necesita de la interacción con otros seres humanos para su desarrollo, convirtiéndose la organización en un medio para dicho desarrollo.

La investigación organizacional realizada se dividió en 5 capítulos a través de los cuales se conoció a la Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas desde diferentes perspectivas.

En el Capítulo I, la primera parte está dedicada a la historia de la organización tomando en cuenta que es parte de una más grande (Segob), lo que obligó a conocer los orígenes y el desarrollo de ésta a través de la historia. En la segunda parte, se presentan dos análisis (sistémico y contingente) sobre la DGACEF. La teoría de sistemas considera a la organización como un sistema abierto al medio ambiente e identifica a los subsistemas

y las interrelaciones que se dan entre éstas y su medio. En tanto, la teoría contingente resalta la influencia que tiene el medio ambiente en la organización y si ésta está preparada para enfrentar las contingencias que se presenten en el entorno. Aquí se conocerá si la organización es mecanicista u orgánica, según las teorías que ofrecen Tom Burs y G.M Stalker

El Capítulo II tiene como propósito poner al descubierto la estructura organizacional de la DGACEF, para lo cual se recurre al ideario (filosofía, misión, visión, etc.); a los objetivos que persigue la organización, los cuales resultan sumamente importantes porque pueden contraponerse a los objetivos de los miembros y con ello afectar a la organización dado que van en direcciones opuestas; además se hace un amplio recorrido por el interior de la organización a través del organigrama, los grupos formales e informales, el grado de formalización, la división del trabajo, el proceso formal del trabajo, así como las representaciones de algunos miembros respecto a lo que piensan sobre la organización, todo con base en las teorías de algunos autores como, Mayntz, Morgan, Thomson y Shein, entre otros.

En el Capítulo III, el funcionamiento real y el ideal del proceso formal del trabajo se contraponen, al poner en relieve las grandes diferencias que existen y los costos económicos, psicológicos y energéticos (Moles) que ello implica para los miembros de la DGACEF. Asimismo, se mide la calidad de dos productos (documentos) que se elaboran en la organización, en los que se detectan significativas deficiencias, lo que también implica costos. Más adelante se conoce a los trabajadores de la DGACEF (Crozier y Friedberg) que participan en el citado proceso de trabajo medido, caracterizándolos de acuerdo a ciertas teorías de la personalidad, según Jorge Padua. También destaca la aplicación de una encuesta sobre el clima organizacional prevaleciente, entre otros aspectos.

En el Capítulo IV se citan importantes teorías de comunicación para conocer el proceso comunicativo que se registra en las organizaciones. Además, este capítulo ofrece e interpreta las representaciones (Mario Revilla señala que son ideas formadas acerca del mundo, ideas que estructural simbólicamente aspectos de la realidad social) que tienen los miembros de la organización respecto a su centro de trabajo, para lo cual se recurre

---

al grupo de discusión y a la entrevista semidirigida, dos técnicas de investigación cualitativas que permiten indagar el contexto de los entrevistados, ofrecen una rica y abundante información que puede ser interpretada bajo los conceptos de Manuel Martín Serrano, Moles, Avila G., y Carlos Flores, entre otros. Los participantes de ambas técnicas dejaron ver su parecer respecto al liderazgo, el poder, los conflictos, la incongruencia y la falta de reconocimiento, entre otros, que tienen sobre la DGACEF.

Por último, en el Capítulo V se define la cultura organizacional de la DGACEF partiendo de los conceptos de Abravanel, Horacio Andrade, Jaime Pérez Dávila y Olabuenaga, entre otros; además se aterrizan los datos obtenidos en los anteriores apartados; es decir, se hace una reflexión de lo que para el investigador representó el presente trabajo a fin de configura una Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC) denominada *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*: una organización en donde se reconozca al otro, donde los miembros puedan realizarse personalmente a la par que la DGACEF cumpla con sus objetivos, que ambos (trabajadores-organización) alcancen la congruencia entre el decir y hacer valiéndose del papel de la comunicación para su logro.

---

## **CAPITULO I**

# **EL ENTORNO DE LA ORGANIZACION**

El presente capítulo está dedicado a conocer a la organización objeto de estudio, la Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas (DGACEF) de la Segob, desde su entorno y la interacción con éste con el propósito de ubicarla en el contexto social. Para ello, la primera parte está dedicada a algunos datos de la historia de la Segob, desde la época de la consumación de la Independencia con la Constitución de Apatzingan hasta el arribo del presidente Vicente Fox. En este proceso, la Segob se ha convertido en una dependencia importante en la estructura del Gobierno federal, dada las funciones y atribuciones que tiene a su cargo, las cuales fueron definiéndose al paso de los años. Aquí, se describen las áreas (subsistemas) que integran la Segob hasta llegar al subsistema DGACEF, pero que pasa a ser sistema al convertirlo en el objeto de estudio.

En la segunda parte, se presenta un sondeo sobre el ambiente que rodea a la Segob a partir del mercado, los clientes, proveedores, medios de comunicación, opinión pública, entre otros puntos, que permiten conocer que es lo que hay en el entorno y cómo los elementos que están en dicho entorno ven a la organización.

En la tercera parte, se analiza al objeto de estudio (DGACEF) con base en la teoría de sistemas, que considera a la organización como un sistema abierto al medio ambiente e identifica a los subsistemas y las interrelaciones que se dan entre éstas y su medio. En este renglón se describen el ciclo de actividades que realiza la DGACEF, los productos que realiza, los estímulos que existen en el entorno y que le afectan, los que los ubica en el ambiente relevante. Una cuarta parte está dedicada al análisis con base en la teoría contingente que se aborda en el siguiente apartado, resalta la influencia que tiene el medio ambiente en la organización y si está esta preparada para enfrentar las contingencias que se presenten en el entorno. Aquí se conocerá si la organización es mecanicista u orgánica, según las teorías que ofrecen Tom Burs y G.M Stalker.

## 1.1- GOBERNACION EN LA HISTORIA

### 1.1.1 Antecedentes

La historia de la Secretaría de Gobernación está ligada a la historia de México, toda vez que sus orígenes se remontan a la consumación de la independencia, cuando con el propósito de organizar el nuevo Estado independiente, se ideó establecer órganos especializados para administrar asuntos de Guerra, Justicia y Hacienda Pública, lo cual quedó plasmado en la Constitución de Apatzingán el 24 de octubre de 1814, que estaba dividida en dos partes: principios o elementos constitucionales y forma de gobierno.

De acuerdo con información del Reglamento Interior de la Segob de 1991, en 1821 se conformó la Junta Provisional Gubernativa que dicta el "Reglamento para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal" que establecía cuatro Secretarías: Relaciones Interiores y Exteriores; Justicia y Negocios Eclesiásticos; Guerra y Marina; y Hacienda Pública. La Secretaría de Relaciones Interiores y Exteriores tenía a su cargo las funciones de Gobierno General, es decir, abarcaba todo el espacio de los intercambios sociales que debía ser normado para que existiera un buen Gobierno. En 1826, la Secretaría se organiza dividiendo sus tareas en dos secciones; la primera se ocupa del ámbito de las Relaciones Exteriores e Interiores del Estado Nacional y la segunda, del Gobierno del Distrito Federal que fue creado en 1824 como sede de los poderes de la Federación.

Sin embargo, esta organización era una copia de las formas tradicionales heredadas por el Virreinato, por lo que a raíz de la pérdida de Texas se presentó la necesidad de formar dos Secretarías: una que se ocupara de las relaciones exteriores y otra que tuviera a su cargo las relaciones interiores o de gobierno. Con base en ello, el 29 de diciembre de 1836 se estableció el Ministerio del Interior, citado en el artículo 28 de la Cuarta Ley del Ordenamiento conocido como las "Siete Leyes Constitucionales"; en él se concentraron las atribuciones relativas al gobierno interior.

El 13 de junio de 1843 se establecieron las Bases de Organización Política para la República Mexicana, que refería que el gobierno estaría a cargo de cuatro Ministros: de Relaciones Exteriores, Gobernación y Policía; de Justicia, Negocios Eclesiásticos,

Instrucción Pública e Industria; de Hacienda; y de Guerra y Marina. La separación definitiva de las Secretarías se alcanzó hasta 1853, como resultado de la guerra con los Estados Unidos. Para entonces, las fronteras políticas de la nueva nación se habían definido y se había precisado el ámbito de lo exterior y de lo interior en la política del Estado. Así, la Secretaría de Gobernación, propiamente dicha, comienza sus funciones cuando la creación del Estado Nacional estaba consumada.

Durante muchos años posteriores, el Gobierno mexicano expidió decretos que fueron determinando el número de secretarías, sus atribuciones y funciones, en los que siempre se observó el interés por establecer una dependencia que se hiciera cargo de los asuntos del interior, es decir, de todo lo relacionado con el gobierno del país. En este sentido, se hicieron cambios importantes en 1853, 1856, 1861, 1891 y 1913 cuando se crean las secretarías de Estado adscritas a la Primera Jefatura del Ejército Constitucionalista: Relaciones Exteriores; Gobernación; Justicia; Instrucción Pública y Bellas Artes; de Fomento; Comunicaciones y Obras Públicas; Hacienda, Crédito Público y Comercio; y, Guerra y Marina.

Con esta conformación, el Gobierno mexicano permanece por varios años, durante los cuales se dio la Revolución Mexicana, que finalmente obligó a una nueva organización gubernamental, y que a continuación se describe.

### **1.1.2 Desarrollo**

En 1917, el Gobierno de Venustiano Carranza promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que estableció en su Artículo 90, que el número de Secretarías lo fijaría el Congreso de la Unión a través de una ley; sin embargo, en tanto se configuraba el Congreso Constitucional, el encargado del Poder Ejecutivo expidió la Ley de Secretarías de Estado, publicada en el Diario Oficial del 14 de abril de ese año, que establecía seis Secretarías: de Estado, Hacienda y Crédito Público; Guerra y Marina; Comunicaciones; Fomento; e Industria y Comercio; y los Departamentos: Judicial; Universitario y de Bellas Artes; y de Salubridad Pública. También en ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación la "Nueva Ley de Secretarías de Estado" en la que se ordena la separación de los asuntos de política interior de los de política exterior,

creándose así las Secretarías de Gobernación y de Relaciones Exteriores, según datos del Reglamento Interior de la Segob de 1991.

Tras la Revolución Mexicana, el Gobierno federal fue encabezado por el Partido Revolucionario Institución (PRI), consolidado como partido institucional en 1929, que contó con el respaldo de los sectores campesino, obrero, popular, y, antes, el militar, los cuales se subordinaron a esa institución política (Hansen, 1991). De esta forma, los conflictos entre varios segmentos de la sociedad mexicana, tenían que resolverse dentro del marco del partido y bajo la autoridad del presidente.

La Constitución de 1917 otorgó al Estado los asuntos sociales y económicos, instituyendo al Gobierno bajo el sistema presidencialista con un Ejecutivo fuerte, que fue el instrumento mediador entre las fuerzas opuestas de la sociedad (Delgado, 1988). Esta fue una característica del Gobierno del presidente Plutarco Elías Calles (1924-1928), quien dio impulso a la reconstrucción nacional por medio del establecimiento de un Estado fuerte, fundamentado en la ideología populista y en el principio de la conciliación de clases; no obstante, este gobierno enfrentó un fuerte choque con la Iglesia católica que derivó en la guerra cristera en 1927, uno de los más grandes conflictos de la época.

Al consolidarse el régimen de los gobiernos emanados de la Revolución Mexicana, las dependencias administrativas también se institucionalizaron y se fortalecieron, y partir de entonces la dependencia encargada de los asuntos de política interna aparece en primer orden dentro del esquema organizacional del Gobierno Federal, lo cual marca una clara tendencia de atender prioritariamente las demandas internas del país. Así, para 1934 y 1935, se modifica la Ley de Secretarías de Estado mediante la cual se adicionaron a la Secretaría de Gobernación las funciones en materia de conocimiento previo de las solicitudes de naturalización, asistencia social relativos a beneficencia social pública y privada, auxilios en caso de catástrofes ocurridas en territorio nacional y anales de jurisprudencia.

Cabe señalar que en esa época, el presidente Plutarco Elías Calles, también conocido como *El Hombre fuerte*, controló al país a través de los presidentes que imponía: Emilio

Portes Gil (1928-1930), Pascual Ortiz Rubio (1930-1934) y Abelardo Rodríguez (1932-1934), tiempo al que se le dominó *el maximato*.

En este contexto, en 1938, bajo el Gobierno de Lázaro Cárdenas, se expidió el primer Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, mediante el cual se definía con precisión la estructura de la dependencia, así como sus atribuciones y funciones específicas. El secretario de Gobernación contaba con el auxilio directo de un Subsecretario, un Oficial Mayor, cinco Departamentos (Administrativo, Jurídico, de Gobierno, de Prevención Social y Plan Sexenal), y una Dirección General de Población integrada por los Departamentos de Demografía, Migración y Turismo, y las oficinas Pro-Territorios Federales y de Información Política y Social. Una nueva modificación a la Ley de Secretarías de Estado apareció en 1939 y en ella se adicionó a la Secretaría de Gobernación el despacho de los asuntos del orden administrativo.

En el periodo de los 40, el país refleja un crecimiento económico basado en la ideología de unidad nacional con un fuerte fortalecimiento hacia el capitalismo, pero también con una inclinada intervención del capital extranjero hacia la industria de la transformación (Delgado, 1988)

Con estas tendencias, en 1958 se decretó una modificación más a la ley, se incorporó a la Segob la función de conducir las relaciones del Poder Ejecutivo con los otros Poderes de la Unión, con los gobiernos de los estados y con las autoridades municipales; ante estos dos últimos, se establecía impulsar y orientar la creación y el funcionamiento de las juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material; y dirigir la política demográfica en sus aspectos migratorios, con excepción de colonización y turismo.

Esta organización y funcionamiento de la Segob se mantuvo hasta 1973 cuando se dio un proceso de reorganización, que fue expresado en un nuevo Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial el 16 de agosto de ese año; en éste, se incorporaron atribuciones relacionadas con la seguridad interior; la cinematografía, la radio y la televisión; y la coordinación de la participación ciudadana, entre otras.

De 1973 al 2000, la Segob se reestructuró de acuerdo con las necesidades políticas y sociales prevaletentes en el país, quedando plasmados los cambios en los Reglamentos Interiores publicados en el Diario Oficial de la Federación el 6 de julio de 1977; el 14 de junio de 1984; 21 de agosto de 1985, y el 13 de febrero de 1989 con sus reformas y adiciones. En junio de 1990, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, se creó la Comisión Nacional de Derechos Humanos como órgano desconcentrado de Gobernación. En 1991, se publica la Ley para el Tratamiento de Menores Infractores para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal. El 31 de agosto de 1998 se publica en el Diario Oficial de la Federación el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación en el que se adicionan unidades administrativas y órganos desconcentrados.

La estructura y las funciones que hoy en día tiene la Segob fueron establecidas a lo largo de la historia política del país, con mayores y significativos cambios y adiciones durante los más de 70 años en que gobernó el denominado partido oficial, PRI, el cual junto con el presidente saliente designaba al nuevo titular del Poder Ejecutivo. Desde 1934, cada nuevo presidente colaboró en el gabinete del jefe del Estado saliente, particularmente en la Secretaría de Gobernación, que hasta los años ochenta garantizaba la nominación a la Presidencia de la República. Así, Manuel Avila Camacho fue secretario de Gobernación, quien designó a Miguel Alemán, éste a Adolfo Ruiz Cortinez, Adolfo Díaz Ordaz y Luis Echeverría.

En esos años, los presidentes dominaban la escena política mexicana a tal grado que los miembros del Gabinete casi no hacían nada más que llevar a la práctica las decisiones presidenciales. Asimismo, según Pablo González Casanova (Hansen, 1991), el Gobierno mexicano emanado del PRI se caracterizó por aspectos antidemocráticos, desigualdad y represivos, ya que no permitía a los ciudadanos organizarse políticamente y cualquier forma de protesta pública es sofocada. La protesta y la organización implicaban cárcel, exilio incluso la muerte.

Para algunos politólogos, la permanencia de este partido en el poder se debió a que no había oposición política real, ya que presumiblemente el partido oficial financiaba y manejaba a los demás partidos políticos.

### 1.1.3 Actualidad

Las crisis económicas, el alto índice de desempleo, la nula respuesta a las demandas sociales, etc. llevaron a la sociedad mexicana a manifestar su descontento con el régimen priísta dando su apoyo a otras corrientes políticas.

Un estudio de José Luis Reyna (1965) demostró que los estados mexicanos que muestran un mayor grado de desarrollo económico, son también los que presentan una votación baja en elecciones nacionales, además son los estados en que los partidos de oposición obtienen un porcentaje más elevado de votos. Así, el Partido Acción Nacional (PAN) en 1967 obtuvo sus primeros triunfos en las elecciones municipales de Sonora y Yucatán. En 1968 logró Tijuana y Mexicali. (Hansen, 1991)

El avance de la oposición en los cargos públicos se consolidó con el arribo de Vicente Fox Quesada a la Presidencia de la República en el año 2000, bajo las siglas del PAN, lo que generó en los ciudadanos una nueva y esperanzadora etapa, ya que se rompieron 71 años de gobierno del PRI, que el escritor Mario Vargas Llosa llegó a definir como una "dictadura perfecta". La transición política fue provocada y estimulada por una situación conflictiva en casi todos los órdenes de la vida social y por un divorcio profundo entre la lucha política real y la política legal.

En su discurso oficial, el nuevo gobierno señala que está absolutamente comprometido con la gobernabilidad democrática, mediante la construcción de acuerdos surgidos de la convergencia política o de la aplicación de la Ley, que permitan sustentar la unidad nacional, preservar la cohesión social, fortalecer las instituciones de gobierno y, a la vez, dar impulso a la Reforma del Estado, mediante la promoción de una actitud que haga posible adaptar las instituciones políticas a la nueva realidad del país.

Para ello, la Secretaría de Gobernación cuenta con una estructura definida y jerarquizada de acuerdo a los lineamientos que la ley le establece en aras de cumplir con sus objetivos, funciones y atribuciones. En este sentido, el Reglamento Interior de la Segob señala la estructura gubernamental de la Secretaría de Estado más importante en la estructura del gobierno federal y que a continuación se reproduce, tal y como se publica en la página web de la dependencia ([www.gobernacion.gob.mx](http://www.gobernacion.gob.mx))

Servidores públicos: Subsecretario de Gobierno; Subsecretario de Enlace Legislativo; Subsecretario de Desarrollo Político; Subsecretario de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos; Subsecretario de Población, Migración y Asuntos Religiosos; Subsecretario de Normatividad de Medios, y Oficial Mayor.

Unidades Administrativas: Coordinación General de Protección Civil; Dirección General de Comunicación Social; Unidad de Gobierno; Unidad de Enlace Federal; Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales; Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas; Unidad de Enlace Legislativo; Dirección General de Estudios Legislativos; Dirección General de Información Legislativa; Dirección General de Desarrollo Político; Unidad de Asuntos Jurídicos; Unidad para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos; Dirección General de Compilación y Consulta del Orden Jurídico Nacional; Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal; Dirección General de Asociaciones Religiosas; Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía; Dirección General de Medios Impresos; Dirección General de Normatividad de Comunicación; Dirección General de Programación y Presupuesto; Dirección General de Recursos Humanos; Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales; Dirección General de Tecnologías de la Información; Dirección General de Protección Civil, y Dirección General para el Fondo de Desastres Naturales.

Organos Descentralizados: Centro de Investigación y Seguridad Nacional; Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal; Archivo General de la Nación; Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana; Instituto Nacional de Migración; Secretaría General del Consejo Nacional de Población; Coordinación General de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados; Secretaría Técnica de la Comisión para Asuntos de la Frontera Norte; Secretaría Técnica de la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas; Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales, y Centro Nacional de Prevención de Desastres.

Lo anterior permite ubicar en dicha estructura gubernamental a la Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas, que es el objeto de estudio de la presente investigación en materia de comunicación organizacional y que a partir de ahora sólo citaremos con sus siglas (DGACEF)

Para ubicar gráficamente a la DGACEF en la estructura gubernamental de la Segob, se presenta la siguiente figura:



Figura 1

Cabe mencionar que hasta el arribo de la administración foxista, jerárquicamente figuraba inmediatamente después de la Subsecretaría de Gobierno, la Dirección General de Gobierno (D.G.G), que tenía como antecedentes al Departamento de Gobierno (1938), al Departamento de Gobernación (1929), y a la Sección Primera de la Secretaría (1918). De la D.G.G. dependía inmediatamente la entonces Dirección de Coordinación Política con Entidades Federativas y Municipios. Entre las funciones de la entonces D.G.G. destacaban: relaciones de la Federación con los estados; división territorial de la República en distritos electorales; subsidios; conflictos entre poderes de los estados; desafuero de gobernadores estatales y remoción de los gobernadores, registro de autógrafos; adquisición de bienes por extranjeros; testamentarias e intestados de extranjeros; protección de mexicanos en el extranjero, garantías individuales y derechos de ciudadanos; licencias a funcionarios federales para portación de armas, entre otras.

En el 2001, el gobierno panista decretó que la DCPEFM se denominara Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas, la cual está estructurada de la siguiente manera, según datos de la propia organización:

Coordinación Regional Zona Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora

Coordinación Regional Zona Noreste: Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas

Coordinación Regional Zona Centro: Distrito Federal, Edomex, Hidalgo Morenos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala

Coordinación Regional Zona Sureste: Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán y Veracruz

Coordinación Regional Zona Sur: Colima, Guerrero, Michoacán, Oaxaca

Coordinación Regional Zona Bajío: Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí, Zacatecas

Dirección de Procesos Electorales

Subdirección de Información Política

Subdirección de Informática

Subdirector de Entidades Federativas

Subdirección de Diagnóstico y Prospectiva

Area de Fax

Las coordinaciones regionales se crearon en 1994, decreto publicado en el DOF de ese año, siendo en un principio sólo tres: Centro, Sur y Norte. En virtud de la complejidad de asuntos políticos y sociales que atienden, se estructuraron en seis: Noroeste, Noreste, Centro, Bajío, Sur y Sureste. Su función es conocer la problemática social, económica y política que se generan en los estados de la República y, de ser necesario intervenir en ellos. En cada entidad federativa existe un representante estatal de la Subsecretaría de Gobierno que depende de la DGACEF.

La Subdirección de Información Política procesa la información lo que se publica en los diarios estatales de mayor circulación, que tiene que ver con los ámbitos político y social, para producir el documento de síntesis periodística. La Subdirección de Entidades Federativas atiende lo relativo a la contestación de peticiones de solución o intervención de la Secretaría en las entidades federativas, canalizándolas al área de su competencia o dependencia. Informática se encarga de que el equipo de cómputo funcione de manera correcta tanto en la DGACEF, como en las representaciones estatales. La Subdirección de

Diagnóstico hace estudios prospectivos para prevenir situaciones que pudieran derivar en algún conflicto. La Dirección de Procesos Electorales está dedicada a atender lo relativo a los procesos comiciales que se registran en las entidades federativas. Por último, el área de Fax es donde se recibe la información escrita y visual, para luego turnarse al área correspondiente; además ahí se encuentra el personal de mensajería que se encarga de distribuir los documentos que se producen en cada una de las áreas de la DGACEF.

Como se observa, la estructura de la DGACEF es representativa del Gobierno federal y que, de acuerdo con José S. Méndez (1990:98), el Gobierno es la tercera de las instituciones más importantes en la sociedad, y puede expresar varias cosas que se entrelazan: a) tiene funciones, b) mantiene el orden, y c) hace cumplir las normas o procedimientos de la estructura que lo mantiene. En consecuencia, el gobierno es considerando como el órgano fundamental de control.

Una vez que se ha conocido la historia general de la Secretaría de Gobernación para ubicar en su estructura gubernamental al objeto de estudio, el siguiente apartado analizada a la DGACEF desde la Teoría de Sistemas, que considera que toda organización es influenciada por su medio ambiente, ya que ésta funciona como sistema abierto.

## 1.2 ANÁLISIS SISTEMICO

En el estudio de la comunicación organizacional, la Teoría de Sistemas aporta interesantes y significativos resultados, ya que parte del concepto de organización como sistema, que a decir de Johansen (1979:25), es un conjunto de funciones (generadas en las partes) y las interrelaciones entre esas funciones. Además, dicha teoría considera a la organización como sistema abierto al medio ambiente y que éste puede afectarla positiva o negativamente. Se identifica al sistema y cada uno de los subsistemas y sus interrelaciones que forman el todo, y las interrelaciones de éste con el medio ambiente.

Cabe mencionar que E. Tris fue uno de los primeros autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema y junto con Banforth y Emery, identificaron algunas fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones, así como las partes - subsistemas- más importantes de cualquier organización. Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en cuanto tiene que usar recursos limitados; social en cuanto a que todas consisten en seres humanos, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin (Méndez, 1990:49-50)

En este sentido, la Segob es un sistema compuesto de partes (servidores públicos, unidades administrativas y órganos descentralizados) que conforman un todo, de ahí que cuando una instancia (Migración) aplica algún programa, éste no es sólo Migración, sino Gobernación en su conjunto. En tanto, la DGACEF es un subsistema; sin embargo, al ser el objeto de estudio del presente trabajo de investigación, se le dará el rango de sistema que se conforma por partes, las cuales se interrelacionan entre ellas y con el todo: las seis coordinaciones, 4 subdirecciones y el área de fax conforman los subsistemas entre los que se dan interrelaciones entre ellas y con el todo, que es la DGACEF.

En este marco, Hebert A. Simón (Johansen, 1979:21) señala que el sistema complejo es el que está compuesto por un gran número de partes que interactúan en una forma no simple. Un sistema jerárquico es el que se compone de subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales posee también una jerarquía en su estructura, hasta que se alcanza el nivel más bajo con el sistema elemental.

Esta definición puede aplicarse tanto a la Segob como la DGACEF al ser sistemas complejos, ya que mantienen un gran número de partes que interactúan y en los que se observa un sistema jerárquico. Baste mencionar que cada coordinación regional tiene un director del que dependen dos analistas, cinco o seis representantes estatales y de éstos uno o más personas de apoyo.

Asimismo, la interacción se observa en los diferentes clientes de la Segob y de la DGACEF, dadas las múltiples funciones y atribuciones que tienen. Así, ambas áreas interactúan con clientes externos, como la ciudadanía en general (usuarios, organismos relacionados, medios de comunicación, partidos políticos, organizaciones sociales y demás sectores de la sociedad), otras dependencias del Gobierno federal, y de los gobiernos estatal y municipal. Los clientes internos son los más de 10,000 empleados de base, confianza y honorarios.

Mientras que la DGACEF únicamente tiene clientes internos, ya que los productos que elabora (documentos) son sólo para personal del suprasistema Segob, quedando como sigue:

Subsecretaría de Gobierno  
Unidad de Enlace Federal  
Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas  
Unidad de Enlace de Gobierno  
Area del Secretario  
Presidencia de la República

Por su parte, Miller y Rice (Johansen, 1979:23) dividen a la organización en órdenes de diferenciación entre sistemas administrativos y sistemas operativos. Los primeros tienen que ver con la mantención y los segundos con la importación-conversión-exportación. Aplicando esto a la DGACEF, se detecta que es una organización de sistema administrativo, ya que sólo busca su mantenimiento como institución, pues ofrece servicios públicos.

Al abundar sobre la organización como sistema, en la Segob y en la DGACEF existen objetivos que requieren del cumplimiento de la toma de decisiones, las especificaciones o el detalle de estas decisiones; las comunicaciones o el establecimiento de una

comprensión entre las decisiones y sus especificaciones, y el control o la verificación de un cierto grado de conformidad entre la decisión y la actuación. (Johansen, 1979)

En este sentido, las atribuciones y funciones de la Secretaría de Gobernación han ido aumentando en todos sus ámbitos a través de la historia política, social y económica del país, para colocarse hoy como una dependencia de primer orden del esquema organizacional del Gobierno federal, según se observó en el apartado histórico.

En este contexto, la Teoría de Sistemas toma en cuenta la interrelación del sistema u organización con el entorno o contexto, denominado medio ambiente; el cual está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que son importantes por los individuos del sistema en la toma de decisiones. (Fernández, 1991:277)

En este caso, las actividades, políticas y/o programas que realiza la Segob están dirigidos a los partidos políticos, asociaciones gremiales, organizaciones, sociales, medios de comunicación, grupos empresariales, de ahí que tome en cuenta sus inquietudes para conformar dichas actividades, programas; sin embargo, esto pudiera ser interpretado como que la Segob lee su entorno, pero en realidad sus acciones responden a intereses del grupo que ostenta el poder.

Por su parte, Rogers y Rogers (Fernández, 1991: 277), señala que el ambiente está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que son importantes considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones.

Al respecto, Pilar Baptista (Fernández, 1991:275), dice que una organización se encuentra en un complejo entorno social donde forma una red de relaciones con proveedores, gobierno e instituciones, que finalmente constituyen su ambiente.

En este sentido, la Secretaría de Gobernación cuenta con diferentes áreas internas encargadas de proveer a cada unidad de los recursos necesarios. En el caso de la DGACEF, se cuenta como proveedores a:

- 1.- Coordinación Administrativa  
Departamento de Recursos Humanos  
Departamento de Recursos Financieros  
Departamento de Recursos Materiales
- 2.- Subdirección de Informática
- 3.- Medios de Comunicación (Internet, diarios estatales más importantes)
- 4.- Representaciones estatales

El área de Materiales abastece de papelería, computadoras, cables, inmobiliario, telefonía, fax, agua purificada, papel de baño, impresoras, copiadoras, etc. Recursos Financieros tiene que ver con todo lo relacionado al pago de salarios, descuentos, checado de horario, pago de servicios (viáticos, pasajes, gasolina). En el área de Recursos Humanos se obtiene el personal necesario para el trabajo, que cuente con el perfil, o mueve al mismo personal con el fin de atender las demandas de trabajo, además de todo lo relacionado con la situación laboral de cada trabajador. La Subdirección de Informática está encargada de verificar que la red interna, internet, computadoras, correos electrónicos, programas para PC y todo lo relativo a cómputo, funcionen adecuadamente. Los medios de comunicación, concretamente internet y diarios locales son una fuente muy rica de información, que cotidianamente se revisa. Por último, las representaciones estatales, además de fungir como ventanillas de la Segob, se encargan de establecer lazos de vinculación efectiva con los actores políticos y sociales de los estados.

Asimismo, la DGACEF establece interrelaciones con otras dependencias federales, como Sagarpa, Profeco, Tribunal Agrario, Semarnat, Tribunales de Justicia, CNA, Reforma Agraria, etc, así como con las representaciones de la Subsecretaría de Gobierno. En los ámbitos estatal y municipales también se establecen relaciones.

Con organizaciones políticas (PRI, PAN, PRD, PT, PVEM, etc) y sociales se relacionan cuando se involucran en ciertos asuntos de su competencia. En este rubro es complicado señalar a todas las organizaciones políticas o sociales con las que la DGACEF tiene contacto, dado el sinnúmero de actividades que realiza en el marco de su competencia. No obstante, sobresalen SNTE, CNTE, CTM, CROM, Sindicatos, Antorcha Campesina, MIULI, San Salvador Atenco, EPR, EZLN. Cabe señalar que el contacto se da en el sentido

de seguimiento informativo a sus acciones que afectan los ámbitos políticos y sociales, proporcionando la información a los encargados de la toma de decisiones.

Muchas de estas organizaciones arriba citadas han hecho fuertes declaraciones en contra de la Segob como gobierno federal, al señalar que sus demandas no son atendidas de manera oportuna por lo que critican el burocratismo y/o falta de interés por parte de funcionarios de la dependencia para atenderlos.

En la Teoría de Sistemas, los autores coinciden en señalar que la investigación considera: a) que importa el estudio del medio ambiente relevante para una determinada organización; b) que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones, y c) que esta dinámica es mejor entendida desde el punto de vista de sistemas, de ahí que se haya considerado conveniente estudiar a la DGACEF con base en dicha teoría, la cual abunda que existe un medio relevante que rodea a la organización, por lo que es el siguiente apartado a explicar.

### **1.2.1 Ambiente relevante**

Pilar Baptista (Fernández, 1991:277), dice que el ambiente es relevante cuando todas aquellas transacciones que realiza una organización tienen como fin funcionar efectivamente y varían de acuerdo a su estructura interna, giro o sector al que pertenece la organización.

En este sentido, la Segob es una dependencia que pertenece al sector terciario, en virtud de que ofrece servicios públicos a la sociedad en rubros de gobierno, legislación, desarrollo político, asuntos religiosos, migración población, comunicación social, protección civil, publicaciones, medios impresos, desarrollo municipal, reincorporación social, prevención de desastres, etc. Con el fin de cumplir con estos servicios, la dependencia ha desarrollado programas, acciones y políticas encaminados a propiciar el desarrollo económico, político y social del país, en los términos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Esta definición puede aplicarse tanto a la Segob como la DGACEF al ser sistemas complejos, ya que mantienen un gran número de partes que interactúan y en los que se observa un sistema jerárquico. Baste mencionar que cada coordinación regional tiene un director del que dependen dos analistas, cinco o seis representantes estatales y de éstos uno o más personas de apoyo.

Asimismo, la interacción se observa en los diferentes clientes de la Segob y de la DGACEF, dadas las múltiples funciones y atribuciones que tienen. Así, ambas áreas interactúan con clientes externos, como la ciudadanía en general (usuarios, organismos relacionados, medios de comunicación, partidos políticos, organizaciones sociales y demás sectores de la sociedad), otras dependencias del Gobierno federal, y de los gobiernos estatal y municipal. Los clientes internos son los más de 10,000 empleados de base, confianza y honorarios.

Mientras que la DGACEF únicamente tiene clientes internos, ya que los productos que elabora (documentos) son sólo para personal del suprasistema Segob, quedando como sigue:

Subsecretaría de Gobierno  
Unidad de Enlace Federal  
Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas  
Unidad de Enlace de Gobierno  
Area del Secretario  
Presidencia de la República

Por su parte, Miller y Rice (Johansen, 1979:23) dividen a la organización en órdenes de diferenciación entre sistemas administrativos y sistemas operativos. Los primeros tienen que ver con la mantención y los segundos con la importación-conversión-exportación. Aplicando esto a la DGACEF, se detecta que es una organización de sistema administrativo, ya que sólo busca su mantenimiento como institución, pues ofrece servicios públicos.

Al abundar sobre la organización como sistema, en la Segob y en la DGACEF existen objetivos que requieren del cumplimiento de la toma de decisiones, las especificaciones o el detalle de estas decisiones; las comunicaciones o el establecimiento de una

de seguimiento informativo a sus acciones que afectan los ámbitos políticos y sociales, proporcionando la información a los encargados de la toma de decisiones.

Muchas de estas organizaciones arriba citadas han hecho fuertes declaraciones en contra de la Segob como gobierno federal, al señalar que sus demandas no son atendidas de manera oportuna por lo que critican el burocratismo y/o falta de interés por parte de funcionarios de la dependencia para atenderlos.

En la Teoría de Sistemas, los autores coinciden en señalar que la investigación considera: a) que importa el estudio del medio ambiente relevante para una determinada organización; b) que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones, y c) que esta dinámica es mejor entendida desde el punto de vista de sistemas, de ahí que se haya considerado conveniente estudiar a la DGACEF con base en dicha teoría, la cual abunda que existe un medio relevante que rodea a la organización, por lo que es el siguiente apartado a explicar.

### **1.2.1 Ambiente relevante**

Pilar Baptista (Fernández, 1991:277), dice que el ambiente es relevante cuando todas aquellas transacciones que realiza una organización tienen como fin funcionar efectivamente y varían de acuerdo a su estructura interna, giro o sector al que pertenece la organización.

En este sentido, la Segob es una dependencia que pertenece al sector terciario, en virtud de que ofrece servicios públicos a la sociedad en rubros de gobierno, legislación, desarrollo político, asuntos religiosos, migración población, comunicación social, protección civil, publicaciones, medios impresos, desarrollo municipal, reincorporación social, prevención de desastres, etc. Con el fin de cumplir con estos servicios, la dependencia ha desarrollado programas, acciones y políticas encaminados a propiciar el desarrollo económico, político y social del país, en los términos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En tanto, la DGACEF tiene como ambiente relevante los periódicos principales de circulación estatal y nacional, internet, y representaciones estatales, que hacen posible su funcionamiento, así como los ambientes político, social, natural, educativo, tecnológico, Congreso de la Unión, Gobierno federal y medios de comunicación.

Sobre el tema, L. Levinson (Fernández, 1991:278) señala que en el ambiente relevante existen estímulos que afectan en un mayor o menor grado las actividades de la DGACEF, definidos como estímulos primarios y secundarios. Ambos estímulos son relevantes, por lo que a continuación se describen.

#### **1.2.1.1 Estímulos primarios**

Continuando con Levinson, los estímulos primarios son una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. Proviene de las condiciones del mercado, de los proveedores y de las condiciones laborales.

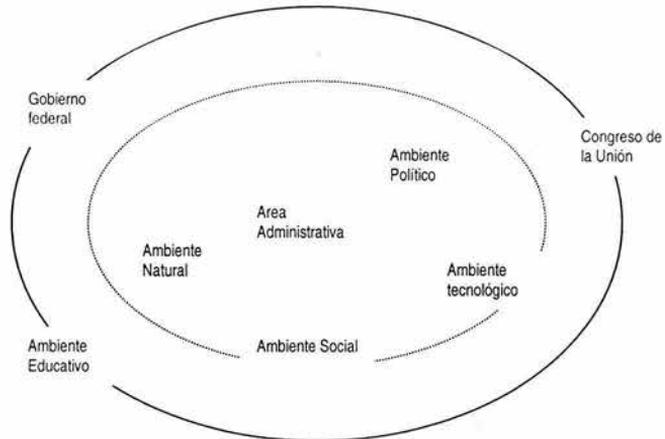
Como Gobierno, la Segob debe atender los reclamos sociales para permitir que se den cambios con la participación de la sociedad, con base en el diálogo y la concertación. En caso contrario, podrían desencadenarse conflictos en todos los sectores sociales que podrían poner en riesgo la gobernabilidad del país.

En tanto, la DGACEF tiene como estímulos primarios: 31 representaciones estatales de la Subsecretaría de Gobierno; Unidad de Enlace Federal; Unidad de Gobierno, Área administrativa (recursos humanos, financieros y materiales). Asimismo, están los ambientes: Social (Antorcha Campesina, Frente Cívico Mexicalense, Derechos humanos, iglesias, la casa del migrante, etc); Político (PRI, PAN, PRD, PVEM, PT, Gobiernos estatales y municipales); Medios de Comunicación (Prensa, radio, Internet), así como Contingencias naturales (huracanes, intensas lluvias, sequía, frío extremo, heladas), que afectan al sistema en el sentido de su existencia, pues sin estos elementos la DGACEF no tendría razón de ser, ya que no habría la entrada de información para ser procesada y producida. Una vez conocidos los estímulos primarios, el siguiente punto es conocer a los secundarios.

### 1.2.1.2 Estímulos secundarios

Johansen define a estos estímulos como aquellos que afectan al entorno complejo de una organización, incluso a los estímulos primarios. En este sentido, la DGACEF se relaciona con los ambientes: Ambiente educativo: patrocina cursos, diplomados, especialidades. Ambiente Tecnológico: Internet, computadoras, teléfonos digitales, cámara de circuito cerrado. Gobierno federal: SHCP, Semarnap, Sagarpa, Profepa, etc. Congreso de la Unión: Cámara de Diputados y Cámara de Senadores.

Estos estímulos secundarios se dan en la medida de que establecen lineamientos o delimitaciones que determinan hasta dónde puede llegar la dependencia en su ejercicio. Por ejemplo: el Congreso de la Unión determina el presupuesto que la dependencia tendrá que utilizar; el ambiente natural (intensas lluvias, heladas, sequías) puede originar demandas sociales en el sentido de que productores se vean afectados en sus tierras o que ciudadanos pierdan sus casas a consecuencia de los huracanes).



La gráfica muestra el ambiente relevante que rodea a la organización DGACEF, el círculo punteado representa al sistema abierto.

Figura 2

### 1.2.2 Fronteras

Para Pilar Baptista (Fernández, 1991:280), las fronteras representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización.

Para que haya fronteras debe tomarse en cuenta a la organización como un sistema abierto. Johansen (1979:26) señala que la mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes de algún tipo de insumos materiales, de energía o de información las cruce. Conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad y las relaciones de éste con el medio.

En la Segob existen áreas dependientes de otras que varían en las decisiones de las primeras. La DGACEF mantiene una interrelación con la Unidad de Enlace Federal, la cual determina las acciones a seguir en la primera y ésta, a su vez, en la segunda. Ejemplo: la DGACEF informa sobre un conflicto en x estado de la República, la UEF determina intervenir, pero la DGACEF sugiere que no argumentando que podría complicarse el conflicto dadas las posturas de los involucrados, así que la decisión frente a la contingencia es no actuar. Continuando con este ejemplo, el caso de intervenir se llega a negociaciones con los líderes, pero siempre existen limitantes que impiden el cumplimiento de las demandas; por ejemplo que ciertas peticiones sean de competencia estatal, lo que hace que exista una restricción para la DGACED, como parte de una dependencia federal. Lo que queda fuera de esta restricción, es decir, lo que sí puede cumplirse dará en cierta medida un grado de libertad.

Sobre el tema, Daniel Kantz y Robert Kahn señalan que un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continúa con el medio ambiente que la rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente. En tanto, el sistema cerrado se da en el momento que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno. (Fernández, 1991:52).

Estos autores consideran que el sistema abierto debe tener:

*Entrada:* Es la energía importada del medio ambiente.

*Proceso:* La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.

*Ciclos de Eventos:* El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.

*Entropía Negativa:* Se da en el momento en que se contrarresta la entropía y se transforma en algo ordenado y evolutivo, ya que las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan.

*Información:* Es la retroalimentación fundamental para la evolución y control organizacional.

*Diferenciación:* Se da en el momento que las organizaciones se mueven hacia una diferencia (subsistemas).

*Equifinalidad:* Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

Con base en lo anterior, se establece que tanto la Segob como la DGACEF son sistemas abiertos, ya que importan energía (información) del exterior, para trasformarla y producir servicios públicos. En este sentido, la DGACEF depende de los sucesos que se dan en el medio ambiente en materia social, natural y política, para la elaboración de sus documentos, que son de consumo interno.

Un ejemplo de ello es que si un asunto de orden social, como lo relativo a la pesca tiene que ver con Sagarpa, instancia que regula la entrada de barcos pesqueros al mar y establece los tiempos de veda de los productos marinos, entre otras muchas cosas; pero cuando se presenta una inconformidad por parte de las cooperativas pesqueras sobre los tiempos de entrada al mar y *toman* instalaciones, bloquean carreteras o hacen marchas, el asunto toma tintes de orden social por lo que DGACEF, como representante de la Secretaría de Gobernación, interviene en primera instancia con un llamado a la cordura y al desistimiento de las acciones de los pescadores inconformes, además de solicitar a la Sagarpa atender el problema. Asimismo, da seguimiento informativo al caso.

No obstante, al definirse como un sistema abierto, dado que importa información del exterior, podría pensarse que la Segob y la DGACEF son un sistema cerrado, toda vez que son independientes del entorno; es decir, si hay crisis económica como organización no le afecta porque ya se tiene un presupuesto definido, no tiene necesidad de buscar recursos económicos para existir.

Pero son sistemas abiertos, ya que permiten la entrada de energía (información) proveniente del exterior, del cual toman lo que les interesa a través de las diferentes áreas que las conforman, por lo que cuentan con sistemas abiertos, como se ilustra en la siguiente figura.

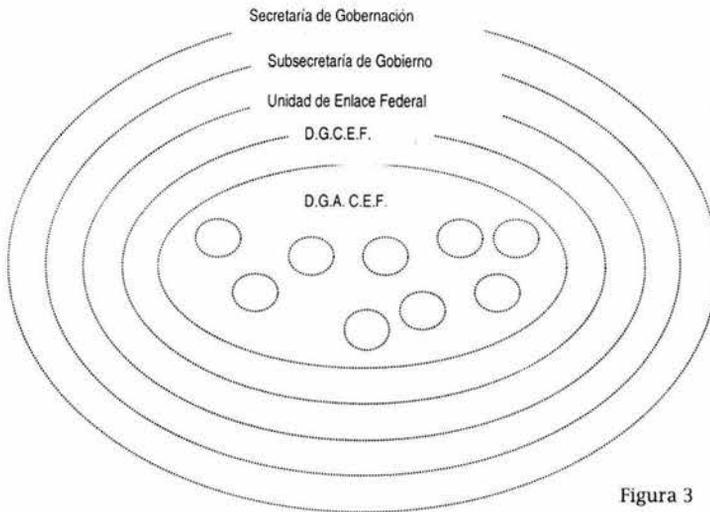


Figura 3

Las seis coordinaciones regionales, información política, informática, control y gestión, diagnóstico, procesos electorales y área de fax, que son representados en la anterior figura por los círculos pequeños, son los subsistemas frontera de la DGACEF, ya que tienen contacto con otras áreas de la Unidad de Enlace Federal y con el exterior, al mantener comunicación con las representaciones estatales, con los gobiernos federal, estatales y municipales, así como con organizaciones políticas y sociales.

Los subsistemas DGACEF, DGCEF, UEF, Subsecretaría de Gobierno y la Secretaría de Gobernación, como subsistema del Gobierno federal, tienen relación con lo exterior, en niveles superiores lo que las hace fronteras cosmopolitas, que según Fernández Collado (1991:72), es donde los individuos que se concentran en la parte superior o inferior, proporcionan a las organizaciones su calidad de abiertas.

La función que realiza cada subsistema adquiere valor con el sistema, es decir, con el todo. Un ejemplo: las actividades que realiza cada área no son vistas por separado, sino en su conjunto como Gobernación en su totalidad, como lo citamos anteriormente en el caso de Migración. Al igual sucede en la DGACEF en donde los productos tienen el sello

de Segob. En este proceso de importación de energía (información), tiene una secuencia de actividades que a continuación se describen.

### 1.2.3 Ciclo de eventos

Oscar Johansen Bertogelio (1979:27) señala que un sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de energía, considerando previamente que la organización representa un sistema, el cual es un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen dentro de ellas.

Por su parte, Fernández Collado (1991:15) señala que los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma; la transformación es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, es decir, desde que los insumos ingresan hasta que salen; mientras que los productos son el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente. Para ello, es preciso señalar que la información, es la transformación de los insumos de materia/energía mediante la elaboración de patrones. (Fernández Collado, 1991:17)

Para Edgar Huse (1980:70), los insumos son la materia-energía y la información absorbida por el sistema desde su ambiente; y existen insumos de *mantenimiento* que energizan el sistema y lo ponen a funcionar. *Insumos de señal* le proporcionan al sistema la información que va a procesarse. *El proceso o transformación* es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos.

Sobre este último punto, Johansen (1979:27) señala que un sistema abierto, al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividad, que le permite seguir existiendo. Pero para ello, es necesario que la corriente de salida sea capaz de lograr producir, por lo menos, la corriente de entrada, es decir, la energía necesaria para mantener en funcionamiento al sistema.

Así al considerar las teorías anteriores, la DGACEF importa energía del exterior, la cual es transformada en los siguientes documentos:

- Carpeta de Giras (contiene información del INEGI, Congreso local, problemas más complejos o conflictivos, organizaciones sociales, económicas y políticas más importantes, imagen del Ejecutivo estatal, medios de comunicación estatales más importantes, partidos políticos con mayor representatividad, municipios y filiación política; se hace cuando el Presidente Fox realiza alguna gira de trabajo por las entidades federativas)
- Panoramas Políticos (Destaca información sobresaliente en el panorama político social de las entidades federativas mensualmente)
- Tarjetas Informativas (se informa sobre situaciones de carácter político-social que surgen en las entidades federativas diariamente)
- Diagnósticos de conflictos particulares (Se hace diariamente sobre los temas que predominan en la prensa nacional y estatal)
- Seguimientos especiales a conflictos (a través de tarjetas informativas)
- Intervención como mediador en conflictos (Cuando algún coordinador o representante estatal interviene)
- Gestión y canalización de conflictos a áreas de su competencia (responde oficios dirigidos al C. Secretario, canalizando al área que le corresponde)
- Síntesis periodística de diarios de circulación estatal (Documento con las principales noticias de los diarios más importantes de las entidades federativas diariamente)
- Carpeta de procesos electorales (Documento sobre el panorama electoral que prevalece en las entidades federativas donde habrán de celebrarse elecciones con datos sobre partidos políticos, configuración política estatal, órganos electorales)

Dichos productos requieren de un proceso que a continuación se describe en la siguiente figura.

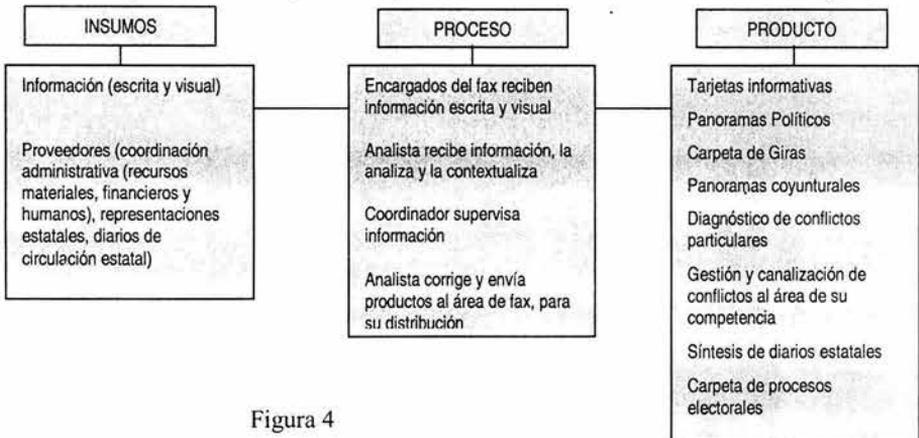


Figura 4

Para lo anterior, la DGACEF, como organización, permite la entrada de insumos (información) sobre el acontecer político y social de las entidades federativas, insumos o mejor dicho información que procesa mediante el análisis comparativo, descriptivo e informativo para la producción de documentos, lo que representan las transacciones que la Dirección realiza como organización y su medio ambiente flexible y de continuo cambio.

En este contexto, Fernández Collado (1991: ) señala que en toda organización debe existir una homeostasis (equilibrio), es decir debe haber la energía necesaria para evitar una entropía negativa (que tiende al desorden) permitiendo a la organización permanecer en equilibrio y cambiar sólo para responder a las demandas del entorno.

Los productos son todos los documentos (tarjetas informativas, síntesis informativa, panoramas políticos, carpeta de giras, etc) que ofrece la DGACEF a sus clientes; sin embargo, si se producen muchos documentos y éstos no son leídos por los clientes, entonces se entra a un estado de entropía negativa al acumularlos sin darles utilidad, es decir sin conocer los elementos para la toma de decisiones, situación que es recurrente en la DGACEF, ya que existen problemas sociales y políticos que llevan años presentándose sin que se tenga una solución.

Asimismo, Fernández Collado considera que es muy importante que en el proceso participen personas que compartan símbolos referentes para que haya comunicación, la cual finalmente es información, porque permite reducir la incertidumbre y desarrollar perspectivas de la manera como debería comportarse el individuo socialmente.

En la DGACEF las personas tienen símbolos referentes que les permiten una buena comunicación, pero muchos de esos referentes han tenido que aprenderse en el curso del trabajo mismo, ya que en el personal hay abogados, periodistas, sociólogos, economistas, entre otros, que por ciertas circunstancias están en el área.

Una vez conocido el ciclo de eventos de la DGACEF, el siguiente punto es conocer al grado de interrelación de la organización con su medio ambiente.

#### 1.2.4 Grado de interrelación

En la DGACEF existe un alto grado de interrelación entre los subsistemas que la integran, así como con otras organizaciones externas con las que interactúa. Por ejemplo: en la Coordinación Noroeste se establecen interrelaciones con los representantes en los estados de Baja California, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora, y éstos a su vez con funcionarios estatales, municipales y federales para atender algunos casos de índole político y social, como la movilización que encabezan grupos por una tarifa eléctrica justa.

La Segob es una organización compleja, dada la multitud de funciones y atribuciones que lleva a cabo en cada uno de sus subsistemas; en tanto, la DGACEF tiene también un sistema complejo en el sentido de los asuntos y las relaciones que establece con otras organizaciones. Por ejemplo: Un asunto de competencia estatal, en la que los afectados demandan la intervención de la Secretaría, la DGACEF establece relaciones tanto con los inconformes como con las autoridades, y muchas veces de ahí se desencadenan más.

En este sentido, la DGACEF tiene un alto grado de interrelación entre las diferentes áreas que conducen al área del secretario, toda vez que los trabajos que se realizan llegan hasta la misma, por lo que una frontera permite acceder a otra y así sucesivamente.

Hasta aquí se tiene un análisis con base en la Teoría de Sistemas, la cual considerada a la organización como un sistema conformado por otros subsistemas, hasta llegar al sistema más pequeño.

Una vez señalado lo anterior, el siguiente apartado es un análisis con base en la Teoría Contingente, a fin de detectar que como responde la DGACEF, frente a las contingencias del medio ambiente, como son plantones, manifestaciones, toma de carreteras, etc.

### 1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE

Al igual que el análisis sistémico, la investigación de la DGACEF también está sustentada en el análisis contingente, el cual señala que si existen elementos presentes en toda organización (influencia del medio ambiente o contexto, el estímulo), su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. (Fernández, 1991:54).

Cabe mencionar que la teoría contingente constituye un esfuerzo por delimitar elementos novedosos e integradores que brindan una posición completa a la solución de problemas y toma de decisiones, que implica una comunicación más frecuente, con patrones verticales, descendentes o formales, sino también horizontales, ascendentes e informales (Fernández Collado, 1991:55-56)

Entre los autores de esta teoría están Joan Woodward, Tom Burs y G.M Stalker. El primero señala que existe una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse; estableció una escala de complejidad tecnológica consistente en: a) producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano), b) producción masiva (de línea o cadena), y c) de producción de proceso continuo (flujo). En a y c prevalece una comunicación verbal, mientras que en b es escrita.

Por su parte, Tom Burs y G.M Stalker identificaron los estilos opuestos de administración:

- Estilo Administrativo Mecánico: Tiene una estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación formales y esencialmente verticales. (Fernández, 1991:55).
- Estilo Administrativo Orgánico: Tiene flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica una comunicación más frecuente y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales. (Fernández Collado y otros, 1991:55-56).

De estos dos estilos, el que se aplica a la DGACEF es el primero, ya que la organización tiene una estructura formal que se verá con mayor detalle en el Capítulo II.

Asimismo, esta teoría da un peso muy importante a la influencia del ambiente o contexto, es decir, considera que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. (Fernández 1991:54)

Para Johansen, la organización es compleja cuando existen contingencias (dependencia del cumplimiento de una condición), restricción (conjunto de elementos organizados implica la existencia de restricción y limitación que se encuentran operando entre esos elementos), y grados de libertad (miden lo que queda libre de restricciones).

En este sentido, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica de Administración Pública Federal establecen lo relativo a las funciones y atribuciones de la Segob. En la Constitución está el Artículo 90, mientras que en la Ley Orgánica de Administración Federal el artículo 27, determinan las restricciones y limitaciones que como dependencia le corresponden.

### **1.3.1 Caracterización del medio ambiente**

En este apartado se citan algunas conceptualizaciones que permiten conocer el ambiente que rodea al objeto de estudio, bajo las características de turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez.

Cabe señalar que la DGACEF está sujeta a cambios constantes derivados del entorno social, económico, pero sobre todo, político que privan en el país; sin embargo, estos cambios no afectan su estructura. La situación política del país obliga a la Segob a reestructurarse mediante un proceso incipiente de reformas en el sentido de la democratización, transición política y reforma del Estado, además de las condiciones propias del país, de sus relaciones e incorporación a nivel mundial.

La globalización en la administración pública va encaminada hacia el mejoramiento de la eficaz y transparencia de la gobernación a través de la capacitación de principios de ver a la ciudadanía como consumidores de los servicios públicos. En este sentido, las presiones hacia la modernización y democratización, tanto fuera como dentro del país, han

estimulado cambios fundamentales en la estructura y funcionamiento del gobierno como tal.

En este sentido, la globalización está obligando a los gobiernos a crear nuevas formas de organización social con el fin de que ésta se involucre en el proceso de cambio. De ahí la importancia para la Secretaría de Gobernación de vigilar que la relación entre el Estado y la sociedad organizada en asociaciones civiles, gremiales, empresariales, comunitarias y de ayuda mutua se realicen apegadas al Estado de Derecho, respetando su integridad y fortaleciendo la separación de los Poderes de la Unión.

En materia económica, México entró a la globalización a partir de 1982 de manera gradual, que se aceleró en la administración de Carlos Salinas de Gortari, quien concretó la venta de importantes empresas de propiedad estatal como la banca, y Teléfonos de México. Además, modificó el marco legal en torno a la tenencia de la tierra a través de la reforma constitucional del artículo 27, y creó condiciones para la capitalización del campo.

#### **1.3.1.1 Turbulencia**

Este concepto está caracterizado, según Pilar Baptista (Fernández, 1991:282), por cambios constantes, dinámicos y altamente imprescindibles. La Segob está sujeta a constantes cambios derivados de las condiciones políticas, económicas y sociales que privan en el país; por ello, su ambiente es turbulento, provocado por las constantes demandas sociales que la sociedad le reclama, así como del alto número de organizaciones con las que tiene que interactuar.

En la DGACEF también es parte de estos cambios, sin embargo, no enfrenta un ambiente turbulento, ya que a pesar de los innumerables casos de orden social y político que se registran en el ambiente no le afectan, toda vez que sólo extrae la información que le interesa, pero no depende de ella para existir; la rutina de trabajo difícilmente se altera, quizá un poco en sobrecarga laboral, por lo que el ambiente es estable.

#### **1.3.1.2 Hostilidad**

El ambiente hostil es caracterizado por ser dominante, estresante y riesgoso, (Pilar Baptista (Fernández, 1991:282), y justamente éste es el que rodea a la Segob, toda vez

que medios de comunicación, organizaciones, ciudadanía, opinión pública, etc., constantemente juzgan, rechazan o aceptan las políticas, programas o acciones de la dependencia.

La Segob es objeto de atención por parte de la opinión pública y de los medios de comunicación masiva, tales como prensa, radio, TV e Internet. En prensa se puede citar a revistas especializadas (Proceso, Quehacer Político, Nexos, Vuelta, etc) y periódicos (Reforma, La Jornada, Excélsior, El Universal, La Crónica), mientras que en radio encontramos programas como *Enfoque*, *Monitor* y *Fórmula 21*, y en televisión están *Blanco y Negro*, comentarios en noticieros de reconocidos líderes de opinión, que juzgan, critican, rechazan o avalan las políticas, programas o acciones que lleva a cabo la Segob.

El gobierno en turno busca limitar la crítica a sus acciones, pero, a la vez, pretende influir en la opinión pública utilizando a los medios como un instrumento para trascender. Mientras que los medios se erigen como grupos de presión que ejercen su derecho de cobrar por los favores hechos al sistema.

En este contexto, Raúl Trejo Delarbre (1999), ([www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx)), señaló que antes los medios ensalzaban el *gobiernismo*, ahora está de moda la murmuración, distorsión e informa sin moderación. Los excesos autoritarios en el ejercicio del poder en el pasado reciente, junto con la oposición de la descalificación que han puesto en práctica partidos de oposición y funcionarios del gobierno, han conformado una cultura de incertidumbre, incredibilidad y desconfianza entre los ciudadanos. Los medios, por su parte, han sido, siguen siendo receptivos a este contexto e incluso lo reproducen, propagan y alimentan.

Respecto a la DGACEF, su quehacer pocas veces trasciende a los medios de comunicación en virtud de que es un área interna de la Segob. Cuando ha llegado a trascender, no aparece como DGACEF, sino como Gobernación en su conjunto, situación que se repite en las Representaciones Estatales que dependen de la DGACEF.

Las políticas gubernamentales están a la vista de la opinión pública por lo que son susceptibles de ser juzgadas, aceptadas o rechazadas y, por consiguiente, transformadas o permanentes.

Esta situación es muy recurrente en la Segob; un ejemplo es el *Programa Paisano*, el cual para la opinión pública no cumple con sus objetivos de proteger a los migrantes, ya que constantemente trascienden hechos que revelan el maltrato de que son objeto por parte de las mismas autoridades.

En el caso de la DGACEF, la hostilidad existe de manera relativa con inclinación al ambiente benigno, pues las acciones que realiza las controla y no están a la vista de la opinión pública, toda vez que sus productos son de consumo interno.

#### **1.3.1.3 Diversidad**

Otro aspecto en este ambiente es la diversidad, que dada las innumerables atribuciones que por ley le corresponden a la Secretaría tiende a moverse en entornos diversos. Pilar Baptista (Fernández, 1991:283) dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. La Segob se mueve en diversos entornos o ambientes, ya que sus servicios están dirigidos a casi todos los sectores de la población, es decir, campesinos, obreros, popular, empresarial. Un ejemplo es la atención a juegos y sorteos, asuntos religiosos, cinematografía, radio y televisión, protección civil, etc.

Este ambiente no se presenta en el sistema DGACEF, ya que esta área está concentrada en clientes definidos, lo que la ubica en un ambiente homogéneo, es decir, tiene transacciones con un ambiente uniforme. Asimismo, la información que importa del medio es de carácter social y político.

#### **1.3.1.4 Desintegración**

La desintegración se presenta cuando en una organización existe un ambiente caótico, casi anárquico (Fernández, 1991:284). Esta situación no se presenta en la Segob, en virtud de que cada área tiene determinadas funciones, es decir, está estructurada. Por lo tanto, se puede señalar que tanto en la Segob en general, como en la DGACEF, prevalece un ambiente integrado o sea organizado.

Ejemplo: cada coordinación regional tiene bajo su responsabilidad a determinadas entidades federativas, lo que evita que se duplique información, porque nadie más dentro del sistema DGACEF puede abordar las que les corresponden.

#### **1.3.1.5 Escasez o abundancia**

Por último, el concepto de ambiente de escasez o abundancia se refiere a las materias primas, recursos humanos, energéticos, con las que cuenta el sistema y que con una buena administración garantizan la supervivencia de la organización.

De estos dos conceptos, en la Segob encontramos abundancia en personal (más de 10,000 empleados), recursos económicos, materiales, así como un sin fin de relaciones con otras organizaciones. Situación que se reproduce a menor escala en la DGACEF.

En resumen, tanto la Segob en lo general como la DGACEF en lo particular, es una organización grande que pertenece al giro social y que enfrenta un ambiente de turbulencia alto, con mucha hostilidad, muy diverso, integrado y con mucha abundancia.

#### **1.3.2 Fuentes de incertidumbre**

Pilar Baptista (Fernández, 1991:286) señala que el principal problema que enfrenta una organización ante su medio es la incertidumbre, la cual se define, según Goldhaber, como la diferencia que existe entre la información disponible, y la que en realidad se necesita. Asimismo, plantea Baptista (Fernández, 1991:285-286), que la contingencia es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones.

Un primer paso para combatir esta incertidumbre es decodificar el ambiente, es decir, debe leerlo. En la DGACEF predomina el concepto de incertidumbre, ya que no puede predecirse ni el número de conflictos que pudieran surgir ni las alternativas de solución. Aunque se conozcan los conflictos que surgen en algún estado de la República, en primera instancia, se carece, muchas veces, de toda la información necesaria, como antecedentes de los protagonistas, la organización como tal que los agrupa, sus demandas, el tipo de movilización que acostumbran a realizar; por lo que es necesario

buscar más información en la base de datos, en las representaciones estatales y medios impresos de circulación estatal más importantes, incluso en Internet.

La incertidumbre está altamente relacionada con la información, pero son opuestas. A medida que una aumenta la otra disminuye. Una nueva situación implica, potencialmente, un alto grado de incertidumbre, la cual además tiene cuatro características que permiten detectarla y a continuación se describen.

#### **1.3.2.1 Obstáculos**

Khandwalla (Fernández, 1991:286) señala que un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir. Así, derivado de la labor de la Segob y de la DGACEF puede señalarse que continuamente enfrentan obstáculos, dada las funciones que tienen encomendadas. Por ejemplo: la resistencia de líderes sociales a las soluciones que ofrece la dependencia; la desconfianza de los empleados ante la nueva forma de trabajo; el bloqueo de partidos políticos para concretar acuerdos, son sólo algunos ejemplos que muestran los obstáculos que se tienen que librar.

#### **1.3.2.2 Problemas**

Pilar Baptista (Fernández, 1991:286) define al problema como aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal.

En este sentido, la DGACEF enfrenta continuamente problemas derivados de la falta de pagos de servicios en las representaciones estatales, que se quedan sin periódicos, servicio telefónico, adeudos por renta de inmuebles, etc. y que después de estar insistiendo a la Coordinación Administrativa para que esto se resuelva, por fin se da una solución.

#### **1.3.2.3 Coyunturas**

En este concepto entran las contingencias, las que a decir de Pilar Baptista (Fernández, 1991:286), son eventos probables (aunque no seguro) que, idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones.

Tomando en cuenta esta definición, en la DGACEF se dan casos de contingencias o coyunturas, es decir, eventos que no pueden planearse, como bloqueos, marchas,

plantones, tomas de edificios públicos, etc., acciones que comúnmente ocurren en el ambiente y en los que la DGACEF tiene que contemplar, además de las catástrofes naturales y los emergentes sociales. Sin embargo, estas contingencias no afectan sus operaciones, pues son independientes. De manera informativa es como se responde a estas contingencias, para que otras áreas tomen las decisiones para enfrentarlas.

#### 1.3.2.4 Oportunidades

Situación potencial de ganancia para la organización, señala Pilar Baptista (Fernández, 1991:286), que podría entenderse como cuando el Gobierno federal determina ofrecer programas o acciones en beneficio de la sociedad; en el caso de la Secretaría podría señalarse la preliberación de reos acusados de delitos federales en un intento por mejorar su imagen ante la población.

La infraestructura y la tecnología con la que cuenta la organización también representan una oportunidad para responder a las nuevas y cambiantes necesidades de la sociedad.

En este sentido, las innovaciones tecnológicas se han ido dando en el sector público de manera paulatina; el nuevo gobierno federal ha hecho énfasis en la necesidad de contar con los elementos que le permitan cumplir con sus responsabilidades, por lo que es destacable que en la Segob haya iniciado su proceso de modernización en cuanto a infraestructura y tecnología.

En este sentido, las innovaciones en la Segob son patentes en el Edificio L del Conjunto Bucareli, en donde se remodelaron las instalaciones y se creó un “edificio inteligente”, toda vez que cuenta con la más alta tecnología en:

Control ambiental: alumbrado, climatización

Control energético: ajustar o monitorear los niveles de humedad y temperatura

Seguridad, control de alarmas de incendios e intrusos

Control de acceso: personal o visitantes

Instalaciones con posibilidad de interconexión

Salas de reuniones, presentaciones, oficinas o conferencias con confort, seguridad, ahorro de energía (periodos que no se ocupan).

La DGACEF cuenta con instalaciones modernas, espaciosas y cómodas, además de la tecnología de punta, que consiste en teléfonos digitales, computadoras de gran velocidad, Internet, elevador moderno, accesos rápidos y acondicionados para minusválidos. El equipo de trabajo ha sido del agrado del personal en la citada dirección.

Cabe mencionar que la Segob también cuenta con sus páginas Internet e Intranet ([www.gobernación.gob.mx](http://www.gobernación.gob.mx), y [www.intranet.segob.gob.mx](http://www.intranet.segob.gob.mx)), que han tenido un gran impacto en la ciudadanía, ya que en ellas se pueden conocer los programas, discursos, proyectos, acciones, marco jurídico, organigrama, objetivos, funciones y atribuciones, trámites, entre otros servicios que ofrece la dependencia encargada de la política interior del país.

### **1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente**

Como se había comentado anteriormente, la incertidumbre es opuesta a la información, mientras una sube la otra disminuye. Para combatir la incertidumbre es necesario que una organización decodifique (lea) su entorno, es decir, traduzca todos los mensajes para que pueda planear, organizar y dirigir sus metas.

Según Goldhaber (Fernández, 1991:286), la incertidumbre es la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita, pero Pilar Baptista la considera como el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado.

En el proceso de búsqueda informativa, la DGACEF tiene una función muy importante, pues deberá allegarse de los datos a través de la prensa estatal y nacional, radio, representaciones estatales e Internet, para conocer con más detalle el problema, además de ofrecer algunas consideraciones que deban considerar en la toma de decisiones. Sin embargo, es preciso aclarar que al obtener información del exterior la DGACEF no lo hace para subsistir.

Para reducir la incertidumbre y obtener información, Pilar Baptista señala varios mecanismos, los cuales se describen de la siguiente forma:

### **1.3.3.1 Retroalimentación**

Este concepto puede ser positivo o negativo y se traduce en una señal fácil de decodificar. Por ejemplo: la Segob se retroalimenta de toda la información que trasciende en los medios de comunicación y la opinión pública sobre las políticas, acciones o programas que lleva a cabo. Un caso fue la invasión de ex braceros al rancho del presidente Vicente Fox, por el que la dependencia fue criticada y juzgada severamente, pero este hecho la obligó a estar más pendiente de las actividades de aquellos grupos sociales que tienen presencia nacional, ya que pueden ejercer mayor presión.

La DGACEF inicia por la retroalimentación, al utilizar los diarios estatales más importantes e Internet, que le permiten conocer problemas de orden social y político surgido en alguna entidad federativa.

### **1.3.3.2 Búsqueda activa de información**

Además de retroalimentarse, la organización necesita buscar información proveniente del exterior, a fin de predecir posibles eventos que afecten positiva o negativamente su imagen o metas (Fernández, 1991:287)

La búsqueda activa de información es una constante en la Segob y la DGACEF, en virtud de que se hace allegar de información sobre conflictos que se presentan en las entidades federativas de orden social y/o político a través de sus representantes estatales. Por ejemplo cuando estalla una huelga en X empresa y los inconformes que demandan aumento salarial, toman carreteras como medida de presión, las autoridades buscan información para conocer quiénes son, qué demandan, qué vínculos tienen con otras organizaciones, información que les permita tomar decisiones. En este sentido, se le llama al representante estatal para que se contacte con demás funcionarios federales y estatales que le puedan proporcionar datos; asimismo, se da a la tarea de buscar en los medios impresos locales información relativa al caso.

Continuando con el ejemplo de los braceros, la DGACEF ha iniciado una serie de negociaciones con los líderes a fin de evitar un evento similar; esto le ha permitido controlar la contingencia, pero dado que no se ha resuelto el problema, la posibilidad de que ocurra una nueva manifestación no está descartada.

### 1.3.3.3 Campañas de relaciones públicas

En virtud de que una organización no puede tener control directo sobre todas las instancias del ambiente, entonces trata por lo menos de influir en él, según Pilar Baptista (Fernández, 1991:289)

Esta influencia se da a través de los mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización, a lo que se le denomina relaciones públicas, que tienen como fin crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable (Fernández, 1991:32)

En este sentido, la Segob como gobierno promueve en los medios de comunicación las acciones, programas o políticas que lleva a cabo con el fin de que la ciudadanía conozca lo que en materia de gobernabilidad interna, se realiza. En este sentido, la administración foxista se ha caracterizado por su inclinación hacia lo mediático, con el que los logros de las políticas sociales, según los propios medios, se aprecian más en la propaganda que en los hechos. Algunos slogans gubernamentales son: "*Poniendo a México al Día y a la Vanguardia*", "*Qué México quieres ver*", *Programa Paisano*, etc.

Uno de los puntos más trascendentes de la Segob es la toma de decisiones, toda vez que es una dependencia encargada de múltiples funciones y atribuciones que la obligan a poner en marcha acciones, programas, actividades, etc.

### 1.3.4 Toma de decisiones respecto al entorno

Para la toma de decisiones, es importante que los individuos de una organización consideren el ambiente como todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización que le afectan.

Al respecto, Duncan y Zaltman (Fernández, 1991:66) señalan que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema y están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Con base en lo citado, se establece que la Segob y, por ende, la DGACEF pertenecen al estilo administrativo mecánico, porque tienen una estructura formal, precisada en el Reglamento Interno; hay definición de deberes como la delimitación de entidades federativas en cada coordinación regional, además de un director adjunto que formaliza la autoridad con una comunicación vertical descendente, en donde el personal operativo difícilmente establece contacto con los directores de cargos más elevados.

En la toma de decisiones, cada coordinador regional o subdirector toma las decisiones individuales en cuanto a su personal; por ejemplo, cada uno decide si le permite faltar o llegar tarde. En cuestión referente al contenido del trabajo, la toma de decisión es centralizada, ya que siempre debe ser consultado con el jefe inmediato, es decir, con el director adjunto, quien a su vez consulta con el director general, y así sucesivamente hasta llegar al Secretario. Esto enmarca a un estilo mecánico en cuanto a estructura organización se refiere. Cabe señalar que son asuntos muy particulares, ya sea por su complejidad, conflictividad o trascendencia, los que son dirigidos hasta el titular de la Segob, pues la mayoría de quedan en el camino, tomando la decisión respectivamente cada jefe.

Se puede señalar que la Segob como institución cuenta con la información suficiente para la toma de decisiones, pero éstas en la mayoría de los casos se ven afectadas por los intereses personales, de grupo o partido político que tiene el poder, por lo que muchas veces las decisiones no se ajustan a las necesidades planteadas, esto ha provocado que la institución no responda a las demandas ciudadanas, es decir, que haya sido rebasada. Sin embargo, la Segob ha iniciado un proceso de mejora hacia sus empleados y sus clientes, con el fin de crear un estado de homeostasis (equilibrio) en la atención y cumplimiento de sus servicios. El proceso de mejora consiste en modernizar cada subsistema (área) en infraestructura y tecnología que permitan eficientar el trabajo, además de reportar las acciones realizadas para dar seguimiento.

## 1.4 DIAGNOSTICO

Los análisis realizados sobre la organización DGACEF, a partir de las Teorías de Sistemas y Contingente permiten señalar que el objeto de estudio esta estructurada como un sistema con subsistemas que se interrelación entre sí y con el todo, además de que requiere de energía proveniente del exterior (información) para funcionar. En este sentido, se puede señalar que la DGACEF sí lee su entorno, es decir, toma en cuenta lo que sucede a su alrededor; sin embargo, en un sentido estricto, la organización no depende de su entorno para existir, pues al ser parte de la estructura gubernamental, como dependencia siempre estará ahí.

Asimismo, se detectó que la centralización en la toma de decisiones genera que los problemas político-sociales no se solucionen de manera inmediata, pues tiene que pasar por varios estados jerárquicos que sólo responden a trámites burocráticos, situación que caracterizó al gobierno anterior y que hoy, aún prevalece. Sin embargo, se puede decir, que en este aspecto, la Segob también intenta leer su entorno, ya que ahora los funcionarios que la representan a partir de un director de área, toma decisiones respecto a los problemas que atiende, sin embargo, ello se hace dependiendo de la complejidad o conflictividad del caso.

Asimismo, la estructura de la Segob es mecánica, pues la jerarquización de cargos está súper definida. Un operativo informa a su jefe inmediato y éste al suyo y así sucesivamente, lo que hace que exista una comunicación vertical de abajo hacia arriba; esto ha ocasionado que muchas veces los mensajes no lleguen a tiempo o no lleguen correctamente creando estados de entropía negativa, es decir, confusiones de quién le dijo a quién qué cosa. La relación de la Segob con el entorno es compleja, pero la relación del entorno con la DGACEF es sencilla, ya que su función primordial es informar a través de productos que procesa con información proveniente del exterior, sin que éste le afecte directamente.

En este marco, la Secretaría tendrá que enfrentar la modernización de los servicios que proporciona, además de convencer a su personal de sumarse a la cultura de servicio, pues a pesar de que durante el 2002 y 2003 la dependencia envió a todos sus

trabajadores a cursos sobre el servicio público, hasta el momento aún se observa cierta resistencia a este aspecto.

Como institución encargada de la política interna del país se descarta la desaparición de la Segob, ya que su historia está ligada a la historia política y social de México, demostrando que tiene un papel preponderante en la estructura del Gobierno federal. Sin embargo, para mantenerse vigente tendrá que eficientar los servicios que ofrece a la ciudadanía, capacitando a su personal hacia una cultura de servicio. Además de introducir el concepto humanista en las relaciones con sus empleados.

En cuanto a la DGACEF, tendrá que definir políticas y procedimientos que le permitan detectar a tiempo o atender, en caso de haber estallado, los conflictos sociales y políticos, con el fin de seguir siendo un área que brinda información confiable y completa sobre acontecimientos de carácter político social del país. Esto, sin duda, le permitirá demandar internamente más apoyo económico, ya que es un área con recursos limitados que se refleja particularmente en las representaciones estatales, las cuales carecen incluso de los elementos más indispensables, como una buena computadora.

Lo anterior, con el fin de mejorar la imagen de la Segob, ya que las representaciones estatales tienen funciones, como la atención al público, lo que hace que estén a la vista de la opinión pública y de los medios de comunicación, que en la mayor de las veces cuestionan su trabajo. Asimismo, tendrá que apoyar más a su personal, ya que se observa una salida paulatina de operativos con gran experiencia y perfil, quienes finalmente le han dado esa imagen de eficiencia y eficacia con que cuenta la DGACEF. Como DGACEF, ésta puede ser parte del inicio de cambio que se intenta gestar al interior de la Segob, ya que su fuente de energía (información) proviene del exterior en donde se encuentran los representantes estatales que son el primer contacto con la ciudadanía.

En resumen, se puede señalar que la DGACEF es una organización mecanicista, con un ambiente establece, con inclinación a un estado benigno, diverso, integrado y abundante. Además, prevalece la incertidumbre, que para combatirla recurre a la retroalimentación, búsqueda activa de información, campaña intensa de relaciones públicas, pero con una centralización en la toma de decisiones.

## **CAPITULO II**

# **ESTRUCTURA Y FORMALIZACION**

Una vez que se ha conocido el entorno que rodea a la DGACEF, el siguiente capítulo permite observar o conocer a la organización desde una óptica más cercana, toda vez que aborda la estructura organizacional.

En este camino, se abordará lo referente a los distintos tipos de organización que se han definido a fin de ubicar a la organización objeto de estudio; sin embargo, es necesario indicar que resulta aventurado pretender clasificar o encasillar a una organización en alguna definición, ya que las organizaciones tienen distintas características, toda vez que albergan en su interior un factor indeterminado, vulnerable, cambiante: el ser humano.

En el segundo apartado se busca conocer la filosofía, la misión y visión de la dependencia, lo que permite señalar qué tipo de ideario tiene.

En el siguiente apartado, se abordarán los objetivos de la organización, un aspecto de suma importancia, ya que puede ocurrir que sean contrapuestos o divergentes con los objetivos de la organización.

En el punto número cuatro, se analiza la estructura formal del objeto de estudio, un amplio recorrido por el interior de la organización a través del organigrama, manuales, grupos formales e informales, grado de formalización, procesos formales de trabajo, inventarios de recursos humanos y tecnológicos, que hablan de la dimensión formal de la organización.

La última parte, está dedicada a las representaciones que dos miembros de la DGACEF tienen sobre su organización, expresadas en entrevistas por separado. Los datos obtenidos permiten al lector conocer desde otro ángulo a la organización, lo que sin duda ofrece una rica y abundante información.

## 2.1 LA ORGANIZACIÓN CONCRETA

### 2.1.1 Marco Teórico

El surgimiento de la Revolución Industrial permitió el nacimiento de las organizaciones, las cuales se convirtieron en importantes fuentes productivas rodeadas de conglomerados humanos, que empezaron a vender su fuerza de trabajo. Derivado de ello, se establece que las sociedades se han conformado por muchas organizaciones pequeñas, medianas y grandes y/o complejas, pero nunca serán igual a la sociedad como tal, por lo que siempre serán sólo una parte de ésta.

En estas organizaciones, los individuos pasan la mayor parte de su vida, además de que representan fuentes de satisfacción o frustración, en virtud de que las necesidades y aspiraciones personales se ven involucradas e interrelacionadas con las propias necesidades y aspiraciones de la organización, las cuales muchas veces se contraponen.

Las interrelaciones interna y externa, las formas de organizarse, cómo alcanzar una mayor productividad, cómo se influyen, cuáles son sus procedimientos, qué tan rígidos o flexibles son éstos, son aspectos de la organización, entre muchos otros, que han llamado la atención de los estudiosos de la sociología, quienes han conformado escuelas o teorías que les permitan analizar la vida de una organización.

En este sentido, la investigación sobre la DGACEF tiene como sustento teórico las siguientes escuelas:

- 1) Teoría Clásica: Centra su idea en que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es decir, propuso una unidad de mando, división del trabajo, centralización, subordinación.
- 2) Teoría Humanista: Parte de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Se consolidan aspectos como: liderazgo, motivación, relaciones y comunicación informales, el cambio desarrollo de recursos humanos.

- 3) Teoría de Sistemas: Resalta el entorno en el cual la organización existe, divide al sistema en subsistemas interrelacionados; la organización tiene una estructura, una diferenciación.
- 4) Teoría de contingencia: Considera que si hay elementos presentes en toda organización (influencia del medio ambiente o contexto, el estímulo), su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. (Fernández, 1991:54).

De estas teorías, se han abordado en el capítulo I las de Sistemas y de Contingencia, por lo que a partir de ahora se verán a lo largo del presente capítulo la Clásica y Humanista.

Entre los autores que se utilizarán para el análisis destacan Renate Mayntz, David Elliot, EDGACEFr H. Schein, Gareth Morgan, Graeme Salaman y Kenneth Thompson, quienes ofrecen importantes aportes de la incipiente y prometedora disciplina: la comunicación organizacional.

Cabe mencionar que a nivel nacional, los estudios sobre las organizaciones mexicanas son escasos y poco reconocidos, de ahí la necesidad de fomentar el interés en los estudiantes por realizar análisis sobre las organizaciones con el fin de buscar y proponer soluciones que fomenten un ambiente de armonía, en virtud de que "el espacio del trabajo formal es el de las organizaciones: asociaciones regidas por principios jerárquicos y funcionales, centradas por una autoridad ordenadora que estructura las interrelaciones internas en pro de ciertas metas/propósitos, esté o no explicitados". (Serrano y otros, 2001:39)

### **2.1.2 Diagnóstico formal**

El capítulo tiene como fin conocer la estructura, funcionamiento y comunicación que se da al interior de la DGACEF, conocimiento que tiene como base los documentos "oficiales", es decir, los que la organización reconoce, tales como el reglamento interno, organigrama, oficios, discursos, objetivos, misión, visión, etc.

Otros elementos que permitieron conocer el diagnóstico formal de la DGACEF, son los procesos formales de trabajo, los tipos de control y motivación existentes en el objeto de estudio, del cual se hace a continuación un recordatorio de cómo está configurado.

### **2.1.3 Momento coyuntural**

A lo largo de su existencia, la DGACEF sufrió cambios, como se vio en el apartado histórico, y actualmente está organizada de la siguiente manera:

- Coordinación Regional Zona Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora
- Coordinación Regional Zona Centro: Distrito Federal, Edomex, Hidalgo Morenos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala
- Coordinación Regional Zona Noreste: Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas
- Coordinación Regional Zona Sureste: Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán y Veracruz
- Coordinación Regional Zona Sur: Colima, Guerrero, Michoacán, Oaxaca
- Coordinación Regional Zona Bajío: Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí, Zacatecas
- Subdirección de Información Política
- Subdirección de Informática
- Subdirector de Coordinación de Enlace Federal
- Subdirección de Análisis y Diagnóstico
- Dirección de Procesos Electorales
- Asesor Jurídico
- Area de Fax

Cabe mencionar que en cada entidad federativa existe una Representación Estatal de la Segob, que depende de la DGACEF y que son una parte importante en el suministro de información.

La estructura del objeto de estudio se ha modificado desde su creación en 1989, en virtud de que ha adquirido nuevos objetivos y metas que han ido definiendo su función. (Ver capítulo I)

En esta estructura formal del objeto de estudio, llama la atención que la Dirección de Procesos Electorales no reporta a la DGACFE, sino directamente a la Unidad de Enlace Federal, lo que deja ver una irracionalidad dada la estructura jerárquica de la propia organización ha establecido. Asimismo, es importante señalar que hasta el 31 de marzo del 2004, la mayor parte del personal del objeto de estudio dependía de la Unidad de Gobierno, instancia ajena a la DGACEF, lo que creaba confusión y desconcierto entre los miembros.

El siguiente paso será conocer las diferentes teorías que definen a la organización como tal, para con base en ello, hacer una aproximación de la DGACEF.

## 2.2 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL

En la sociedad actual, el ser humano se ve en la necesidad de pertenecer a una organización, tales como escuelas, clubes, partidos políticos, sindicatos, oficinas gubernamentales, etc., para desarrollarse.

De ahí la importancia de entender qué es una organización. Carlos Fernández Collado señala que a partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, se está hablando de una organización (1991:35). En tanto, que Renate Mayntz señala que es una formación social orientada a un fin específico y ente organizado (1997:47).

Por su parte, Max Weber señala que burocracia es un concepto de gran importancia en la sociedad industrial, al definirla como el desarrollo de la forma moderna de la organización en grupos corporativos en todos los campos, además de que considera que es la forma "ideal" de organización, ya cuenta con división de trabajo, jerarquía de autoridad, sistema de reglas, impersonalidad (Thompson, 1984:19)

Sin embargo, existe una gran diversidad de organizaciones lo que ha obligado a los estudiosos, como Talcott Parsons, Renate Mayntz, Richard Hall y Tom Burns, construir tipologías de la organización que permitan agrupar sus cualidades; sin embargo, para Mayntz los intentos realizados hasta estos tiempos para establecer una tipología de las organizaciones esta basada en clasificaciones empíricas ordenadas. (Méndez, 1990:82), mientras que Tom Burns asegura que el esfuerzo tipológico yace en la determinación de las variables importantes para diferenciar los fenómenos bajo investigación, además de que se tendrían que tomar en cuenta el conjunto de condiciones externas, el espectro general de las acciones e interacciones y el resultado de comportamientos organizacionales (Huse, 1980:32)

Aunado a lo anterior, se debe considerar que las organizaciones tienen pocos rasgos comunes, como a) las formaciones sociales, de totalidades articuladas, definición de miembros y diferenciación interna de funciones; b) orientación conscientemente hacia fines y objetivos, y c) configuración racional al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de sus fines u objetivos (Mayntz, 1996:47).

No obstante, los investigadores de la organización ofrecen diversas tipologías con el fin de conocer las actividades, funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas que se dan al interior de una organización. En este sentido, Renate Mayntz establece tres tipos de organizaciones:

- a) Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que ello exige, tales como las dedicadas al esparcimiento y la recreación.
- b) Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para un fin, como las prisiones, escuelas, universidades, hospitales e iglesias.
- c) Las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia fuera, en las que se ubican las organizaciones económicas, de administración, políticas, partidos políticos, instituciones de previsión social. (Méndez 1990:83)

Con base en estos tres tipos de organización, se establece que la DGACEF pertenece a la categoría c), toda vez que sus objetivos están encaminados a conocer los problemas políticos, sociales y electorales para que los encargados de la toma de decisiones tengan los datos claros y ciertos de dichos problemas con el fin de buscar alternativas de solución. Además, tiene una estructura jerarquizada con poder de mando de arriba abajo.

Daniel Kantz y Robert Kahn, otros destacados estudiosos de las organizaciones, proponen la siguiente tipología:

- a) Predictivas: se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía.
- b) De mantenimiento: no conservan los avíos de la sociedad, sino a sus miembros y se dedican a la interacción social, como las escuelas y sectas religiosas.
- c) De adaptación o adaptativas: están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías, además de que aplican información o problemas existentes, tales como las universidades e instituciones de investigación.

- d) Político-administrativas: encargadas de coordinar y controlar a la gente y los recursos, como los partidos políticos, sindicatos y organizaciones de profesionales.

De esta tipología de la organización, se considera que la DGACEF pertenece a la d), ya que forma parte de un suprasistema encargado de asuntos de la política interna del país, coordinando y regulando el desempeño de otras organizaciones para contribuir a la gobernabilidad democrática.

Por último, el sociólogo Amitai Etzioni clasifica a las organizaciones en:

- a) Coercitivas: la coerción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores que reacción ante ella con una actitud negativa intensiva, como las prisiones.
- b) Utilitarias: el medio de control principal es de naturaleza financiera y la actitud de los miembros inferiores es una actitud calculada o calculadora.
- c) Normativas: los controles se apoyan en sanciones administrativas y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada, como la iglesia.

Sobre esta categoría, se establece que la DGACEF pertenece a la categoría c), ya que existen controles, como el *checado* de horario, firma de entrada o salida. Sobre la actitud moralmente orientada no se presenta tácitamente, pero puede señalarse que los jefes o directivos de la organización tienen cierta tendencia, en este caso política, es decir, los jefes en la mayoría de las ocasiones son miembros de la corriente política que ostenta el poder.

Para concluir este apartado y con base en las tipologías que ofrecen los autores citados, es importante señalar que para la clasificación de una organización, concretamente la DGACEF, deben tomarse en cuenta cada una de las propuestas presentadas para comprender y tratar de definir, lo más preciso posible, las características del objeto de estudio. Entre las similitudes encontradas de estas definiciones en la DGACEF sobresale que los objetivos, funciones y actividades están orientadas hacia afuera, hacia el público en general, enmarcadas en normas y controles de sus miembros y de los que están afuera.

Resulta pertinente señalar que las teorías presentadas tienen diferencias y similitudes. En este sentido, llama la atención el hecho de que en cada una de ellas presente el control de la organización hacia sus miembros. Además, la existencia de tres o cuatro tipos de organización por cada autor deja ver lo complicado y complejo que resulta pretender encasillar a una organización. Una vez concluido lo anterior, el siguiente paso conocer el ideario organizacional.

## 2.3 IDEARIO ORGANIZACIONAL

La filosofía de una organización, podría decirse, es su definición ante el mundo y son elementos trascendentales para diagnosticarla en su dimensión formal. Para comprender esto, es necesario señalar qué se entiende cómo filosofía. La filosofía es la agrupación de ideas y valores que sustentan a la organización, lo cual proyecta hacia el exterior. En otras palabras, es la manera en cómo se define en sí la organización, su forma de actuar en el trabajo que realiza. La filosofía está altamente vinculada a la cultura, la cual se define como el carácter de la organización, que está conformada por la visión y misión. (Morgan, 1982:105).

La ideología organizacional es el sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, a cerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes; exhorta a la acción colectiva.

En el caso de la DGACEF, una parte de su filosofía está conformada por valores que han sido definidos y agrupados en el Código de Etica, el cual puede encontrarse en el Reglamento Interno de la Secretaría de Gobernación, así como en la página web de la dependencia: [www.gobernación.segob.gob.mx](http://www.gobernación.segob.gob.mx). Para conocer dichos valores a continuación se reproduce el Código de Etica.

### 2.3.1 Código de Etica

El Código de Etica del Servidor Público es un conjunto de 12 valores que pueden conocerse en la citada página web, así como en los pasillos y el elevador, salas de juntas, oficinas del suprasistema Segob y, por ende, en la DGACEF. Estos valores pretende concientizar al servidor público sobre la importancia de su trabajo ante la ciudadanía; a continuación se reproduce dicho Código.

**BIEN COMUN.**

Asumir un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiendo que el servicio público es patrimonio de todos los mexicanos y mexicanas, que sólo se justifica y legitima cuando se procura por encima de los intereses particulares.

**INTEGRIDAD.**

Ceñir la conducta pública y privada, de modo tal que las acciones y palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad.

**HONRADEZ.**

Nunca usar el cargo público para ganancia personal, ni aceptar prestación o compensación de ninguna persona u organización que pueda llevar a actuar con falta de ética en las responsabilidades y obligaciones.

**IMPARCIALIDAD.**

Actuar siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a Persona alguna.

**JUSTICIA.**

Ceñir los actos a la estricta observancia de la ley, impulsando una cultura de procuración efectiva de la justicia y de respeto al Estado de Derecho.

**TRANSPARENCIA.**

Garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, establecidos por la ley, así como el uso y aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.

**RENDICION DE CUENTAS.**

Proveer la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas.

**ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO.**

Adoptar una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa por la preservación del entorno cultural y ecológico del país.

**GENEROSIDAD.**

Actuar con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los chiquillos, las personas de la tercera edad, nuestras etnias y las personas con discapacidad y en especial a todas aquellas personas que menos tienen.

**IGUALDAD.**

Hacer regla invariable de actos y decisiones el procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distinción de sexo, edad, credo, raza, religión o preferencia política.

**RESPECTO.**

Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana los derechos y las libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas.

**LIDERAZGO.**

Promover y apoyar estos compromisos con ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una Patria ordenada y generosa

### 2.3.2 Misión y Visión

Al hacer un recorrido documental por la organización, se encontró que la Segob tiene una visión y misión que precisan qué es y qué pretende alcanzar la institución como tal. Se detectó que las diferentes instancias que conforman el suprasistema Segob cuentan con una misión y visión particular que complementan el de la dependencia en su totalidad. La visión permite conocer a qué aspira la organización o cómo se mira en un par de años, mientras que la misión define qué hace la organización.

La visión y la misión de la Segob se encuentra en el Reglamento Interno, así como en la página web de la dependencia y para conocer ambos puntos se reproducen a continuación.

### **Misión de Segob**

Contribuir a la gobernabilidad democrática y a la seguridad nacional con apego a los principios propios del ejercicio democrático del poder público, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para procesar eficazmente las demandas y planteamientos de los actores políticos y hacer efectivos los derechos políticos de los ciudadanos, proteger tanto a la población como a los intereses vitales del Estado Mexicano, generando un entorno favorable para el crecimiento con calidad y para el desarrollo humano, que incluya a todos los mexicanos.

### **Visión de la Segob**

#### Ejercicio y Cultura Democrática

La Secretaría de Gobernación

Es una Institución ejemplar como foro de convergencia política.

En sus atribuciones regulatorias es honesta y de estricto apego a la Ley.

Resolución de conflictos de manera sobria, eficaz y con soluciones de fondo.

Es un instrumento de Gobernadores, Partidos Políticos, para apoyar sus gestiones.

Mantiene un diálogo permanente con actores políticos.

La conducción política se caracteriza por ser "Gobernabilidad Democrática".

No es un agente político de un solo grupo o partido.

Existe una cultura democrática permanente en el país, fomentada y liderada por la SEGOB.

Es motor de un gobierno fuerte democrático.

Ha logrado generar armonía social y participación ciudadana.

Propició marcos jurídicos en los tres órdenes de gobierno, ágiles y sencillos.

Vigila el cumplimiento del Estado de Derecho.

#### SEGOB como prestador de Servicios

Genera respeto, cercanía, confianza hacia la ciudadanía.

El cliente es claro; es el ciudadano y/o población, fuerzas políticas, sociales y estructura de gobierno; su nivel de satisfacción se mide sistemáticamente.

Eficiencia y calidad evidente en servicios que SEGOB otorga al ciudadano. La corrupción ha desaparecido.

La Presidencia y las Secretarías se sienten altamente satisfechas con los servicios de la SEGOB.

#### Información y Retroalimentación

Un manejo de la comunicación abierta, transparente, de cara al público.

La información que proporciona la SEGOB es suficiente, oportuna y veraz.

El equipo SEGOB es un ejemplo de rendición de cuentas.

El CISEN es una institución respetada, pertinente y opera apegada a la Ley.

#### Organización Interna

El personal está capacitado, actualizado y usa tecnología de punta para el servicio a la población.

La SEGOB es una organización; eficaz, esbelta, sencilla, dinámica, clara en definición de responsabilidad.

Las instalaciones son dignas, funcionales y en orden; su operación es austera y bajo norma.

La SEGOB alcanzó una auténtica descentralización.

Servidores públicos con calidad de vida en su trabajo.

Equipo de SEGOB integrado y alineado a los objetivos.

El comportamiento del personal de la SEGOB; es de cara a la sociedad, honesta, sobria, perseverante, con ánimo conciliador, prudencia y respeto en el trato.

VISION al 2005

Una sociedad abierta y libre, plural, informada y crítica con una sólida cultura democrática y una amplia participación ciudadana que, gobernada por instituciones democráticas legítimas y que tiene confianza en que el comportamiento tanto de autoridades como de las personas, se apegan al orden jurídico bajo un esquema de rendición de cuentas por la autoridad, donde se privilegia el diálogo, la negociación y la construcción de convergencias que vive en un Estado de Derecho, con un gobierno caracterizado por la responsabilidad compartida entre las instancias gubernamentales, en el marco de un federalismo auténtico, una relación entre los poderes públicos y con un sistema de partidos políticos vigoroso

Como se observa, la misión y visión establecen un alto grado de responsabilidad de la Segob, de ahí que sea la instancia que está inmediatamente después de la Presidencia de la República. Ambas muchas veces no se cumplen en su cabalidad, pues como se observó en el primer capítulo, la opinión pública, los clientes, los medios de comunicación ponen en entredicho las versiones oficiales, así como el propio sentir ciudadano que dice no ser atendido en sus necesidades, dejando ver que las instancias gubernamentales han sido rebasadas en el cumplimiento de sus funciones.

Ahora se presenta la misión y visión del objeto de estudio, es decir de la DGACEF, plasmada en el Reglamento Interior de la dependencia federal:

### **Misión del objeto de estudio**

Unidad del Gobierno federal que establece vínculos con las instancias gubernamentales, con procesos establecidos para el acopio y distribución de información que identifica, previene y facilita la solución de los conflictos en las entidades federativas que pudieran vulnerar la gobernabilidad democrática.

### **Visión del objeto de estudio**

Como parte de la Unidad de Enlace Federal, nuestra visión es ser la instancia del Poder Ejecutivo Federal reconocida por los diferentes niveles de gobierno, como interlocutor para facilitar la solución de conflictos en las Entidades Federativas.

La misión del objeto de estudio se cumple en un alto grado, ya que como se mencionó en el capítulo anterior su trabajo consiste en conocer la problemática política social que se suscita al interior del país para informar lo más oportunamente posible, a las instancias internas de la Segob, las cuales tienen poder en la toma de decisiones.

Respecto a la visión, la DGACEF ha ido ganando la confiabilidad de áreas superiores, ya que antes era una dirección de área y ahora es una dirección general, aunque aún no logra convertirse en ese interlocutor que facilite la solución de conflictos; cabe señalar que el trabajo se está realizando para llegar a ello, toda vez que los representantes estatales, así como los coordinadores regionales, cada vez tienen más presencia y poder de decisión en su ámbito.

Ahora el siguiente punto es saber hacia dónde se dirige la DGACEF, lo cual es posible a través de los objetivos.

## 2.4 HACIA DONDE SE DIRIGE LA ORGANIZACIÓN: OBJETIVOS

Los objetivos permiten saber hacia dónde se dirige, que es lo que persigue, a dónde quiere llegar la organización. La socióloga Renate Mayntz señala que el objetivo es lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. En los objetivos pueden participar los empleados, los dirigentes o directivos, incluso una autoridad ajena a la organización. La autora describe tres tipos de objetivos que se presentan en una organización, citados en la tipología de la organización, los cuales son:

- a) Objetivos que se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación y al contacto recíproco que ello exige. (esparcimiento y recreación)
- b) Objetivos para actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin (prisiones, escuelas, universidades, hospitales e iglesias)
- c) Objetivos para el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera (económicas, administración, policía, partidos, consorcios, instituciones de previsión social). (Mayntz, 1990:75-77)

Estos objetivos responde o son características del tipo de organización a la que pertenecen, como se vio anteriormente.

### 2.4.1 Objetivos del objeto de estudio

Teniendo en cuenta la definición anterior, se establece que los objetivos de la DGACEF pertenecen al tipo c), ya que buscan resultados hacia fuera, según se puede constatar en los mismos que a continuación de presentan:

- Atención y seguimiento a los fenómenos sociales, políticos y electorales en las entidades federativas, regiones y municipios para prevenir y solucionar controversias.
- Dar seguimiento, en el ámbito de competencia de la Secretaría, a los convenios celebrados entre el Ejecutivo Federal y las entidades federativas y municipios.

En la DGACEF, estos objetivos se cumple parcialmente todos los días, ya que a veces no logra darse el 100 por ciento de seguimiento a los fenómenos políticos, sociales y

electorales ni a los convenios celebrados. Cabe comentar que en conversaciones informales con algunos miembros de la DGACEF, se detectó que la mayoría desconocen los objetivos organizacionales, por lo que no se sienten comprometidos con ellos. Aunado a ello, el objeto de estudio está sujeto a constantes cambios de funcionarios o dirigentes de la organización, lo que implica que los objetivos cambien, aunque no sean cambios radicales, sino de perspectiva, lo que conlleva nuevamente una falta de compromiso organizacional.

Tomando en cuenta los objetivos en mención, algunos líderes han externado su interés por darles seguimiento puntual, incluso intervenir en los fenómenos sociales, políticos y electorales que se registran en las entidades, intento que aún no logra percibirse como un hecho.

Además de los objetivos, en el Reglamento Interno de la Segob se encontraron las siguientes metas organizacionales.

#### **2.4.2 Metas organizacionales**

Las metas son más específicas en señalar que es lo que quiere lograr la organización, por lo que resulta importante conocerlas y a continuación se describen:

- Establecer y mantener vínculos institucionales con los tres órdenes de gobierno a través de reuniones periódicas de trabajo.
- Facilitar la solución de la problemática que se presente en las entidades federativas, mediante la prevención y atención de los conflictos sociales, políticos y electorales.

El hecho de tener objetivos y metas legalmente reconocidas y establecidas, permite a la organización adquirir los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo, así como gozar del reconocimiento de los actores políticos, sociales y electorales de la sociedad.

#### **2.4.3 Problemas y objetivos**

Uno de los problemas recurrentes en las organizaciones es el hecho de que no cuenta con objetivos especificados ni determinados, lo que podría ser consecuencia del quehacer de la organización, es decir, los objetivos no pueden especificarse porque

dependen de las condiciones del entorno, así como de los intereses de los miembros de la organización. Además, cuando en una organización existen objetivos que no se adaptan a las condiciones del entorno, entonces se corre el riesgo de perder influencia y apoyo en la sociedad.

En el caso de la DGACEF, el objetivo puede darse de manera parcial, pues se da atención y seguimiento a los fenómenos sociales, políticos y electorales que se suscitan en las entidades federativas, regiones y municipios; sin embargo, ello no es garantía de prevenir y solucionar las controversias que se presenten. Esto genera problemas, pues los actores con los que se interactúa pierden la confianza en las autoridades de la DGACEF.

Para evitar problemas derivados de los objetivos, es necesario que los mismos estén claramente definidos y, sobre todo, se adapten a las circunstancias. Esta definición influye en la libertad de movimiento de los que dirigen la organización y se acepta como una norma entre los miembros, quienes desempeñan sus papeles de acuerdo a lo que establece dicha norma. En este sentido, los objetivos de la DGACEF están claros pero a veces no pueden adaptarse a las circunstancias, ya que su ejecución esta lograda en gran medida a los intereses personales y de grupo de los dirigentes de la organización.

También es importante tomar en cuenta que un objetivo cumplido conlleva nuevos objetivos, que en el caso de la DGACEF existen objetivos que se alcanzan, pero también aquellos que requieren un tiempo determinado. Los objetivos alcanzados podrían ser: informar puntualmente sobre el desarrollo de un conflicto de orden social o político que se registra en x entidad federativa; y los que requieren de un tiempo, serían llegar a la solución definitiva del conflicto, lo cual requiere de un tiempo para que los involucrados en dicho conflicto externen sus diferencias y se pongan de acuerdo.

#### **2.4.4 Objetivos y filosofía (Constelación de Valores)**

Retomando a la socióloga alemana Renate Mayntz, junto a los objetivos se debe distinguir la "constelación de valores", que son las "actitudes valorativas" que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte

fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre los objetivos y sobre la organización.

En el caso de la DGCEF, las actitudes valorativas en la mayoría de los casos no coinciden con los objetivos de la organización, ya que el hecho de ser una organización mecánica, con una jerarquización de cargos y funciones, entre otras característica provoca que las relaciones entre los miembros y la organización son frías. No obstante, se observa que el cumplimiento del objetivo se lleva a cabo por las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, más que por la organización como tal.

Asimismo, existe una constelación de valores caracterizada por la desunión, desconfianza, incertidumbre, ya que la política de amiguismo, favoritismo y compadrazgo han determinado el apoyo o promoción para un determinado miembro de la organización, creando en los demás molestia e inconformidad, de ahí que cada quien prefiera buscar beneficios personales. Esto es una característica que se acentúa cotidianamente, incluso los miembros se tienden a deslindarse de aquellos que, por alguna razón, tienen un problema con la organización.

Ante esta situación, que es reconocida por la organización, la Segob ha dedicado un gran espacio para la promoción de los objetivos y la filosofía organizacionales; el código de ética, como se dijo anteriormente, puede encontrarse en pasillos, elevador, salas de reunión, etc. Además, se han impartido cursos por reconocidas instituciones académicas, como el ITAM, sobre la mística del servicio público, en un afán por concientizar al empleado sobre la importancia que tiene ante la ciudadanía su función pública, así como por lograr una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Sin embargo, hasta el momento, puede establecerse con lo que se ha descrito, que en la DGACEF aún no se logra esa congruencia, por lo que a veces resulta difícil la realización del trabajo.

Respecto a la misión y visión de la DGACEF en relación a su objetivo, se puede señalar que existe una correspondencia que sustenta a la organización y a los objetivos que guían sus decisiones y orientan su quehacer cotidiano. Los objetivos, la misión y visión se sintetizan y se hacen presentes en los trabajos que cotidianamente se producen en

la DGACEF, toda vez que logran poner atención y dar seguimiento a los fenómenos sociales, políticos y electorales que se suscitan en las entidades federativas, regiones y municipios para prevenir y solucionar controversias, mediante el establecimiento de vínculos, como la interlocución, con otras instancias gubernamentales que garanticen la gobernabilidad democrática.

Los objetivos también están relacionados con la estructura de la organización, por lo que es el siguiente punto que se aborda.

#### **2.4.5 Estructura y objetivos**

Para poder determinar si existe una congruencia entre estructura y objetivos, es necesario definir qué es estructura, y retomar la definición de objetivos. La estructura es la distribución y el orden de las diversas partes de un todo, sus componentes se hayan relacionados unos con otros. La estructura de algo consiste en las interrelaciones relativamente estables de sus partes (Méndez y otros, 1990: 87), mientras que objetivo es lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. En los objetivos pueden participar los empleados, los dirigentes o directivos, incluso una autoridad ajena a la organización (Mayntz, 1990:75)

Los objetivos están distribuidos en una articulación de puestos y una ordenación de instancias en una organización, que es su estructura implicando una estrecha relación en el sentido de que si se modifica uno, se modifican otros.

En este caso, la DGACEF ha ido cambiando estructuralmente, pues antes del arribo del gobierno panista, era una dirección de área denominada Dirección de Coordinación con Entidades Federativas y Municipios con más de 200 personas. Ahora, a partir del 2001, pasó a ser Dirección General, con menos de 200 personas, entre empleados de base, confianza y honorarios, siendo éstos últimos en su mayoría. En los gobiernos del PRI, la mayoría de los empleados era de base y confianza, pero los cambios de corriente política disminuyeron considerablemente este tipo de contratos, al ofrecer los denominados "retiros voluntarios", en un afán por disminuir los gastos del Gobierno federal en el pago de salarios a empleados.

Otro caso de estos cambios estructurales también se observó en el 2001, cuando de tres coordinaciones regionales con que contaba la entonces Dirección de Coordinación con Entidades Federativas y Municipios, la ahora DGACEF cuenta en su estructura con 6 coordinaciones regionales, en las que se distribuyen los 31 estados y el DF. Esto obligó a dichas coordinaciones a cambiar sus objetivos, pues de más entidades federativas pasaron a menos, pero la responsabilidad en la puntualidad y confiabilidad de la información sobre los sucesos políticos, sociales y electorales, debe ser excelente.

Además de lo citado, la estructura representa más cosas por lo que se le ha dedicado un apartado completo, el cual es el siguiente.

## 2.5 ESTRUCTURA FORMAL

La estructura es el modelo relativamente estable de la organización, en los que se da la división de cometidos, la distribución de puestos y la ordenación de las instalaciones, todas relacionadas a través de actividades, derechos y obligaciones, establecidos en reglas u ordenanzas. (Mayntz 1990:105)

Para Max Weber, la estructura se centra en las reglas y procedimientos organizacionales, en las maneras en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan, además de que señala los controles que aplica la organización a sus miembros (Shein, 1982:70-71)

La división del trabajo requiere de la cooperación de los miembros para la producción de la organización, la cual se enfrenta al problema de cómo hacerle para lograr la cooperación de sus empleados, recurriendo en muchas ocasiones al convencimiento o la coerción como medidas para la cooperación del trabajo. Sin embargo, en las organizaciones no se da en su totalidad ni uno ni otro concepto, sino que se dan grados de ambos. Esta complejidad de grados de convencimiento y coerción como parte de la cooperación del trabajo requiere más profundidad, por lo que a continuación se dedica un apartado concreto.

### 2.5.1 Cooperación y división del trabajo

La Revolución Industrial permitió el nacimiento del sistema capitalista, que se caracterizó por la cooperación de trabajo como una forma histórica peculiar al proceso capitalista de producción, además de que permite comprender cómo se alcanzan los objetivos.

La división de cometidos o división del trabajo está ligada a la cooperación de los miembros de la organización que según Carlos Marx, es la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción distinto, pero conectado. Esta autor abunda que la cooperación sigue siendo la forma básica para el logro de objetivos, junto con la división del trabajo que

está ligada a la manufactura, la cual es un mecanismo de producción cuyos órganos son hombres.

Sobre la división del trabajo, Edgar H. Shein dice que "la sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes". (Shein,1982:12)

La división del trabajo y la cooperación en el sistema capitalista tiene como características:

- Jornada de trabajo social medio (contrato social)
- Abaratamiento de mercancías
- Reducción del valor de la fuerza de trabajo
- Rapidez, menos tiempo
- Muchos asalariados, necesidad de mando
- Supervisión

En este contexto resulta pertinente comentar que la jornada laboral en la DGACEF es:

Base	Confianza	Honorarios
7 horas, con checado de horario, todas las prestaciones, como ISSSTE, Fondo de pensiones, seguro de vida colectivo, seguro de retiro, primas vacacionales, guarderías, fondo de ahorro, aguinaldo, SAR. Sueldos bajos	7 horas, checado de horario. Prestaciones. Sueldos regulares. Niveles bajos. A partir de la categoría de jefes de departamento, se tiene plazas de confianza, con prestaciones superiores a las establecidas por la ley, no checan, pero su horario es abierto.	El horario es abierto, es decir hay ocasiones que deberán quedarse <i>hasta morir</i> , u otras podrán irse temprano, llegar tarde. Sin prestaciones, sin checado de horario, sueldo regular. Están sujetos a las necesidades del área a la que pertenecen.

Tabla 1

En la DGACEF, la cooperación y la división del trabajo son esenciales para la organización del mismo, por lo que en su estructura se encuentran diversas áreas, que pueden clasificarse en coordinaciones y subdirecciones. Al respecto, Schein señala que en la medida en que se "operacionaliza" la organización a través de sus diferentes áreas, cada una de éstas tiene su propio fin. Así, se tiene que las coordinaciones atienden y dan seguimiento a los conflictos políticos, sociales y electorales de manera

informativa, mientras que las subdirecciones están más por el lado administrativo, es decir, responden oficios, atienden problemas en las representaciones estatales. Respecto a la cooperación, en el objeto de estudio se encontró que se da a través de la coerción y el convencimiento:

Coerción	Convencimiento
Checado de horario	Promesas de promoción
Jornada de trabajo	Aumentos de sueldo
Firma de contrato	Relaciones interpersonales
Cámara de Circuito	Prestaciones
Micrófonos	

Tabla 2

### 2.5.2 Organigramas de la DGACEF

Los miembros de la DGACEF actúan en el marco de una jerarquía escalonada, es decir, las órdenes tienen un sentido vertical de arriba abajo, según lo establece la propia organización que cuenta con el siguiente organigrama, en el que puede observarse el alto grado de jerarquización que existe.

El organigrama fue entregado a solicitud por el área de Informática, por lo cual se reproduce de la siguiente manera:

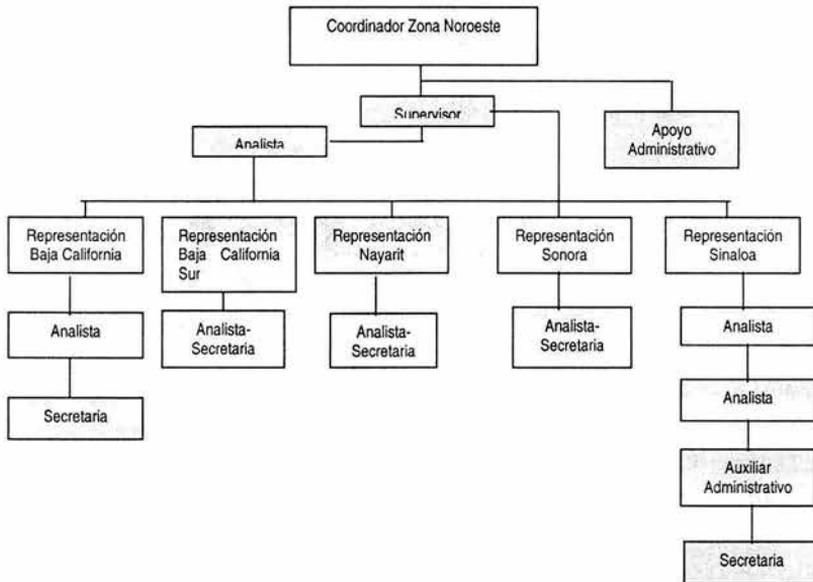


Cabe mencionar que este organigrama es el oficialmente reconocido por la DGACEF; sin embargo, en la práctica no se configura igual, ya que la Dirección de Procesos Electorales reporta directamente al director general y no al adjunto, además de que su personal no participa en la rotación de guardias de fin de semana, con el argumento de que deriva de la Unidad de Enlace Federal. Estos hechos son una muestra de la

irrationalidad existente entre lo que se dice y se hace dentro de la organización porque no se está respetando su propio organigrama.

El siguiente organigrama representa la configuración jerárquica de la Coordinación Zona Noroeste, la que es similar a las demás coordinaciones y se encuentra en los documentos internos de la DGACEF.

Figura 6



### 2.5.3 Definición de funciones de los miembros de la DGACEF

Con base en la teoría de la estructura organizacional, que señala la división del trabajo como parte importante de una organización estructurada, se detectó que en la DGACEF no existe un manual de procedimientos que especifique las funciones de sus miembros.

En entrevistas informales con personal de Recursos Humanos, incluso con los propios dirigentes, se concluyó que en algún momento sí se intentó realizar un manual, incluso hubo quienes aseguraron que sí existía pero definitivamente no sabían en dónde. Ante esta situación se recurrió a la entrevista informal con algunos miembros de la organización para conocer, de viva voz, cuál es su función dentro de la DGACEF, teniendo como resultado:

- Director General Adjunto: Toma decisiones respecto a la información que debe enviarse a otras áreas superiores. Encabeza reuniones con actores políticos, sociales y electorales, como representante de Segob; concreta encuentros con jefes superiores de otras dependencias, niveles de gobierno y actores políticos, sociales y electorales para coadyuvar en la atención y solución de fenómenos políticos, sociales y electorales.
- Secretaria particular: Encargada de confirmar reuniones, informar a los miembros de la toma de decisiones.
- Secretaria: Archivar documentación, hacer llamadas telefónicas, actualizar directorios.
- Asistente Administrativo: Recibir documentación dirigida al director general, controlar archivo de documentos.
- Mensajero: Repartir la documentación que se genera en la dirección general adjunta, hacer envíos o atender asuntos directamente del director general.
- Director de Coordinación Regional: conocer y atender los problemas que se generan en las entidades federativas. Asistir a reuniones donde se informa de la toma de decisiones.
- Supervisor: hacer análisis y conocer de manera general la problemática que prevalece en la coordinación regional y sustituir al coordinador cuando este ausente.
- Analista: Analizar la problemática que se presenta en las entidades federativas, conocer de manera precisa las situaciones prevalecientes.
- Auxiliar administrativo: Archivar documentación, realizar trámites administrativos, hacer llamadas telefónicas, actualizar directorios.
- Representante estatal: Reportar los sucesos políticos, sociales y electorales que se suscitan en las entidades federativas; tramitar lo relativo a juegos y sorteos, atención a asuntos religiosos.
- Subdirector: Existen tres subdirecciones: Informática, atender las necesidades de l equipo de cómputo; la de Información Política, realizar síntesis periodísticas con base en información de los diarios más importantes de las entidades federativas; y la Subdirección de Análisis y Prospectiva, realiza análisis de conflictos particulares, dándoles puntual seguimiento.
- Capturista: captura de información en formatos especiales.

- Area de Fax: personal que se encarga de recibir y enviar documentación, información periodística, oficios, tarjetas informativas, etc, a las y de las representaciones estatales.
- Auxiliares administrativos-mensajeros: reparto de documentos, apoyos personales a jefes,

Lo anterior, permite observar que dentro de la DGACEF sus miembros están encaminados a lograr un objetivo común, que es el de suministrar información a otras áreas del suprasistema Segob, para lo cual requiere de la cooperación y división del trabajo de los miembros de la organización. Así, la DGACEF es una organización racional desde el punto de dimensión formal, como consecuencia de la división del trabajo y la delimitación de las funciones.

#### **2.5.4 Estructura Formal: descripción de papeles**

Otro de los puntos que se abordan en la estructura formal de la organización, es la descripción de papeles que desempeñan todos sus miembros, teniendo en cuenta que *papel* se entiende por lo que se espera del titular del puesto y sus actitudes y posturas valorativas que tengan que ver con sus cometidos en la organización. (Mayntez, 1996:106)

Un ejemplo de ello, puede ser el cargo de Director General Adjunto que exige un comportamiento ético, responsable, formal, aunque no siempre se cumpla, pero por el nivel se supone que lo es, mientras que el cargo de mensajero tiene más flexibilidad, y que no es raro esperar actitudes bruscas, cambiantes o informales.

Redundando en lo anterior, se establece que en la descripción de papeles se encuentran las instrucciones escritas y verbales' dictadas por los jefes con que cuenta la DGACEF, es decir, por los encargados de la toma de decisión.

Es preciso señalar que el hecho de que la DGACEF se integre por seres humanos (empleados) provoca alteraciones e inconsistencias internas al patrón que establece el diseño mecánico de un sistema en su funcionamiento, es decir, el ser humano influye de manera determinante en la organización. Asimismo, existen distintas clases de

grupos que tienen una enorme importancia en los mecanismos de comunicación y en el flujo de información, que es un tema que se describirá páginas adelante.

### **2.5.5 Grupos Formales e Informales**

Para Edgar H. Schein, en la organización existen diversos grupos, los cuales define como: a) cualquier número de personas que interactúan unas con otras, b) que están psicológicamente conscientes y c) que se perciben a sí mismas como un grupo. Los grupos son clasificados en formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforma la organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. También subdivide a los llamados grupos formales en permanentes y temporales. (Schein, 1982:136)

En la DGACEF, el denominado grupo formal está conformado por la estructura misma de la organización, es decir, por las coordinaciones, subdirecciones, supervisiones, analistas, representaciones estatales que conjuntamente le dan coherencia al proceso productivo y a la jerarquización de funciones.

Asimismo, en la DGACEF se han creado grupos formales temporales, que a decir de Schein son aquellos que se forman cuando se realiza algún proyecto en particular, pero que al lograrlo el grupo se desintegra. Un ejemplo de ello, se observa cuando la DGACEF crea comisiones de coordinadores regionales para atender un fenómeno político, social o electoral a nivel nacional, es decir, que se suscitará paralelamente en todo el país, y que una vez resuelto, cada coordinador continúa atendiendo únicamente las entidades que le corresponden por estructura.

Los grupos informales también se encuentran en la DGACEF, al observarse que existen grupos de analistas o supervisores, que tienen necesidades que van más allá de las propias del trabajo, y que en busca de la satisfacción de dichas necesidades, interactúan.

Existen tres tipos de grupos informales: a) horizontales, que reúne a personal del mismo rango; b) verticales, que se conforman con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en diferentes niveles y categorías, y c) el mixto o

conformado al azar, que se establece por afinidades, grupos y preferencias y que en él pueden estar miembros de diferentes departamentos y localización física.

En la DGACEF se observan estos tres tipos de grupos informales. En los horizontales se encuentran los coordinadores regionales, quienes continuamente se reúnen por motivos laborales, como en las juntas de cada semana, en donde comparten experiencias, plantean problemas propios de la DGACEF o del orden político-social que enfrenta el país.

En el caso de los grupos verticales, éstos se hallan en cada coordinación, en donde además del coordinador regional está un supervisor, dos analistas y personal de apoyo administrativo, quienes continuamente se reúnen para recibir instrucciones laborales.

El tercer grupo informal también sobresale en la DGACEF, ya que los miembros han logrado identificarse con algunos miembros de otras coordinaciones, como es el caso de la supervisora de la Coordinación Regional Zona Centro con analistas del área de Control y Gestión y de la Zona del Bajío.

La presencia de estos grupos dentro de la organización, sin duda, influyen en el buen desempeño de la organización, aunque en algunos casos pudieran afectarlo negativamente, pero ello se abordará con mayor precisión en los siguientes capítulos; por lo pronto, el siguiente punto es conocer el grado de formalización de la DGACEF.

### **2.5.6 Grado de formalización**

El grado de formalización de una organización está apoyado en cierta medida por los manuales de procedimientos que establecen la forma de trabajo de una manera descriptiva y con el mayor detalle posible. En el caso de la DGACEF, no se halló ningún documento parecido, si acaso algunos borradores y avances de lo que, se asegura, será el Manual de Procedimientos. Cabe mencionar que el desconocimiento por parte de los jefes sobre algún manual de procedimientos puede derivarse del constante cambio que se da en los niveles superiores, y quienes se van se llevan lo que pueden o no dicen bien las cosas, como una muestra del desinterés de lo que pase con la organización.

Cuando un nuevo miembro ingresa a la organización objeto de estudio, éste será presentado ante todos si su cargo así lo requiere, como es el caso del director general, pero si es de más abajo, difícilmente se anuncia su integración. Como primer paso, el nuevo integrante, que por lo regular es un "recomendado", llega directamente al área dónde laborará y posteriormente deberá entregar sus documentos oficiales al área de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa, la cual le señala qué tipo de contrato de trabajo tendrá (base, confianza u honorarios) y cómo deberá pagársele, que es por depósito en cuenta bancaria. El nuevo miembro deberá aprender sobre la marcha el funcionamiento del proceso del trabajo, que está formalizado más que por la descripción en un manual, por costumbre.

A pesar de no contar con un manual de procedimientos, existen otros documentos como el Reglamento Interno de la Segob, Ley Federal de Responsabilidades, el Contrato Colectivo de Trabajo, Ley Federal de Procedimientos Administrativos, Acuerdos, convenios, códigos, entre otros, que hablan del alto grado de formalización del objeto de estudio.

En este contexto, cabe citar a Max Weber, quien señala que la formalización de la organización burocrática debe contar con las siguientes características:

- Ordenación de reglas
- Delimitación precisa de competencias
- Estructura jerárquica
- Ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia. (Mayntz, 1990:112)

La estructura jerárquica puede apreciarse en el organigrama del objeto de estudio, que divide a la organización por el principio funcional, el cual a su vez tiene su propia forma de organización jerárquica. Esta estructura define la función de cada miembro de la organización y su poder de mando, así como su obediencia. Ejemplo: el coordinador regional tiene poder sobre el supervisor, analista, y representante estatal, pero le debe obediencia al Director General Adjunto. Con este análisis de organización burocrática que ofrece Weber, se establece que la DGACEF tiene un alto grado de formalización, toda vez que hay definición de funciones, estructura jerárquica, con

órdenes de arriba abajo, además de que sus miembros están sujetos a reglas y procedimientos definidos.

En este contexto, cabe citar a la socióloga alemana Renate Mayntz, quien señala que las organizaciones no se desarrollan a tal grado de formalización desde su nacimiento, sino que atraviesan un largo proceso de cambio que las conforman como se conocen actualmente. Con el tiempo, la organización continúa su desarrollo y cambio estructural, aunque ya en una forma más lenta que durante su etapa inicial, tras alcanzar cierto equilibrio que las mantiene en funcionamiento más o menos constante.

Una vez que se ha conocido el grado de formalización de la DGACEF, el siguiente punto es conocer que tan formal es el proceso de trabajo en la organización.

## **2.5.7 Proceso Trabajo**

### **2.5.7.1 Funciones de la organización**

Es importante reconocer las funciones que tiene la organización, que no son lo mismo que los objetivos, pero que se derivan de éstos. Las funciones son la acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, es decir, la contribución que presta la organización a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador del sistema. (Mayntz, 1990:76) Al respecto, se encontró que la DGACEF tiene varias funciones que se describen en el Reglamento Interior de la Segob:

- I. Instrumentar y poner en ejecución las medidas necesarias para la organización y funcionamiento de las representaciones de la Subsecretaría de Gobierno en las entidades federativas, proponiendo su número y distribución en el país.
- II. Coordinar y dar seguimiento a las actividades y acciones que lleven a cabo las representaciones de la Subsecretaría de Gobierno en las entidades federativas.
- III. Supervisar que las representaciones de la Subsecretaría de Gobierno en las entidades federativas, brinden debida atención a otras unidades administrativas u órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría,

cuando así lo determine el Secretario, para el debido ejercicio de sus atribuciones, fungiendo como ventanilla única de trámites, en los casos en que así se disponga.

- IV. Coadyuvar en el establecimiento, a través de las representaciones de la Subsecretaría de Gobierno, de vínculos institucionales con las dependencias y entidades de los gobiernos de las entidades federativas y municipios.
- V. Las demás que determine el Secretario dentro de la esfera de sus facultades.

#### 2.5.7.2 Proceso formal del trabajo

En cumplimiento a las funciones anteriormente descritas, en la organización objeto de estudio se realizan varios procesos formales de trabajo, pero el que tiene que ver con el objetivo es el que realizan las seis coordinaciones regionales, es decir, atienden y dan seguimiento a los fenómenos políticos, sociales y electorales que se registran en las entidades federativas. De ahí que se considere más conveniente analizar este proceso de trabajo, toda vez que sus productos son una fuente importante de consulta interna para el suprasistema Segob.

Este proceso se realiza cotidianamente sin mayores problemas o sobresaltos, toda vez que no conlleva ningún tipo de especialización o complejidad, y que consiste en:

- a) Recopilar información publicada en los diarios más importantes de las entidades federativas sobre asuntos políticos, sociales y electorales, así como en internet y lo que informen los representantes estatales.
- b) Revisión síntesis, análisis y diagnósticos de la información recopilada.
- c) Edición de la información en los formatos establecidos.
- d) Impresión de la información ya en forma de documentos.
- e) Distribución de los documentos generados.

Este proceso dura entre media y varias horas diarias, ya que el análisis se realiza con base en la complejidad o conflictividad del asunto que se esté informando. En él participan los representantes estatales, analistas, coordinadores regionales y director general adjunto. Esta información se obtuvo tras una conversación con el coordinador regional de la Zona Noroeste, que abundó en una serie de pasos que se realizan en el proceso de trabajo y que a continuación se enumeran:

### 2.5.7.3 Lista de pasos en el proceso formal de trabajo

- 1.- Los representantes estatales envían, vía fax, las notas periodísticas más importantes de los diarios estatales de mayor circulación, así como información que trasciende al momento enviando tarjetas informativas, también vía fax o correo electrónico.
- 2.- Fax recibe y entrega información a las coordinaciones regionales, subdirecciones o dirección general, dependiendo a dónde este dirigida.
- 3.- Los analistas revisan diarios estatales en internet, así como la enviada, la analizan, la contextualizan y diagnostican la información, contando con la tecnología necesaria y del asesoramiento del personal de la subdirección de Informática. Este proceso es un ejemplo de la cooperación y división del trabajo que existe en la DGACEF.
- 4.- Los coordinadores y, en caso de que éstos no se encuentren, los supervisores se encargan de revisar la información, de solicitar al analista más datos en caso de que el asunto no este claro.
- 5.- El analista solicita vía teléfono más información al representante estatal, quien deberá consultar más fuentes para obtenerla.
- 6.- El analista también busca más información en internet, o en los archivos físicos o electrónicos con los que cuente, para complementar la tarjeta informativa.
- 7.- Una vez completa la información, nuevamente pasa a revisión por parte del coordinador regional, quien si no encuentra errores o ambigüedades, autoriza la impresión de los seis juegos de tarjetas para los clientes.
- 8.- El analista imprime los seis juegos de tarjetas contando con el acuse, para su distribución.
- 9.- Los documentos son colocados en un área determinada para que los mensajeros las tomen y las distribuyan a las áreas internas correspondientes, las cuales deberán sellarle de recibido.
- 10 Los mensajeros regresan al analista los acuses de recibo, quienes por su parte las entregan a los coordinadores para su archivo.

Este proceso formal de trabajo en muchas ocasiones inicia por el director general adjunto al iniciar solicitando información.

Para tener más claro la lista de pasos del proceso formal de trabajo, a continuación se representa el denominado flujograma o diagrama de flujo.

### 2.5.7.4 Flujograma

Ante la falta de un manual de procedimientos que defina los pasos de los procesos de trabajo, se creó el siguiente flujograma, con base en la realidad mediante técnica de la observación. Este flujograma pretende representar de manera gráfica el proceso de trabajo del objeto de estudio.

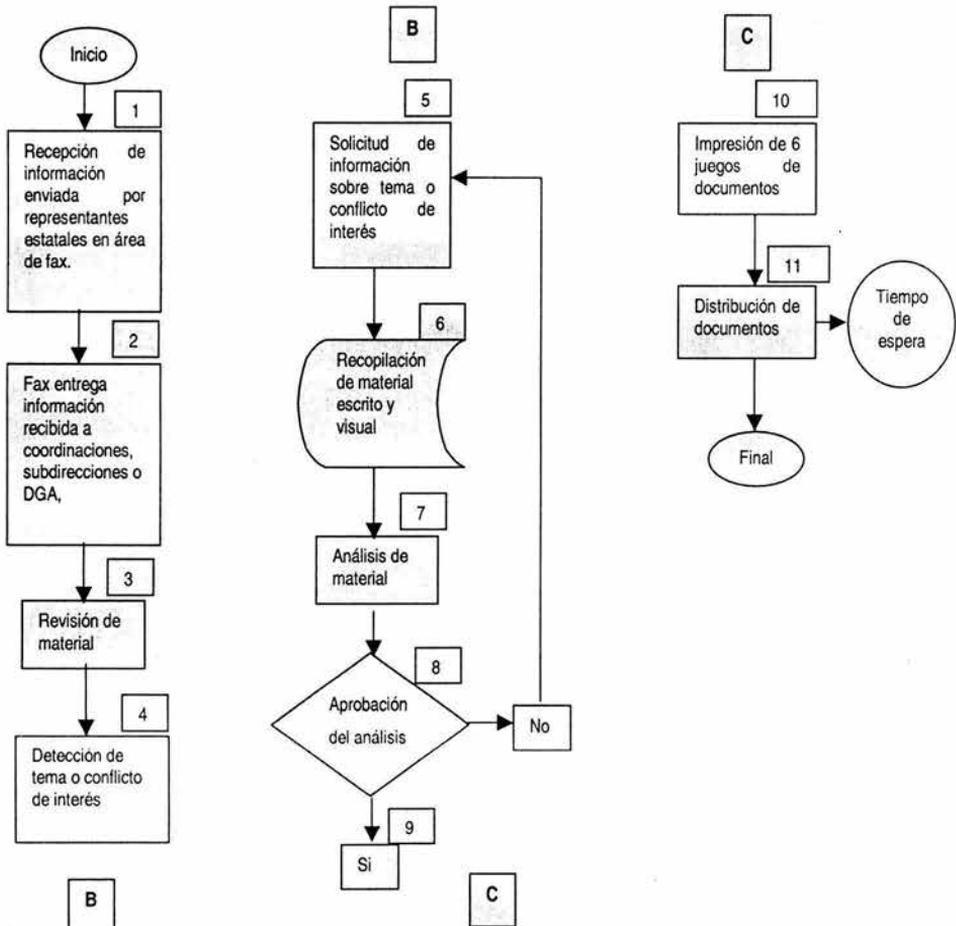


Figura 7

### 2.5.8 Manual de procedimientos, otros manuales y documentos

Como ya se mencionó, la DGACEE no cuenta con un Manila de procedimientos, pero tiene en su haber diversos documentos que resultan importantes para la ejecución de sus funciones. En este sentido, destacan el Contrato Colectivo de Trabajo, que norma las relaciones laborales y especifica las reglas y disposiciones en materia y relaciones de trabajo, días de descanso, vacaciones, permisos, estímulos, salario, prestaciones, ascensos, licencias sindicales, comisiones mixtas y prerrogativas sindicales, y esta dedicado particularmente al personal contratado por base y confianza.

En la DGACEF existen tres tipos de contrato: a) base, b) confianza y c) honorarios. Este último tipo es el que prevalece en el objeto de estudio, marcándose una diferencia entre las otras formas en el sentido de que el nivel es más alto, es decir, el personal de honorarios tiene los cargos más "importantes", pues la de base y confianza son personal de apoyo administrativo.

El personal de base, en su gran mayoría, ocupa cargos administrativos-operativos; el personal de confianza tiene los altos cargos dentro de la organización, ya que es para los jefes, mientras que honorarios perfenece al nivel operativo.

### 2.5.9 Recursos humanos y tecnológicos (inventario)

En toda organización, los recursos humanos o tecnológicos, son importantes, ya que sin ellos no podría realizarse el trabajo. La teoría de sistemas señala que la organización requiere de insumos, como materia prima, recursos humanos o materiales para funcionar, como se vio en el ciclo de eventos (Capítulo I)

El número de miembros ofrece una idea de cuán grande o pequeña es una organización y en el caso de la DGACEF, es una organización relativamente grande, pero como parte de la Segob en su totalidad es un suprasistema, por el alto número de personas, más de 10,000, así como por sus múltiples funciones.

En la DGACEF existen diferentes puestos definidos y jerarquizados, y que, por ejemplo, en el caso de los coordinadores tienen las mismas funciones. Cabe comentar

que el personal del mismo cargo, no recibe el mismo de salario, lo que genera inconformidad entre los demás miembros, además, la mayoría del personal no cuenta con el perfil para el desarrollo del trabajo, que idealmente debieran ser licenciados en ciencias políticas o comunicación, y sin embargo en el personal se encuentran sociólogos, abogados, contadores, ingenieros, incluso ha habido hasta médicos.

La DGACEF cuenta con el siguiente personal:

Tabla 3

Cargo	No.
Director General Adjunto	1
Coordinador Regional	6
Supervisores	6
Subdirectores	3
Analistas	14
Capturistas	2
Apoyo administrativo	6
Secretarias	2
Representantes estatales	31
Secretarias	22
Analistas	48
Total	124

En las representaciones estatales, muchas secretarias fungen como analistas o viceversa, sin contar con un nivel académico de licenciatura, lo que ha deteriorado enormemente la calidad del trabajo, el cual es rescatado, por así decirlo, por el personal de la DGACEF.

Por otro lado, la permanencia en los puestos está determinada por el tipo de contrato de ingreso al suprasistema Segob:

- Base: Obtiene antigüedad desde que ingresan y por lo general es personal operativo, que cuenta con todas las prestaciones de ley, así como las que otorga el gobierno federal, como semana económica, cuidados maternos.
- Confianza: también obtienen antigüedad desde que ingresan, tienen prestaciones, por lo regular ingresan por recomendación, además de que este tipo de contrato está dirigido a jefes de departamento para arriba. No tienen sindicato.

- Honorarios; no tienen antigüedad, ni prestaciones, sólo reciben un aguinaldo equivalente a 40 días de salario.

Los cambios son esporádicos, sólo cuando hay reacomodos sobre todo del personal de base sindicalizado, que es escaso en la DGACEF, ya que en su mayoría es personal de honorarios.

La edad promedio de los miembros de la DGACEF va de 25 a 40 años de edad, mientras que su instancia en la organización en promedio es de 2 a 8 años.

La infraestructura, otro elemento que permite hacer el trabajo en la organización, en la DGACEF cuenta con innovaciones tecnológicas, toda vez que, como parte del suprasistema Gobierno federal, éste ha hecho énfasis en la necesidad de contar con las herramientas que le permitan cumplir con sus responsabilidades. (Ver capítulo I)

La DGACEF cuenta con avances en la materia para ser, o aspirar ser, una organización eficiente, ya que el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar un trabajo eficaz, de calidad, y oportunidad, apoyado por la permanente conexión a Internet, que hoy es utilizado para el intercambio o envío de información.

De recursos materiales, se encuentran computadoras, impresoras, copadoras, guillotina, faxes, teléfonos digitales, cestos de basura, etc, que han sido inventariados por el departamento de Recursos Materiales; las computadoras son de la marca Dell, con alta capacidad para navegar en Internet, están interconectadas al sistema central y en línea, que es monitoreado desde el Centro de Atención de Telecomunicaciones, área externa al objeto de estudio, de la Segob, para su buen funcionamiento. Cada empleado tiene una computadora y un teléfono, excepto personal de mensajería y fax.

Sin embargo, este escenario no se tiene en las 31 Representaciones estatales, las cuales, por el contrario, enfrentan severos problemas en cuanto a la tecnología e inmobiliario, ya que las computadoras son "viejitas", con escasa capacidad de almacenamiento y velocidad, lo que muchas veces retrasa el trabajo. Por ello, se recurre a otras formas de envío de información, como el teléfono, el fax o café Internet. De esta forma, se

establece que los objetivos de la DGACEF se cumplen, apoyados por la tecnología, pero sobre todo por el aprovechamiento humano, que se las ingenia para hacerlo.

La centralización en una organización como la DGACEF impide, de alguna forma, que las aportaciones o innovaciones que pudieran hacer los miembros no sean tomados en cuenta.

### **2.5.10 Autoridad y Poder**

Las organizaciones poseen una estructura de autoridad, que es la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra; es decir, que la coordinación de las organizaciones exige que algunos manden y otros obedezcan (Mayntz, 1996:125)

Bajo esta concepción, es preciso aclarar que poder y autoridad no significan lo mismo. El primero se impone por medio del sometimiento físico, de la manipulación premio-castigo o de la información, por lo que se le reconoce como "una autoridad no legítima", mientras que la autoridad es legítima desde el momento en que el "derecho de mandar" de algunos individuos es reconocido y aceptado voluntariamente por otros.

La autoridad legítima implica que los subordinados obedezcan los reglamentos, leyes y órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, leyes o nivel de autoridad para dar órdenes.

Al respecto, Max Weber señala que la autoridad legítima tiene como características:

- a) Tradición: el grupo en el poder tiene el derecho a mandar y este derecho dado por las tradiciones y normas del grupo social.
- b) Principios de orden racional-legal: Todo mundo está de acuerdo con unas leyes y con los procedimientos utilizados para expedir dichas leyes, y están dispuestos a obedecerlas.
- c) Carisma: cualidades personales del líder. Ciertos líderes o dirigentes se ganan la de sus subordinados mediante una relación muy personal.
- d) Autoridad racional pura-especialidad, que el líder o dirigente posea alguna información, competencia o especialidad determinada en algún problema que atañe a los demás. (Shein, 1982: 24-25)

Con base en esta concepción, la DGACEF posee una estructura de autoridad racional-legal, reconocida por todos los miembros de la organización y otorgada a la Dirección General Adjunta mediante el nombramiento por parte de otras áreas jerárquicas.

Así se tiene que la estructura formal de autoridad en el objeto de estudio es de tipo jerárquico, ya que las decisiones las toma el director general adjunto y bajan de manera escalonada hacia los niveles inferiores del organigrama. Los coordinadores, supervisores y analistas de todas las áreas tienen la autoridad para tomar decisiones y mandar a niveles inferiores, pero a la vez están sujetos a la autoridad superior. Cuanto más se descende en los niveles bajo del organigrama, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar.

En la DGACEF se tiene una estructura de autoridad de arriba abajo, pues las decisiones sobre las actividades encaminadas directamente a un objetivo, las toma el personal de más alto nivel jerárquico. Se observa que el coordinador regional o subdirector posee la autoridad para tomar ciertas decisiones sobre la ejecución y actividades mediatas, pero esta sujeto a las instrucciones del director general adjunto. En este marco, se establece que al ir bajando en la escala jerárquica se tiene una tendencia por la obediencia de las órdenes.

Los fenómenos políticos, sociales y electorales que se suscitan inesperadamente en las entidades federativas del país, obliga a los jefes, coordinadores a tomar decisiones rápidas y transmitir las a los niveles inferiores, en el sentido de investigar lo relativo a dichos sucesos, que confirman la estructura jerárquica que funciona en el objeto de estudio, pues obliga que las decisiones o instrucciones sean ejecutadas por los miembros inferiores.

Un ejemplo es cuando el director general adjunto solicita información sobre una presunta toma de carretera en X entidad federativa por parte de un grupo de productores de frijol. Información que es solicitada al coordinador encargado de X entidad federativa, quien a su vez se la trasmite al supervisor o analista que tenga bajo su responsabilidad la X entidad federativa. Este a su vez, solicita la información al representante estatal, quien deberá conformar la tarjeta informativa. Cuando el caso

amerita atención urgente, el propio director general se encarga de hablar con el representante estatal para solicitarle la información.

Cabe mencionar que en este contexto, existe cierta libertad para los analistas y supervisores, así como para los coordinadores en la forma de plantear la situación sobre el fenómeno político, social o electoral que se reporta, lo importante es que cuente con la información necesaria para comprender cuál es la situación real del caso. Esta libertad le permite al empleado poner en práctica su experiencia, conocimiento y habilidad para el manejo de la información.

Con la dependencia de un cargo a otro, se tiene que cada jefe es responsable del desempeño de sus empleados directos, ya que es el que más conoce el trabajo de cada uno de sus subordinados, sabiendo en dónde falla o en dónde se desempeña mejor. Este conocimiento a veces se vuelve una medida de control, que a continuación se aborda.

### **2.5.11 El control**

El ser humano como tal, tiende a la autonomía, mientras que la organización en que se desenvuelve tiende al control, el cual se entiende por poder de mando y dominación. Entre las organizaciones rígidas y flexibles, pareciera que las primeras tienden al control mientras que las segundas a la autonomía; sin embargo, en la práctica pueden aplicarse ambas dependiendo de la situación o momento de la organización.

La organización espera que el nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente, cosa que implícitamente acepta el empleado al entrar a la organización. Edgar H. Shein señala que el poder implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo o a través de la manipulación de la información. (1982:23).

Este conocimiento le permite al jefe realizar reportes sobre el trabajo que desempeña cada uno de sus subordinados, ya sea para bien o para mal del empleado; sin embargo, no tiene facultades para imponer sanciones, en caso de que se cometa alguna irregularidad por parte del subordinado, por lo que turna el reporte a sus superiores o

al área administrativa para que determinen lo conducente. Esto es otra muestra del sistema jerárquico que prevalece en la DGACEF.

En caso de un buen reporte, le abre al empleado la posibilidad de ser tomado en cuenta en la promoción de puestos o un posible incremento a su salario. Pero en caso contrario, para que se le sancione. Estas acciones están a cargo del área administrativa, la cual cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, que tiene como objetivo atender todo lo relacionado con el personal y su conducta laboral, como control del checado de horarios, permisos para faltar con justificación posterior, levantamiento de actas administrativas, etc.

En la DGACEF se observa que en los puestos inferiores las funciones están más detalladas y expuestos a una mayor coacción. En este caso se encontró, por ejemplo, que a los trabajadores de base inmediatamente se les descuenta cierto porcentaje si llegan tarde; faltan, además de que se les llama la atención severamente en caso de tener alguna queja por parte de los empleados de las oficinas o simplemente son removidos a otra área. En el caso de los coordinadores regionales, éstos tienen la libertad de faltar de vez en cuando, de llegar tarde o irse temprano sin que se le sancione económicamente.

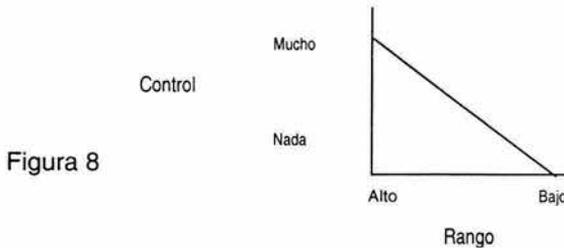
Renate Mayntz (1996:129) hace referencia a la curva de control para expresar cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en la organización. Abunda que la curva de control trata de la distribución de influencias aparentes, lo cual es una característica de la organización.

Mayntz define cuatro curvas de control, y considera que éstas se presentan con frecuencia en forma mixta (Mayntez, 1996:131):

- a) Democrática: mayor influencia en los simples miembros
- b) Autoritaria: domina la cabeza en la organización.
- c) Laissez Faire: expresa una situación en que los grupos de todos los rangos pueden hacer y dejar de hacer lo que les parezca, y nadie tiene que mandar a otros grupos.

- d) **Poliárquica:** muestra que la medida de control ejercido es generalmente alta, sin que un grupo de determinado rango domine a todos los demás juntos.

Al respecto, se observa que en la DGACEF se da un control autoritario, quedando de la siguiente manera la representación, ya que domina la cabeza de la organización, quien tiene un alto grado de control sobre sus miembros:



Por su parte, Max Weber señala que la dominación o la autoridad es la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos determinados de personas. Se trata de una relación entre puestos o funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera. Asimismo, es necesario un mínimo de voluntad de obediencia por parte de los subordinados.

Weber establece que para la dominación legítima de haber:

Referencia a la legalidad de un orden establecido

Dominación tradicional apoyada en tradiciones vigentes

Dominación carismática, pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas. (Mayntez, 1996:134)

Así, se tiene que la DGACEF pertenece a la dominación legal, ya que posee un orden establecido, es decir, reglas generales, formuladas en cierto modo sin consideración a las personas, pues no son tomadas en cuenta para en su elaboración, y derechos y obligaciones. Aunado a ello, como se recordará, los objetivos no son muy conocidos entre el personal de la DGACEF, lo que provoca que el control sea estricto en el cumplimiento del trabajo, generando molestia entre los empleados, quienes no se sienten motivados ni comprometidos con el objetivo de la organización. No obstante, a pesar de la vigilancia que se ejerce, los empleados de la DGACEF han demostrado que no necesitan de ella para cumplir, toda vez que así lo hacen.

En esta realidad de control se encontró que los mecanismos formales son la Ley Federal del Trabajo; el Contrato Colectivo de Trabajo; el Reglamento Interior de la Segob, la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas, la Ley Federal de Procedimientos Administrativos, acuerdos, convenios, etc, que el objeto de estudio tiene signados con los trabajadores o que ha publicado para conocimiento del personal y que muestran el alto grado de formalización del objeto de estudio.

En estos documentos se establecen las normas que rigen las relaciones laborales entre la DGACEF y sus empleados, ya que establecen sanciones y estímulos a los que pueden hacerse acreedores, así como el lugar de la prestación del servicio, el horario de entrada laboral, el número de horas de la jornada diaria de trabajo, el registro de asistencia, la periodicidad con la que se pagará por los servicios prestados por el trabajador y los días de descanso, entre otros elementos que determinan el grado de control que existe en la organización. Cabe mencionar que lo relativo a los estímulos será abordado más adelante.

Rematando, la autoridad es centralizada porque las decisiones importantes se toman en la DGACEF, pero por su alto grado de formalización el poder está delegado entre el subdirector y los jefes de departamento, quienes ejercen el control a sus subordinados.

### **2.5.12 Estructura formal de comunicación**

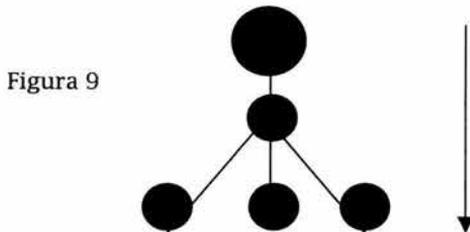
Renate Mayntz considera que las estructuras de la organización (autoridad y comunicación), "se entrecortan, ya que de las comunicaciones forman parte también la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones, a su vez, son necesarias para poder decidir 1996:116) y ordenar con miras a un fin". (1996:116)

La estructura de las comunicaciones es un fenómeno central en toda organización, partiendo de que la comunicación se puede dar de la siguiente manera:

- 1.- Horizontal, entre posiciones iguales.
- 2.- Vertical, entre rangos diferentes,
- 3.- Arriba abajo
- 4.- Abajo arriba

Asimismo, puede ser de manera oral, teléfono y escrito, que pueden ser órdenes, informes, quejas, representaciones, informaciones objetivos, notificaciones de contenido ideológico o de principios, tendientes a convencer, enseñar o incluir. La comunicación puede ser directa o a través de un tercero, situación que se registran en el objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que el objeto de la DGACEF es la atención y seguimiento de los conflictos políticos, sociales y electorales que se suscitan en las entidades federativas, se establece que el proceso comunicativo se da en una comunicación oral, por teléfono, escrita y ahora por correo electrónico entre representantes estatales, analistas, supervisores, coordinadores, subdirectores, mensajeros, auxiliares administrativos, capturistas y el director general adjunto, en forma vertical descendente:



En este contexto, es importante señalar que existe un problema de comunicación que afecta significativamente la labor de los miembros, ya que la jerarquización de funciones que caracteriza al objeto de estudio impide que un analista participe en la solución de un conflicto político, social y/o electoral a pesar de ser la persona que ha dado seguimiento puntual a la información que se ha generado sobre dicho conflicto.

Un ejemplo, es lo referente a los ex braceros que demandan la devolución del 10% que se les descontó cuando laboraron en Estados Unidos; el analista da seguimiento a la información que se ventila en los medios impresos por lo que conoce datos importantes sobre el asunto; sin embargo, dada la jerarquización de cargos, no puede asistir a una reunión con funcionarios del suprasistema Segob y dirigentes de ex braceros, lo que le impide conocer los acuerdos a que llegan éstos. Posteriormente, se le pide que busque reacciones sobre dichos acuerdos, lo que se dificulta pues ni siquiera conoce esos acuerdos, y los jefes no los dan a conocer, argumentando que son

de confiabilidad dada la encomienda de la dependencia. Este es otro ejemplo de la irracionalidad organizacional que existe en la DGACEF.

Retomando lo relativo a las expectativas de los papeles, en la DGACEF se dan a través de los escritos y de manera verbal, que primeramente dicta el director general adjunto a los coordinadores y subdirectores y éstos a sus subordinados, entre ellos los representantes. Esta situación acarrea a veces malos entendidos, pues la idea original puede perderse en el camino, generando problemas en la elaboración de documentos.

Este es uno de los problemas que se observan en el objeto de estudio, pero existen otros más que según Renate Mayntz, se dan cuando una persona debe cumplir órdenes de varias personas o de varios grupos de personas. (1996:108) En este sentido, puede citarse el hecho de que en la elaboración de documentos, se pide a los representantes estatales lo realicen; sin embargo, no cumplen con las expectativas, ya que muchos tienen un perfil político.

Lo anterior, genera conflictos que los analistas deben resolver, para lo cual se entablan conversaciones telefónicas con los representantes para obtener la información, pues su carácter de políticos les permite conocer a los actores políticos, sociales y económicos de sus respectivas entidades federativas, pero se enfrentan al hecho de no saber plasmar sus ideas en el papel. Según Mayntz (1996:110), conduce notoriamente a tensiones (stress) psíquicas, disminuye la satisfacción por la propia actividad, menoscaba la confianza en sí mismo y perjudica las relaciones con los demás miembros de la organización.

Por lo anterior, es necesario que la información, sobre todo la que se genera en la propia dependencia, se dé a conocer a los miembros porque les proporciona un sentimiento de estar presente en la organización, de formar parte de ella, de ser tomados en cuenta, de ser valorados.

### **2.5.13 Los miembros que le dan vida a la organización**

En toda organización son de suma importancia los miembros que la forman, ya que sin éstos no puede funcionar la organización; de ahí la trascendencia de conocer qué hace

la organización para conseguir personal, para que permanezca y se desempeñe de acuerdo a los objetivos de la misma. Para responder a esto, se toma como base la teoría que al respecto ofrece Renate Mayntz (1990:143-144), que señala el interés del empleado por integrarse en una organización parte de la forma de reclutamiento.

Al respecto, Shein (1982:19) también coincide que el mayor problema de una organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficacia. Señala que esta política no asegura que las necesidades y expectativas que trae consigo cada nuevo miembro, se puedan satisfacer, además de que la organización trata de encontrar la gente que ya reúna los requisitos que exige o aquella a quien por lo menos se le pueda dar entrenamiento.

Lo anterior, permite dar una idea del primer dilema a que se enfrenta una organización respecto a los recursos humanos; escenario que no se presenta en el objeto de estudio, ya que no existe propiamente un proceso de reclutamiento o selección de nuevos miembros. En su caso, se da un proceso derivado de ciertas circunstancias en la estructura jerárquica. Estas circunstancias son el compadrazgo, amiguismo e influyentismo que provocan la entrada y salida de los miembros de la organización.

Al respecto, Shein dice que la política de reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de cargos diseñada para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno de ellos trae consigo cuando ingresa a la organización, se puedan satisfacer. En la asignación de cargos, se contempla que en seleccionar la persona para el cargo, que es una constante, mientras que la persona es una variable. (Shein, 1982:19). Un ejemplo de ello tiene que ver con el ascenso de alguien que es parte de un mismo equipo pues los demás no lo reconocen. Un ejemplo, fue cuando un analista de un grupo de analistas se convirtió en jefe inmediato; los demás miembros no reconocieron su ascenso señalando que ellos eran mejor y no sabían porque había sido elegido.

El empleado tiene expectativas implícitas que tienen que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona, como que la organización lo trate como ser

humano, que brinde trabajo y facilidades que suplan sus necesidades, oportunidades de crecer y aprender más. En tanto, la organización tiene expectativas como que el empleado sea leal, que de buena imagen de la organización, entre otros.

El reclutamiento del personal en el suprasistema Segob se da a través de la Dirección General de Recursos Humanos, que se encarga de seleccionar a los candidatos y encauzarlos a las áreas donde existan vacantes, además de que éstas le soliciten su perfil. Actualmente, en la página [www.intranet.segob.gob.mx](http://www.intranet.segob.gob.mx), los ciudadanos que deseen ingresar a la dependencia, pueden acceder a la bolsa de trabajo en donde la dependencia señala qué tipo de profesionales requiere y para que puestos, por lo que los interesados pueden enviar su curriculum vitae. Para acceder a la DGACEF, el objeto de estudio de esta investigación, prácticamente es a través de la recomendación.

Los nuevos miembros de la DGACEF son contratados, desde hace varios años, únicamente por el concepto de honorarios, lo que ha hecho que la mayoría del personal este bajo esta nominación, mientras que personal de base y confianza, sólo es removido una que otra vez, además de que tienen los cargos más bajos. Excepto los jefes, que son de confianza.

Como se mencionó anteriormente, el perfil de los miembros de la DGACEF es variable, al contar con abogados, sociólogos, comunicólogos, etc. Casi todos los jefes están titulados, pero el personal de supervisores no lo están, o sólo encuentran con estudios medio superiores.

Sobre la permanencia de los miembros en la organización, los de base y confianza, que están hasta su jubilación, cuentan con muchas prestaciones superiores a cualquier otra organización que no sea parte del Gobierno federal como ya se mencionó anteriormente, además de contar con un horario accesible de 7 horas; mientras que los de honorarios permanecen casi siempre por el sueldo que es relativamente superior, además, no permanecen por arriba de cinco años.

Sobre la socialización de los miembros de la DGACEF, está se da por el grupo informal o formal con el que se identifica; por ejemplo, el director general adjunto tiene

personal que viene con él, por lo que los demás difícilmente logran integrarse a este grupo. Asimismo, la jerarquización de cargos obliga que los de arriba *no se junten* con los de abajo, incluso los saludos a veces son muy ríspidos.

Este tipo de relaciones se desprende de la actitud que ha asumido el director general adjunto, ya que ha marcado una preferencia hacia al personal de su confianza; lo que finalmente es un estilo de dirigir su organización, y que es el siguiente paso de esta investigación.

#### 2.5.14 Supuestos Gerenciales

Una parte vital de la organización tiene que ver con los denominados supuestos gerenciales, ya que permiten comprender cómo funcionan sus miembros, particularmente aquellos que tienen que ver con la toma de decisiones. Esto conduce o marca el comportamiento de los empleados.

Al respecto, Renate Mayntz clasifica tres supuestos gerenciales: el autoritario, que recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias; el democrático, que consulta, es flexible y con influencia de los miembros; y el *laissez faire*, que significa dejar hacer, dejar pasar y da mando equitativo a todos.

Por su parte, Edgar Shein señala que primero debe entenderse a las personas que trabajan en las organizaciones para comprender, luego a éstas, sobre todo al personal gerencial que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas. Es así como el estilo de dirección en una organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes. (1982:48)

En las organizaciones pueden darse varios supuestos gerenciales, lo que hace difícil definir alguno como el más adecuado para x organización, ya que debe tomarse en cuenta que ello dependerá de las actitudes que asumen los miembros. No obstante, se puede establecer que el estilo gerencial está estrechamente ligado al objetivo, el control y el comportamiento de los miembros.

En la DGACEF existe un control, como el checado de horario, cámara de circuito, micrófonos, que marcan el comportamiento de los miembros, quienes saben que deben mantener cierta actitud para no ser sancionados, como respetar el horario, no *cuchichear* en pasillos, aunado a que existe personal que está al pendiente del trabajo que desarrolla cada uno de los miembros, aunque se aparente que no. De acuerdo a la estructura jerárquica de la DGACEF se establece que ésta ejerce el estilo gerencial en forma vertical, ya que se siguen las instrucciones que dicta el director adjunto.

En este contexto, Shein 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 sostienen que la gente actúa para aumentar su propio interés, clasifica a los seres humanos en dos grupos, a los que les motiva solamente el dinero y son calculadores y aquellos que están más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar masas; McGregor los denominó como la Teoría X y Y, respectivamente.
- Supuesto social señala que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo, están relacionadas con la naturaleza de las relaciones sociales, entre trabajadores y entre éstos y su supervisor.
- Supuesto de auto-actualización está enfocado dentro de lo que McGregor considera como Teoría Y y donde el contrato incluye un intercambio de oportunidades que permiten lograr premios intrínsecos como la satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad. (Shein, 1982:50)

Con base en esta clasificación, se encontró que en la DGACEF el supuesto gerencial está basado en el supuesto racional-económico, ya que los miembros, particularmente los jefes, están más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar masas. Sin embargo, es aventurado pretender clasificar al objeto de estudio en una categoría, ya que sus miembros tienen características de una u otra.

## 2.6 REPRESENTACIONES DESDE LA DIMENSIÓN FORMAL

A partir de este apartado, los datos que se ofrecen en el presente trabajo de investigación tuvieron como base los resultados que arrojaron dos entrevistas realizadas al personal de la DGACEF, con el objetivo de conocer las percepciones y/o representaciones que los miembros tienen sobre la organización en los aspectos de liderazgo, la participación y proyectos personales en comparación con los propios de la organización, con el fin de analizar al objeto de estudio desde su estructura formal. Una representación es el rol productivo que inconscientemente interviene en la estructuración del mundo, aunque estas realidades pueden tener por sí mismas el hábito de imposición en el individuo "porque así son las cosas" (Morgan, 1982:117-118)

Cabe recordar que de acuerdo a lo anteriormente citado, la estructura formal del objeto de estudio es lo que la organización dice ser a través de la racionalidad de sus mecanismos, como normas, que indiquen la forma en que los miembros deben trabajar y que se observa con los lineamientos propuestos por la Teoría Clásica y por las propuestas de Weber de burocracia, en los que se manejan los conceptos de jerarquía, delimitación de funciones, reglas, manuales, remuneración, entre otros, que muchas veces provocan o son distantes entre el proyecto organizacional y los proyectos personales de los miembros.

Conocer lo anterior ha merecido que en toda investigación sobre comunicación organización se pondere la necesidad de conocer lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional, los visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional y el liderazgo. Para ello, se recurrió a la entrevista focalizada como metodología, al considerarse en ésta el entrevistador parte de una lista de cuestiones a investigar que derivan de un problema general que se requiere ser estudiado; respecto al tema hay una lista de tópicos donde se sondean razones y motivos, además de que el entrevistado está en una situación particular. La entrevista focalizada forma parte de la no estructurada o informal que permite mayor libertad, ya que las preguntas son abiertas y respondidas en una conversación flexible (Ander-Egg, 1983:30-34).

Cabe comentar que las técnicas cualitativas son técnicas no estructuradas, no indagan el contexto del investigador, sino del entrevistado; busca el contexto del dato, indaga los contextos proporcionando más información. Se tiene un sin número de datos que son interpretados.

Las técnicas cualitativas investigan problemas complejos, constituyen objetos simbólicos y prácticas personales profundas, articulados por un número casi infinito de dimensiones simbólicas y variables sociales, que pueden ser analizadas sistemática y laboriosamente, mediante la producción de una gran diversidad de informaciones puntuales de todo tipo.

Respecto a la segmentación de la entrevista, esto consiste en que no se aplicó a toda la organización, sino que se buscó personal representativo, por diversas características o situaciones mismas que la hace ser tomada en cuenta. Lo anterior, con el propósito de alcanzar un mejor panorama representativo del estado actual de la organización. Así, es preciso resaltar que a los entrevistados se les tomó en cuenta por sus actitudes de desempeño laboral dentro de la organización, la importancia de sus cargos, su actitud de cooperación grupal y, sobre todo, por el poder de toma de decisiones en su zona laboral.

En este sentido, se entrevistó a dos personas de la DGACEF, pertenecientes a la coordinador Sureste y a la representación estatal en Oaxaca. A continuación se describen:

1. **Personaje A:** es supervisor en la Coordinación Regional Zona Sureste, que tiene bajo su responsabilidad los estados de Campeche, Quintana Roo, Yucatán, Chiapas, Tabasco y Veracruz. Es empleado en la DGCEF desde hace 7 años y contratado por honorarios. Tiene como funciones hacer análisis y conocer de manera general la problemática que prevalece en la coordinación regional y sustituir al coordinador cuando este ausente. Se le entrevistó porque es una persona responsable, discreta y trabajadora, además representa un escalafón importante en la ruta del suministro de información.
2. **Personaje B:** es representante estatal de la Subsecretaría de Gobierno de la Segob en el estado de Oaxaca. Contratada bajo el esquema de honorarios. Se le entrevistó porque representa una de las primeras fuentes de información de la DGACEF, quizá

la más confiable dado que se encuentra en el interior del estado, lo que le permite conocer los problemas con más certeza y veracidad.

En este contexto, cabe citar a Ander-Egg (1983), quien señala que la entrevista es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación social, que consiste en una conversación entre dos personas, donde ambas dialogan de acuerdo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema en cuestión y tiene la posibilidad de acción recíproca. Y la clasifica de la siguiente manera:

- Entrevista estructurada y formal
- Entrevista no estructurada o informal
  - a) entrevista focalizada
  - b) entrevista clínica
  - c) entrevista no dirigida

La entrevista que se utilizará será la no estructurada, ya que hay mayor libertad, las preguntas son abiertas y respondidas en una conversación flexible, en esta modalidad hay tres tipos de entrevistas:

- a) entrevista focalizada: el entrevistador parte de una lista de cuestiones a investigar que derivan de un problema general que se quiere estudiar, entorno a el tema hay una lista de tópicos donde se sondean razones y motivos, los sujetos a entrevistar se encuentran en una situación particular. Este tipo de entrevista que se utilizará en la entrevista.
- b) Entrevista clínica: se estudian sentimientos y motivaciones, hay cuestiones base y las preguntas son relacionadas con las actitudes a estudiar. Como su nombre lo sugiere, este tipo de entrevista es utilizada en casos clínicos, (Psicología, Psiquiatría, etc.)
- c) Entrevista no dirigida: el entrevistado tiene libertad para expresar opiniones y sentimientos y se orienta a un determinado tema, donde la significación personal de sentimientos y opiniones son de suma importancia. Este tipo de entrevista es similar a la que Padua nombra entrevista no estandarizada, ya que en ambas hay flexibilidad.

En las entrevistas realizadas estuvieron enmarcadas en tres tópicos:

Tabla 4

Temas/Tópicos	Referencia a esos temas	Temas sin referencia
Lo que la gente piensa de la organización	Cómo ven a la organización	Conflictos
Lo que la gente piensa sobre el liderazgo	Que opinan sobre el liderazgo (jefes)	
Expectativas de la organización y de los miembros.	La organización les ofrece alternativas de superación y de vida	

### 2.6.1 Lo que la gente piensa sobre la organización

Con base en los resultados de las entrevistas focalizadas que se aplicaron, se detectó que los entrevistados no conocen con precisión los proyectos de la DGACEF, aunque los deducen por la realización del trabajo.

Tabla 5

Personaje	Tema relevante
A	<p>... es importante que la DGACEF tenga como proyecto que <i>"los problemas sociales que se suscitan en las entidades federativas se solucionen allá, en cada entidad, y no se traigan a la ciudad"</i>. Asimismo, consideró que los cambios que se están dando, como la remodelación de la infraestructura, los cursos para los empleados, son buenos. Además, señaló que deben darse a conocer los objetivos de la DGACEF, para que <i>"todos jalemos para el mismo lado"</i>.</p> <p>...existe una descoordinación tanto a nivel operativo como a nivel directivo. Ejemplo. <i>"Mi coordinador va a Tabasco para atender el problema de los pescadores, pero no informa que es lo que acuerda allá al analista que lleva el estado, eso mismo está pasando a nivel dirección. Juan Manuel va a reuniones, pero no informa"</i></p>

### 2.6.2 Lo que la gente piensa sobre liderazgo (poder y autoridad)

El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una organización, ya que por un lado representa la cultura organizacional y, por otra, ostenta el poder, que se encarnan en una personalidad, un compuesto de cualidades físicas, mentales, morales y sociales con el fin de ejercer influencia y garantizar que la organización actúe como una unidad. El liderazgo tiene sus fuentes en la jerarquía burocrática, que caracteriza al objeto de estudio. (Serrano y otros, 2001:46)

Tabla 6

Personaje	Tema relevante
A	... en la DGACEF no existe liderazgo, ya que <i>"el director general adjunto (Juan Manuel Castillo Ocaña) sólo ha cumplido con las expectativas a pesar de que fue coordinador y padeció las faltas de apoyo, la desatención a las oficinas estatales, se quejó mucho de la falta de apoyo, no a hecho nada"</i> . Incluso, se observa una mayor desunión, se han complicado las relaciones, en las reuniones semanales se pegan hasta por debajo de la mesa, entre otras cosas.
B	en los últimos años han proliferado pseudolideres que no tienen ninguna vocación de servicio ni de trabajo de equipo, aunque lo aparenten. Lo anterior es uno de los motivos por los que muchos proyectos no se desarrollen como debieran o fracasen. Abundó que con el cambio de los grupos que ahora tienen el poder dentro de la oficina, hay buenas intenciones, sin embargo, en la vida cotidiana no se observan mejoras significativas y no se queda con la impresión de que <i>es más de lo mismo</i> .

Ambos personajes entrevistados coincidieron en señalar que no existe un liderazgo en la DGACEF, ya que no existe vocación de servicio.

### 2.6.3 Expectativas de la organización y de los miembros

Para este punto, cabe recordar que las metas de la organización objeto de estudio son:

Establecer y mantener vínculos institucionales con los tres órdenes de gobierno a través de reuniones periódicas de trabajo y facilitar la solución de la

problemática que se presente en las entidades federativas, mediante la prevención y atención de los conflictos sociales, políticos y electorales.

Estas metas son las que oficialmente tiene la DGACEF, y que en nada se parecen a las que observan o consideran los entrevistados, manifestándose, una vez más, que existe un desconocimiento sobre los objetivos de la organización. Israel indica que no conoce a ciencia cierta las metas, ya que la DGACEF las guarda como si fuera un tesoro, los mismos coordinadores lo guardan para no generar expectativas o ilusiones.

Tabla 7

Personaje	Tema relevante
A	...descarto cualquier posibilidad de alcanzar otro nivel, que sería el de coordinador, argumentando que no es parte del grupo, por lo que señaló que su proyecto tendrá que buscarlo afuera; se siente satisfecho al señalar que ha aprendido a negociar con la gente y le gustaría ingresar al área administrativa, pues es sorprendente que se cometan tantos errores ahí, además de que tiene que ver con su carrera.
B	... me visualizó en un tiempo de cinco años con una responsabilidad mayor, aunque no sea en la misma DGACEF, que le ha dado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. No obstante, reconoce que <i>"se percibe un ambiente de desmotivación lo que incide negativamente en las relaciones humanas, generando apatía por el trabajo, incluso con los propios compañeros"</i> .

Sobre la motivación al personal, puede establecerse que es prácticamente nula, ya que en poco más de cuatro años no se ha logrado un aumento para todo el personal; sólo algunos miembros han logrado ver aumentar sus ingresos, lo que genera inconformidad en los demás, marcándose una diferencia entre el personal con un mismo cargo. Ejemplo, algunos supervisores ganan de 10,000 y otros 20,000 mil pesos mensuales.

Asimismo, se detectó que las contrataciones de personal y el ascenso de éste se da por amiguismo o recomendación para gente externa, lo que también genera molestia entre

los miembros que llevan años en la DGACEF, pues consideran que ellos se merecen una oportunidad dada la experiencia con la que cuentan.

Cabe mencionar que la falta de estímulos económicos ha provocado que los miembros estén desalentados para realizar el trabajo, llegan tarde, se van temprano, realizan el trabajo urgente y necesario sin dar más, existe desconfianza hacia los métodos y técnicas que implementa la DGACEF para continuar el trabajo. Bajo este panorama, la innovación que pudieran realizar los miembros de la organización no se logra o madura, y esta situación los desanima.

Aunado a lo anterior, impera un ambiente de incertidumbre derivado de las nuevas políticas que el Gobierno federal está implementado, como la reducción del personal burocrático en todas las dependencias federales del país. Esto ha ocasionado que desde el 2001 a la fecha haya disminuido considerablemente el número de personal y se genere una mayor carga de trabajo entre el que se queda.

#### **2.6.4 Problemas en la DGACEF**

Con base en la descripción y análisis que se realizó en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se establece que la DGACEF enfrenta diversos problemas, algunos, por su grado de complejidad, requieren una inmediata atención, tales como:

- Los miembros de la DGACEF no conocen los objetivos de ésta, porque los jefes los guardan como un tesoro en documentos a los que difícilmente se tienen acceso.
- Cuando ingresa un nuevo miembro, excepto el director general adjunto, no es presentado ante sus compañeros ni se le dice exactamente qué es lo que va a hacer, por lo que el aprendizaje *se da sobre la marcha*.
- La falta de promoción de los objetivos y metas de la DGACEF, origina que los objetivos del personal muchas veces vaya en sentido contrario a los de la organización.
- Se reconocen las buenas intenciones de los jefes, pero la falta de mejoras salariales o de prestaciones, dan la impresión de que *es más de lo mismo*.
- Falta de apoyo a las representaciones estatales
- El personal no tiene el perfil para el trabajo

No obstante, estos problemas no han sido motivo para interrumpir la continuación del trabajo, aunque podría sugerirse sean tomados en cuenta para crear certidumbre y confianza entre los miembros con el fin de propiciar las condiciones que faciliten el trabajo.

Ahora bien, un área que necesita atención urgente es la Coordinación Administrativa, que a pesar de ser un área externa a la DGACEF, ésta depende mucho de ella, pues de ahí provienen los recursos humanos, materiales y financieros que permiten su funcionamiento, pero que a la falta de soluciones se generan varios problemas:

- Falta de pagos oportunos a servicios, como periódicos, rentas de inmuebles.
- Tardía respuesta a peticiones de recursos financieros para la realización de trabajos de campo.
- Rechazo a cubrir pagos que argumentan como injustificados a pesar de que se presente factura.

Cabe insistir que la falta de conocimiento de los objetivos pro parte del personal genera apatía por la organización, ya que no existe una identificación hacia ella, y por tanto no existe un compromiso entre el trabajador y la organización y viceversa. Por ello, puede encontrarse personal con años en la DGACEF, pero no se siente comprometida con la organización.

Asimismo, la falta de una presentación de cada nuevo miembro de la organización genera recelo entre quienes ya están en la organización; el nuevo miembro se apega al grupo que llegó, aceptando las representaciones que dicho grupo tiene sobre los demás, por lo que su interacción con otros miembros de la organización, conlleva una predisposición.

Por último, la falta de perfil del personal para el puesto es muy recurrente en la organización, ya que la mayoría ingresó por medio de alguna recomendación de ahí que sea tan diverso el tipo de carreras existentes y dependiendo de quién fue la recomendación, es el cargo y el sueldo, entre más alto mejor.

Las representaciones del personal entrevistado reflejan una parte significativa de la cultura organización que prevalece en la DGACEF, de ahí que el siguiente punto sea justamente la cultura organizacional.

### **2.6.5 Escenarios probables de la organización: el desastre, el esplendor o la conservación sin apuros**

Como se vio en el primer capítulo, la historia de la Secretaría de Gobernación y, por ende, de la DGACEF está ligada a la historia política del país que al paso de los años fue adquiriendo nuevas funciones y atribuciones que han marcado su quehacer ante la sociedad mexicana.

En este sentido, se puede citar a Mayntz (1996:175-176), quien considera que la idoneidad de la organización es:

- Conservar o cuidar sus medios disponibles, y a este efecto tiene ante todo que mantener el número de miembros y buena disposición hacia el trabajo.
- Garantizar mediante una regulación adecuada de sus relaciones recíprocas con el medio exterior que sus medios (por ejemplo, el capital, los materiales, los instrumentos y los miembros) sean repuestos continuamente.
- Preservar su estructura y su funcionamiento y, por tanto, el proceso de transformación de los medios; para esto tiene entre otras cosas, que conservar la medida necesaria de integración y evitar o limitar a un mínimo tensiones, conflictos y fenómenos de desintegración.
- Poseer y conservar la capacidad de adaptación, es decir, tiene que estar en situación de reaccionar frente a cambios en sus condiciones de funcionamiento, sin pérdida de su integridad.

Partiendo de lo anterior, la DGACEF es una organización que tiene bases sólidas en cuanto a estructura y funcionamiento, por lo que se ha conservado y seguramente se conservará sin mayores apuros. No tiene necesidad de competir, pero sí de cumplir con sus objetivos que van se establecen o se acondicionan a la corriente política que tenga el poder, para que ésta se mantenga.

Morgan señala que la teoría de sistemas sugiere que se debe organizar teniendo presente el entorno activo (clientes-proveedores) y un entorno contextual, para sobrevivir. (1996:34-35)

## 2.7 DIAGNÓSTICO

Este capítulo ha proporcionado información sobre cómo está conformada la DGACEF, la cual, de acuerdo a las teorías planteadas, es una organización mecánica, con un alto grado de control, jerarquización, cuenta con documentos oficiales que confirman una estructura rígida.

Al hacer un recorrido por los valores, la misión y la visión organizacionales, éstos no son conocidos por los miembros de la organización, lo que provoca que no existe una identificación de éstos hacia la DGACEF. Incluso, el caso es tan delicado que los propios jefes *ocultan* denominando como información confidencial, los objetivos de la organización.

Situación contraria ocurre con el Código de Ética de la organización, toda vez que éste es promovido por la organización, y para ello ha sido colocado en los pasillos, en las salas de juntas, en el elevador.

La estructura organizacional de la DGACEF refiere a una organización ordenada, en donde la distribución de puestos y cometidos están claramente definidos. La cooperación laboral de los empleados se logra justamente a través de esa división, además de elementos de coerción y convencimiento a los que recurre la organización, como son el chequeo de horario, firma de contrato, cámara de circuito, promesas de promoción, aumentos de sueldo.

En este marco, cabe citar que en la organización existe un control autoritario, en donde domina la cabeza de la DGACEF, en una relación de puesto y poder, es decir, entre más alto sea el puesto, más grande es el poder.

Los organigramas reafirman el alto grado de jerarquización que existe en la DGACEF, en donde uno dependen de otro más arriba, y la toma de decisiones está centralizada, y de arriba hacia abajo.

El proceso de trabajo de la DGACEF, también pone de manifiesto la dependencia que existe entre uno y otro trabajador, en donde se registran pasos que retardan su

realización, afectando con ello a la organización, en cuenta a recursos económicos, humanos y materiales.

También la comunicación en la DGACEF refleja a una organización mecánica, ya que se da de manera vertical de arriba abajo, de ahí que los miembros de la organización no puedan hablar o buscar a los líderes que no sea su jefe inmediato, caso contrario el hecho es considerado como una ofensa, o una falta de respeto.

A pesar de la rigidez de la DGACEF, en ella existe vida y ésta se mueve gracias a la presencia del ser humano, es decir de sus trabajadores, quienes hacen posible su movimiento, su permanencia, su existencia, de ahí que una organización deba tomar en cuenta elementos tan sencillos, como el reclutamiento del personal.

Estos miembros de la DGACEF, tiene una historia, representaciones, ideas sobre la organización, las cuales muchas veces marcan el camino organizacional; se realizaron dos entrevistas semidirigidas, las cuales pusieron en relieve la falta de liderazgo, el alto grado de autoridad y poder, así como los problemas más recurrentes.

## **CAPITULO III**

# **PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNOSTICO**

El presente capítulo, hace un recorrido más profundo al interior de la DGACEF, toda vez que analiza aspectos que ponen en relieve el verdadero funcionamiento, es decir cómo es que funciona realmente la organización.

Para ello se retoma el diagrama de flujo realizado en el capítulo anterior y se hace uno más, que es el que realmente opera en la DGACEF, con el fin de hacer una comparación y detectar en donde están los problemas.

Una vez detectados dichos problemas, se determina analizar la calidad de las tarjetas informativas y de las carpetas de giras que se crean en la DGACEF, con base en las denominadas Hojas de Inspección.

Asimismo, se realiza un análisis de las personas que participan en el proceso medido de trabajo, conociendo sus características, su personalidad y la relación puesto vs perfil, cada uno con sus gráficas.

Más adelante, se presenta la encuesta sobre clima organización, para conocer cómo es el ambiente en la organización. Posteriormente, se presenta un análisis sobre los costos económicos, psicológicos y energéticos, según la teoría de Moles.

### 3.1 ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONAMIENTO REAL

Como se describió en el capítulo II, en las organizaciones existen estructuras formales que permiten conocer cómo dice qué es la organización, en este caso la Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas (DGACEF), objeto de estudio del presente trabajo de investigación. Sin embargo, también se conoce a la organización por su funcionamiento real y cotidiano que pone en evidencia simples y/o complejas diferencias con el funcionamiento formal.

La estructura real de la DGACEF, retomando lo citado en el capítulo anterior, es de una organización burocrática, en donde se da la división de cometidos, la jerarquización de puestos y la ordenación de las instalaciones, todas relacionadas a través de actividades, derechos y obligaciones, establecidos en reglas u ordenanzas (Mayntz 1990:105). En este contexto, la teoría clásica viene a redundar lo anterior al centrar su idea en que la gestión en una organización es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es decir, una unidad de mando, división del trabajo, centralización y subordinación.

Aunado a ello, cabe recordar que la DGACEF cuenta con una filosofía, valores, misión, visión, objetivos, leyes, reglamentos y manuales que establecen las funciones de cada miembro, lo que ahonda el concepto de formalidad de la organización en cuestión.

Con base en lo anterior, se analiza a la DGACEF desde el punto de vista de su funcionamiento real para saber si existe una congruencia entre lo que dice ser y lo que es a partir de un proceso de trabajo, el cual se define como el conjunto de pasos o acciones que se siguen con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí, para obtener un producto o servicio, lo que se define, según Fernández Collado (1991:15), como el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente.

En los procesos de trabajo de cualquier organización, ha sido indispensable medir la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes, es decir, a aquellas personas que reciben dichos productos o servicios. Cabe mencionar que las organizaciones suelen tener clientes externos e internos; los primeros no son

miembros de la organización; mientras que el cliente interno es afectado por el producto y es miembro. En este sentido, es importante precisar que la DGACEF es una organización que produce documentos de consumo interno, es decir, sus clientes son internos, son parte del suprasistema Segob.

El que un producto o servicio de una organización cuente con la calidad o no que demanda el cliente, va a depender, en gran medida, de las habilidades, acciones, aptitudes, etc., de los miembros o actores de la organización, quienes resultan seres tan impredecibles y que pueden afectar a la organización.

En la medición de calidad suelen detectarse algunas variables que podrían afectar severamente a la organización en caso de que no las tome en cuenta. De ahí la importancia por conocer la calidad y variabilidad que se registran en los procesos de trabajo de las organizaciones. Para ello, el siguiente punto es conocer sus definiciones a través de la historia.

### **3.1.1 Calidad y Variabilidad**

El sociólogo Stephen Robbins, (1999) hace un breve recuento sobre la calidad y la variabilidad en las organizaciones, señalando que desde antes del Siglo XX, el hombre ha hecho hincapié en alcanzar la calidad de sus productos, basada en un principio en el concepto de artesanía, es decir, la habilidad y reputación que un artesano adquiriría.

La apertura del comercio, apoyada por la tecnología, permitió la creación de nuevos conceptos de calidad, como las especificaciones por muestra y garantías en los contratos de venta. Posteriormente, se dio la especificación de materiales, procesos, auditorías de los fabricantes y controles de exportación.

La revolución industrial, iniciada en Europa, agregó a los conceptos de calidad mediciones e instrumentos de medida, laboratorios, normalización. Asimismo, se dio un crecimiento explosivo de bienes y servicios. En los servicios se ha dado la complejidad y el volumen. La complejidad es evidente en los enormes sistemas que suministran energía, comunicaciones, transporte y proceso de la información, que son exigentes en cuanto a calidad.

En las organizaciones se crearon los denominados departamentos de calidad o garantía de calidad, encabezados por directivos de calidad que tenían actividades como inspección y ensayo, ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad. Cabe mencionar que los japoneses jugaron un papel muy importante en el renglón de calidad, ideando algunas estrategias, como que los niveles y funciones de una organización se sometieran a formación en la gestión para la calidad.

En la actualidad, la calidad es una característica del producto o servicio que satisface las necesidades del cliente. Una organización con calidad es competitiva, incrementa su participación en el mercado, proporciona ingresos por las ventas y obtiene buenos precios. Generalmente un producto o servicio de calidad tiene un mayor valor económico.

Stephen Robbins señala que la calidad representa un nivel de excelencia que la organización busca para “la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Es hacer bien las cosas para cubrir las expectativas de la clientela, ya sea interna o externa” (Robbins, 1999)

Abundando, la satisfacción con el producto es un resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. Generalmente, es sinónimo de satisfacción del cliente. Tiene su mayor repercusión sobre los ingresos por ventas.

### **Variabilidad**

Stephen Robbins define a la variabilidad como todas aquellas variaciones, elementos o situaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Es decir, las acciones o pasos que se dan con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí y logren obtener un resultado. (Robbins, 1999)

La eficiencia del proceso depende de su diseño y de su forma de operar. Al observar los elementos que influyen en el proceso, se recibe una información que recolectada e interpretada correctamente, indica qué acciones deben tomarse para mejorar el

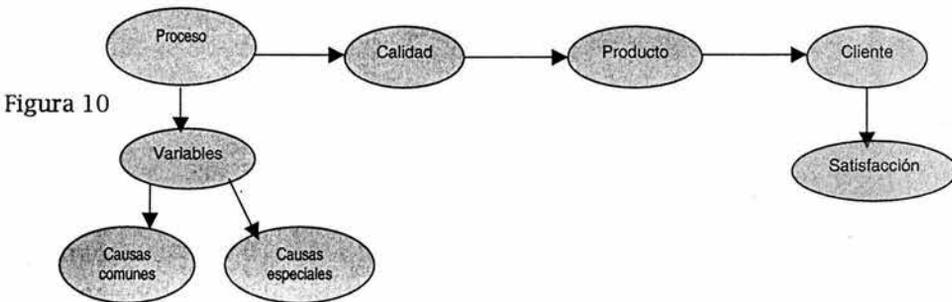
proceso. Las acciones pueden ser cambios en las operaciones o en los elementos que intervienen.

Según el autor, la variación de cualquier proceso se analiza en función de las causas que la originan:

Causas comunes: atribuibles al sistema y que pueden ser eliminadas o controladas, como herramienta desgastada, variaciones, del material, mantenimiento de equipo pobre, errores de ajuste.

Causas especiales o fortuitas: irrupciones repentinas de flujo de material y distracciones externas que afecten la concentración del operador.

Los conceptos de calidad y variabilidad en un proceso de trabajo de una organización, podrían resumirse gráficamente de la siguiente manera:



Una vez, que se conocen los conceptos básicos que están inmersos en cualquier organización, es importante conocer los problemas que presenta dicha organización, que seguramente repercuten en la calidad originados por algunas variables.

### 3.1.2 Procesos problemáticos en la organización

En la DGACEF existen varios procesos de trabajo que pueden ser objeto de estudio, como es la generación de tarjetas informativas, la carpeta de giras, el panorama político, etc., que seguramente enfrentan problemas en su realización, como que no se entregue con la calidad requerida, que existan retrasos en la entrega de la información, entre otros.

Para conocer con exactitud las deficiencias o situaciones que en cada proceso se registran, es necesario centrar la atención en un área específica dentro de la DGACEF, por lo que el siguiente punto es conocer en área a analizar.

### 3.1.2.1 **Area a analizar en la DGACEF**

Como se recordará, la DGACEF está conformada por seis coordinaciones regionales y cuatro subdirecciones. Cada coordinación tiene asignadas entre cinco y seis entidades federativas de la República Mexicana, divididas geográficamente por zonas regionales, mientras que las subdirecciones son áreas casi administrativas, ya que se refieren a control y gestión e informática.

Con base en lo anterior, se considera pertinente analizar una coordinación regional, proponiendo la Zona Noroeste, en virtud de que el trabajo que se realiza en la DGACEF está centrado en las coordinaciones regionales.

En cada coordinación regional se realizan procesos de trabajo muy similares, que están ligados con los objetivos del área, citados en el capítulo II y que consisten en:

Atención y seguimiento a los fenómenos sociales, políticos y electorales en las entidades federativas, regiones y municipios para prevenir y solucionar controversias.

Dar seguimiento, en el ámbito de competencia de la Secretaría, a los convenios celebrados entre el Ejecutivo Federal y las entidades federativas y municipios.

La Coordinación Regional Zona Noroeste está conformada por un director, supervisor, analista, apoyo administrativo y cinco representantes estatales en Baja California, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora, quienes a su vez, cuentan con personal a su cargo.

### 3.1.2.2 **Selección del problema a analizar**

El proceso de trabajo a analizar es la elaboración de tarjetas informativas y la carpeta de Gira Presidencial, así como el tiempo que tarda la entrega de una información solicitada al representante estatal de Baja California.

Las tarjetas representan un valioso documento para la DGACEF, ya que en ellas se informan de manera clara y precisa los conflictos de carácter político, social o electoral que se suscitan en las entidades federativas todos los días, reportando el seguimiento de cada conflicto de interés; en tanto las carpetas de giras son documentos más

especializados sobre la situación política, social, económica y electoral de un determinado estado de la República, que se solicita previo a alguna gira del presidente. Aunque estos documentos se solicitan en un periodo de dos a tres meses por estado, cada fin de mes, personal de la DGACEF ubicado en el interior del país envía una actualización del documento, por sí es solicitado en cualquier instante.

Sin embargo, para conocer con mayor precisión el proceso de trabajo que se realiza para la elaboración de las tarjetas informativas y la carpeta de giras, que siguen el mismo trayecto, es necesario conocer cada paso, para lo cual se recurre a los denominados diagramas de flujo o flujogramas.

### **3.1.3 Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan los pasos de un proceso. (Martínez, 1995:09). Cabe mencionar que el concepto proceso se refiere al conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen para obtener un resultado.

Así, el diagrama de flujo permite identificar la trayectoria actual e ideal que sigue la elaboración de documentos que se generan en la DGACEF, con el propósito de detectar desviaciones o irregularidades en el proceso, es decir, ubicar los problemas de la organización objeto de estudio.

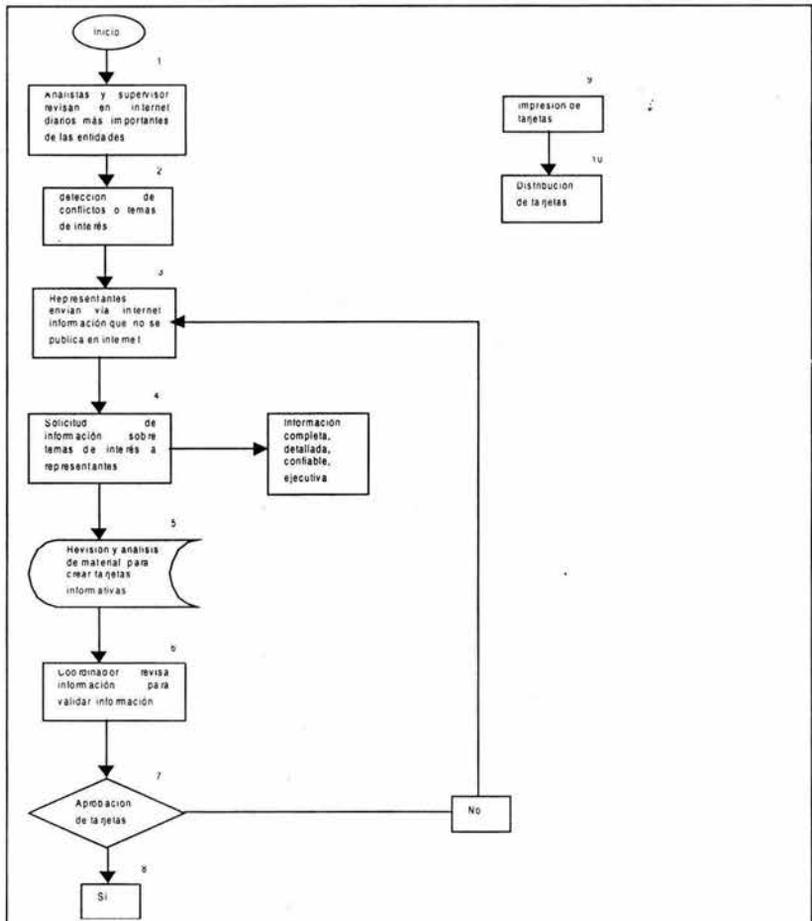
Retomando lo señalado con anterioridad, en toda organización se dan situaciones ideales (oficiales) y reales, es decir, lo que oficialmente la DGACEF dice que hace y lo que en realidad hace. Para conocer estas dos situaciones es necesario conocer los flujogramas ideal y real del objeto de estudio, por lo que a continuación se describen ambos, con el objetivo de conocer las diferencias, los conflictos de productividad, derivadas del comportamiento humano, que con mayor detalle será abordado en los próximos puntos de la investigación.

Cabe recordar que en la DGACEF no se encontró ningún manual de procedimientos que especifique los pasos que se siguen para la elaboración de documentos, como tarjetas informativas, carpeta de giras, panoramas políticos, análisis coyunturales, etc.

### 3.1.3.1 Proceso formal/ideal de trabajo

Este diagrama es resultado de algunas consultas informales con coordinadores regionales de la DGACEF, quienes consideran que idealmente debería de ser así con el propósito de optimizar su funcionamiento.

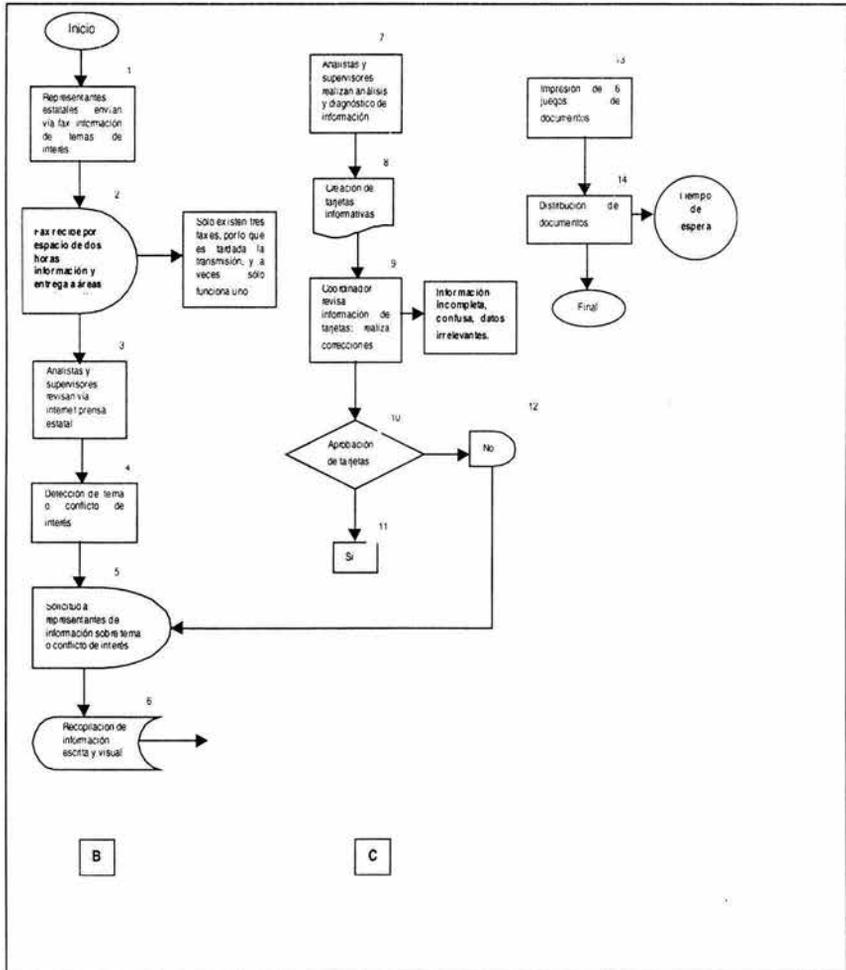
Figura 11



### 3.1.3.2 Proceso real de trabajo

Este proceso de trabajo es el que realmente ocurre para la elaboración de tarjetas informativas y las carpetas de Giras Presidencial, de acuerdo al coordinador regional de la Zona Noroeste y a lo observado por el investigador.

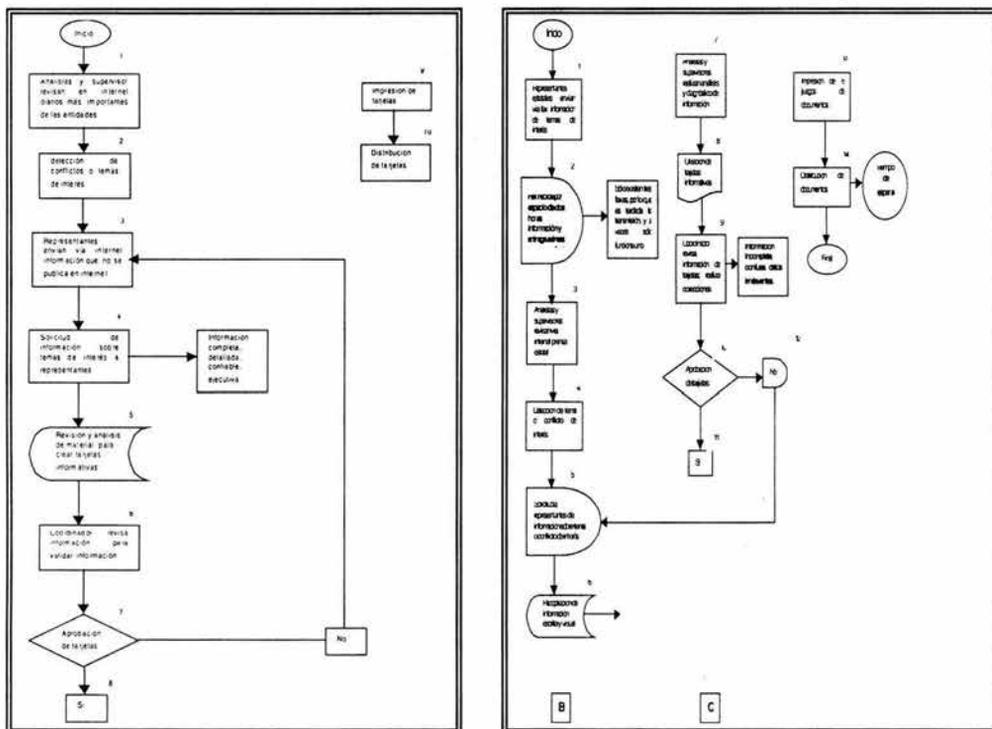
Figura 12



### 3.1.3.4 Diferencias en los procesos formal y real

Las diferencias que existen entre los procesos ideal y real, permiten ubicar o detectar dónde están los problemas que tiene la organización, como es el caso de la DGACEF. Estas diferencias se traducen en problemas para la organización, ya que están vinculadas a la productividad, que lleva implícitos los conceptos de eficiencia y eficacia.

A continuación se reproducen ambos flujogramas de manera conjunta para apreciar donde están las diferencias: Figura 13



Existe pérdida de tiempo en el envío de la información de interés a través del fax, ya que éstos se saturan, debido a que cada estado envía notas relevantes y a veces provoca que el aparato se descomponga, provocando otro retraso más. Por ello, idealmente se ha pensado sustituir el aparato de fax por el correo electrónico; sin embargo, en las representaciones no se cuenta con computadoras con gran capacidad lo que hace que internet sea un servicio muy lento.

Los analistas y supervisores realizan la revisión de los diarios estatales con página web, para conocer los temas más sobresalientes en la prensa local. Idealmente, los representantes estatales deberían enviar información de interés que no se publica en Internet, para detectar conflictos o asuntos relevantes por iniciativa propia y no esperar a que los analistas les soliciten alguna información en particular; cuando ya se tiene la información solicitada, ésta debiera ser completa, detallada, confiable, oportuna y ejecutiva que facilite su análisis y no se tenga que estar solicitando la información por partes y se pueda crear inmediatamente la tarjeta informativa.

Aunado a ello, la falta de información en los datos de una tarjeta informativa retrasa su elaboración, toda vez que en las revisiones se detectan faltas o saturación de datos.

El que los representantes se pongan a indagar más información sobre un asunto concreto también genera retraso en la creación de las tarjetas informativas, situación que no ocurriría si los representantes tuvieran claro los temas de interés y elaborar las correspondientes tarjetas con los datos e información necesaria para su comprensión. Aquí ocurre algo interesante, pues los representantes sólo buscan lo que se les pide y ello provoca que el analista o supervisor tenga que armar las tarjetas informativas, con la espera previa de recopilar información del representante, de la base de datos de la Coordinación Regional y de Internet, además de que los análisis o tarjetas que envían los representantes prácticamente se tienen que rehacer porque el estilo es muy rebuscado, confundible o incompleto.

Otra diferencia es que las tarjetas esperan mucho tiempo para ser distribuidas por los mensajeros, lo que les quita oportunidad.

Como se observa, las grandes diferencias entre ambos flujogramas radican en el contenido de la información, aunque también sobresalen aspectos técnicos, como el funcionamiento de un aparato de fax, que se vuelve importante cuando las representaciones no tienen otro medio de enviar la información. En cuanto a la información que se trabaja, ésta resulta incompleta, confusa e inoportuna por lo que, se puede establecer que la prioridad está enfocada hacia el manejo de la información.

Lo anterior, deriva de manera importante de la participación de los actores en el proceso de trabajo, ya que imprimen en cada paso parte de su personalidad, sentimientos, aptitudes, percepciones, que sin duda se reflejan en la productividad de los documentos que se generan en la DGACEF.

Con base en las diferencias del proceso de trabajo se determinó medir la calidad de las llamadas tarjetas informativas y de la carpeta de Giras Presidencial. Sin embargo, antes de continuar es preciso definir que es calidad y las distintas variables que se presentan en ésta.

Tras la detección de las diferencias entre ambos diagramas de flujo en dónde se hallaron los problemas que tiene la DGACEF, el siguiente paso es la utilización de herramientas estadísticas, como es la hoja de inspección, diagrama de pareto o diagrama de causa-efecto.

### **3.1.4 Métodos estadísticos**

Los métodos estadísticos sirven para ayudar a la recogida y análisis de datos en muchos campos, como la biología, finanzas, gobierno, etc., y actualmente se han aplicado en el concepto de calidad. En los años 80 se dio el denominado Control Estadístico del Proceso (CEP), que tiene como uso:

- Recogida de datos básicos
- Análisis por medio de herramientas, como distribuciones de frecuencia, principio de pareto, diagrama de Isikawa (espina de pescado) y gráfico de control de Shewhart.
- Aplicación del concepto de capacidad del proceso.

En los procesos de trabajo existen aspectos que pueden o deben ser mejorados, o se presentan problemas que deben ser solucionados. Para ello, se proponen las herramientas estadísticas:

- Hoja de inspección: se utiliza para reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias.

- Diagrama de Pareto: gráfico de barras verticales que ayuda a determinar la importancia relativa de los problemas.
- Diagrama de causa-efecto: representa la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Este diagrama toma la forma de espinas de pescado.
- Gráfico de desarrollo: muestran tendencias de puntos observados dentro de un período de tiempo especificado.
- Histograma: Descubre y muestra la distribución de datos graficando con barras el número de unidades en cada categoría. Datos de mediciones.

Estas herramientas permiten conocer dónde están los problemas en un proceso de trabajo de una organización, como es el caso de la DGACEF, instancia que busca ofrecer sus productos (documentos) con calidad a otras áreas más altas jerárquicamente y encargadas de la toma de decisiones. De dichas herramientas, se consideró conveniente utilizar las denominadas hojas de inspección.

#### **3.1.4.1 Hoja de Inspección**

Con base en las diferencias entre ambos flujogramas, se determinó conveniente analizar la calidad de las tarjetas informativas y la carpeta de giras, así como el tiempo en que una información es solicitada a los representantes estatales y éstos la entregan, mediante la denominada hoja de inspección, ya que permite reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias para determinar que tan frecuente se registran ciertos eventos. (Martínez, 1995:10)

Se aplicaron tres hojas de inspección: una en las tarjetas informativas que se analizaron del 19 de abril al 16 de mayo del 2004, del estado de Baja California en días hábiles en cuanto a la calidad de éstas, considerando que para tener una buena calidad debía de contar con las variables de información completa, confiable, detallada, ejecutiva, oportuna.

Estas mismas variables se aplicaron a las carpetas de Gira Presidencial de los cinco estados de la Coordinación Regional Zona Noroeste, correspondientes al mes de abril.

Las variables consideradas fueron producto de una entrevista informal con el coordinador regional de la Zona Noroeste, que explicó, en su opinión, lo que permite calificar una tarjeta informativa o Carpeta de Giras Presidencial como un documento de calidad.

Los conceptos de información (variables) son completa, confiable, detallada, oportuna y ejecutiva, es decir, que responda a las preguntas qué, quien, cuándo, dónde, por qué, cómo, evitando caer en la acumulación de datos innecesarios (paja), pero permitiendo conocer el asunto que se esté informando. Los datos obtenidos son los observados por el investigador. Para la calificación se consideró: 0 muy mal, 1 regular, 2 bien y 3 muy bien.

En la primera hora de inspección, se plantea el problema, la entidad federativa, la fecha en que inició y terminó el análisis; los conceptos que se abordaron para la calificación y el total en porcentajes.

## HOJA DE INSPECCION 1

Tabla 8

## Problema 1

Problema	Estado	Abril Mayo	Conceptos a medir sobre la información				Total	
			Compl eta	Confia ble	Detal lada	Opor tuna		Ejec utiva
Calidad en tarjetas enviadas por los representantes estatales	Baja California	19	1	2	0	1	1	0.0
		20	0	2	1	0	1	0.8
		21	0	1	2	0	0	0.6
		22	2	2	3	1	1	1.8
		23	2	1	1	0	0	0.8
			1.0	1.6	1.4	0.4	0.6	0.8
		26	0	1	1	1	1	0.8
		27	1	1	1	1	1	0.0
		28	2	2	1	0	1	1.2
		29	0	1	1	1	1	0.8
		30	1	1	1	1	1	0.0
			1.8	1.2	1.0	0.8	1.0	0.56
		03	1	2	3	2	1	1.8
		04	1	1	3	2	1	1.6
		05	2	2	2	2	2	2.0
		06	0	1	0	1	1	0.6
		07	2	2	1	1	0	1.2
			1.2	1.6	1.8	1.6	1.0	1.44
		10	1	3	2	2	2	2.0
		11	1	2	1	0	0	0.8
		12	0	1	1	1	1	0.8
		13	1	2	2	2	1	1.6
		14	0	1	1	1	0	0.6
	0.6	1.8	1.4	1.2	0.8	1.16		
Total			0.95	1.6	1.45	1.0	0.85	1.02

En la segunda hoja de inspección, se plantea en la primera columna el concepto a medir, las cinco entidades federativas que participan, la fecha de periodo en que se analizaron los conceptos sobre la calidad de las Carpetas de Giras Presidenciales, y por último se tiene el porcentaje total de los resultados.

## HOJA DE INSPECCION 2

Tabla 9

## Problema 2

Problema	Estado	Conceptos a medir en Información					Total
		Completa	Confiable	Detallada	Oportuna	Ejecutiva	
Calidad de la Carpeta de Giras	Baja California	1	3	2	2	3	2.2
	Baja California Sur	2	1	2	2	0	1.4
	Nayarit	2	3	2	2	3	2.4
	Sinaloa	3	3	3	2	2	2.6
	Sonora	2	3	3	3	3	2.8
	Total	2.0	2.6	2.4	2.2	2.2	2.28

La última hoja de inspección, tiene como fin analizar el tiempo que tarda en entregarse la información que se solicita al representante de Baja California en un periodo de 10 días hábiles, señalándose la hora en que se solicita y en que se entrega, marcando en la última columna la diferencia.

## HOJA DE INSPECCION 3

Tabla 10

## Problema 3

Problema	Estado	Mayo	Horas		Diferencia
			Se solicita	Se entrega	
Tardanza en la entrega de información solicitada al representante estatal	Baja California	17	11:00	13:10	1 hora, 10 min.
		18	10:35	11:30	55 min.
		19	10:45	13:15	2 horas, 30 min.
		20	11:20	17:00	5 horas, 40 min.
		21	09:50	10:40	50 min.
		24	11:00	14:25	3 horas, 25 min.
		25	10:20	18:00	7 horas, 40 min.
		26	09:10	14:40	5 horas, 30 min.
		27	09:55	10:15	20 min.
		28	11:48	12:25	37 min.
Total					22 horas, 27 min.

En los tres casos, la información recopilada y registrada en las hojas de inspección fue producto de la información enviada y solicitada, en el primer y tercer casos, al representante estatal en Baja California, mientras que en el segundo derivó de lo

enviado por los cinco representantes estatales que forman parte de la Coordinación Regional Zona Noroeste. Los datos asentados son verdaderos, ya que se revisaron puntualmente las notas informativas, contando con la ventaja de que el investigador es enlace con las representaciones estatales, es decir recibe y envía información a las áreas en mención, lo que permitió conocer de primera mano la información tal y cual la envían los representantes.

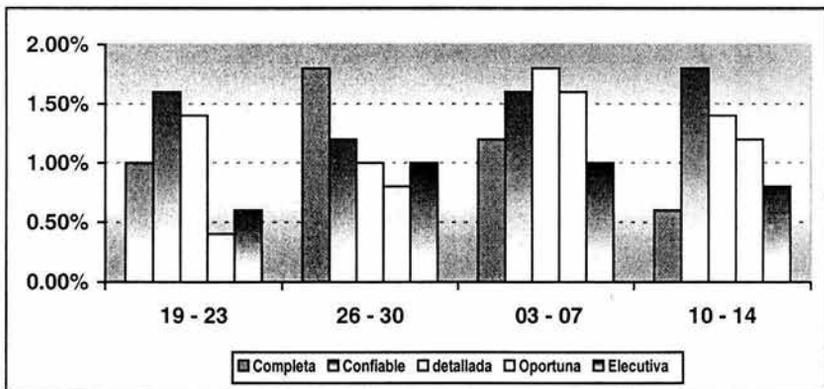
### 3.1.4.2 Resultados de las Hojas de Inspección.

Una vez concluido el reporte en las hojas de inspección antes descritos, el siguiente paso es la elaboración de la herramienta estadística denominada histogramas, que permite descubrir y mostrar la distribución de datos graficando con barras el número de unidades en cada categoría. Datos de mediciones que permiten determinar la prioridad y gravedad del problema investigado.

#### HOJA DE INSPECCION 1

##### Problema 1

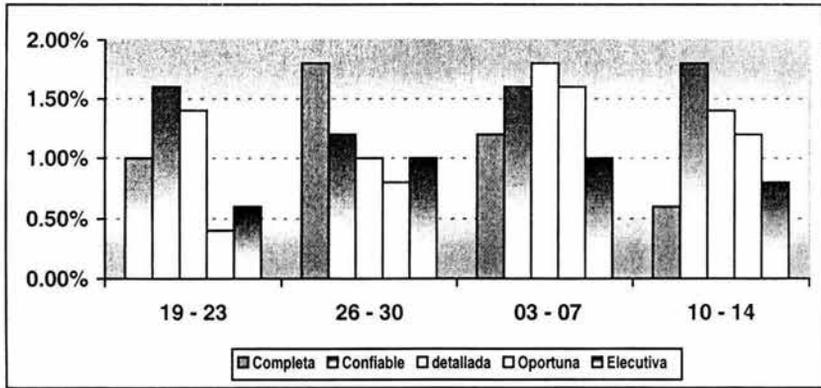
Figura 14



HOJA DE INSPECCION 2

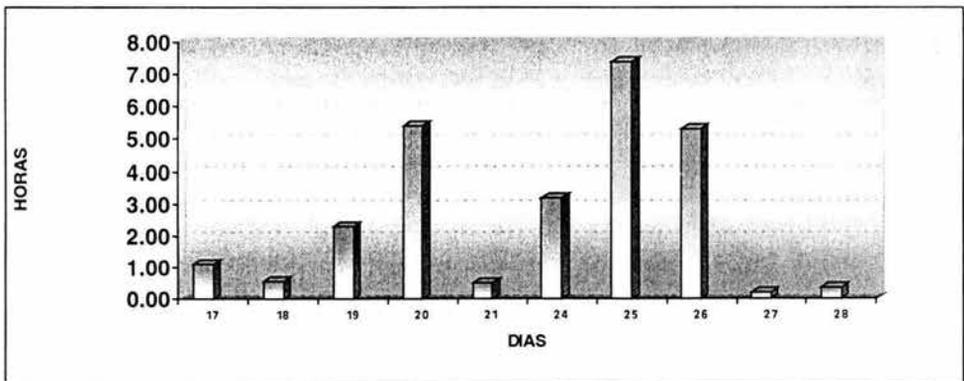
Figura 15

Problema 2



Problema 3

Figura 16



### 3.1.4.3 Análisis de los Resultados de las Hojas de Inspección

En este punto, se analizaron los resultados de las hojas de inspección en las que se midió la calidad de las tarjetas informativas y las carpetas de giras de las cinco representaciones estatales, así como el tiempo en que tarda en entregarse una información solicitada al representante de Baja California.

Los resultados de la hoja de inspección correspondiente a las tarjetas informativas demuestran que la calificación promedio es por arriba del número 1, es decir, la información enviada por el representante de Baja California es regular, tiene carencias de calidad.

En la hoja número 2 correspondiente a la Calidad en la Carpeta de Giras, enviada por las cinco representaciones, se observa que la calificación promedio es de arriba del 2, es decir que está bien, pero le falta calidad. Esta diferencia puede deberse a que los representantes tienen más tiempo para buscar y analizar la información que contiene dicha carpeta, además de que están consientes que el documento va para la Presidencia de la República, de ahí que intenten cumplir con las expectativas.

Sobre el tiempo que tarda en responder una solicitud de información, se observa en cada día que existe un promedio de dos horas; sin embargo, es importante señalar que la tardanza en entregar la información solicitada varía de acuerdo a la complejidad del conflicto que se este reportando, esto es que hay tarjetas informativas que requieren de datos que no se pueden obtener muy fácil.

Concluido lo anterior, el siguiente paso es realizar un análisis y diagnóstico de la Coordinación Regional Zona Noroeste, en donde se localizaron los problemas vinculados con la no calidad de las tarjetas informativas y la Carpeta de Giras Presidencial, que finalmente deriva en productividad y costo-beneficio de la DGACEF.

### 3.1.5 Diagnóstico del funcionamiento

#### 3.1.5.1 Costo-beneficio para la DGACEF

Al analizar el proceso medido en la DGACEF, se observaron variaciones que tienen diversas implicaciones para la organización, como los llamados costos económicos, materiales y humanos, que sin duda repercuten en la calidad de los documentos en mención.

El hecho de que un trabajo tenga que realizarse en la Coordinación Regional Noroeste, implica una inversión de costos, como se muestra en el siguiente cuadro. Tabla 11

COSTOS EN EL PROCESO MEDIDO			
Económicos	Materiales	Físicos	Humanos
Pago de salarios	Hojas blancas Toner Energía Eléctrica	Volver a trabajar frente a la computadora	Intervención de más personal para conseguir la información

Aunado a lo anterior, es importante conocer los salarios de los actores participantes, para darse una idea del recurso económico que eroga la organización y hacer una comparación con las horas improductivas o que se pierden en la espera de recibir información por parte de las representaciones estatales.

Tabla 12

Actor	Coordinador	Supervisor	Analista	Apoyo Advo	Repre. BC	Repre BCS	Repre Nayarit	Repre Sinaloa	Repre Sonora
<b>Sueldo</b>	\$30,525	\$13,285	\$8,125	\$6,400	\$8,125	\$8,125	\$13,285	\$13,285	\$8,125

Entonces, si se tiene que 22 horas, 27 minutos son desperdiciados o perdidos en 10 días hábiles, equivalentes a 2.22 días, que representan \$601 pesos de un sueldo de 8125 pesos; es decir la DGACEF paga 601 pesos por poco más de dos días improductivos.

El repetir un trabajo para darle un nivel de calidad, implica que las anteriores variables se repitan varias veces durante el día, incluso en una sola tarjeta, lo que deja al descubierto que no existe una calidad total en las tarjetas informativas ni en las carpetas de Giras Presidencial.

Aunado a lo anterior, es preciso señalar que las variables eficacia y eficiencia están altamente vinculadas con la calidad del trabajo en la DGACEF, que se traduce, el primero, en la calidad de la organización para determinar los objetivos adecuados, mientras que eficiencia es utilizar en un mínimo los recursos para alcanzar dichos objetivos.

En este marco, se establece que la DGACEF es eficaz, ya que todos los días se entregan tarjetas informativas de Baja California a los clientes internos, pero resulta que no es eficiente porque no aprovecha al máximo los recursos materiales con los que dispone, cayendo a veces en el desperdicio. Sin embargo, aprovecha al máximo los recursos humanos, pues el personal ha ido disminuyendo considerablemente, ya que en años anteriores en las oficinas centrales había más de cien personas, más el personal de las representaciones estatales; ahora suman 48 personas en las oficinas centrales, lo que deja ver que existe una carga de trabajo para el personal existente.

### **3.1.5.2 Variabilidad y Calidad en el proceso analizado**

Como se mencionó anteriormente, la variabilidad y la calidad son conceptos importantes en el proceso de trabajo analizado, en donde el proceso medido, el producto (documento) generado es de consumo interno, por lo que en la Coordinación Regional Zona Noroeste, al igual que las otras cinco coordinaciones, los participantes se convierten en proveedores y clientes. En este sentido, se puede señalar que las representaciones estatales son proveedores de las coordinaciones regionales, las cuales a su vez son proveedores de la DGACEF, y ésta a la DGCEF para la Unidad de Enlace Federal, la cual provee a la Subsecretaría de Gobierno y ésta al área del Secretario.

Retomando Robbins (1999), la calidad está vinculada con el compromiso de la organización, el trabajo en equipo de los actores y el alto liderazgo con el propósito de alcanzar lo que se denomina como una Gestión de Calidad Total, que permita que la toma de decisiones sea lo más correcta posible teniendo como soporte la veracidad de los datos y la claridad de los objetivos.

En este sentido, la información que suministra la DGACEF resulta importante, ya que sirve de marco, junto con otras informaciones, para la toma de decisiones, dada la función del área.

Cabe mencionar que la Gestión de Calidad Total es un instrumento relativamente nuevo en la disciplina de la administración, teniendo como objetivo la mejora continua de la calidad del producto y/o servicio, para que el cliente esté totalmente satisfecho. Bajo esta percepción, se puede señalar que el cliente determina el nivel de calidad del producto o servicio, lo cual va a depender prácticamente de que la organización cuente con los elementos humanos, materiales y económicos para evitar fallas o productos que deriven en la insatisfacción del cliente. Entre más eleve una organización sus niveles de calidad, garantiza una mayor satisfacción clientelar, lo que podría permitirle inventar nuevas técnicas para la realización del trabajo, acortar los tiempos de entrega, aumentar su productividad, etc.

Ahora bien, la calidad y variabilidad de los documentos tienen ciertos costos, por lo que el siguiente punto es conocer qué tipos de costos representan para la DGACEF, la elaboración de los documentos medidos.

Cabe comentar que, como se vio en el capítulo I, la DGACEF ha ido ganando espacio en el terreno de la información veraz y confiable que trabaja, ya que sus productos se *venden* a otras áreas internas, además de que de ser una dirección de área paso a ser una dirección general dada la importancia de sus productos (documentos).

### **3.1.5.3 Costos en la Calidad del Proceso**

Para Robbins, los costos de calidad tienen que ver con todos los elementos que invierte una organización en sus procesos de trabajo para alcanzar la calidad de sus productos o servicios; es decir, los costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Como se vio en las hojas de inspección sobre la calidad de las tarjetas y las carpetas de giras presidenciales, la calidad de las mismas se cumple a medias, por lo que el proceso

tiene que repetirse varias veces, lo que implica costos para la organización, como se ha mencionado, en cuanto a recursos de papelería, energía, económicos, pero también tiene costos psicológicos para los actores involucrados, ya que tienen que rehacer varias veces el mismo trabajo.

Abundando en lo anterior, los costos de calidad son aquellos costos que la organización paga-invierte para que sus productos o servicios sean de calidad, como entrenar a su personal; sin embargo, a veces esta paga-inversión no tiene los resultados esperados, resultando una pérdida para la organización. Cabe mencionar que esta pérdida puede evitarse en la medida en que la organización cuide las inversiones que realiza y constantemente verifique que se cumplen los resultados esperados. Como se observó anteriormente, en la DGACEF se tienen costos económicos (pago de salarios), materiales (papelería), físicos (personal cansado) y humanos (mayor intervención del personal), que están invariablemente relacionados con el componente humano, lo que hace que el comportamiento organización sea impredecible.

Cabe comentar que al parecer a los jefes no les importa mucho los costos que se tienen en el desempeño de las funciones de sus subalternos, ya que al ser una institución pública, no tienen necesidad de invertir con recursos propios, y si todo el día las computadoras están prendidas pues no hay problema, aunque a nivel suprasistema Segob, si hay una racionalización de los recursos, ya que incluso el edificio ha sido condicionado para ser un edificio inteligente, que las luces se apagan automáticamente cuando no hay personal.

En este contexto, cabe citar a Salaman y Thompson, quienes señalan que "a menudo se sugiere que las organizaciones competitivas tienen la ganancia o el crecimiento como su meta principal, pero esto con frecuencia se modifica por la meta secundaria de beneficiar a las personas que trabajan en la organización y a la sociedad a la que sirve". (1980: 104). Por ello, el siguiente apartado servirá para conocer a los actores de la organización, particularmente a aquellos que participan en el proceso medido.

2

## 3.2 LOS ACTORES

### 3.2.1 La importancia del actor en el funcionamiento de los procesos en la organización

Actualmente, la sociedad establece que el trabajo se realice en su totalidad en todo tipo de organizaciones, como escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, partidos políticos, etc, en las que, según Edgar Shein, las personas tienen actividades coordinadas racionalmente con el objetivo de conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Edgar H. Shein (Méndez, 1990: 81)

Lo anterior, al considerar que el ser humano por sí solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, por lo que se ve en la necesidad de coordinar sus esfuerzos con otras personas para descubrir que juntos pueden hacer más cosas que individualmente. Bajo esta premisa, nacen las organizaciones, en las que trabajar coordinadamente con otras personas implica que se establezcan relaciones humanas que se dan en una estructura establecida por la organización, pero donde cada persona tiene su propia representación de las cosas y actúa con base en ello.

Esto deriva en que el proceso de trabajo de la organización DGACEF, se vea afectado, ya sea positiva o negativamente por la presencia del individuo, que llega a la organización cargado de representaciones, emociones, aptitudes, sentimientos, etc, por ello es imprescindible conocer a los individuos de la organización, concretamente a los que están vinculados al proceso medio.

Al llegar a una organización, el actor (individuo) se somete a las normas o reglas y procedimientos de la organización, lo que lo limita en el sentido de libertad, y ahora se conocerá justamente ese tipo de normas y reglas existentes en la DGACEF.

### **3.2.2 Puestos y posiciones asumidas por los actores vinculados al proceso medido**

Para Parsons, el papel es la personalidad del que actúa con el sistema social, siempre que sus motivos se adapten a los patrones normativos. Aplicando lo anterior, un actor que interactúa dentro de la DGACEF adopta ciertas formas de comportamiento de acuerdo a los intereses que persiga, como aceptación, reconocimiento, prestigio, experiencia, etcétera. Todo individuo es diferente a otro individuo, pero puede llegar a adaptarse y comportarse muy similar con tal de conseguir lo que desea. Los seres humanos nos movemos bajo intereses personales. (Mayntz, 1997:55).

En la DGACEF, concretamente en la Coordinación Regional Zona Noroeste, la descripción de los puestos que ocupan los actores del proceso medido está relacionada con: qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace; así como con las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

El proceso medido involucra a varias personas que se mencionan a continuación por sus cargos que son asignados cuando ingresa a la organización, quedando de la siguiente manera:

- Director de Coordinación Regional: conocer y atender los problemas que se generan en las entidades federativas. Habilidades para la toma de decisiones, ejerce liderazgo, capacidad de razonamiento.
- Supervisor: Hacer análisis y conocer de manera general la problemática que prevalece en la coordinación regional y sustituir al coordinador cuando este ausente. Habilidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Analista: Analizar la problemática que se presenta en las entidades federativas, conocer de manera precisa las situaciones prevalecientes en las entidades federativas asignadas. Habilidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Auxiliar administrativo: Habilidad para archivar documentación, realizar trámites administrativos, hacer llamadas telefónicas, actualizar directorios. Buena memoria.
- Representante estatal: Reportar los sucesos políticos, sociales y electorales que se suscitan en las entidades federativas; tramitar lo relativo a juegos y sorteos,

atención a asuntos religiosos. Toma de decisión, liderazgo, razonamiento rápido, trabajo bajo presión.

Cabe mencionar que esta información fue proporcionada por el coordinador Regional de la Zona Noroeste.

La posición de coordinador tiene muchas ventajas sobre los actores dependientes; sin embargo, en el caso concreto del coordinador de la Zona Noroeste como persona en el cargo ha ganado el reconocimiento de sus superiores por su experiencia y disposición, que se refleja en la elaboración de los documentos, ya que siempre procura cumplir con la calidad que requieren, rechazando los documentos cuando no es así y solicitando se rehagan hasta que cumplan con la calidad.

Por su parte, el supervisor también cuenta con la experiencia pero sus asuntos personales, como pretender involucrarse sentimentalmente con personal del área, le han mermado la posibilidad de que sea tomado en cuenta, incluso un tiempo estuvo *congelado*. Esta situación se reflejó en su desempeño, ya que se sentía desvalorizado y calificaba como injusto el hecho de que asuntos personales interfirieran en su oportunidad para escalar jerárquicamente dentro de la organización. La escasa calidad en las carpetas de giras presidenciales son un ejemplo de su desatención al trabajo.

El analista mantiene buenas relaciones con todos, sin embargo, no cuenta con el apoyo concreto de alguien con suficiente poder, por lo que se ha mantenido sólo por su trabajo; caso semejante presenta el apoyo administrativo, así como el representante de Sinaloa. A pesar de que procuran realizar su trabajo bien, de repente muestran actitudes de resentimiento porque no son valorados, lo que incide en la calidad del trabajo, que como se observó en las hojas de inspección, presentan deficiencias en ese sentido.

Los demás representantes, Baja California, Baja California Sur, Nayarit y Sonora, son personal de filiación política, lo que les permite tener ciertos privilegios, además de estar bien posicionados ante los jefes. Esto provoca que a pesar de la baja calidad que

presentan sus trabajos, no se les diga nada ni se les exija cumplir con cabalidad, por que siempre tienes justificaciones que son apoyadas por los jefes.

Para conocer aún más a los participantes del proceso medido, el siguiente punto son sus características bases.

### 3.2.3 Características base de los actores

En las organizaciones, las personas cuentan con variables, como la edad, sexo, nivel académico, estado civil, que impactan en la productividad, el ausentismo, la rotación y satisfacción del empleado, según lo señala en sus estudios el sociólogo Robbins. (1999:84).

La edad de los miembros de una organización es importante, si se toma en cuenta que a medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo, ya que tiene menos oportunidades de encontrar otro. Además, la duración en un puesto de una persona de edad mayor le proporcionará mejores salarios por hora, vacaciones pagadas más largas y prestaciones de pensión más atractivas.

El sexo ha dado origen a tantos debates, mitos y opiniones sobre si el desempeño de las mujeres es tan bien como el de los hombres. No hay ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje.

El estado civil no es un determinante en la productividad, pero el matrimonio impone mayores responsabilidades que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia.

El número de dependientes tampoco está relacionado con la productividad del empleado, pero el número de hijos que tiene un empleado está vinculado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres.

La antigüedad en el puesto no es garantía de que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos tiempo. Sin embargo, la antigüedad está relacionada con el ausentismo.

En la Coordinación Regional Zona Noroeste, en donde se toma como ejemplo el proceso de trabajo, el personal cuenta con las siguientes características:

Tabla 12

Puesto	Edad	Estado Civil	Sexo	No. de dependientes	Nivel Académico	Antigüedad (Años)	Forma de Ingreso
Coordinador	55	Casado	M	3	Licenciatura	8	Recomendado
Supervisor	40	Casado	M	4	Truncado	8	Recomendado
Analista	32	Casada	F	2	Pasante	10	Recomendado
Apoyo administrativo	30	Madre soltera	F	1	Medio Superior	12	Recomendado
Representante B.C	33	Casado	M	2	Licenciatura	2	Recomendado
Representante B.C.S	45	Casado	M	2	Licenciatura	5	Recomendado
Representante ante NAY	35	Casado	M	2	Licenciatura	7	Recomendado
Representante ante SON	25	Soltero	M	0	Licenciatura	5 meses	Recomendado
Representante ante SIN	29	Soltero	M	0	Licenciatura	6	Recomendado

La tabla anterior demuestra que los actores participantes en el proceso medido, tienen una edad promedio de 40 años, observándose que por su edad han permanecido por varios años en el trabajo. La edad si ha jugado un papel importante en la Coordinación Regional Zona Noroeste, ya que entre más edad, la experiencia se hace presente, pues los actores tienen cierta capacidad para detectar deficiencias en los procesos medidos, cosa que no ocurre con los más jóvenes. Sin embargo, es preciso ponderar que la experiencia no es sinónimo de calidad en los productos.

El estado civil de casado también predomina entre los actores, lo que ha resultado ser una variable de permanencia y estabilidad dado el compromiso que tienen los empleados con sus familiares.

El sexo masculino es el que predomina (77.7%) entre los actores con cargos más altos que las mujeres (22.2%); no obstante, ello no quiere decir que las mujeres no puedan acceder a un cargo más alto; sin embargo, el hecho de ser mujeres mamás ha sido una limitante, con el argumento de que dada las responsabilidades que tienen con sus hijos no pueden cubrir horarios más largos. Así, que el sexo, en la Coordinación Regional Zona Noroeste, si ha sido determinante en la escala jerárquica.

El nivel académico también predomina entre el personal analizado, aunque en el caso del supervisor el nivel académico no ha sido una variable determinante para obtener su puesto ni dejar de ser productivo, ya que tiene como respaldo su experiencia. En el caso del apoyo administrativo, el nivel académico sí ha influido en la productividad del proceso medido, pues ha sido una limitante para su desarrollo.

Por último, los años de antigüedad que han permanecido los actores en la organización es en promedio de poco más de 8 años, lo cual no es garantía de experiencia y conocimiento en el trabajo que se realiza. Sin embargo, la antigüedad si ha sido un factor importante en el ausentismo de los actores, ya que al conocer a la organización saben cuándo pueden faltar o llegar tarde, sin que ello les afecte, argumentando que conocen y saben *sacar* adelante el trabajo.

Cabe hacer notar que la forma de ingreso de todos los actores en el proceso medio es por recomendación.

Aunado a lo anterior, el actor en una organización tiene habilidades que se refieren a su capacidad para desarrollar las diversas tareas de un opuesto. Robbins señala que las habilidades globales de un individuo en esencia están compuestas de dos conjuntos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

- Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para desarrollar actividades mentales, compuestas de siete dimensiones: aptitud con los números, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.

- Las habilidades físicas tienen importancia en los puestos complejos, con requisitos estrictos en el procesamiento de información, como en puestos en los que el éxito exige resistencia, destreza manual, fortaleza en las piernas o habilidades similares.

En la DGACEF, las habilidades físicas son exigencias menores, pues sólo se podrían enfocar a la habilidad de escribir en la computadora, a la resistencia de mantenerse buenas horas frente a la máquina, mientras que las habilidades mentales son básicas, pues el manejo de información así lo requiere, como captar el mensaje de fondo de un doble lenguaje, conocer el significado de las palabras, que muchas veces se adquiere con la práctica.

Aunado a las características base que acompañan a los actores de una organización, otros factores que influyen en la productividad de la organización es la personalidad de dichos actores, que se aborda en el siguiente apartado.

### 3.2.3.1 Personalidad

En psicología, la personalidad describe el crecimiento y desarrollo de todo en el sistema psicológico de una persona. Observa un todo agregado que es mayor que la suma de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros.

Gordón Allport definió a la personalidad como *"la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente.* (Robinns, 1999:90)

La personalidad de un individuo está determinada o es el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales:

- La herencia se entiende como aquellos factores que quedan determinados en la concepción de un nuevo ser: estatura, atractivo del rostro, sexo, temperamento, composición y reflejos musculares.

- El ambiente está compuesto por factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad, como la cultura en que un individuo es criado, las normas de la familia, grupos sociales; la cultura establece normas, actitudes, valores.
- La situación influye en los efectos de la herencia y el ambiente sobre la personalidad, que varía en ocasiones a las distintas situaciones dando origen a los diversos aspectos de la personalidad (Robbins, 1999:91)

### **3.2.3.2 Características de la personalidad**

Las características de la personalidad son rasgos duraderos que describen el comportamiento del individuo. Las frecuentes son timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad y temor.

Para conocer la personalidad de los actores que participan en el proceso medido, se utilizó el modelo de los cinco grandes, que consiste en varias categorías con distintas variables.

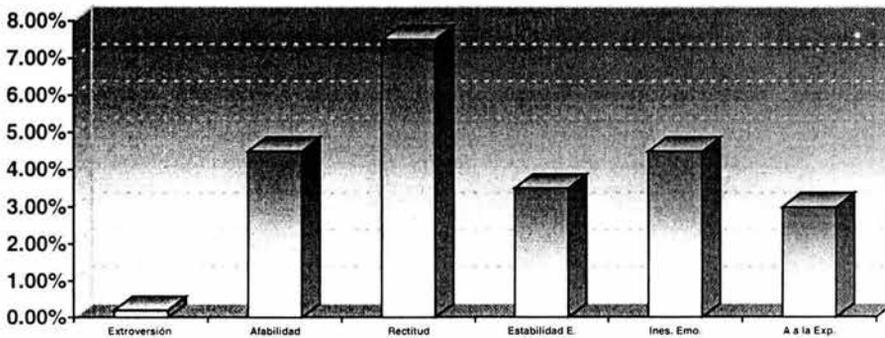
Para la realización de este modelo, se aplicó la técnica de la observación sistemática en situaciones de diagnóstico y clasificación con base en taxonomías o tipologías ya establecidas, de manera que las categorías de observación, ya están codificadas. Lo anterior, al considerar que esta técnica permite la recolección de datos que se aplican preferentemente en situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales, como ocurren en las situaciones externas y observables. (Padua, 1979)

Considerando lo anterior, se estimó conveniente calificar la observación de la siguiente manera: 0=no cumple; 1=cumple parcialmente, y 2 cumple totalmente.

Actor: Coordinador. Tabla 13

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	1	1	1.0	2.0
	Platicador	1	1	0.5	
	Asertivo	1	1	0.5	
Afabilidad	Buen carácter	2	1	1.5	4.5
	Cooperativo	1	2	1.5	
	Confiado	2	1	1.5	
Rectitud	Responsable	2	2	2.0	7.5
	Confiable	2	2	2.0	
	Persistente	2	2	2.0	
	Orientado al logro	2	1	1.5	
Estabilidad emocional	Calmado	2	2	2.0	3.5
	Entusiasta	1	1	0.5	
	Seguro	1	1	1.0	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	2	1.5	4.5
	Nervioso	2	2	2.0	
	Deprimido	1	1	1.0	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	2	1.5	3.0
	Sensibilidad artística	0	0	0	
	Sensibilidad intelectual	2	1	1.5	
T o t a l		27	26	1.31	

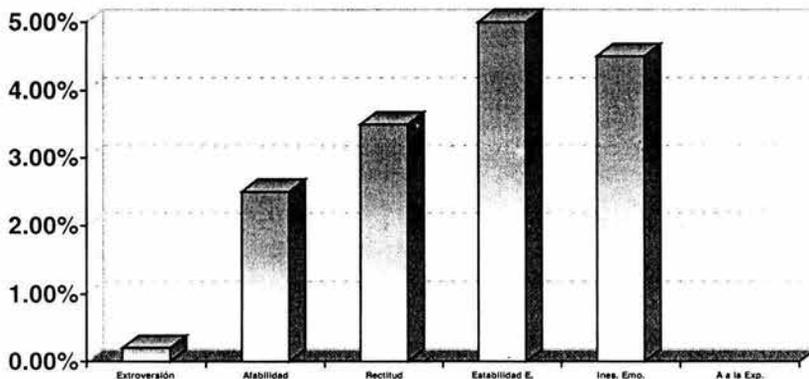
Figura 17



Actor: Supervisor Tabla 14

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total %	Total General %
Extroversión	Sociable	2	1	1.5	2.5
	Platicador	1	0	0.5	
	Asertivo	1	0	0.5	
Afabilidad	Buen carácter	2	0	1.0	3.5
	Cooperativo	1	1	1.0	
	Confiado	2	1	1.5	
Rectitud	Responsable	2	1	1.5	5.0
	Confiable	2	0	1.0	
	Persistente	1	2	1.5	
	Orientado al logro	1	1	1.0	
Estabilidad emocional	Calmado	2	2	2.0	4.5
	Entusiasta	2	1	1.5	
	Seguro	2	0	1.0	
Inestabilidad emocional	Tenso	0	1	0.5	2.5
	Nervioso	0	1	0.5	
	Deprimido	1	2	1.5	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	2	1.5	2.0
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	
	Sensibilidad intelectual	1	0	0.5	
Total				1.05	

Figura 18

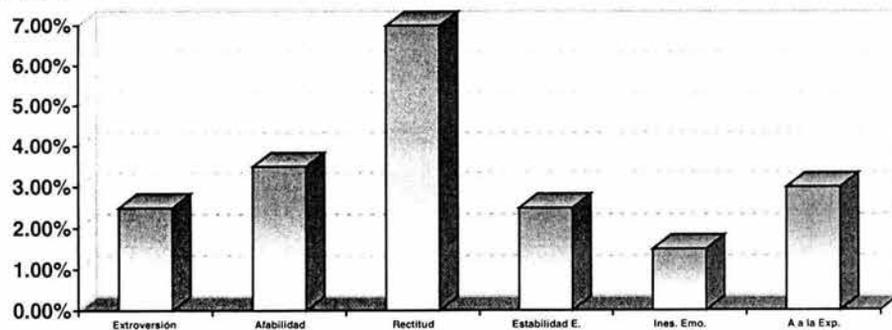


Actor: Analista

Tabla 15

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	1	0	0.5	2.5
	Platicador	2	1	1.5	
	Asertivo	2	1	1.5	
Afabilidad	Buen carácter	1	1	1.0	3.5
	Cooperativo	2	1	1.5	
	Confiado	0	2	1.0	
Rectitud	Responsable	2	2	2.0	7.0
	Confiable	2	2	2.0	
	Persistente	2	1	1.5	
	Orientado al logro	2	1	1.5	
Estabilidad emocional	Calmado	1	1	0.5	2.5
	Entusiasta	2	1	1.5	
	Seguro	1	1	0.5	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	1	0.5	1.5
	Nervioso	0	1	0.5	
	Deprimido	0	1	0.5	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	1	1.0	3.0
	Sensibilidad artística	1	1	1.0	
	Sensibilidad intelectual	1	1	1.0	
Total				1.53	

Figura 19

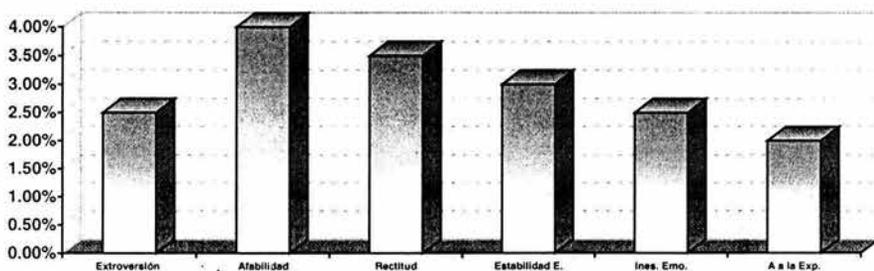


Actor: Apoyo Administrativo

Tabla 16

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	1	1	1.0	2.5
	Platicador	1	1	1.0	
	Asertivo	1	0	0.5	
Afabilidad	Buen carácter	2	1	1.5	4.0
	Cooperativo	1	1	1.0	
	Confiado	1	2	1.5	
Rectitud	Responsable	1	1	1.0	3.5
	Confiable	2	1	1.5	
	Persistente	1	0	0.5	
	Orientado al logro	1	0	0.5	
Estabilidad emocional	Calmado	1	1	1.0	3.0
	Entusiasta	1	2	1.5	
	Seguro	1	1	0.5	
Inestabilidad emocional	Tenso	2	0	1.0	2.5
	Nervioso	1	0	0.5	
	Deprimido	1	1	1.0	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	1	1.0	2.0
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	
	Sensibilidad intelectual	1	0	0.5	
Total: 0.92					

figura 20

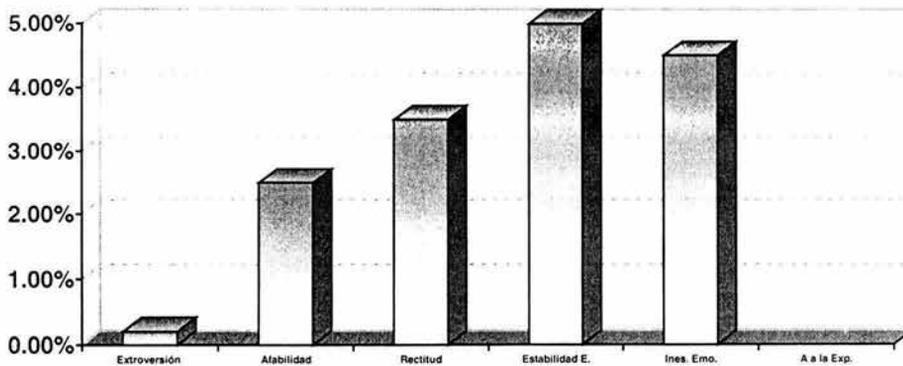


Actor: Representante B.C.

Tabla 17

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	2	2	2.0	4.5
	Platicador	2	2	2.0	
	Asertivo	1	2	1.5	
Afabilidad	Buen carácter	2	1	1.5	4.5
	Cooperativo	2	1	1.5	
	Confiado	2	1	1.5	
Rectitud	Responsable	2	2	2.0	7.5
	Confiable	2	1	1.5	
	Persistente	2	2	2.0	
	Orientado al logro	2	2	2.0	
Estabilidad emocional	Calmado	2	0	1.0	4.5
	Entusiasta	2	1	1.5	
	Seguro	2	2	2.0	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	0	0.5	0.5
	Nervioso	0	0	0.0	
	Deprimido	0	0	0.0	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	2	1	1.5	2.5
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	
	Sensibilidad intelectual	1	1	1.0	
Total: 1.26					

Figura 21

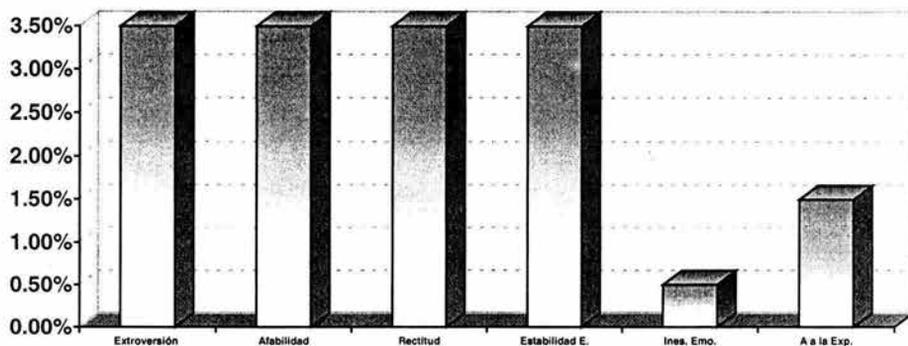


Actor: Representante B.C.S.

Tabla 18

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	2	1	1.5	3.5
	Platicador	1	1	1.0	
	Asertivo	1	1	1.0	
Afabilidad	Buen carácter	1	2	1.5	3.5
	Cooperativo	1	1	1.0	
	Confiado	1	1	1.0	
Rectitud	Responsable	1	1	1.0	3.5
	Confiable	1	1	1.0	
	Persistente	2	1	1.5	
	Orientado al logro	2	1	1.5	
Estabilidad emocional	Calmado	1	2	1.5	3.5
	Entusiasta	1	1	1.0	
	Seguro	1	1	1.0	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	0	0.5	0.5
	Nervioso	0	0	0.0	
	Deprimido	0	0	0.0	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	0	0.5	1.5
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	
	Sensibilidad intelectual	1	0	0.5	
Total: 0.84					

Figura 22

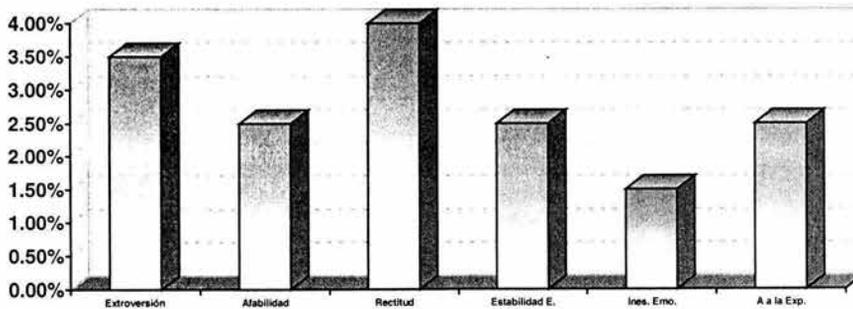


Actor: Nayarit

Tabla 19

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	2	1	1.5	3.5
	Platicador	2	1	1.5	
	Asertivo	1	0	0.5	
Afabilidad	Buen carácter	1	1	1.0	2.5
	Cooperativo	1	1	1.0	
	Confiado	1	0	0.5	
Rectitud	Responsable	1	1	1.0	4.0
	Confiable	1	1	1.0	
	Persistente	1	1	1.0	
	Orientado al logro	1	1	1.0	
Estabilidad emocional	Calmado	0	1	0.5	2.5
	Entusiasta	1	1	1.0	
	Seguro	1	1	1.0	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	0	0.5	1.5
	Nervioso	1	0	0.5	
	Deprimido	1	0	0.5	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	1	1.0	2.5
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	
	Sensibilidad intelectual	1	1	1.0	
Total: 0.86					

Figura 23

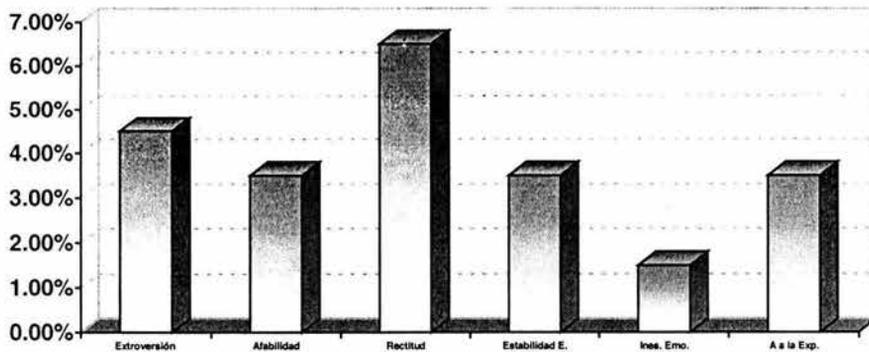


Actor: Sinaloa

Tabla 20

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	1	2	1.5	4.5
	Platicador	1	2	1.5	
	Asertivo	1	1	1.0	
Afabilidad	Buen carácter	1	1	1.0	3.5
	Cooperativo	1	2	1.5	
	Confiado	1	1	1.0	
Rectitud	Responsable	1	2	1.5	6.5
	Confiable	1	2	1.5	
	Persistente	2	2	2.0	
	Orientado al logro	1	2	1.5	
Estabilidad emocional	Calmado	2	1	1.5	3.5
	Entusiasta	1	1	1.0	
	Seguro	1	1	1.0	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	0	0.5	1.5
	Nervioso	1	0	0.5	
	Deprimido	1	0	0.5	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	1	1.0	3.5
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	
	Sensibilidad intelectual	1	2	1.5	
Total: 1.21					

Figura 24



Actor: Sonora

Tabla 21

Característica/categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Total	Total General
Extroversión	Sociable	1	2	1.5	4.0
	Platicador	1	2	1.5	
	Asertivo	1	1	1.0	
Afabilidad	Buen carácter	1	1	1.0	3.0
	Cooperativo	1	1	1.0	
	Confiado	1	1	1.0	
Rectitud	Responsable	2	1	1.5	4.5
	Confiable	1	1	1.0	
	Persistente	1	1	1.0	
	Orientado al logro	1	1	1.0	
Estabilidad emocional	Calmado	1	2	1.5	4.0
	Entusiasta	1	1	1.0	
	Seguro	2	1	1.5	
Inestabilidad emocional	Tenso	1	1	1.0	2.0
	Nervioso	1	1	1.0	
	Deprimido	0	0	0.0	
Apertura a la experiencia	Imaginativo	1	1	1.0	3.0
	Sensibilidad artística	1	1	1.0	
	Sensibilidad intelectual	1	1	1.0	
Total: 0.86					

Figura 25

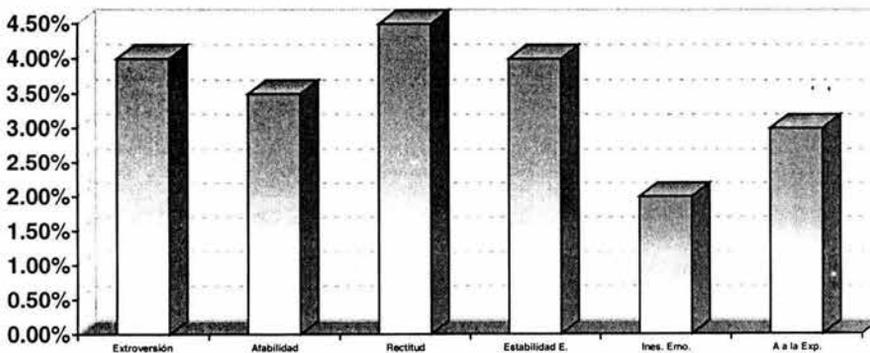


Tabla 22

<b>Características de los actores participantes en el proceso medido</b>	
Coordinador	Es recto, afable, es introvertido, tiende a inestabilidad emocional, con poca apertura a la experiencia.
Supervisor	Es introvertido, poco afable, muestra estabilidad emocional, aunque las circunstancias a veces lo ponen inestable.
Analista	Es recto, afable, tiende a la extroversión y es abierto a la experiencia, pocas veces se muestra inestable emocionalmente.
Apoyo administrativo	Es afable, recto, muestra estabilidad emocional y tiende a la extroversión, aunque es poco abierto a la experiencia.
Representante B.C	Es recto, extrovertido, afable, muy pocas veces muestra inestabilidad emocional, y es renuente a la apertura de la experiencia.
Representante B.C.S	Es extrovertido, afable, recto y muestra estabilidad emocional, con tendencia a la apertura de la experiencia.
Representante NAY	A veces de muestra poco afable, es extrovertido, recto, con estabilidad emocional y abierto a la experiencia.
Representante SON	Es recto, extrovertido, afable, con estabilidad emocional y abierto a la experiencia.
Representante SIN	Es extrovertido, afable, recto y con estabilidad emocional, además tiende a la apertura de la experiencia.

Aunado a lo anterior, la personalidad de los actores que participan en el proceso medido también puede conocerse a través de lo que se denomina atributos de la personalidad, que son predictores del comportamiento en las organizaciones.

Para conocer dichos atributos, se empleó la técnica de la observación en la conducta de los actores, calificando de la siguiente manera:

Bajo; Medio y Alto.

Tabla 23

Atributos de la personalidad	Actor			
	Coordinador	Supervisor	Analista	Apoyo Administrativo
Sitio de Control Interno: control de su propia vida. Externos: lo que les sucede es efecto de la suerte o el azar.	Interna Se observa dueño de su destino.	Externa Considera que el destino lo puso en donde está y no hay otras opciones, aunque espera que en cualquier momento su suerte cambie.	Interno Se define como el que decide lo que le sucede	Externo Considera que lo que le sucede es la suerte que le a tocado vivir.
Maquiavélico Pragmático, mantiene su distancia emocional y cree que los fines justifican los medios.	Bajo Siempre se muestra interesado por el estado emocional de los demás, así como de sus inquietudes personales.	Alto Establece relaciones concretas que le garanticen seguridad en el trabajo y no le importa agredir a otros con tal de salir libre de culpa.	Bajo Mantiene relaciones con todos los compañeros, es amigable.	Bajo Es sociable y atento con todos los miembros.
Autoestima Gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.	Alto Tiene confianza en sí mismo y en su capacidad.	Medio Casi siempre investiga que opinan los otros de él.	Medio A veces considera que su apariencia física es una limitante.	Medio Expresa inconformidad con su rostro.
Autocontrol Mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.	Alto Sabe ajustarse a las nuevas disposiciones y directrices de la organización.	Medio En su intento por quedar bien, cae en actitudes fuera de control.	Medio Se ajusta a las situaciones, aunque a veces no las controla en su totalidad.	Bajo Se observa inseguro cuando habla ante jefes más alto jerárquicamente.
Disposición a enfrentar riesgos Diferencias en su disposición para asumir riesgos.	Medio Es muy cauteloso al asumir algún riesgo, por lo regular tiende a evitarlo.	Bajo Prefiere hacer las cosas como están y son que sugerir cambios.	Alto Muestra iniciativa para crear cosas.	Alto Siempre está buscando crear cosas.
Personalidad Tipo A Involucramiento enérgico en una lucha crónica, incesante, para alcanzar más y más en menos tiempo, incluso contra los esfuerzos opuestos de otras cosas o personas.	Alto Siempre da más de lo que se le pide, pues considera que su trabajo es su única mejor carta.	Alto Cuando quiere algo, busca alcanzarlo y no le importa si tiene que perjudicar a alguien.		
Personalidad Tipo B Desinterés por adquirir cosas, no tienen prisa, pueden relajarse sin sentimiento de culpa.			Bajo Es emprendedor, aunque suele abandonar lo que inicia.	Bajo Se compromete, pero deja las cosas, argumentando otros compromisos.

Tabla 24

Atributos de la personalidad	Actor				
	Representante en BC	Representante en BCS	Representante en Nayarit	Representante en Sinaloa	Representante en Sonora
Sitio de Control Interno: control de su propia vida. Externos: lo que les sucede es efecto de la suerte o el azar.	Interno Se responsabiliza de sus acciones, pues considera que lo que le pasa es su culpa.	Externo Considera que está en donde está porque esa ha sido una suerte.	Interno Se muestra contento y feliz con lo que tiene y es.	Interno Siempre se muestra seguro de sí mismo.	Interno Es optimista y seguro de sí mismo.
Maquiavélico Pragmático, mantiene su distancia emocional y cree que los fines justifican los medios.	Bajo Es abierto y suele involucrarse con las personas que trata	Bajo Es confiado.	Bajo Suele establecer relaciones duraderas	Bajo Es alegre y confiado, respeta las posiciones de las personas	Bajo Es abierto en sus opiniones y sabe escuchar
Autoestima Gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.	Alto Se expresa feliz y contento como es	Medio No le gusta expresar sobre su apariencia	Alto Es optimista y luchador, a pesar de su enfermedad	Alto Nunca se le escucha hablar de sí mismo, menos negativamente.	Alto Confía en su persona y su apariencia
Autocontrol Mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.	Alto Sabe asumir actitudes de acuerdo a la situación o las personas.	Medio A veces se muestra, inseguro ante ciertas circunstancias	Alto Se muestra conocer de las circunstancias	Alto Siempre se muestra seguro de sí mismo.	Alto Asume la actitud de acuerdo a la situación
Disposición a enfrentar riesgos Diferencias en su disposición para asumir riesgos.	Alto Es emprendedor	Bajo Prefiere las costumbres	Alto Siempre está buscando que hacer	Alto Le gusta estarse relacionando, y buscando nuevas aventuras	Alto Es emprendedor
Personalidad Tipo A Involucramiento energético en una lucha crónica, incesante, para alcanzar más y más en menos tiempo, incluso contra los esfuerzos opuestos de otras cosas o personas.	Tipo A		Tipo A	Tipo A	Tipo A
Personalidad Tipo B Desinterés por adquirir cosas, no tienen prisa, pueden relajarse sin sentimiento de culpa.		Tipo B			

### 3.2.3.3 Personalidad vs puesto

John Holland propone la teoría del ajuste personalidad-puesto la cual se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional. Presenta seis 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.(Robbins, 1999:104)

El cuadro que propone este autor es el siguiente:

<b>Tipo</b>	<b>Características de la personalidad</b>	<b>Ocupaciones congruentes</b>
Realista: prefiere actividades físicas que requieren de habilidad, fuerza y coordinación	Tímido, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico	Mecánico, operador de prensa con taladro, obrero de línea de ensamble, granjero
Investigador: prefiere actividades que involucren pensar, organizar y comprender	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero de noticiero
Social: prefiere actividades que involucren ayudar y desarrollar a otras personas	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: prefiere actividades reglamentadas, ordenas y no ambiguas	Conformista, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, administrador, corporativo, cajero bancario, archivista
Emprendedor: prefiere actividades verbales donde hay oportunidad para influir en otras personas y alcanzar el poder	Confiado en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, administrador de pequeño negocio
Artístico: prefiere actividades ambiguas y no sistemáticas, que permiten la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Tabla 24

Con base en el cuadro anterior, se establece que los actores participantes en el proceso medio son:

<b>Puesto</b>	<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
Coordinador	Investigador	Congruente
Supervisor	Convencional	Incongruente
Analista	Investigador	Congruente
Apoyo administrativo	Social	Incongruente
Representante B.C	Emprendedor	Congruente
Representante B.C.S	Convencional	Incongruente
Representante NAY	Convencional	Congruente
Representante SON	Social	Incongruente
Representante SIN	Investigador	Congruente

Tabla 25

### 3.2.4 Percepción de la productividad

Para conocer la percepción de los actores participantes en el proceso medido en cuanto a la productividad en el trabajo, se aplicó el cuestionario, una técnica cualitativa que permite conocer las opiniones de los cuestionados mediante una serie de preguntas formuladas por escrito, en la que pueden responder de manera abierta.

Cabe mencionar que además se han considerado datos de los actores obtenidos a través de la técnica de la observación y en conversaciones informales, ya que se optó por no aplicar encuestas, considerando que no se pretendía saturar a los actores, pues en el módulo anterior se realizó la encuesta focalizada.

Los tópicos del cuestionario, en el primer cuadro, tuvieron como fin conocer la opinión de los actores en el proceso medido sobre la relevancia de la productividad; los problemas que detectan; qué actores consideran que afectan el proceso medido y algunas propuestas de solución, destacándose las opiniones más importantes vertidas por los cuestionados:

Tabla 26

Actor	Relevancia	Problemas	Actores	Propuestas
Coordinador	Los trabajos de análisis y prospectiva.	Equipo, personal y preparado en las representaciones.	El personal administrativo obstaculiza el trabajo al no responder pronto a las necesidades.	Que el área administrativa cumpla con las necesidades que tienen las representaciones.
Supervisor	Trabajos de análisis	Personal capacitado en las representaciones, equipo.	Los jefes no responden con apoyo al personal.	Al personal con experiencia se le debe dar una oportunidad para ascender.
Analista	Trabajos de análisis	Interés por el trabajo, personal calificado.	Algunos representantes, políticos, sólo se mantienen por sus relaciones, más no por su trabajo.	Contar con personal con perfil para el puesto.
Apoyo Administrativo	Todos los trabajos (documentos) que se hacen	Personal calificado.	No hay apoyo por parte de los superiores.	Brindar apoyo principalmente a las representaciones.
Representante BC	Análisis de información	Falta de apoyo en equipo y personal	No hay apoyo del área administrativa hacia las representaciones.	Que el personal de la Coordinación Administrativa realmente haga su trabajo.
Representante B.C.S	Los contactos que se establecen para obtener información	Falta de equipo	Los jefes no muestran interés por conocer realmente el trabajo.	Que se valore el trabajo que se hace en las representaciones, ya que se hace con muchas carencias.
Representante NAY	Conocer bien la problemática del estado	Falta de reconocimiento	de El personal administrativo en vez de apoyarte, obstaculiza.	Resolver las carencias de equipo y personal que existe, y al que está, se la apoye.
Representante SIN	Trabajos de análisis político-electoral	Falta de infraestructura, personal, equipo.	de El personal en las representaciones requiere de cursos de actualización y profesionalización.	Apoyar al personal con el que se cuenta
Representante SON	Establecer contactos para ofrecer información más veraz	No se cuenta con suficiente personal ni con la infraestructura.	A veces, los jefes piden mucha información y se confunden sobre lo que realmente quieren.	Solicitar con tiempo la información, para que se pueda revisar y entregar con calidad.

En el segundo cuadro, se destaca lo relativo a:

Tabla 27

Actor	Satisfacción	Cooperación-compañerismo
Coordinador	Me gusta mi trabajo, aunque a veces es muy estresante porque tienes al jefe <i>encima</i> .	Si lo hay, aunque a veces algunos no se muestran tan cooperativos.
Supervisor	El trabajo está bien, lo que no lo esta es el salario, pues a veces hay que quedarse muy tarde, por eso a veces llegó tarde.	A algunos compañeros les <i>vale</i> el trabajo, y se van dejándonos <i>morir</i> solos.
Analista	Me encanta mi trabajo, me gusta leer y enterarme de los chismes políticos, sólo lamento que no reconozcan mi esfuerzo.	Su estado de ánimo influye en su cooperación. Hay ocasiones en que están renuentes.
Apoyo Administrativo	Exigen mucho y no hay apoyo, yo se trabajar y acomodarme en donde me manden, pero nos han olvidado.	Hay compañeros que siempre quieren sacar ventaja y no les importa afectarte.
Representante BC	Estoy contento, porque responde a ciertos intereses que tengo, como es el de hacer carrera política.	Algo que he aprendido, que el compañerismo, muchas veces, se da por conveniencia.
Representante B.C.S	El trabajo es tranquilo, mi estado no es conflictivo y por tanto tengo muchas ventajas, como llegar tarde o irme, de vez en cuando, temprano.	Claro, claro que existe compañerismo, aunque desalienta que no escuchen tus necesidades.
Representante NAY	Me gusta la <i>polaca</i> (política), aunque es desalentador que no apoyen.	En la Representación la hay, pero allá en el centro se pasan, pues nos tienen olvidados y exigen mucho.
Representante SIN	Me gusta mi trabajo, además pretendo hacer carrera política, de ahí que el puesto me permita conocer a los actores en la entidad.	Claro que existe compañerismo en la coordinación regional.
Representante SON	Me gusta, aunque a veces me desespero, porque no hay una respuesta de apoyo.	Los jefes inmediatos muestran solidaridad, pero a los demás no les importan nuestras condiciones.

### 3.2.5 Las miradas a la productividad

Como se observa, los resultados de los cuestionarios aplicados dejan ver que las deficiencias generales tienen que ver con la falta de personal capacitado y equipo para atender las demandas de información que se hacen.

Sin embargo, estos aspectos no son garantía de que una vez cumplidas dichas demandas, la calidad del trabajo se mejoraría significativamente. No obstante, lo anterior permite deducir que no existe un reconocimiento hacia el trabajo que realizan las representaciones estatales, en donde se detecta el mayor número de fallas.

Asimismo, se observa que los actores piensan que no existe un reconocimiento o apoyo por parte de los jefes hacia los subordinados, ya que los primeros no responden a las solicitudes que se les hace, sobre todo al área administrativa de la DGACEF.

De igual forma, sobresale la falta de cooperación entre los actores, y si ésta se da tiene ciertos intereses o fines, además de que existe satisfacción en cuanto al trabajo que realizan, pero al igual que la cooperación, responde a los intereses personales, como en el caso de Baja California y Sinaloa, quienes utilizan el cargo para hacer carrera política.

### 3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.3.1 Definiciones

Como se ha mencionado anteriormente, una persona llega a una organización portando consigo representaciones, sentimientos, aptitudes, etc, que le permiten definirse de cierta manera, con ciertas capacidades, habilidades o delimitaciones, las cuales se van a sujetar o contraponer a la normatividad de la organización, al trabajo en grupo, al liderazgo del jefe, etc.

El clima organizacional se entiende como la percepción de la estructura, los actores y procesos en una organización, y permite:

- a) evaluar o ubicar áreas problemáticas de la organización que inciden en los costos económicos.
- b) Diagnosticar e iniciar procesos correctivos
- c) Prever problemas

Asimismo, es importante señalar que el clima organizacional se construye por las siguientes variables:

- 1.- Estructura y tamaño de la organización (administración de recursos) Entre mayores relaciones más compleja es la organización
- 2.- Aptitudes y motivaciones del personal (aptitud de jefes hacia subordinados y viceversa)
- 3.- La satisfacción y la productividad.

Factores que influyen en la percepción:

- a) Tiene que ver con la tecnología y la estructura formal (si la gente conoce o no conoce las funciones que tiene establecidas, cómo percibe sus funciones.
- b) Posición, jerarquía del actor y el salario (percepción que se tiene del jefe, nivel de reconocimiento)
- c) La personalidad (aptitudes y actitudes)
- d) Colegas, subordinados y superiores (percepción de niveles, relaciones horizontales)

### 3.3.2 Medición del Clima Organizacional

Actualmente, en las organizaciones se recurre a la técnica de la encuesta como un instrumento indispensable para conocer la percepción de la estructura, actores y procesos de trabajo. Cabe recordar que la encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en la formulación de preguntas que se aplica en trabajo de campo, con el fin de obtener resultados estadísticos de opinión.

El análisis del clima organizacional puede ser a través de la satisfacción o insatisfacción de los miembros y la medida de discrepancia; ésta última fue la utilizada en la DGACEF y consiste en un enunciado seguido por una escala de 5 puntos en la que se respondió si se está de acuerdo o en desacuerdo.

A la medida de discrepancias también se le conoce como percepción "0", aceptación de la comunicación, y enfoca entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores reciben. George Odiorne dispuso una auditoria de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de los empleados en una organización.

Este método utiliza dos cuestionarios iguales; uno, los empleados registran sus opiniones sobre los canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de su trabajo. Dos, los jefes responden el cuestionario prediciendo como responderían sus subordinados; las respuestas son comparadas.

La Técnica de Auditoria Comunicativa de Odiorne no revela rechazo acerca del significado de algunas palabras, sino sobre los deseos, expectativas y percepciones de los empleados, y de la persistencia de los malos entendidos entre Dirección y empleados.

Para conocer el clima organizacional de la DGACEF, se aplicó la encuesta de medida de discrepancia a los actores, considerando sólo aquellos que están cotidianamente en las oficinas centrales, ya que el personal de la DGACEF también incluye al que está ubicado

en las 31 Representaciones estatales, quienes estando lejos no perciben el mismo clima.

La encuesta aplicada es la denominada Escala Preferencial de Comunicación, de cinco puntos de David Burnhans, que perfeccionó los aportes de Odiorne, que cuenta con 35 afirmaciones, pero en la aplicación de la encuesta se agregaron 9 afirmaciones más tomadas como aspectos adicionales que se integraron prácticamente en la parte final de la encuesta.

### 3.3.3 La Encuesta

La Escala Preferencial de Comunicación fue aplicada a un universo de 40 de un total de 48 personas, integrantes de las seis coordinaciones y cuatro subdirecciones, vinculadas con el proceso medido; sin embargo, algunos no respondieron a pesar de que se les entregó con tiempo la encuesta, mientras que algunos jefes se limitaron a señalar que cuando tuvieran tiempo con gusto responderían.

La encuesta se aplicó de manera personal, es decir se acudió con cada uno de los actores de la DGACFE, a quienes se les explicó la confiabilidad de los resultados y la utilidad académica que éstos tendrían.

El tipo de levantamiento de la encuesta se realizó por correo electrónico a integrantes de las representantes estatales y de manera personal a los miembros ubicados físicamente en la DGACEF. A continuación se reproduce la escala aplicada.

### 3.3.4 Escala preferencial de comunicación

A continuación se presentan 44 afirmaciones. Lea cuidadosamente cada una y subraye la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información.

- 1 La mayoría de la gente en la Dirección entiende claramente los objetivos específicos de ésta.  
  
En fuerte desacuerdo    En desacuerdo    Sin opinión    De acuerdo    En fuerte acuerdo
  
- 2 Esta Dirección deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan

	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
3	El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia que la falta de aprecio y valoración hacia el empleado				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
4	Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de empleo en la Dirección				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
5	La mejor manera de comunicación entre la Dirección y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
6	Tiene confianza en su jefe y en la Dirección				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
7	La Dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
8	En el momento en que se tomen las decisiones por parte de la Dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
9	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
10	La Dirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y dirección				
	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

- |    |  |                      |               |             |            |                   |
|----|--|----------------------|---------------|-------------|------------|-------------------|
| 11 | La Dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados   | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 12 | Cuando la Dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios                                       | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 13 | Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo  | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 14 | Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo  | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 15 | Es obligación del director solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa  | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 16 | La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado   | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 17 | Los miembros de determinado grupo afectado, debería ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la Dirección | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 18 | La Dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo                      | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |
| 19 | El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal                                   | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo |

20	Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
21	Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
22	El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
23	El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
24	Su jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar con usted	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
25	La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
26	La Dirección debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleado y a su imagen pública	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
27	Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

28	Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
29	Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
30	Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
31	¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
32	La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la Dirección de la cual forman parte	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
33	Esta Dirección tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
34	Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la Dirección para alcanzar objetivos	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
35	Si el empleado da buenas ideas a su jefe debería ser recompensado o por lo menos felicitado	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
36	Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la Dirección para obtener ganancias	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

37	La difusión informativa y noticiosa en la Dirección es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
38	La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
39	Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
40	Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
41	La Dirección anima a todos los empleados a proponerse metas personales, así como a tomar parte de las metas de la misma	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
42	Puede describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todas las áreas (departamentos) de la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
43	Existe un grado adecuado de capacidad de toma de decisión entre los diferentes niveles organizacionales en función de las necesidades operativas de la Dirección	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
44	La estructura organizacional favorece el desarrollo del trabajo para el cumplimiento de las funciones importantes	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

Cabe mencionar que de 40 encuestas que se aplicaron de un universo de 48 personas, 7 actores no respondieron, es decir un 17.5% entre jefes y operativos miembros de la

DGACEF, argumentando diversos motivos, como que no tenían tiempo, "*mañana lo respondo*", etc. Lo que puso en manifiesto que posiblemente no desean comprometerse.

En la siguiente tabla se presentan las categorías que fueron consideradas en la encuesta con su respectiva subcategoría, que precisa lo que se buscó obtener de los encuestados, mientras que en la columna de Procedimiento de clasificación se ubicó el número de afirmación que respondió a la categoría y subcategoría correspondiente.

Tabla 28

Nombre de la variable	Definición verbal	No.	Categoría	Subcategoría	Procedimiento de clasificación
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual y colectiva	1	Satisfacción	Sentir del cuestionado sobre si está a gusto en la organización	3, 4, 21, 28, 38, 40
		2	Comunicación	Conocer qué tanto conoce el actor a su organización	2, 5, 10, 17, 20, 26
		3	Participación en la toma de decisiones.	Consideraciones sobre la toma de decisiones que pueden afectar su trabajo.	7, 8, 9, 11, 13, 18, 22, 29, 33, 34, 36, 43
		4	Capacitación	Saber qué interés tiene el actor por aprender nuevas cosas tanto en la organización como afuera	1, 12, 14, 16, 19, 25, 27, 30, 32, 37, 39, 41, 42, 44
		5	Jefe	Relación jefe-empleado	6, 15, 24, 31, 35
		6	Remuneración	Qué sabe sobre sus remuneraciones.	23

### 3.3.5 Reporte de los datos

Para analizar los resultados de la encuesta aplicada a los miembros de la DGACEF, se realizaron las siguientes tablas que reportan: en la primera columna se tiene el número de la pregunta; las demás columnas refieren el número de personas que respondieron en las cinco opciones propuestas. La primera columna para el resultado del personal operativo y la segunda para los jefes:

Tablas 29

Personal : Operativo

No.	En fuerte desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Sin opinión 3	De acuerdo 4	En fuerte acuerdo 5
T	1	9	4	11	
2		1	19		5
3		2	1	18	4
4				18	7
5	1	7	5	10	2
6	1	7	3	13	1
7	2	16	2	4	1
8			2	18	8
9				19	6
10				15	10
11		1	2	17	5
12		1	1	19	4
13		3		19	3
14			1	15	9
15			1	19	5
16				16	9
17		3		18	4
18		2	2	18	4
19		1		20	4
20		1		18	6
21				20	5
22		2	2	18	3
23				18	7
24		1	5	18	1
25		1	3	14	7
26		1	1	15	8
27		1	1	18	5
28				22	3
29			1	19	5
30		5	5	15	
31				21	4
32		4	4	17	
33			3	19	3
34		1	2	20	2
35			1	21	3
36			3	21	1
37			1	21	3
38			1	19	5
39				19	6
40	4	10	7	4	
41	5	12	4	4	
42	1	7	6	9	2
43	1	11	8	5	
44	2	7	6	8	2
Total	18	126	89	576	161
	0.72	5.04	3.56	23.04	6.44

Personal: Coordinadores y Subdirectores

No.	En fuerte desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Sin opinión 3	De acuerdo 4	En fuerte acuerdo 5
1			3		5
2		2	1	4	1
3	1	3	2	2	1
4		2		4	2
5		4	1	2	1
6		2	2	1	3
7	1	4	1	2	
8		1		5	2
9		1		5	2
10			1	5	2
11		1		5	1
12				7	1
13		1	2	5	
14				6	2
15			1	4	3
16			1	4	3
17		1	1	6	
18				8	
19				8	
20				7	1
21				7	1
22				8	
23				6	2
24			2	6	
25				6	2
26		1		5	2
27			1	5	2
28			2	4	2
29		1	2	3	2
30		1	1	6	
31				7	1
32		2	2	2	2
33			1	5	2
34				6	2
35		1	1	4	2
36				6	2
37				7	1
38			1	6	1
39			1	6	1
40		5	1	2	
41		6	1		1
42		2		6	
43		5		3	
44		4		3	1
Total	2	39	38	211	54
	0.08	1.56	1.52	8.44	2.16

Las siguientes tablas presentan el promedio que cada pregunta recibió en relación a la totalidad de los encuestados por cada pregunta.

Tablas 30

No.	En fuerte desacuerdo %	En desacuerdo %	Sin opinión %	De acuerdo %	En fuerte acuerdo %
1	4	36	16	44	
2			4	76	20
3		8	4	72	16
4				72	28
5	4	28	20	40	8
6	4	28	12	52	4
7	8	64	8	16	4
8			8	72	32
9				76	24
10				60	40
11		4	8	68	20
12		4	4	76	16
13		13		76	12
14			4	76	36
15			4	76	20
16				64	36
17		12		72	16
18		8	8	72	16
19		4		80	16
20		4		72	36
21				80	20
22		8	8	72	12
23				72	28
24		4	20	72	4
25		4	12	56	28
26		4	4	60	32
27		4	4	72	20
28				88	20
29			8	76	20
30		20	20	60	
31				84	16
32		16	16	68	
33			12	76	12
34		4	2	80	8
35			4	84	12
36			3	84	4
37			4	84	12
38			4	76	20
39				76	24
40	16	40	28	16	
41	20	48	16	16	
42	4	28	24	36	8
43	4	44	32	20	
44	8	28	24	32	8

No.	En fuerte desacuerdo %	En desacuerdo %	Sin opinión %	De acuerdo %	En fuerte acuerdo %
1		37.5		62.5	
2		25	12.5	50	12.5
3	12.5	37.5	25	25	13.5
4		25		50	25
5		50	12.5	25	12.5
6		25	25	12.5	37.5
7	12.5	50	12.5	25	
8		12.5		62.5	25
9		12.5		62.5	25
10			12.5	62.5	25
11		12.5		62.5	12.5
12				87.5	12.5
13		12.5	25	62.5	
14				75	25
15			12.5	50	37.5
16			12.5	50	37.5
17		12.5	12.5	75	
18				100	
19				100	
20				87.5	12.5
21				87.5	12.5
22				100	
23				75	25
24			25	75	
25				75	25
26		12.5		62.5	25
27			12.5	62.5	25
28			25	50	25
29		12.5	25	37.	25
30		12.5	12.5	75	
31				87.5	12.5
32		25	25	25	25
33			12.5	62.5	25
34				75	25
35		12.5	12.5	50	25
36				75	25
37				87.5	12.5
38			12.5	75	12.5
39			12.5	75	12.5
40		62.5	12.5	25	
41		75	12.5		12.5
42		25		75	
43		62.5		37.5	
44		50		37.5	12.5

Para la evaluación de los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y supervisores, se sacó el promedio de lo respondido por cada afirmación, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron, quedando de la siguiente manera: Tabla 31

Evaluación de la escala preferencial de comunicación

No.	1	2	3	4	5	Total
T	1	18	12	44		3
2			3	76	25	4.16
3		4	3	72	20	3.96
4				72	35	4.28
5	1	14	15	40	10	3.2
6	1	14	9	54	5	3.32
7	2	32	6	16	5	2.44
8			6	72	40	4.75
9				76	30	4.24
10				60	50	4.4
11		2	6	68	25	4.04
12		2	3	76	20	4.04
13		6		76	15	3.8
14			3	60	45	4.32
15			3	76	25	4.16
16				64	45	4.36
17		6		72	20	3.92
18		4	6	72	20	4.08
19		2		80	20	4.08
20		2		72	30	4.16
21				80	25	4.2
22		4	6	72	15	3.88
23				72	35	4.28
24		2	15	72	5	3.76
25		2	9	56	35	4.08
26		2	3	60	40	4.2
27		2	3	72	25	4.08
28				88	15	4.12
29			3	76	25	4.16
30		10	15	60		3.4
31				84	20	4.16
32		8	12	68		3.52
33			9	76	15	4
34		2	6	80	10	3.92
35			3	84	15	4.08
36			15	84	5	4.16
37			3	84	15	4.08
38			3	76	25	4.16
39				76	30	4.24
40	4	20	21	16		2.44
41	5	24	12	16		2.28
42	1	14	18	36	10	3.16
43	1	22	24	20		2.68
44	2	14	18	32	10	3.04

No.	1	2	3	4	5	Total
1	0	6	0	20	0	3.25
2	0	4	3	16	5	3.5
3	1	6	6	8	5	3.25
4	0	4	0	16	10	3.75
5	0	8	3	8	5	3
6	0	4	6	4	15	3.625
7	1	8	3	8	0	2.5
8	0	2	0	20	10	4
9	0	2	0	20	10	4
10	0	0	3	20	10	4.125
11	0	2	0	20	5	3.375
12	0	0	0	28	5	4.125
13	0	2	6	20	0	3.5
14	0	0	0	24	10	4.25
15	0	0	3	16	15	4.25
16	0	0	3	16	15	4.25
17	0	2	3	24	0	3.625
18	0	0	0	32	0	4
19	0	0	0	32	0	4
20	0	0	0	28	5	4.125
21	0	0	0	28	5	4.125
22	0	0	0	32	0	4
23	0	0	0	24	10	4.25
24	0	0	6	24	0	3.75
25	0	0	0	24	10	4.25
26	0	2	0	20	10	4
27	0	0	3	20	10	4.125
28	0	0	6	16	10	4
29	0	2	6	12	10	3.75
30	0	2	3	24	0	3.625
31	0	0	0	28	5	4.125
32	0	4	6	8	10	3.5
33	0	0	3	20	10	4.125
34	0	0	0	24	10	4.25
35	0	2	3	16	10	3.875
36	0	0	0	24	10	4.25
37	0	0	0	28	5	4.125
38	0	0	3	24	5	4
39	0	0	3	24	5	4
40	0	10	3	8	0	2.625
41	0	12	3	0	5	2.5
42	0	4	0	24	0	3.5
43	0	10	0	12	0	2.75
44	0	8	0	12	5	3.125

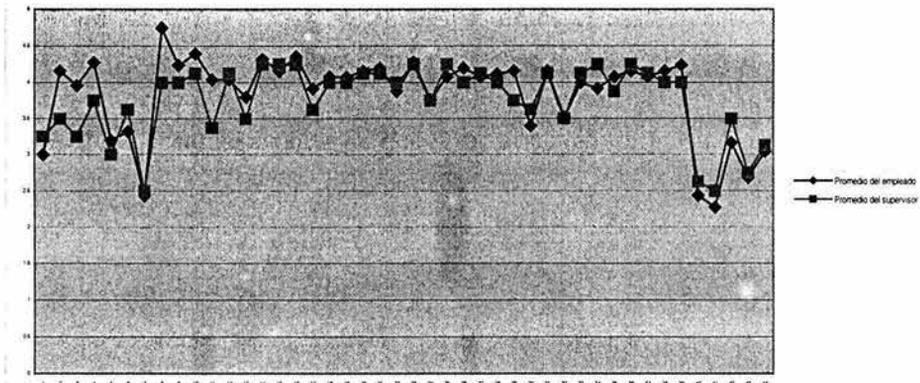
Aspecto De la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de Error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	3	3.25	-0.25	0	1	1
2	4.16	3.5	0.66	0	1	1
3	3.96	3.25	0.71	0	1	1
4	4.28	3.75	0.53	0	1	1
5	3.2	3	0.2	0	1	1
6	3.32	3.625	-0.305	0	1	1
7	2.44	2.5	-0.06	0	1	1
8	4.75	4	0.75	0	1	1
9	4.24	4	0.24	0	1	1
10	4.4	4.125	0.275	0	1	1
11	4.04	3.375	0.665	0	1	1
12	4.04	4.125	-0.085	0	1	1
13	3.8	3.5	0.3	0	1	1
14	4.32	4.25	0.07	0	1	1
15	4.16	4.25	-0.09	0	1	1
16	4.36	4.25	0.11	0	1	1
17	3.92	3.625	0.295	0	1	1
18	4.08	4	0.08	0	1	1
19	4.08	4	0.08	0	1	1
20	4.16	4.125	0.035	0	1	1
21	4.2	4.125	0.075	0	1	1
22	3.88	4	-0.12	0	1	1
23	4.28	4.25	0.03	0	1	1
24	3.76	3.75	0.01	0	1	1
25	4.08	4.25	-0.17	0	1	1
26	4.2	4	0.2	0	1	1
27	4.08	4.125	-0.045	0	1	1
28	4.12	4	0.12	0	1	1
29	4.16	3.75	0.41	0	1	1
30	3.4	3.625	-0.225	0	1	1
31	4.16	4.125	0.035	0	1	1
32	3.52	3.5	0.02	0	1	1
33	4	4.125	-0.125	0	1	1
34	3.92	4.25	-0.33	0	1	1
35	4.08	3.875	0.205	0	1	1
36	4.16	4.25	-0.09	0	1	1
37	4.08	4.125	-0.045	0	1	1
38	4.16	4	0.16	0	1	1
39	4.24	4	0.24	0	1	1
40	2.44	2.625	-0.185	0	1	1
41	2.28	2.5	-0.22	0	1	1
42	3.16	3.5	-0.34	0	1	1
43	2.68	2.75	-0.07	0	1	1
44	3.04	3.125	-0.085	0	1	1

En la tabla anterior, los resultados; la misma operación para supervisor (coordinadores y subdirectores). La columna 3 marca la diferencia que existe. Posteriormente, se asignó un valor 0; se comparó la columna 2 y 3 para determinar que la severidad de la discrepancia es de 0, se agregó un 1 a la unidad de error y el resultado se colocó en la unidad 5; se sumaron las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y el resultado es el de la columna 6.

Si el resultado de la columna 6 es de 3 o más, se establece que existe un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata, pues entre más alto sea el número es potencialmente más peligroso el malentendido.

Con base en lo anterior, los resultados muestran que la DGACEF no enfrenta serios problemas de comunicación, y gráficamente quedó de la siguiente manera:

Figura 26



Cabe mencionar que si bien los resultados de la encuesta aplicada muestran que no existe discordancia entre operativos y jefes de la DGACEF, hay que recordar que la técnica utilizada tiene limitaciones, ya que mide principalmente la comunicación y el entrevistado decide responder lo que la encuesta le ofrece como opciones. Aunque se

observa que los jefes coinciden con los empleados, esto no quiere decir que no haya problemas en la organización, como ya se han mencionado anteriormente.

Con base en los resultados, se observa que existe satisfacción entre los empleados respecto a su trabajo, aunque en otros aspectos, como ser tomados en cuenta, no existe mucha satisfacción. Por otro lado, la mayoría de los encuestados considera que es primordial que se dé una comunicación directa entre los jefes y el personal operativo, ya que ello permitiría una mejora en la productividad de los trabajos que se realizan. Sobre la participación en la toma de decisiones, los empleados consideraron conveniente que los jefes de la DGACEF deben tomarlos en cuenta, sobre todo aquellas tomas en las que se ven afectados, además de que sería una muestra de que son valorados. Otro de los aspectos que sobresalen en los resultados de la encuesta tiene que ver con la capacitación del personal, ya que se considera que la requieren para responder mejor al trabajo. Otro de los puntos sobresalientes fue la presencia del jefe, ya que es la primera persona que conoce el trabajo que realizada cada actor dentro de la organización, de ahí que se considere un factor determinante.

Con base en los resultados obtenidos, se observa que el personal de la DGACEF tiene necesidad de ser tomado en cuenta, además de que no se siente identificado con la organización, justamente porque no participa en la toma de decisiones y no se informa sobre los problemas que ocurren en la Dirección.

Asimismo, se estima conveniente que los jefes con más rango jerárquico se abran a la comunicación directa, con el fin de que los empleados puedan acercarse, sin que sus jefes inmediatos consideren que se los están saltando o no los están tomando en cuenta.

### 3.4 EL PODER Y EL ACTOR

#### 3.4.1 El actor como parte central de la organización

La vida de una organización nace a partir de la presencia de los actores, es decir, de sus miembros, quienes establecen interacciones, a través de las cuales se suscitan problemas que tienen que ver, en muchos casos, con el entorno, la estructura formal, los procesos de comunicación, incluso con la cultura organizacional.

Considerando lo anterior, se tiene que lo que le da vida a cualquier organización es la presencia del hombre, en donde éste participa junto con otros para lograr objetivos comunes a través de la división del trabajo y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Al respecto, se puede señalar que en la DGACEF, existe una estructura jerárquica definida y diferenciada que establece las funciones de cada uno de los actores, como los seis coordinadores, cuatro subdirectores y el director general adjunto, así como demás personal, entre los que sobresalen los contratados por honorarios.

Asimismo, al igual que cualquier otra organización, en la DGACEF los actores influyen con su comportamiento en el proceso de trabajo y en la organización en sí, pues se registran situaciones que requieren de la cooperación de todos los miembros para alcanzar objetivos comunes. La cooperación se da cuando el actor reconoce al otro como fuente de poder, reconoce capacidades y habilidades.

Abundando en este sentido, en las organizaciones, el actor está sujeto a las normas o reglas que la propia organización determina. Crozier indica que la libertad deriva del rol que tiene asignado dentro de la organización, además de que actúa con base en sus intereses negociando con otros actores. Lo anterior, permite establecer que en la sociedad no hay organizaciones totalmente rígidas o totalmente flexibles, sino que los actores de una organización recurren a la negociación con el propósito de alcanzar sus propios objetivos. En la DGACEF existen normas que deben cumplirse como checar horario, no introducir alimentos o no hacer excesivas llamadas a celulares.

Esta libertad, poco o mucha que tienen los actores en una organización es utilizada como un mecanismo de poder, el cual se va a dar a partir de las relaciones que un individuo dentro de una organización sostiene con otros. Un margen de libertad se puede observar en la jerarquización de cargos, como es el caso de la DGACEF, en donde entre más se sube en la escala jerárquica, se tiene más poder porque existe un mayor número de relaciones. Un ejemplo de ello, es el director general adjunto, quien tiene poder para establecer contactos con personajes sociales, políticos, y económicos, derivado de su cargo.

La libertad que un actor tenga dentro de una organización también está ligada a sus habilidades y capacidades, es decir, si tiene buenas relaciones con otras personas, aunque no tenga un cargo de directivo, es muy posible que adquiera poder e influencia sobre otros. Un ejemplo de ello, es el supervisor, a pesar de no tener un cargo más que de palabra y estructura, ya que no se le reconoce como jefe, adquiere poder pues sabe manejar a las personas para su conveniencia, esto confirma que tiene una personalidad maquiavélica. Con este poder ha logrado negociar sus llegas tarde a la oficina, valiéndose de ese margen de libertad con el que cuenta.

Cabe resaltar que el margen de libertad que más se ha observado en la DGACEF, deriva de la influencia o dependencia del actor con otros actores de más alto nivel jerárquico, es decir, si un actor está recomendado o vinculado con personas con cargos más altos, tiene mayor libertad para negociar prestaciones, salarios, permisos, apoyos, etc. Esta situación se observa en otras áreas ajenas a la del proceso medido, en donde la falta de experiencia y conocimiento en el trabajo no ha sido una limitante, pues sus relaciones con niveles más altos les permiten estar bien colocados.

Otro aspecto que da un mayor margen de libertad es la experiencia con que cuenta el actor, pues al conocer y saber hacer su trabajo, le permite negociar faltas, llegadas tarde o salidas tempranas, todo en aras de sentirse bien y contento dentro de la organización de la que es parte. Este es un hecho cotidiano en el área de estudio, ya que el personal tiene un promedio de 8 años, lo que le ha permitido adquirir una gran experiencia sobre el desarrollo del trabajo.

Al abundar sobre el tema, Crozier sugiere que la relación actor-organización debe partir de un análisis y reflexión del actor, de sus objetivos y su lógica de acción. También hace referencia a la satisfacción de las necesidades básicas del hombre a través de la organización, según la teoría de Maslow y su pirámide de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de personalidad. Desde este planteamiento surge el concepto de "congruencia", el cual establece que si la organización cubre las necesidades del actor, hay congruencia, en caso contrario, surge el conflicto.

En este punto, puede establecerse que los actores de la DGACEF cubren la necesidad de obtener dinero, es decir, un salario por su trabajo, mediante el cual pueden cubrir otras necesidades, como alimentación, transporte, escuelas, etc. Asimismo, particularmente los jefes cubren necesidades de experiencia curricular, ya que muchas veces utilizan a la DGACEF como paso para seguir escalando en la escala jerárquica, lo que permite señalar que existe una congruencia entre jefes-organización.

Ahora bien, el poder con que cuentan los actores de la DGACEF es utilizado con las peculiaridades de cada actor, en aras de alcanzar sus objetivos y cubrir sus intereses, mediante la utilización y aplicación de estrategias.

### **3.4.2 El planteamiento estratégico. Estrategia y Poder**

Michel Crozier define al poder como la forma en que los actores se relacionan unos con otros por medio de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización. Esto implica que a mayor capacidad de emplear recursos o de controlar fuentes, será mayor el poder. (Crozier, 1990:72)

En este sentido, se establece que los actores de una organización se mueven según sus propios intereses estableciendo o delineando estrategias para alcanzarlos. Las estrategias se pueden percibir a través del comportamiento cotidiano y de las relaciones de poder que establece el actor con los otros miembros. Un ejemplo, es la intención del supervisor de convertirse en coordinador regional, para lo cual se ha vinculado con otros supervisores para proponer que sean tomados en cuenta en la próxima rotación de cargos; situación que se vislumbra difícil, ya que los puestos de coordinador son estratégicos en la DGACEF, por lo que regularmente son otorgados a

personas externas, pero con un alto grado de confianza para los jefes más altos jerárquicamente.

Retomando a Crozier y Friedberg, el actor "*rara vez tiene objetivos claros y coherentes; éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios*". Lo anterior deja ver que el actor puede llegar con algunos objetivos a una organización, pero éstos pueden variar si no son claros, o deben ajustarse a nuevas necesidades y contingencias que se le presenten.

Ambos autores consideran que el comportamiento del actor tiene dos caras:

- Ofensivo: "aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación".
- Defensivo: "mantener y ampliar su margen de libertad y, por ende, su capacidad de actuar". (Crozier, 1990:46-47)

Lo anterior, según los autores, es utilizado por el actor en aras de obtener más y mejores beneficios dentro de una organización, para lo cual es necesario que participe en el juego de las relaciones de poder, ajustando su comportamiento a la situación que se le presente. Esta es una característica constante que se observa en la DGACEF, ya que algunos actores suelen adaptar actitudes poco comunes cuando están frente a otros actores.

Aunado a lo anterior, el poder está vinculado con la toma de decisiones dentro de la organización. En este sentido, en la DGACEF el poder formal (legal) se establece a partir de la estructura organizacional, es decir, a través de la jerarquización de puestos, empezando por el director general adjunto, director de coordinación regional, supervisor, analista, capturista, secretaria y apoyo administrativo.

En tanto, el poder informal (ilegal) se establece por la relación que guardan los directivos y los subordinados. Esto es que, el poder se va dando en un mayor grado conforme se avanza en la escala jerárquica, es decir, el director general tiene poder sobre los directores de coordinación, éstos sobre los supervisores, quienes por su parte lo ejercen a los analistas. En esta forma también se ejerce la toma de decisiones, empezando el secretario de Gobernación hasta el nivel más bajo.

Aunado a lo anterior, es importante destacar que la actuación de los actores dentro de una organización está determinada por sus experiencias, personalidad, valores, educación y cultura, que lo definen ante los demás miembros de la organización. Haciendo uso de todos estos elementos, el actor se mueve dentro de la organización en aras, como ya se dijo, en colocarse en un mejor sitio para obtener más y mejores beneficios.

Los actores de DGACEF participantes del proceso medido cuentan con los elementos que a continuación se describen:

Tabla 33

<b>Imagen Primordial</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Analista</b>	<b>Apoyo Administrativo</b>
Emocional	Establece	Leve inestabilidad	Estable	Estable
Trayectoria personal	Lic. En Sociología	Truncado de Derecho	Pasante de Comunicación	Medio Superior
Imagen de los otros	Tranquilo, amigable	A veces, violento	Tranquila, responsable	Responsable, mamá
Imagen de sí mismo ante los otros	Responsable, no conflictivo	Callado.	Seria	Tranquila, confiable

Tabla 34

<b>Imagen Primordial</b>	<b>Representante BC</b>	<b>Representante BCS</b>	<b>Representante Nay</b>	<b>Representante Son</b>	<b>Representante Sin</b>
Emocional	Inestable	Estable	Estable	Estable	Estable
Trayectoria personal	Lic. Derecho	Lic. Derecho	Lic. Derecho	Lic. Derecho	Lic. Derecho
Imagen de los otros	Enojón, pero buen amigo	Irresponsable	Responsable, confiable, débil por su enfermedad	Adaptable, disposición	Responsable Confiable
Imagen de sí mismo ante los otros	Amigable, sonriente	Amistoso, confiable	Amigable, confiable	Responsable, confiable	Amigable, buena onda

Ahora bien, en una organización en donde se dan relaciones de cooperación, es de vital importancia que exista un reconocimiento a los actores como sujetos de poder, como es el hecho de aceptar que un jefe es quien decide y manda. Sin embargo, si circunstancias externas, como el hecho que la organización pretenda despedir a un número determinado de empleados, éstos pueden organizarse y desconocer al jefe. Entonces se tiene que en el poder se entra a un juego de *estira y afloja*, en donde la cooperación juega un papel muy importante.

Cabe mencionar que en la DGACEF, concretamente en la Coordinación Regional Zona Noroeste en donde se analizó el proceso medido, la cooperación se da en términos totalmente laborales, es decir, para *sacar* el trabajo.

### 3.4.3 Caracterización del Poder. Fuentes y Recursos

Aunado a los elementos mencionados anteriormente, Crozier señala que el poder no es otra cosa que el resultado, siempre contingente, de la movilización de las fuentes de incertidumbre pertinentes por parte de los actores y que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego.

Es decir, que en la medida en que toda relación entre dos partes supone un intercambio y adaptación entre dos personas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: *es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por los menos dos personas.*

En estas relaciones es indispensable saber cuáles son los recursos con los que dispone el actor para negociar y ampliar su margen de libertad; así como saber cuáles son los criterios que definen la pertinencia de esos recursos y su carácter más o menos movable. (Crozier (1990:62)

En este sentido, la imagen primordial, anteriormente definida, del actor se conjuga con los objetos:

- ❖ Físicos: recursos materiales

- ❖ Sociales: el conjunto de prácticas que se repiten y que son necesarias para la interacción de los actores
- ❖ Simbólicos: es la combinación de los dos primeros, pero determinados por lo que significan.

Tabla 35

Actor	Objetos		
	Físicos	Sociales	Simbólicos
Coordinador	\$30,525.00 Mantenerse en el cargo, con la expectativa de aumento salarial.	Coordinador	Reconocimiento por su experiencia y sobriedad
Supervisor	\$13,285.00 Pretende ser coordinador	Supervisor	Fama de Don Juan
Analista	\$8,125.00 Pretende ser supervisor	Analista	Reconocimiento por su discreción y rectitud
Apoyo Administrativo	\$6,400.00 Desea que su trabajo sea reconocido	Apoyo Administrativo	
Representante BC	\$8,125.00 Hacer carrera política	Representante	Reconocimiento empresarial
Representante BCS	\$8,125.00 Mantenerse en el cargo, con la expectativa de aumento salarial	Representante	
Representante NAY	\$13,285.00 Hacer notar que cuenta con las habilidades para el puesto	Representante	Reconocimiento por su trayectoria política
Representante SIN	\$13,285.00 Hacer carrera política	Representante	Reconocimiento por su habilidad para negociar
Representante SON	\$8,125.00 Hacer carrera política	Representante	Reconocimiento por su disposición para aprender

Los objetos sociales, el actor debe considerar:

- Selección de un entorno relevante: Lo que es importante para el individuo o actor en los que entran los objetos físicos, sociales y simbólicos.
- Selección de objetos:
- Establecimiento de Estrategias:
- Planteamiento de acciones: manejo de preinformación, prefiguración, adaptación a las circunstancias.

Tomar en cuenta los recursos respectivos de que disponen los diferentes actores comprometidos en una relación de poder complicada, permite deducir que no tienen las mismas posibilidades alternativas ni los mismos horizontes temporales, es decir, de medir su compromiso, ajustar sus posturas y, por tanto, limitar el riesgo de perder el poder.

#### **3.4.4 Poder y Organización**

En la historia de las organizaciones, el poder ha jugado un papel importante, ya que a través de él, como coacción o convencimiento, la organización ha impuesto el orden y control; cabe mencionar que al caer en excesos, el poder puede ser factor de confrontación con los propios miembros, poniendo en riesgo el funcionamiento, la eficiencia y eficacia organizacionales.

Así se tiene que las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de la misma y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes. (Crozier, 1990:65)

Es importante precisar, dice Crozier, que el poder no existe por sí mismo; sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo cuando menos dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, lo que vincula el poder y la organización. Esto quiere decir que los actores sociales no pueden alcanzar objetivos propios más que por el ejercicio del poder, pero éste sólo lo pueden ejercer cuando persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

En la DGACEF, el poder se da, en primer término, por el cargo que ostentan sus miembros, como en el proceso medido en donde el puesto más elevado es el del coordinador regional, quien tiene ciertas libertades y limitaciones, como tomar decisiones sobre el personal que está bajo sus órdenes, como otorgarles permisos, limitándose su acción en cuanto a descuentos de salario.

El segundo cargo es el del supervisor, quien su margen de acción queda reducido a informar sobre lo que sucede, y así sucesivamente.

En este sentido, los encuestados revelaron que no cuentan con la información sobre la organización en que laboran, ya que los jefes no dicen o informan sobre los cambios y problemas que afectan su trabajo.

### **3.4.5 Tipos de poder**

Las relaciones concretas de poder que se entrelazan en una organización están predeterminadas por las desigualdades estructurales representativas de las posibilidades de acción de los actores, y sus resultados no podrán por sí mismos hacerlas desaparecer y, por supuesto, los cargos más altos tendrán privilegios con respecto a los subordinados, lo que le da más al primero que al segundo.

Las fuentes de poder en una organización provienen de diferentes tipos de incertidumbre:

- Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional (La primera fuente sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable. Su posición es mejor en la organización y en la negociación frente a sus cólegas)
- Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos (El control del medio se puede considerar como una pericia. La organización depende de los medios para obtener recursos materiales y humanos y para colocar o vender sus productos.
- Las que nacen del control de la comunicación y de la información. (La organización crea poder por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros; a veces los subalternos disponen de un poder superior que el de sus jefes, que pueden utilizarlo para influir sobre la toma de decisiones que favorezcan sus intereses entrando en competencia con otros.
- Las que provienen de la existencia de las reglas organizativas generales. (Se entiende como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder. Aquí las reglas están destinadas a suprimir las

fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las eliminan completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladores del comportamiento. (Crozier, 1990:69-70)

En la DGACEF, los actores tienen poder en cuanto a su especialización y conocimiento de sus actividades; los actores del proceso medido realizan su trabajo partiendo de esta concepción; es decir, de saber que saben hacerlo. Otro de los puntos que se da de manera común en la organización, es el control de la información, ya que casi nunca se da de forma oficial, sino empiezan a correr versiones sobre la situación que priva en la DGACEF, creando así incertidumbre.

Asimismo, los representantes estatales se vuelven fuentes de poder, ya que se vuelven importantes suministradores de información sobre algún caso político o social que ocurre en sus entidades, y ellos deciden cómo, cuándo, y por qué enviar cierta información.

Una fuente de incertidumbre de naturaleza aparentemente técnica puede volverse una fuente de poder importante y condicionar profundamente el funcionamiento de una organización o, por el contrario, permanecer relativamente menor e inexplorada en otra que utilice también la misma tecnología.

Sobre este punto, la situación suele presentarse en la DGACEF concretamente en la Zona Noroeste, pues cuando alguna computadora falla, se condiciona el desarrollo del trabajo, ya que se tiene que esperar al personal informático que asista a revisarla y se tome su tiempo para arreglarla.

Una vez que se conoce como se da el poder en la DGACEF entre los actores y la organización, el siguiente punto es conocer los grupos existentes y la relación que sostienen los actores con ellos.

### 3.5 EL ACTOR Y EL GRUPO

Como se vio anteriormente, las organizaciones están compuestas por seres humanos, personas con creencias, valores, formación educativa, etc, que las hace ser diferentes, pero que a pesar de las mismas pueden identificarse en algunos aspectos, lo que las hace formar grupos que, en muchas ocasiones, incide en la productividad y las relaciones en la organización.

#### 3.5.1 Definición de grupo y tipos de grupo

Haciendo un recuento, Edgar H. Shein señala que en las organizaciones existen diversos grupos, a los cuales define como: a) cualquier número de personas que interactúan unas con otras, b) que están psicológicamente conscientes y c) que se perciben a sí mismas como un grupo. Los grupos son clasificados en formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforma la organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. También subdivide a los llamados grupos formales en permanentes y temporales. (Shein, 1982:136)

Para Albionon Small, "grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para demandar nuestra atención" (Olmsted, 1966:17)

Para Michel S. Olmsted, un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia. (Olmsted, 1966:17)

La sociología tradicional considera que existe una conciencia explícita de la presencia de ciertas cualidades de relación entre los miembros del grupo. Este grado de conciencia se manifiesta a través de los grupos primarios y secundarios, que propone Olmsted:

- Grupos primarios: los miembros se hallan ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; son grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal y orientados hacia fines mutuos o comunes. Como ejemplos se hallan la familia, el club de amigos.

Características y principios del grupo primario:

Se establecen pautas de conducta fuera o más allá de las determinadas por la movilidad y la comunicación necesarias para evitar interferencias (lenguaje, sentimientos, gestos)

Código de grupo prescribe la lealtad al grupo

Diferenciación de roles

- Grupos secundarios: Las relaciones son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Se participa con relación a capacidades especiales y delimitadas; son numerosos y sólo hay contacto intermitentes. En estos grupos se encuentran las organizaciones, escuelas, iglesia, etc.

Sobre los grupos que se presentan en la DGACEF, concretamente en la Coordinación Regional Zona Noroeste, que tiene que ver con el problema medido que se presentó en la primera parte de este capítulo, son de tipo de secundario, ya que son formales y tienen como propósito cumplir cierta función, que es la de informar sobre los asuntos políticos y sociales que se suscitan al interior de las entidades federativas.

Las relaciones entre sus miembros son de respeto y cordialidad; no hay contactos ni convivencias fuera de la oficina, salvo algunas ocasiones especiales, como el cumpleaños de alguien.

No obstante, en la DGACEF existen grupos primarios, como la Coordinación Regional Zona Centro y la Subdirección de Unidad de Enlace Federal, en donde su personal mantiene estrechas relaciones de amistad, desayunan, comen y se van juntos; además siempre están en contacto y conviviendo; éstos grupos, según Olmsted, tienen funciones positivas y negativas, por lo que el siguiente punto será conocerlas.

### 3.5.2 Funciones positivas y negativas del grupo

El pertenecer a un grupo proporciona satisfacciones afectivas, gratificaciones o placeres, ya que un grupo primario tiene como fin ofrecer entretenimiento y sostén, es decir, provee a sus miembros del contexto necesario dentro del cual tiene lugar el desenvolvimiento intelectual.

Las organizaciones burocráticas revelan la existencia de factores positivos y negativos para el grupo primario.

**Positivo:** Los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar la moral y que ésta es un factor importante para la alta productividad.

El pertenecer a un grupo primario dentro de una organización formal fortalece al individuo en su concepto del deber y a través de ese mecanismo se fortalece a su vez la organización.

**Negativo** El grupo muy unido puede provocar la restricción de la productividad. La lealtad al grupo puede llevar al sabotaje y a otras consecuencias similares (Olmsted, 1996:57)

Como se mencionó párrafos arriba, en la DGACEF existen grupos primarios y secundarios, predominando éstos últimos dadas las circunstancias que se han presentado, como es el despido de numerosos compañeros, generando entre los que se quedan desconfianza hacia los jefes; sin embargo, el fenómeno más llamativo es la división entre los miembros, como consecuencia del apoyo que un grupo o jefe puede brindar a un integrante de la organización, quien opta por no decir si ha recibido algún tipo de ayuda (gratificación, aumento salarial) con el fin, según él, de no crear inconformidad en los demás, quienes siempre terminan por enterarse y mostrarse sentidos porque no se les dijo o se les tomó en cuenta.

La regla no escrita entre los grupos es no decir nada o decirlo a manera de secreto, ya que cuando un miembro empieza a decir cosas de más sobre las decisiones, o acciones que realizan los jefes, automáticamente es calificado como *conflictivo*.

### 3.5.3 El líder y tipos de líder

Thrasher señala que el líder natural en un grupo es el guía, va a dónde otros temen ir, además posee fortaleza física, rapidez y firmeza de decisión, imaginación y algún conocimiento especial, experiencia o equipo. Abunda que la unidad del grupo no es alguno que pueda tomarse como inherente al mismo. Aquellos líderes que cometen errores pierden el poder.

Whyte (Olmsted, 1966: 35), define las características del rol del líder de grupo:

- El líder constituye el punto focal o central de la organización de su grupo.
- Es el hombre que actúa cuando la situación demanda acción.
- El líder evita asumir obligaciones con aquellas que se hallan muy abajo en el orden jerárquico del grupo.
- Conoce lo que pasa en el grupo más que ningún otro miembro

OLMSTED señala la existencia de tres tipos de liderazgo: el democrático, el autoritario y el laissez-faire y que de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerce, se determinan los comportamientos del grupo. (Olmsted, 1996:35)

En un liderazgo democrático, las relaciones entre los miembros de un grupo son de carácter más personal y amistoso; hay mayores diferencias personales individuales y al mismo tiempo, los miembros están más orientados con relación a los intereses de grupo y de esta manera, se solicitan mutuamente su aprobación. A través de un estudio de diversos grupos, el autor comprobó también que había menos agresión dirigida contra uno de los miembros, y una estabilidad y cooperación en la realización de actividades aun cuando el líder se encontraba fuera.

En este liderazgo, se ubica al coordinador regional de la Zona Noroeste, perteneciente al problema medido, ya que a pesar de que no hay una relación totalmente primaria, siempre trata de orientar al grupo hacia el cumplimiento de las tareas que tiene encomendadas el área, dándoles cierta libertad para que trabajen y se muestra accesible cuando algún miembro requiere de cierto apoyo, como permisos. El trabajo en equipo es fundamental, sin embargo, cada miembro de dicha coordinación tiene asignados ciertos entes federativas, por lo que cada quien hace su trabajo sin

depender tanto del otro, salvo en el caso de las representaciones, ya que éstas son suministradoras de información por lo que el trabajo en equipo es vital.

En el caso del grupo bajo el liderazgo *laissez-faire*, es notable por su falta de incentivo para el trabajo; un líder *laissez-faire* carece de técnicas sociales para dirigir y tomar decisiones sobre el grupo, así como plantear ante él un comportamiento de cooperación; su actitud es pasiva, por lo que al momento de abandonar el grupo puede que algún otro miembro tome el liderazgo (Olmsted, 1966: 42). En el proceso medido de la DGACEF, en este tipo de líder puede ubicarse al supervisor, quien a pesar de que pretende ser coordinador, sólo busca su beneficio personal y no le importa si con ello afecta a otras personas; no sabe tomar decisiones, siempre consulta antes de tomar una. Asimismo, se ubica al director general adjunto, quien nunca sabe nada, al parecer porque no lee lo que se hace; no ha logrado unir al personal por su actitud pasiva ante los problemas que se presentan, tiende a darle a cada quien por su lado.

Por último, Olmsted (1966:43) señala que el liderazgo autoritario provoca dos tipos de reacciones. Una agresiva y otra apática. En un estudio, el autor percibió que ambas reacciones (agresividad y apatía) estaban en una relación de dependencia relativamente fuerte respecto al líder; pero la acción agresiva implicaba rebeldía y deseo de llamar la atención, y una amistad mutua entre los miembros, que faltaba en el grupo apático.

Concretamente en el proceso medido, no se detectó este tipo de líder, ya que sólo existen dos jefes (el coordinador y el supervisor). Mientras que a nivel dirección, los jefes ejercen un liderazgo entre democrático y *laissez-faire*.

#### **3.5.4 Caracterización de los actores con relación a sus grupos**

Para este punto, es necesario recordar la ubicación los actores en el proceso medido, quienes pertenecen a ciertos grupos dentro de la organización. El coordinador regional de la Zona Noroeste pertenece a un grupo primario de cuatro coordinadores de 6; el supervisor al igual que el analista y el apoyo administrativo mantienen buena relación con los grupos, pero no se ubican en ninguno.

Los representantes estatales, el de Baja California, Sonora y Nayarit pertenecen a un grupo más reducido, ya que está más allá de los coordinadores regionales, es decir, se identifica con el director general y el titular de la Unidad de Enlace Federal. Mientras que los representantes de Sinaloa y Baja California Sur pertenecen al grupo del coordinador regional de la Zona Noroeste. Aquí es importante señalar que la ubicación de los actores en los grupos es relativo, ya que ellos están en las entidades federativas, por lo que el contacto se hace más por vía telefónica y correo electrónico.

A nivel de DGACEF existen dos grupos:

- 1.- Encabezado por el director general adjunto que agrupa a las coordinaciones Sur, Centro y Bajío, así como las subdirecciones de Informática, de Información Política y de Enlace Federal, que se identifican con el titular de la Unidad de Enlace Federal.
- 2.- Es liderado por los coordinadores de Noroeste, Noreste y Sureste y la subdirección de Análisis y Prospectiva, quienes pertenecen o se identifican con el director general.

Estos grupos son dominantes en la DGACEF y el personal de cada área automáticamente pertenece al grupo de su jefe, aunque en muchos casos, el personal de menor rango jerárquico simplemente se dedica a su trabajo, sin tomar en cuenta tanto a que grupo pertenece.

### **3.5.5 Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido.**

En el problema medido, los actores no son un grupo primario, aunque han sabido relacionarse y laborar en equipo para *sacar* el trabajo, que posiblemente mejoraría más si se integraran como tal con funciones positivas, situación que permitiría la fluidez de la comunicación y habría mínimos errores.

El que los actores del proceso medido no se hayan conformado como un grupo primario, se debe a la diversidad de sus personalidades, que influyen en las funciones que cada uno tiene. Por ejemplo, el supervisor tiene una personalidad maquiavélica, como se estableció anteriormente, mientras que el analista y el apoyo administrativo se caracterizan por ser más sociables.

Por otro lado, en la DGACEF se da una relación de interdependencia entre las representaciones estatales y las coordinaciones regionales para poder cumplir con la generación de documentos (tarjetas informativas, panoramas políticos, carpetas de Gira Presidencial), en los que la confiabilidad de la información juega un papel importante para la toma de decisiones; cabe hacer mención que los clientes internos de la DGACEF tienen diversas fuentes informativas, lo que hace que los documentos generados sean parte importante en la toma de decisiones, que finalmente está estrechamente vinculado con el ejercicio del poder.

### 3.6 COSTOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Uno de los investigadores sociales que ha analizado a la organización desde el punto de vista de los costos que representan los problemas, las funciones de los actores y sus personalidades, el clima organizacional, los grupos, el liderazgo y el poder en la organización, es Abraham Moles, quien los traduce en actos con repercusiones para la organización en cuanto a los gastos que debe erogar: económicos, temporal, energética y psicológicos.

El costo, dice Moles, es el resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema, que presenta a los economistas altamente elaborado: el mercado, es decir, una referencia a la sociedad universal (o parcial) que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo. (1982:41)

Moles fundamenta sus teorías a partir de los conceptos del estructuralismo, el cual se define como el conjunto de elementos que hacen un todo y las relaciones entre dichos elementos; estudia las formas para llegar al fondo. Plantea su teoría en la acción, a la cual define como el desplazamiento visible del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente; tiene como meta cumplir con una función, que es el sentido que el actor le da.

Moles indica que existen dos tipo de acción:

- ❖ De Gran Energía: mucha energía para realizar una acción
- ❖ De Poca Energía: Ejem, hablar con un vecino, acciones comunicativas

Las decisiones de poca energía desencadenan acciones de gran energía. Además de que una decisión mal tomada puede desembocar en gran energía o poca energía con grandes costos energéticos o psicológicos.

#### 3.6.1 Costos de la Acción

Abraham Moles considera que el costo "es la extracción efectuada, para el desarrollo de la acción, de los recursos disponibles del ser o de la organización. Es el agotamiento

relativo de sus recursos cualesquiera que éstos sean". (1982:40). Asimismo, señala que el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que el acto implica".

En este sentido, Moles coincide con Osgood y Homans, quienes describen las *Reglas de la acción*:

- 1.- Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si ésta es recompensada o le proporciona un beneficio
- 2.- Si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido a estos mensajes (condicionamiento).

Entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular (tabla de valores), más probable es que éste efectúe dicha acción.

Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad (esta es la ley de Goossens en economía).

Cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo. (1982:46)

Asimismo, Moles enuncia los componentes del costo generalizado:

- a) El precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra (P)
- b) La energía disipada por el individuo (W)
- c) El tiempo consagrado a la acción (T)
- d) El costo psicológico propiamente dicho (C)

### 3.6.2 Costo temporal

El costo temporal, según Abraham Moles, es el segundo elemento que aparece más frecuentemente en el análisis, señalar que todo acto, objeto, servicio, toda ocupación se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Es decir, existe un tiempo, una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción. El tiempo es un capital del ser; éste lo consume al repartirlo en una serie de actores particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal. (1982:50)

En este sentido, en la DGACEF concretamente en la Coordinación Regional de la Zona Noroeste, el proceso medido tiene un costo temporal, ya que implica que los actores dediquen su tiempo a realizar su trabajo. Con base en la hoja de inspección aplicada durante dos semanas del mes de mayo, sobre la tardanza en la entrega de información solicitada a la Representación Estatal de Baja California, se detectó que existen 22 horas, 27 minutos pérdidas, es decir, muertas en la espera de la información solicitada, horas que implican un costo económico, pues a los empleados no se les descuenta su sueldo por dichas horas muertas.

El autor abunda que el tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal. La suma de todos los tiempos invertidos es la que va a constituir el *tiempo de la acción*. (1982:50).

Al respecto, en la DGACEF los actores realizan su primera inversión temporal a partir del momento de que salen de sus domicilios particulares para desplazarse hacia su centro de trabajo, lo que les lleva un tiempo; posteriormente, arriban a su centro laboral a cierta hora para empezar a cumplir con un horario de trabajo, que para la organización implica el pago de salarios por jornada. Ya en la organización, los actores invierten tiempo en la realización de sus funciones, que en caso de no contar con el equipo necesario los obligará a invertir más tiempo. Por ejemplo, en el proceso medido se detectó que se pierde tiempo en la respuesta de la solicitud de información a la representación estatal de Baja California, situación que se presenta, en mayor o menor

medida, en las demás representaciones. Esta situación, muchas veces, deriva en que el actor tenga que quedarse más tiempo en el trabajo con tal de cumplir con él, provocando un alto costo temporal, ya que otras actividades tanto de la oficina como personales, se ven afectadas.

Otros ejemplos del costo temporal en la DGACEF, son los invertidos para ir al área de faxes a recoger los documentos que han enviado los representantes estatales, así como el tiempo para ir a la oficina del coordinador, que se ubican al otro lado de las oficinas, lo que implican un costo temporal.

El costo temporal se impone a partir del momento en que uno toma el tiempo como duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser. En la organización objeto de estudio se tiene un tiempo para realizar las tarjetas informativas, para recibir por correo electrónico la información.

### **3.6.3 Costo Energético**

Otro costo que se encuentra en el análisis del costo de la acción, es el energético el cual se mide en kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible. (Moles, 1982:52).

La noción evidente de energía consumida en una acción ha vuelto a tomar interés psicológico en el momento mismo en el que esta energía aparece como potencialmente rara, es decir, susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada.

En la DGACEF, el costo energético es elevado, toda vez que las computadoras, copiadoras, impresoras y luces estén encendidas todo el día, y muchas veces ni siquiera se utilizan en cuestiones del trabajo, sino asuntos personales de los actores. Este costo también está relacionado con el problema medido sobre la tardanza en la entrega de información solicitada a la Representación estatal de Baja California, pues en el tiempo de espera, el equipo está encendido.

Considerando que se pierden 22 horas, 27 minutos en espera de la entrega de la información por 10 días hábiles, y si cada día se labora en promedio 9 horas, se tiene que más de dos días el equipo de trabajo está encendido sin resultados productivos.

Ahora bien, Abraham Moles también señala que existe un costo energético para las personas, ya que invierten energía para realizar determinada acción, como caminar, subir escaleras, limpiar vidrios, mecanografiar, manejar, etcétera. (1982:52). En este sentido, los actores del proceso medido invierten energía al salir rumbo a su centro de trabajo, subir escaleras para llegar a su lugar laboral, estar sentados frente a las computadoras.

### **3.6.4 Costo psicológico**

Otro costo importante para analizar en una organización, es el costo psicológico, el cual define Moles como la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de una inercia de la acción a su cumplimiento. El ser humano dispondrá de una energía psíquica que empleará progresivamente en la medida en que cada acto la requiera, en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho. El reposo, el sueño, la distracción o la indiferencia, ayudan a recobrar una nueva capacidad y reconstruir sus "reservas psíquicas". (1982: 53)

En las organizaciones, el costo psicológico implica que el individuo se encuentre motivado en cuanto a las percepciones, prestaciones, e incluso con las relaciones entre sus compañeros; caso contrario, puede presentar presiones, angustias y desesperación que demerita su calidad de vida.

En la DGACEF existen indicadores que ponen al descubierto sentimientos de los actores, particularmente de los participantes en el proceso medido, como es reconocer la imposibilidad de ascender, ya que saben que los cargos representativos son para personal de confianza de los jefes; insatisfacción por el salario percibido dada la disparidad de cantidades en un mismo cargo (coordinadores de 30 mil a 45 mil pesos; supervisores de 10 mil a 18 mil pesos).

Asimismo, sobresale el 40% de los empleados encuestados en clima organización está en desacuerdo en que en la DGACEF existe una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre los miembros, mientras que el 28% se quedó sin opinión.

Uno de los costos psicológicos que más ha afectado a los actores, particularmente a los del proceso medido es la falta de reconocimiento a su trabajo, ya que al parecer a los jefes (no incluido el coordinador regional de la Zona Noroeste) han dado muestras de que no les interesa lo que se hace, pues desconocen los problemas que se reportan en las tarjetas informativas, incluso se muestran intolerantes cuando funcionarios de más alto nivel preguntan sobre ciertos sucesos acusando a los empleados de no haber reportado oportunamente; esta situación afecta significativamente a los empleados, quienes terminan creyendo que su trabajo simplemente se archiva y no se lee.

En el costo psicológico se encuentra el costo cognoscitivo, que es el esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción (percepción con desciframiento del medio ambiente, digestión de datos valorizados, toma de decisiones parciales, programación de la acción de manera racional). Es un esfuerzo para pensar y requiere de un trabajo, análogo a un costo de codificación y decodificación.

En la DGACEF, los miembros tienen un costo psicológico alto, ya que sus actividades están más encaminadas al trabajo mental, al pensamiento y razonamiento de la información.

También existe el costo de riesgo, que está ligado a la falibilidad del medio ambiente. Esto quiere decir que a pesar de que un actor haya tomado todas las precauciones para realizar su acción de la mejor manera posible, existe una posibilidad de que fracase.

Esto es muy recurrente en el proceso medido de la elaboración de las tarjetas informativas, ya que el supervisor o analista hacen su mejor esfuerzo por presentar información coherente, oportuna, veraz, pero a veces no es del agrado del coordinador, quien con su propio estilo, decide cambiar la información presentada en cuanto a redacción, haciendo tachaduras al documento presentado, bajando la moral del actor.

### 3.7 DIAGNOSTICO

La DGACEF es una organización formalizada, que opera de manera diferente como idealmente se ha considerado debiera ser, ya que no se cumplen cabalmente los objetivos en la generación de documentos, como es la calidad, lo que implica costos para la organización y para el personal participante en los procesos medidos.

Los problemas están estrechamente vinculados al ambiente, la estructura formal, los procesos de comunicación o la cultura, de ahí la importancia de conocer y comprender las relaciones que se dan entre los miembros de una organización, las cuales se establecen a partir de los intereses de cada actor, manipulando aquellas zonas de incertidumbre para imponerse ante los demás miembros.

En las relaciones que va entablando el actor de la DGACEF con los demás miembros, surgen grupos primarios y secundarios; que en el caso de la Coordinación Regional Zona Noroeste sólo existen grupos secundarios, ya que las relaciones son meramente de trabajo, mientras que en otras áreas sus miembros conforman grupos primarios, ya que conviven tanto dentro como fuera de la organización.

En el proceso medio se observó que los actores participantes se llevan bien, se tienen respeto, pero no conviven más allá de lo que el propio trabajo implica, derivado de las personalidades que cada uno tiene. No obstante, se apoyan mutuamente en la cuestión laboral y se cubren, complicidad, cuando uno no ha llegado.

Los problemas en la Coordinación Regional responden más a aspectos técnicos, como la falta de equipo adecuado en las representaciones estatales, que a situaciones personales entre sus miembros, ya que la mayoría es gente adulta, con compromisos personales fuera de la oficina, con un nivel escolar representativo, saben adecuar su comportamiento a las circunstancias.

Los actores de la DGACEF no se muestran identificados con la organización, cada quien busca sus propicios beneficios, se alejan cuando alguien tiene problemas, no hay compañerismo, los actores que llegan a estar en contra de las decisiones inmediatamente son catalogados como conflictivos.

La falta de apoyo a aspectos técnicos desvaloriza a los empleados, quienes tienen un alto costo psicológico, ya que consideran que no son tomados en cuenta, ni su trabajo es valorado, pues incluso han detectado que la información que trabajan no es revisada con oportunidad.

Asimismo, los problemas técnicos o materiales que se presentan representan un alto costo para la organización, como el de pagar dos días de salario en 10 días hábiles por improductividad, ya que como se demostró en el proceso medido, se pierde tiempo durante la espera de información que envían los representantes estatales.

Uno de los aspectos que llamó significativamente la atención fue la coincidencia que se reflejó en los resultados del clima organizacional, que mostraron que no existe discrepancia entre lo que piensan los empleados y los jefes, es decir, éstos últimos están consientes de los problemas que se tienen, saben que opina su personal; sin embargo, hasta el momento no deciden actuar, no buscan los mecanismos para crear un ambiente de armonía, de lazos fraternales, tal vez sustentados en motivos que no se pueden explicar.

En este sentido, en una entrevista informal con el coordinador Regional de la Zona Noroeste, consideró que a los jefes más altos no les preocupa el personal de la DGACEF, porque son personas que utilizan a la organización como *trampolín* para escalar a niveles más altos o hacer carrera política, *no se siente comprometidos con las acciones y el trabajo que se realiza, saben que mañana se van.*

**CAPITULO IV**  
**COMUNICACIÓN EN LA DGACEF**

Este capítulo ofrece una rica y variada información, toda vez que los datos obtenidos están sustentados en las representaciones que tienen los miembros de la DGACEF sobre su organización, según los resultados del grupo de discusión y la entrevista semidirigida que se aplicaron para tal logro.

La primera parte del presente capítulo resalta los problemas de comunicación existentes, así como las corrientes comunicativas que existen. La parte más sólida y rica, como ya se mencionó, se refiere a las representaciones, las cuales son, según Mario Revilla, *como ideas formadas acerca del mundo, ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social*.

Bajo esta premisa, se conocen las representaciones que tienen algunos miembros de la organización sobre el liderazgo, los conflictos, la comunicación, los grupos internos, la permanencia en el empleo, entre otros.

Uno de los puntos medulares de las representaciones se refiere a la presencia de los grupos, ya que éstos marcan el tipo de relación y la dirección de la organización, es decir, su actuación responderá a sus intereses, algunos de los cuales no convergen con los de la organización, lo que, de ser significativo, puede convertirse en una verdadera amenaza para la organización, ya que *jalonean* a la organización en sentido contrario.

Y de acuerdo a las representaciones, esto es muy ocurrente en la organización, ya que los miembros de la organización no se identifican, no se sienten comprometidos con la DGACEF, no hay identidad organizacional, prevalece la falta de liderazgo, lo que ha desmotivado a los empleados, quienes se muestran apáticos ante cualquier propuesta de cambio.

## 4.1 DETECCIÓN DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

### 4.1.1 Comunicación y Productividad

Como parte vital de la vida humana, la comunicación es importante en toda organización, ya que a través de ella sus miembros establecen acuerdos que les permiten trabajar de manera conjunta.

El comunicólogo Roger D' Aprix señala que toda organización "es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, hace que una organización facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor posible".

El autor abunda que los empleados tienen tres necesidades de comunicación: Quieren saber hacia dónde se encamina la organización, cómo llegará ahí y qué significado tiene eso para ellos; necesidades que se desprenden del interés por su bienestar individual y su futuro, los cuales están muy vinculados al éxito de la organización. (D'Aprix, 1992:27)

A decir de D'Aprix, estos son elementos que permiten que los empleados de una organización tengan seguridad en su empleo, se pueden identificar y relacionar con la organización a través de sus jefes inmediatos, quienes se vuelven una fuente importante de información.

En el caso concreto de la Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas (DGACEF), las encuestas aplicadas en el capítulo anterior revelaron que existen problemas de comunicación, que aunque hasta el momento no afectan la productividad de la organización, sí la ponen en riesgo, ya que la mayoría de los empleados reconoce, o conoce más o menos, o tiene una idea de los procesos productivos que se generan en la oficina, pero desconoce, en la mayoría de los casos, los resultados de dichos

procesos. Ante ello, estiman que si la DGACEF les proporcionara mayor información sobre los procesos de trabajo, podrían ser más productivos.

Un ejemplo de ello, es el caso de ex braceros que se atiende a nivel nacional; los líderes y altos funcionarios se reúnen y toman decisiones para llegar a acuerdos. En estas reuniones no asisten las personas que llevan el caso de ex braceros en la DGACEF, lo que genera incertidumbre, incluso desinterés hacia la problemática, pues desconocen los acuerdos alcanzados entre los líderes y los funcionarios de la organización; ello provoca que el personal no se sienta comprometido con su trabajo.

Al respecto, Manuel Martín Serrano señala que la comunicación es una capacidad humana que le permite generar relaciones y representaciones controladas por la razón y por la ética, con lo que se puede señalar que una comunicación eficaz es la interacción entre dos o más actores que desembocará en una alta productividad, ya que los actores involucrados tenderán a establecer relaciones comunicativas tendientes a llevar a cabo las metas de la organización.

Otro de los aspectos que influyen en la comunicación y la productividad en toda organización, es el hecho de que se considera que la comunicación tiene que ver con los medios de comunicación (radio, prensa y televisión); un comunicólogo sólo se dedica a buscar formas para comunicar algo, para divulgarlo, es simplemente un operador de medios, un cosmetólogo de imagen. De ahí, que la mayoría de las organizaciones cuenten con un área de comunicación limitada a la divulgación y la cosmetología organizacionales.

Las organizaciones no se preocupan por la producción que obtienen, sino esa imagen que dan hacia el exterior; se preocupan más por verse competitivas, eficaces y estar en los medios, que por ser realmente productivas. Este sentido, se tiene la siguiente pirámide invertida que muestra lo anterior:



Figura 27

Las organizaciones no han comprendido que la parte esencial es la producción, ya que de ello depende la supervivencia. Aquí, la comunicación juega un papel importante, toda vez que tiene como fin trabajar en la mejora de los procesos productivos porque es la base de la sustentación de la organización.

También la DGACEF es una organización en donde la imagen hacia el exterior cuenta mucho, ya que sus dirigentes están preocupados en que no salga nada que dañe su imagen; por ejemplo, los problemas internos que existen en el área sólo deben estar ahí, procuran que no pasen más arriba sin su conocimiento; en caso contrario, se indignan cuando alguien habla en niveles más altos y señalan que ello pone en entredicho su autoridad y no son capaces de investigar de fondo el problema y buscarle solución.

Asimismo, la mayoría de las organizaciones utilizan una comunicación homogénea masiva, es decir, que va dirigida en forma general sin claridad ni dirección. Como se vio en el Capítulo II, la comunicación en la DGACEF es descendiente e instructiva, toda vez que se dirige de arriba hacia abajo y siempre utiliza como herramientas oficios, memorandum para dar a conocer órdenes, quehaceres, reglamentos, etc, siendo por ello una comunicación homogénea; además, se recurre a la comunicación informal, pues se sirve de la tecnología, como teléfonos, correos electrónicos y aparatos de fax para comunicarse.

En este tipo de comunicación (masiva) difícilmente se sabe si el mensaje de un oficio o memorandum fue comprendido por todos los miembros de una organización y si se cumplirá tal y como se ha ordenando, ya que por emitir el mensaje se da por hecho que fue comprendido.

Sin embargo, en la mayoría de los casos no ocurre así, por lo que los comunicólogos han señalado que la mejor comunicación es cara a cara, o mejor dicho la interpersonal, ya que uno se ajusta al otro; es una comunicación eficaz porque permite, de manera inmediata, ajustarse a las circunstancias del otro, comunicación que no ocurre en la DGACEF. No obstante, existen ocasiones en que la comunicación interpersonal se da en alguna medida, por así decirlo; esto se observa en la relación que algunos jefes

establecen con sus subordinados inmediatos, ya que la comunicación es cara a cara, y algunos toman en cuenta la personalidad de cada miembro, por lo tanto saben como tratarlo, además de que el trato cotidiano permite conocerlo. Pero a nivel dirección, esto no ocurre, pues como ya se dijo, se da una comunicación poco diferenciada.

La comunicación masiva cae en comúnmente en hechos de incongruencia entre lo que dice y hace la organización. Por ejemplo, en la DGACEF se hacen circular oficios sobre la puntualidad de la hora de entrada, pero comúnmente los jefes siempre llegan después de las 10 de la mañana, por lo que los empleados casi nunca llegan a las 9 en punto. Otro ejemplo de incongruencia se observa en los discursos de compañerismo que ofrecen los jefes a todo el personal, pero en la realidad sólo se apoya a las personas que le son más allegadas., provocando desconfianza y escepticismo en los empleados.

Lo anterior, deriva de la información que cada empleado tiene y la asocia con lo que va aprendiendo, creando cierto desorden de manera cognoscitiva. Entre más complejo es un sistema comunicativo más información se pierde, tiende a desordenarse (entropía). Si sólo se redunda, se da la conservación, pero no el cambio y la adaptación. Entonces se tiene que información se entiende como la capacidad de distinguir orden y desorden, hay ciclos entre orden y desorden. Entre más se generaliza más se aleja del éxito, por eso es más exitoso personalizar la información, ya que cada persona es diferente y única.

Cabe mencionar que algunos autores señalan que las organizaciones reflejan y reproducen las bases en que están montadas; es decir, que están basadas en el tipo de sociedad en que se dan las empresas. El fracaso de muchas organizaciones se debe a que no se ajustan a la situación social y política del lugar donde se ubica dicha empresa.

Otros conceptos que causan confusión, son la comunicación e información en una organización y es el siguiente punto a tratar.

### 4.1.2 Comunicación e Información

El concepto de información es el contenido de la comunicación, de ahí que ambos términos vayan de la mano en el proceso comunicativo. La comunicación estudia aquellos sistemas que ordenan o desordenan por medio de la retroalimentación, ya que sin este último no hay comunicación; entonces, la comunicación estudia todo aquello que tiene retroalimentación, que finalmente va a ser información.

Como se mencionó anteriormente, citando a Manuel Martín Serrano, la comunicación es "una clase de interacción en la cual los seres vivos «intercambian información con otros seres vivos», mientras que informar es "sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales" que Ego envía a Alter.

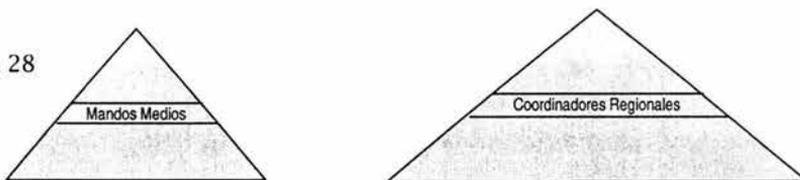
Una señal supone:

- 1) Energía aplicada a una materia para modificarla;
- 2) Intercambio energético entre la materia modificada y su entorno, de modo que por ese intercambio surjan las modulaciones; señales o signos
- 3) La posibilidad de que las energías moduladas por dicho intercambio salven una distancia espacio/temporal entre un agente emisor y un agente receptor;
- 4) Un agente receptor capaz de captar ese intercambio precedente entre la materia y el medio en forma de estímulos energéticos que impresionan alguno de sus órganos receptores (Serrano, 1992, p. 86).

Lo anterior implica que existe una secuencia (orden) de señales distinguible física, perceptiva y cognitivamente, lo cual permite o hace posible la comunicación. De ahí que informar es introducir un orden en el flujo de señales.

En toda organización, la información debe de fluir; sin embargo, ello no ocurre derivado de las políticas organizacionales, como es la jerarquización de puestos; en la mayoría de los casos, la información se atora o es detenida en los denominados mandos medios, que tienen acceso a información de arriba y debajo de ellos, pero consideran que dar a conocer toda la información con la que cuentan puede ser perjudicial para sí mismos, por lo que optan por no informar o informar a medias.

Figura 28



Esta situación es muy recurrente en la DGACEF, toda vez que los coordinadores de las seis zonas regionales son quienes acuden a las reuniones con jefes de más alto nivel, con líderes o presidentes de organizaciones políticas, sociales y/o económicas, y suelen no informar realmente lo que sucede en dichas reuniones a las personas que están debajo de ellos.

Lo anterior, deriva de que la DGACEF es parte de un suprasistema clásico, en donde su aspecto central es el control, y aquello que no este dentro de su control está mal, considera que todo debe estar bajo su supervisión, porque es un área que suministra información delicada y confidencial, por lo que nada debe salir.

#### **4.1.3 Información como distinción.**

Continuando como la visión de orden, Rafael Serrano (Et. Al, 2001:61) señala que la comunicación se vale de la información (orden) para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización. Abunda que toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información, la cual se da dentro del marco de los roles establecidos por la división del trabajo, es decir, cada empleado necesita cierta información para realizar sus funciones de la mejor manera. Esta información se traduce en experiencia o conocimiento del empleado sobre su trabajo.

En una organización, las actividades y sus miembros hacen que dicha organización se distinga; el orden es información, sistematización y sentido. Se informa para trabajar repitiendo la tarea o detectando y resolviendo problemas, así como para mantener la coherencia y adhesión organizacional.

Cualquier situación que se presenta en la organización, debe resolverse mediante la toma de decisiones, las cuales deben de contar con la información oportuna y veraz; es decir, los jefes no sólo tienen como base su puesto ni su autoridad; sino que deben ser capaces de procesar información válida, lo que implica incorporar en la toma de decisiones a todos aquellos que poseen información pertinente para cada decisión particular. Tomando en cuenta lo anterior, se tiene que los miembros se adhieren a la decisión y se reduce la resistencia al cambio.

Asimismo, la comunicación interpersonal permite la retroalimentación, es decir, permite a la organización saber qué pasa con las órdenes que dicta, ya que toma en cuenta a sus empleados, quienes tienen libertad de decisión y reconoce que cada uno es diferente.

En el caso de la DGACEF, la información no fluye correctamente y es común la murmuración, las versiones extraoficiales, los rumores, lo que, como se vio en el capítulo I, crea un ambiente de incertidumbre. Los empleados carecen de la información exacta sobre las prestaciones y obligaciones con que cuentan inmediatamente después de haber ingresado a la organización y tienen que aprenderlo sobre la marcha.

La falta de comunicación entre organización y empleados genera problemas, que incluso pueden llegar a afectar severamente la productividad, y que a continuación se abordan.

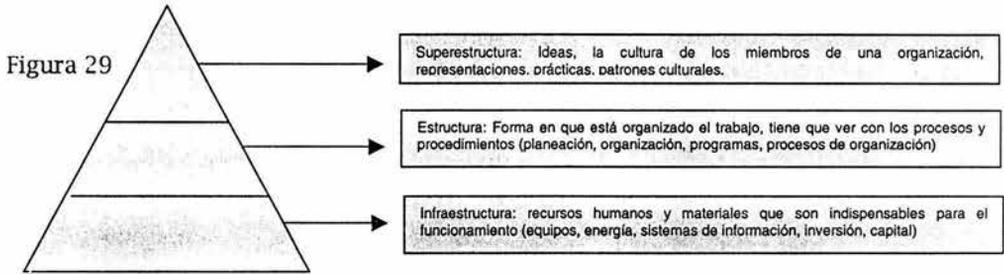
#### **4.1.4 Incidencia de problemas informativo/comunicativos**

Como se observó en el capítulo anterior con los resultados de las encuestas aplicadas, en la DGACEF existe problemas derivados de la falta de información, como consecuencia de la no comunicación.

Abraham Moles señala que existe una cadena infinita de acciones, infinitas porque una acción es una consecuencia de otra acción, lo que sucede con los problemas en la organización que causan otros problemas, pero también lo anteceden otros más, de ahí la importancia de saber cuáles son pertinentes y cuáles no.

En este marco, cabe citar la teoría marxista que distingue en la estructura social tres niveles de problemas u operación: todo sistema tiene una infraestructura que tiene que ver con los equipamientos; la estructura con la organización de trabajo, y una superestructura que contiene las representaciones, y que se analizan a detalle más adelante.

Para ejemplificar lo anterior, se tiene la siguiente figura:



En esta concepción, se puede intervenir en la superestructura porque la comunicación tiene como materia prima las representaciones de los miembros de la organización, es decir, aquellas ideas que los empleados tienen acerca de la organización. A nivel estructura también se puede intervenir en términos de identificar y plantear posibles soluciones a desajustes entre lo ideal y lo real de la organización y porque las representaciones median la comunicación, la cual tiene que ver con el cambio y conservación de la organización. A nivel infraestructura, se puede intervenir en el aspecto informativo, es decir, informar sobre los problemas de este orden.

Sobre este punto se tiene que la DGACEF, tiene problemas a nivel infraestructura, problemas que fueron reconocidos en el anterior capítulo, y que a continuación se mencionan:

- ◆ Aparatos de fax en mal estado en las representaciones estatales, que a pesar de que se han reportado no se ha brindado una solución.
- ◆ Falta de periódicos, ya que no se pagan a tiempo.
- ◆ Equipos de cómputo en malas condiciones.
- ◆ Falta de equipo de aire acondicionado.

Estos problemas han sido reportados prácticamente todos los días, sin que hasta el momento tengan una solución, quizás porque a pesar de las carencias, se cumple con el trabajo por lo que consideran que no son necesarios. Cabe mencionar que la magnitud de los problemas en una organización se miden en la medida que la afectan.

Respecto a los problemas en la estructura organizacional de la DGACEF, existen varios derivados de que no se cuenta con un manual de procedimientos; los objetivos, misión y visión no son conocidos por todos los miembros, quienes no se sienten identificados con la organización. Asimismo, a veces no se planea el trabajo, por lo que se tiene que sacar adelante a costa del recurso humano, generando cierta inconformidad entre los empleados.

En el nivel de superestructura, sobresalen los siguientes problemas en la DGACEF:

- ◆ El servicio profesional de carrera exige la experiencia, conocimiento, nivel académico de los miembros para poder concursar por algún puesto, apoyados por un examen; sin embargo, esta situación no se está cumpliendo, ya que el personal, desde antes de ser sujetos a dicho examen, tienen conocimiento de su promoción, dejando ver que el examen es un mero requisito que le dará formalidad a algo ya determinado.
- ◆ Los jefes hablan de apoyos para cada uno de los miembros, de reconocer y saber que hace cada empleado, y en función de ello, toman decisiones; sin embargo, se cuestiona el hecho de que no todos los empleados son apoyados de la misma forma, incluso hay quienes teniendo una mala imagen, según sus propios compañeros, cuentan con mayores apoyos.

Aunque muchas veces se ha intentado unir a los miembros de la DGACEF, con discursos muy alentadores, en la práctica son los mismos jefes los que propician la desunión, ya que apoyan a personal que ha decir de la mayoría, no se lo merece. Estas actitudes, desaniman a los demás empleados para trabajar en un máximo de productividad y de establecer una buena comunicación, la cual para comprenderla y definirla, según los estudiosos de la misma, es necesario conocer un poco sus antecedentes que se abordan en el siguiente apartado.

## 4.2 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Diversos especialistas han estudiado la comunicación organizacional; sin embargo, no se ha logrado consensar la aplicación del fenómeno comunicador debido a las discrepancias de las diferentes teorías y a la dispersión informativa.

Manuel Martín Serrano dice que un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa...”se hace desde una perspectiva epistemológica, por lo que los componentes del modelo difieren entre una y otra. Los sistemas de comunicación pueden representarse por medio de modelos o corrientes teóricas de comunicación. (Serrano, 1992:111)

### 4.2.1 Corrientes y modelos clásicos de la teoría de comunicación

Héctor Bianchi, estudioso de la comunicación organizacional, clarifica las aportaciones de cinco corrientes principales de la comunicación organizacional que a continuación se describen: (88-90)

Tabla 36

Corriente	Descripción
Estructuralista	La teoría clásica describe a la organización como un sistema cerrado, estático, con sistemas de control definidos. Posteriormente, se incluyen el contenido de la comunicación y los canales utilizados, se enfatiza la comunicación hacia abajo y el uso de sistemas de comunicación para coordinación, control y ejercicio de la autoridad.
Relaciones Humanas	Está enfocada a las interacciones humanas y los sistemas informales de comunicación. Ejercicio de poder, frustración derivada del conflicto entre necesidades personales contra necesidades organizacionales, falta de confianza, tipo de liderazgo e interacción grupal son dimensiones importantes. Promueve la comunicación en todas direcciones, facilitar y dar soporte a la interacción entre los diferentes protagonistas.
Conductista	Considera importantes el logro de metas, toma de decisiones y grado de especialización en la estructura organizacional a fin de asegurar resultados. Definición del rol, canales de información y programas de entrenamiento orientados hacia la precisión del rango de movimientos para efectos de una toma de decisiones oportuna.
Sistema Abierto	Las organizaciones son consideradas como conformaciones temporales que subsisten en la medida que lo requiera.
Relaciones interpersonales	Postula que las características de la conducta y la comunicación interpersonal pueden explicarse en función de tres necesidades básicas: inclusión, control y efecto.

A éstas corresponden las teorías que han pretendido abordar a la comunicación son el funcionalismo, estructuralismo y marxismo, pero fracasaron en su intento, ya que no sustentaron sus dichos sobre el proceso comunicativo.

#### 4.2.1.1 Funcionalismo

Los autores funcionalistas se consideran los padres de la comunicación y parten de la perspectiva de orden sociológico-institucional social. Posteriormente, desarrollan la corriente psicológica-persuasiva construida desde y para el poder, de ahí que surgieran algunas frases, como *el que paga manda y al cliente lo que pida* que caracterizaron al funcionalismo.

El fracaso de esta corriente se debió a que centró su estudio del proceso comunicativo en el receptor, es decir, estudio los efectos sin tomar en cuenta las causas.



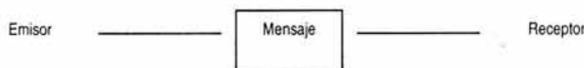
Esta teoría proviene del conductismo que tiene como fin resolver el problema de manera inmediata y no ir más allá. Se apoyó del estructuralismo para crear:

Funcionalismo-Estructuralismo  
Estructuralismo-Funcionalismo

Aquí la comunicación es vertical descendiente y sirve para dar instrucciones, órdenes y considera muy poco a la retroalimentación, además existe la jerarquización.

#### 4.2.1.2 Estructuralismo

Surge entre los años 1910-1917 partiendo de las investigaciones de lingüística general. Saussure, fundador del campo de la lingüística, propone la vida social de los signos. El estructuralismo es un sistema de la lengua que intenta ver aquellos códigos intangibles, pero que operan en lo social llamadas estructuras. En el campo de la comunicación, esta teoría se centra en el mensaje



En esta teoría, los flujos de comunicación se dan de acuerdo al modelo estructural de la organización. En este sentido, los organigramas de la DGACEF establecen la forma del trabajo.

#### 4.2.1.3 **Marxismo**

No hay teoría comunicativa marxista, ya que sus autores no han podido crearla por su dogmatismo. Se centra en la denuncia del emisor.



Al igual que el funcionalismo, se apoyó del estructuralismo para crear las corrientes teóricas:

Marxismo-Estructuralismo  
Estructuralismo- Marxismo

Al marxismo se le considera una estructura cerrada en donde la comunicación es vertical ascendente, descendiente, horizontal; tampoco se preocupa por la retroalimentación.

Con base en lo explicado anteriormente se tiene que el modelo dominante en la DGACEF es funcionalista, toda vez que los flujos de información son verticales descendentes, en donde los operativos sólo pueden hablar con sus jefes inmediatos, pero no ir más arriba, ya que ello implica no reconocerlos.

Tampoco existe retroalimentación, pues cuando se emite algún oficio o memorandum, los jefes dan por hecho que todo mundo ya lo sabe y no muestran ningún interés por conocer la opinión de sus subalternos; se limitan a señalar que esas son las instrucciones.

Ahora bien, a pesar de la combinación de teorías, éstas no han podido explicar el fenómeno comunicativo, que a decir de algunos autores se debe a que el positivismo entró en crisis luego de haber fraccionado tanto la realidad que la volvió incomprensible, es decir, se obsesionó por lo cuantificable, creó muchas ciencias, las

cuales se fraccionaron en subciencias y éstas en ciencias especializadas de cada realidad, por lo que el positivismo perdió la capacidad de explicar la realidad social.

Para los epistemólogos, la crisis de las teorías en mención es resultado de una crisis general de la ciencia, la cual plantea que existe una separación entre el sujeto cognoscente y el objeto de estudio, lo que impide el concepto de realidad.

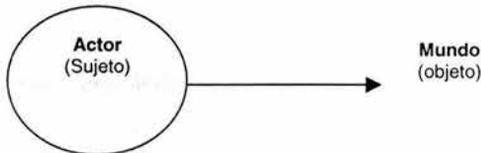
## 4.2.2 Nuevos modelos comunicativos

### 4.2.2.1 Fenomelogía

La teoría fenomenológica plantea que la realidad es para quien la crea, es decir el sujeto, pero tampoco hay sujeto sin realidad, por lo que realidad y el ser son inseparables-interdependientes. El ser es producto de la realidad y en ésta está el objeto del conocimiento.

Bajo esta premisa, se creó un modelo comunicativo, en donde uno es parte del otro y renombró al sujeto y objeto, como actor y mundo, respectivamente.

Figura 30

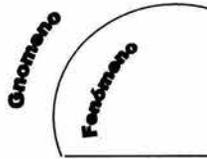


La corriente filosófica fenomenológica plantea que el actor (se le denomina así, porque el ser se construye por sus acciones) es en tanto actúa, el ser es acción; construye al mundo y éste al ser. Como implicaciones de este planteamiento se tiene que el mundo en que el ser se desenvuelve es condicionante para el mismo.

Cabe comentar que la filosofía fenomenológica fue abordada o planteada desde la época de Aristóteles, quien explica una diferencia en términos de dos ámbitos del conocimiento: fenómeno y gnomeno. Fenómeno es aquello que es dado a los sentidos,

aquello de lo que el actor tiene percepción; mientras que gnomeno viene del conocimiento, el estudio del conjunto de leyes de conocimiento que rigen a los fenómenos.

Figura 31

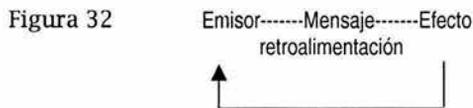


Al respecto, Kant dice que el ser humano jamás podrá conocer los gnomenos, toda vez que el ser humano es un fenómeno. Así, se tiene que el mundo fenomenológico se caracteriza porque no le es accesible el mundo de las reglas, es decir, no conoce la realidad y por ello opera con representaciones de esa realidad; el ser humano es un accidente. La realidad así es un acuerdo colectivo, convencional entre los seres en donde la comunicación adquiere un valor central, pues es constructo de acuerdos de lo que es la realidad.

#### 4.2.2.2 Cibernética

Otra de las ciencias que hizo significativas aportaciones a la comunicación es la cibernética, la cual rompe con el clásico modelo de causa-efecto, luego de que N. Weber descubriera el denominado *feed back*, es decir, la retroalimentación.

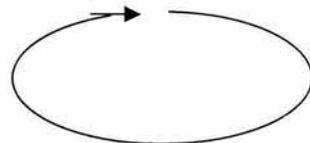
La aportación cibernética derivó de una comparación analógica con un sensor en donde éste le da una orden al motor de colocarse en cierta posición y viceversa; Weber compara que los seres vivos (animales) tienen una conexión entre sensores y motores, en donde la comunicación es indispensable entre ambas partes interconectadas. Bajo esta percepción, Weber rechaza el modelo típico de comunicación:



Weber sugiere hablar de

Actor A  $\longleftrightarrow$  Actor B, que interactúan comunicativamente, y lo que importa es la propia comunicación, mientras que la comunicación es un proceso circular.

Figura 33



Cabe insistir que el concepto cibernético se refiere es un modelo epistemológico de teoría y conocimiento cuya principal aportación es el modelo causal; rompe con las causas lineales, con el concepto de causa-efecto, ya que explica modelos naturales e interacciones entre seres vivos (humanos) bajo la lógica circular.

Sobre el tema, el comunicólogo Xavier Avila destaca que la originalidad de la perspectiva cibernética consiste en considerar a la comunicación en términos organizacionales. En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales. Así, los procesos regulares, productores y realizadores pueden ser desencadenados-controlados-verificados por la emisión-recepción de señales, por el intercambio de informaciones. (Avila, 2001:17)

Todas las relaciones dentro de una organización establecen sus propias reglas y son repetitivas, por lo que las relaciones entran en un ciclo donde se ordenan y se desordenan. En este sentido, están los conflictos que se suscitan a partir de las relaciones entre las personas que participan en el trabajo. En la DGACEF, cuando una persona X empieza a subir jerárquicamente, inmediatamente los demás protestan, aunque no abiertamente, para cuestionar por qué está siendo apoyada y ellos no, con mayor énfasis si esa persona X tiene menos tiempo que los demás.

Entonces, se entra en un ciclo de desorden, pero las negociaciones que se establecen, es decir, los acuerdos de los jefes sobre por qué apoyar a la persona X empiezan a circular y darse a conocer, con lo que muchas veces aquéllos que protestaban aceptan los argumentos, y se entra en la etapa de orden.

Otro ejemplo de estos conflictos, están las solicitudes de material para la realización del trabajo en las Representaciones estatales, que tras insistir en varias ocasiones (desorden), incluso se llega a romper la relación, las peticiones son atendidas (orden). En el problema medido en el capítulo III, un conflicto se registra cuando los analistas solicitan información a los representantes y éstos se tardan en proporcionarla o no se encuentran (desorden), causando la molestia de los analistas, quienes están siendo

presionados por sus jefes para la obtención de la información, la cual una vez entregada (orden) la relación se distensiona.

#### 4.2.2.3 Teoría del doble vínculo

Gregori Bateson es otro estudioso que descubre que la comunicación es una matriz de comportamientos que produce individuos sanos o enfermos, dependiendo de cómo hemos aprendido a comunicarnos.

En su teoría del doble vínculo, tratado de la comunicación humana, Bateson señala que la comunicación humana no es ni tan buena ni eficiente, sino que es ambigua, por lo que habla de un doble mensaje.

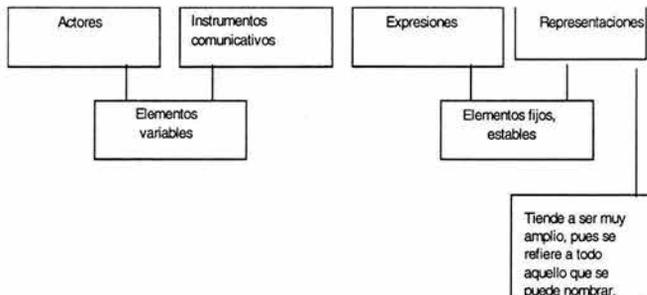
Bateson y Jackson, un psicólogo que se interesa por el doble vínculo, fundan el interaccionismo terapéutico o terapia colectiva, señalando que el problema está en la interacción entre las personas, es decir, se tiene relaciones enfermas o sanas.

#### 4.2.3 Componentes del proceso comunicativo

Uno de los comunicólogos contemporáneos que plantea el proceso comunicativo desde el fenómeno biológico es Manuel Martín Serrano, quien señala que la teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. En su teoría de la comunicación, este autor denomina actor de la comunicación a cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información. Al primer actor lo denomina Ego y al segundo Alter. (Serrano, 1992:13)

Para este autor, el proceso comunicativo se conforma de:

Figura 34



El proceso comunicativo intercambia, por medio de las expresiones, representaciones con el fin de modificarlas, ya sean propias o de otros. Esta consideración es lo que es propiamente lo comunicativo. Se parte de un conocimiento de las representaciones, es decir, de un código para que haya comunicación.

Para que exista comunicación, Manuel Martín Serrano plantea:

- Autonomía perceptiva: instrumentos capaces de decidir, cuando dejan de ser reactivos; su percepción es autónoma.
- Pautas de comportamiento expresivo: capacidad de los seres vivos de relacionar un repertorio de señales con uno de respuestas posibles.

Cabe resaltar que Martín Serrano indica que la comunicación no es privativa del hombre, pero "es la única que posee un correlato expresivo para cualquier clase de acto ejecutivo"; asimismo, señala que sólo el hombre puede sustituir cualquier acto ejecutivo por uno expresivo y que se obtienen ganancias al sustituir los actos ejecutivos por expresivos:

- a) El consumo energético en el proceso completo de interacción es más económico cuando aumenta la proporción de actos expresivos.
- b) Los límites del territorio en el cual pueden desenvolverse su existencia los actores se amplían tanto más cuanto mayor sea la distancia en la que siga siendo posible la interacción.
- c) El tiempo requerido para la interacción suele ser más corto cuando hay oportunidad de recurrir a la comunicación.

El ahorro de energía que permiten las acciones expresivas, agrega Martín Serrano, "aumenta el tiempo vital disponible para otras actividades".

De los animales se han heredado patrones expresivos que dan origen a los lenguajes gestuales, incluyendo el empleo de sonidos que posteriormente se configurarán en el lenguaje hablado, además señala que el organismo de Ego evoluciona en concordancia con el de Alter, para que ambos estén dotados de los órganos necesarios para poder comunicarse.

Por último, Martín Serrano dice que aún cuando la comunicación es una conquista de la naturaleza y no de la cultura, cuando el proceso de humanización termina, "esa capacidad se va a utilizar por los comunicantes humanos para generar relaciones y representaciones controladas por la razón y por la ética".

De lo anterior se desprende que una eficaz comunicación entendida como la interacción entre dos o más actores desembocará en una alta productividad, ya que los actores involucrados se inclinarán por establecer relaciones comunicativas tendentes a llevar a cabo las metas de la organización.

Como se mencionó líneas arriba, el proceso comunicativo intercambia representaciones, por lo que el siguiente punto es conocer que son éstas, y como se encuentran en los empleados de una organización, para lo cual se tiene el siguiente apartado.

### 4.3 LA REPRESENTACION: BASE DE LA COMUNICACION

#### 4.3.1 Importancia de las representaciones sobre el problema

Mario Revilla define a las representaciones como ideas formadas acerca del mundo, ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social (Revilla, P7) (formadas= forma u orden), con lo que las representaciones pasan de ser ideas sobre l mundo que ordenan a la sociedad.

Abunda que las representaciones tienen su origen a nivel biológico, en los patrones expresivos, los cuales son una secuencia de expresiones, en principio corporales, que se suceden en un orden determinado y sirven para acoplar comportamientos donde intervienen dos o más individuos. (Revilla, p8)

Otro supuesto para las representaciones es la información, entendida como poner o dar forma. Los patrones expresivos y las representaciones de conductas sólo son posibles si se parte de la conducción orden/forma. (Revilla 9)

La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. Rigen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad. Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, 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.

Las representaciones se crean de acuerdo a lo que cada persona está percibiendo y un actor puede actuar bajo dos posibilidades:

Acciones de alta intensidad Garantizan el logro, pero con una gran cantidad

Acciones de baja intensidad. No garantizan el logro, ya que involucran a voluntad la decisión del otro

### 4.3.2 Percepción, subjetividad y acción

Abraham Moles plantea que la ley evolutiva de la comunicación que dice que las especies más evolucionadas son especies comunicativas, las cuales evolucionan mucho más rápido y están mejor dotados para sobrevivir que las no comunicativas. Las especies comunicativas viven en grupos y eso les permite la sobrevivencia. Los seres comunicativos optan por comportamientos comunicativos. La comunicación es un acto de libertad y el actor actúa en función de lo que percibe.

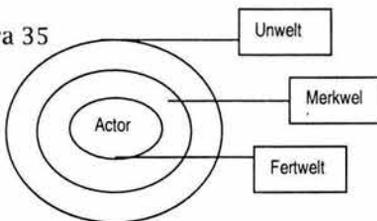
En este sentido, puede señalarse que una organización permite la comunicación y el convivió de sus miembros, los cuales sobreviven gracias a esa comunicación.

Este autor señala que una acción es "*un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente*". La acción puede desarrollarse desde un "punto aquí", en dos sentidos: que la acción cambie *para él* su medio ambiente; o que se quede en su sitio y desde ahí modifique la naturaleza de los elementos que estructuran su medio ambiente (Moles, 1982:16)

Al actuar sobre el mundo, el actor aplica cierta cantidad de energía que el actor extrae de sus reservas; esta energía se proporciona en cantidades que están de acuerdo al tipo de acción que se realice: pueden ser de gran energía como o de poca energía.

El actor realiza acciones de alta y baja intensidad; las de alta intensidad garantizan el logro, mientras que las de baja pueden o no alcanzarlo, debido a que implica al otro. Las de poca intensidad serán ordenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía, que se muestran en el siguiente esquema: Pequeñas causas-Grandes efectos-

Figura 35



Moles plantea que todo lo que percibimos, lo clasificamos en estas tres categorías. Umwelt es el mundo propio del actor, es lo cercano. Merkwel es el mundo conocido, aquel que se comparte, mientras que Fertwelt es el mundo lejano, intuido. No se percibe de manera directa, pero se induce que está ahí.

Estas categorías varían de persona a persona, incluso en una misma persona, lo que condiciona el tipo de acción o respuesta que el actor hará.

Este autor abunda que el actor puede realizar sus actos de la siguiente forma:

- Inmediata: Ejecutiva y expresiva

- Mediata: Ejecutiva y expresiva
- Directa: Ejecutiva
- Indirecta: Ejecutiva expresiva
- Cercana: Ejecutiva
- Teleacción: Expresiva, larga distancia
- Individual: Ejecutiva
- Colectiva: Expresiva

Cuando una acción expresiva desencadena una ejecutiva se le llama orden-decisión.

Moles propone la clasificación de acciones.

La unidad de observación se llama acción, que puede dividirse en miniacciones, éstas en microacciones hasta actomas, que son la unidad mínima energética de una acción o el mantenimiento mínimo necesario simple para hacer una acción. Asimismo, el autor habla de megacciones, midiacciones y macroacciones.

A Moles dice que el actor actúa en función de las condiciones que percibe, por lo que se puede hablar de funciones. La realidad no le es dada de manera inmediata al actor, sino mediada a través de las percepciones.

El estímulo que es percibido por el actor está relacionado con la experiencia, conocimientos del actor, es decir, el capital que lleva. En este contexto, cabe mencionar a Bourdieu señala que los seres humanos tenemos diferentes capitales culturales, sociales, biológicos que conforman nuestro capital, lo que finalmente marcan la decisión del actor.

Moles abunda que es posible predecir y medir el comportamiento del actor, bajo condiciones extremas, lo que a decir de algunos comunicólogos está en entredicho, ya que cada persona piensa diferente y no se sabe qué está pensando exactamente en un momento determinado. Los actores de manera automática hacen un cálculo del costo beneficio de su acción. No actúan si el resultado va a ser más bajo que el costo de la acción.

En este contexto, Moles aborda el tema de la cibernética cuando se refiere a la teleacción, término que abarca la técnica telemecánica (manejo de una grúa o de un autómatas) y la técnica social (expedición de una persona a un lugar para realizar actos emanadas de un punto de partida). Esta última referencia es el primer elemento de la ingeniería humana dentro del campo científico por la llegada de la cibernética y las analogías que pueden utilizarse para la creación de una ciencia de la acción. Moles, 1982:19)

En tanto, Habermans dice que las organizaciones se han fundado sobre cuatro tipos de acción, y los procesos de producción y reproducción son:



Figura 36

**Mundo Normado por reglas:** Se realiza en el ámbito de las relaciones sociales; crea los valores, las normas y roles que rigen y ordenan éstas relaciones. Es una acción limitada y finita, que construye acuerdos cohesionados del grupo. Se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles.

**Mundo Teológico:** Produce bienes y servicios necesarios para sustentar la vida materialmente. Se realiza en el medio de los objetos-naturaleza y cultura material. Es una acción utilitaria que busca la eficiencia.

**Acción Comunicativa:** Interviene 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".

Habermans en Ávila: 2001, pp. 54-55).

Asimismo Habermans propone cuatro principios básicos de la Ética de la Comunicación:

**Igualdad:** El actor tiene derecho de hablar, pero también la obligación de escuchar. Lo que un actor diga, es igual de válido que diga el otro.

**Autenticidad:** Significa que solamente hay comunicación si hay autenticidad; es imposible que la comunicación se lleve a cabo si con alevosía se pretende engañar.

**Pertinencia:** va a haber comunicación siempre y cuando se respeten las reglas de la interacción.

**Acuerdos:** Toda persona que participe en el diálogo (actor-organización) debe tener la voluntad de llegar a un acuerdo a través de la negociación; para Habermans, este es el principio ético más importante en las relaciones dentro de

la organización. Y hay que tomar en cuenta al otro y en una negociación, no se busca lo mejor sino encontrar lo “menos peor”

### **4.3.3 Técnicas cualitativas para indagar las representaciones**

Las técnicas cualitativas son técnicas no estructuradas, no indagan el contexto del investigador, sino del entrevistado; busca el contexto del dato, indaga los contextos proporcionando más información. Se tiene un sin número de datos que son interpretados.

Este tipo de técnicas tienen un progresivo desarrollo en extensión y profundidad en los estudios de opinión, porque es una forma de aproximación empírica con la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretativa motivacional profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación

Las técnicas cualitativas investigan problemas complejos, constituyen objetos simbólicos y prácticas personales profundas, articulados por un número casi infinito de dimensiones simbólicas y variables sociales, que pueden ser analizadas sistemática y laboriosamente, mediante la producción de una gran diversidad de informaciones puntuales de todo tipo.

En tanto, las técnicas cuantitativas buscan hechos, datos construidos. Sirve para demostrar la hipótesis del investigador, se tienen 1 dato que da información, el dato en función de una representatividad numérica. Reproducen los intereses del operador, es decir se dan respuestas.

Las técnicas cuantitativas y cualitativas son complementarias porque uno da datos y el otro da contextos para poder interpretar dichos datos; buscan representaciones y expectativas, con el propósito de contar con bases para una negociación medida (donde todos ganan o pierdan lo menos posible). Mediar es escuchar al otro y ganar estableciendo una estrategia.

En las técnicas cualitativas se ubican la entrevista semi dirigida y la discusión de grupos, que es el siguiente punto a analizar y aplicar.

#### 4.3.3.1 Grupo de Discusión

La aproximación empírica cualitativa se basa en un número relativamente amplio de grupos de discusión orientados a captar los distintos discursos diferenciales de todas las clases y grupos sociales específicos para el análisis de la cuestión investigada.

Al respecto, Jesús Ibáñez señala que el objetivo del grupo de discusión es profundizar en los datos sobre algún tema o problema, por ello parte de un cuestionamiento para generar una interacción discursiva y, simultáneamente, una integración de grupo que exprese las diferencias de los agentes y que permita la construcción de significados y sentidos negociados; por lo que aquí es el propio grupo quien fija la dinámica. (Ibáñez, 49). Los participantes del grupo de discusión deben ser seleccionados para obtener mayor información.

Sobre el tema, Alfonso Ortí (199), señala una serie de características de un grupo de discusión:

- Entre 8 a 10 personas
- Personas seleccionadas de forma anónima
- No iniciar con algún tema en particular
- Contar con determinadas características sociales
- No debe tener relación entre sí
- Discurso grabado magnetofónicamente
- Discurso transcrito mecanográficamente
- Lugar neutro, agradable y sin ruido
- El moderador no debe tener contacto con ellos antes de la reunión ni intervenir a menos que sea necesario para no sesgar la discusión
- Evitar monopolizar la conversación
- Reunión de una hora y hora y media.

Bajo las premisas antes señaladas, se realizó el grupo de discusión en la que participaron cinco personas participantes del proceso medido en el capítulo III, así como personas de otras áreas, pero de la misma DGACEF.

Las personas participantes se conocen, incluso algunas mantienen estrechas relaciones, mientras que otras sólo se saludan; tomando en cuenta esto, se establece que la discusión de grupo fue una técnica cualitativa.

#### 4.3.3.2 Los actores del grupo de discusión

El grupo de discusión fue conformado por la secretaria del director general adjunto y cuatro analistas; se invitó a asistir a otras tres personas, pero éstas simplemente no se presentaron, a pesar de que aseguraron que lo harían con mucho gusto.

Tabla 37

Actor	Características	Nivel educativo	Antigüedad años
1	Polémica, extrovertida, reactiva	Titulada	11
2	Tranquila, responsable, misteriosa	Pasante	12
3	Serio, prudente, sabe escuchar, conciliador	Titulado	6
4	Extrovertida, propositiva, analítica	Titulada	6
5	Extrovertida, organizada, conocedora, abierta, clara	Técnico	15

El grupo de discusión se celebró en un restaurante muy cerca del área de trabajo a la hora de la comida, considerando que muchos de ellos laboran todo el día y tienen la necesidad de regresar. El evento ocurrió por espacio de dos horas en las que se le pidió a los participantes su opinión sobre temas generales de la organización, que se clasificaron en tres apartados:

- 1.- Temas tratados
- 2.- Referencia a esos temas
- 3.- Temas que no tienen referencia

En el grupo de discusión, los participantes externaron sus percepciones y compartieron sus representaciones que, según Berian, son ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social, mientras que Mario Revilla plantea que los individuos aprenden modelos representacionales desde niños para saber interactuar socialmente, pero que reflejan dichos modelos aprendidos desde pequeños.

En este sentido, se puede señalar que cada participante del grupo de discusión, llegó al mismo cargado de representaciones derivadas o marcadas por lo aprendido de pequeños a través de la familia, escuela y trabajos previos, etc., y que en la mayoría de los casos, estas representaciones no se parecen en nada entre un individuo y otro, pero no obstante, se registran similitudes o coincidencias que permiten la convivencia.

El siguiente cuadro ilustra la clasificación de temas que se abordaron en el grupo de discusión de forma general:

Tabla 38

Temas tratados	Referencia a esos temas	Temas sin referencia
Comunicación	Nula comunicación o deficiente	Los hijos  Gustos por la comida
Información	Miedo a perder poder si se informa	
Grupos	Afinidades, identificación	
Conflictos	Personalidad, diferencias, falta de liderazgo	
Permanencia en el empleo	Por gusto, porque no hay otra cosa	
Liderazgo	No existe, no importa	
Falta de reconocimiento a los empleados	Sin incentivos económicos, apoyo,	
Poder	La información como poder	

#### 4.3.3.3 Información relevante del grupo de discusión:

##### Comunicación

Actor	Tema relevante
1	...hace falta una comunicación interna, pues aquí nos enteramos en el pasillo; si alguien ya se fue, si ya le subieron el sueldo, si alguien es ya jefe; si alguien ya se fue no sabes si la corrieron, creo que es más bien la técnica, no hay una comunicación organizacional...
2	...sí hay una comunicación, pero es muy deficiente; si existe porque hay resultados, y sale el trabajo, hay muchas fallas. Creo que uno de los defectos más grandes es que hay mucha triangulación, debe ser una comunicación mucho más directa..

Tabla 39

Con estas posturas inició el grupo de discusión, en los que se observa cierta divergencia entre ambos actores, quienes por cierto se han caracterizado por defender sus ideas y posiciones, incluso han sostenido fuertes diferencias. Estas expresiones fueron apoyadas por los demás actores, dando por hecho que en la DGACEF no existe una buena comunicación, incluso es nula.

## Información

Actor	Opinión relevante
5	Yo no te doy la instrucción a ti porque esa instrucción puede afectar, en un momento dado, mi participación en el proyecto y quedar yo fuera; lo ven como si no tuviera ningún punto a favor por el hecho de no ser las personas que dan directamente la línea..
4	... la información es poder, y más en estos niveles, entre más información tengas es más fácil que puedas manejar una situación o las circunstancias que se estén generando; muchas de las veces los jefes no descienden las instrucciones o no tienen comunicación con el equipo porque piensan que pierden ese poder o sea al estar todos informados obviamente le restas importancia a tu jefe..
1	...no haya un programa en donde dice que el director adjunto le dicen a los coordinadores, los coordinadores a los supervisores, los supervisores a los analistas; la información no se da de esa manera en la que supuestamente ya está establecida; el director no le puede decir a un analista como vas con tu trabajo porque, obviamente hay jerarquías, pero entonces al pasar la información ya no se pasa como debiera ser...

Tabla 40

En este tema, se aprecia la percepción que los actores tienen respecto a la información, la cual no fluye como consecuencia del temor que tienen los jefes por darla a conocer, partiendo de la idea de que si la dan, pierden poder.

## Grupos

Actor	Opinión relevante
2	... hay grupos de amigos por que hay afinidad de caracteres y entonces, finalmente, tú convives o por afinidad tú buscas a la gente...
5	...la gente tiene la capacidad de aportar alguno para que un trabajo resulte, pero malamente aún se conserva todavía la línea de que le doy preferencia a fulminato o fulanita porque es mi amigo o amiga y me voy sobre lo que esa persona dice.
1	Todos podemos platicar muy a gusto de algún tema, como ahorita, pero hay cosas que tal vez no dices y ya buscas con quien, es algo meramente personal, yo creo que si se ha llevado alguna buena relación es justamente por que no ha intervenido alguna persona conflictiva en nuestro carácter y eso ha dependido de nosotros de mantener ese nivel y no porque el jefe haya creado alguno...

Tabla 41

El tema de los grupos, se abordó de manera superficial, incluso nula, posiblemente debido a la presencia de miembros de los dos grupos, en las que no se quiso caer en acusaciones y desacreditaciones; cabe enfatizar que la existencia de dos grupos predominantes fracturados desde los mismos jefes son extensamente reconocidos y se entra en un tipo código de no decir nada, porque todo lo que diga puede ser usado en mi contra, ya que es muy recurrente saber lo que uno dice en forma de rumor o chisme,

al que se le agregan o disminuyen palabras que incluso ponen en riesgo la credibilidad, honestidad, reputación de las personas.

### Falta de reconocimiento a los empleados

Actor	Opinión relevante
5	... una persona está en un área y luego está en otra, no se está respetando a la persona... el hecho de que te digan cómo estas, te hablen de tú y te palmeen la espalda no quiere decir que realmente estén valorando ni tu trabajo ni tus actitudes. ...he dicho que mientras trabajes en un equipo en armonía, las cosas se van a dar así, porque la gente nunca se va a negar a darte lo mejor de sí, pero cuando capta que lo haces por convencionalismo o porque el provecho sólo es para ti, tarde o temprano la gente se va a cansar y va a dejar de trabajar...
1	...ha faltado motivar a la gente porque toda la vida ahí en ex braceros se ha dicho que la gente es floja, no trabaja, yo desde que me acuerdo decían ahí, yo no me voy, a los que no quieran que se vayan para allá, entonces todos piensas que son unos flojos y yo le decía al Lic Cerón que falta motivar...

Tabla 42

En este tópico, los participantes coinciden en la falta de reconocimiento y valoración por parte de los jefes hacia las personas, las cuales son colocadas en áreas catalogadas como malas, sin previo aviso. No se les toma en cuenta.

### Conflictos

Actor	Opinión relevante
4	... tuve otro trabajo que para mí era muy pesado, realmente ya me levantaba sin ganas de ir a trabajar, porque el ambiente era muy pesado; llega el momento en que te empiezas a conflictuar con la gente sin querer y la gente se empieza a conflictuar contigo y entras en caos, nadie me habla y todos me ven feo, yo lo llegue a pasar. Por lo que dije que en mi próximo trabajo no me volverá a pasar; para empezar hay que ser discreto, si vas a ser amigos tú sabes tienes que esperar, darle tiempo al tiempo...
5	Para empezar no te pelees con nadie
1	...si se ha llevado alguna buena relación es justamente por que no ha intervenido alguna persona conflictiva con nosotros y no porque el jefe haya creado alguno, yo no le atribuyo a nuestros jefes que nos llevemos bien, yo lo atribuyo a nosotros, a cuestiones más bien personales...
4	Cuando me embarace se le ocurrió pararse enfrente y desde entonces me cayo gordo, me cae mal. Quiroga, el tipo no me ha hecho nada, pero me cae mal, incluso nos podemos topar y no saludados...
1	Comente alguna vez a ese señor (su ex jefe Javier Flores) me llama señora, pero que falta de respeto, aquí en el trabajo soy Verónica, ya que no me diga licenciada (es titulada), sólo Verónica, se lo dije y que resulta que Verónica es la problemática, la conflictiva, la que con ella no se cuenta...
2	...está el jefe, está el supervisor y están los operativos no, entonces hay unos jefes que van a empezar por los niveles, mi compañera lleva Colima y Michoacán y mi jefe me dice hazme esto de Michoacán y no le puedes decir que no, pero si vas con tu compañera y le dices el jefe te lo pidió, se crea la inconformidad porque no se lo pidió a ella si es quien lleva Michoacán, y los jefes provocan eso porque es una falta de comunicación...

1	... unos jefes pretendían una distribución equitativa del trabajo, yo siempre me decía si vamos a equiparar el trabajo, vamos a equiparar horarios y trabajo; no se puede porque hay jerarquías y supongo que el jefe gana más y luego sigue el supervisor y luego los analistas, de acuerdo pero entonces a mí no me pongan a hacer más que el supervisor, cosas que muchas veces ocurre...
4	...que los jefes tengan la actitud y el reconocimiento hacia su equipo de trabajo y la redistribución de las cargas de trabajo, porque si no se tiene una buena redistribución en tu equipo de trabajo empiezas a generar inconformidades, porque a ella menos que a mí, porque yo más que ella, porque a mí no me llamó, es que ella trabaja más porque gana más o sea lo clásico, es que ella se tiene que quedar más porque como gana más o sea que se chingue...

Tabla 43

Los conflictos mencionados por los participantes tienen relación con la distribución de las cargas de trabajo, en las que los jefes muchas veces intervienen o las provocan, ya que no respetan las funciones de cada persona. Ahora también destaca la inconformidad por los sueldos en un mismo nivel y las responsabilidades dependientes de cada nivel. Esta situación es muy recurrente en la DGACEF, ya que existen personas que sus cargas de trabajo son muy desahogadas o sencillas, mientras que a otros se les carga y tienen menores sueldos. Un ejemplo de ello se observa en la Coordinador Zona Noroeste, en donde el supervisor sólo tiene 2 estados, mientras que el analista 3.

### Permanencia en el empleo

Actor	Opinión relevante
2	Podemos decir, con mucho orgullo, que aquí si existe estabilidad en el empleo.
1	Nos hemos mantenido tanto tiempo porque hay gente que es de plaza federal y de honorarios es diferente; la de honorarios no tenemos prestaciones y la gente de plaza si tiene.
5	... en la IP intente varias veces buscar trabajo, pero como venia de gobierno no me hicieron caso, entonces desistí, en el puesto en que estoy tengo 9 años...
2	... con los años que tenemos sabes de cada quien, como dice el dicho, de que pata cojeamos; finalmente podemos tener diferencias normales, como todo el mundo, pero la chamba es la chamba, porque a la mayoría de nosotros lo único que nos sustenta es el trabajo... buscas tener una estabilidad en tu trabajo, y si en un momento dado te han dado las condiciones para que tu permanezcas en tu trabajo y es a tu propia conveniencia, a tus propios intereses que debes seguir ahí, pues ahí le sigues...
1	... me gusta mucho lo que hago y he estado en varias áreas, soy ávida de conocimientos, que lo que me entere esta bien, de lo que aprenda esta bien, si de veras estas fastidiada, sales de ahí...
2	La permanencia tiene que ver mucho el ambiente, las actividades, con el cambio de sexenio a mí en lo personal me ha costado mucho trabajo adaptarme, porque traen otra visión de lo qué es el gobierno federal y a parte a mí ver traen muchas deficiencias... la condición humana es hacer lo que te guste y estar donde quieres estar, yo creo que no te obligan, no estas obligado a nada.
1	Sería un plus de Gobernación darnos la oportunidad de prepararnos, no hay plus por parte de ellos, no puede haber plus mío. Yo llego y hago bien mi

	trabajo, y lo hago bien porque no me vaya yo a mal acostumbrar a hacerlo mal, pero ya no puedes dar tanto plus...
4	... tengo un jefe difícil, es una persona difícil, pero yo estoy a gusto con mi trabajo, lo que hago me gusta, lo que a veces no me gusta es el trato con mi jefe, yo, lo dijo, a veces prefiero pedirle perdón que pedirle permiso...

Tabla 44

El personal participante en el grupo de discusión externo su gusto por el trabajo que realiza en la DGACEF, en donde la rotación de personal casi es nula, lo que permite la permanencia de los empleados en sus puestos.

### Liderazgo

Actor	Opinión relevante
2	... hubo un cambio de sexenio de priistas a panistas que tienen una forma muy diferente de trabajar. Y a mí en lo personal me ha costado mucho trabajo adaptarme, porque traen otra visión de lo que es el gobierno federal...
4	... esa dirección hace mucho tiempo no hay un líder, hay un jefe, pero no un líder, un líder es alguien que te mueve, que es carismático, que además impone respeto presencia
1	...me quedo hasta las 8 pero es por él (jefe inmediato), pero ahorita es si me das algo me quedo y si me caes muy bien obedezco, pero lo demás no, porque es personal, pero el liderazgo efectivamente no existe.
4	...el jefe de Claudia es muy metódico, es un jefe que si me pide que me quede me quedo, que te motiva a trabajar, pero que no te da ningún beneficio... el jefe de Ponchito es una persona te da las facilidades para que tengas una libre elección en tu chamba, no es tan metódico, no es tan empeñado en una sola forma de trabajo, y te da la libertad de que tu puedas hacer las cosas...
2	La mayoría de los jefes respeta tu trabajo, te dejan trabajar, te pueden decir en determinado momento, en un trabajo en particular, hazlo de esta manera, o puedes tener información de tal, te dan algunos parámetros u opinión, pero en la mayoría de los casos respetan tu trabajo...
1	...hay jefes con quienes se trabaja con más gusto, hay con quienes lo haces forzado, hay con quienes te puedes sentir con la libertad de explayarte y hay otros con los que te sientes inhibida, yo creo que es el carácter de ellos o la forma de pedir y hay con quienes dices le voy a poner aquí a ver qué dice y hay con quienes dices si le pongo me va a criticar...
2	En la falta de experiencia y no estamos hablando de partidos, simplemente la visión es diferente, quizás la ideología, el perfil, no sé, tal vez es un conjunto de todo, la falta de experiencia, la misma motivación que los jefes tienen es muy diferente y eso es lo que conlleva a diferencias...
1	A lo mejor los jefes traían un buen proyecto pero se empieza a caer en vicios, vicios que se criticaban y son los mismos que se hacen el amiguismo, el compañerismo...

Tabla 45

El liderazgo en la DGACEF quedó por los suelos, al considerar los participantes que no existe, muy posiblemente por la falta de experiencia, visión diferente, ideología de los jefes.

#### **4.3.3.4 Entrevista semi dirigida**

La entrevista semidirigida también es una técnica cualitativa no estructurada, se desarrolla por tópicos o temas para que responda el entrevistado libremente. Esta técnica no trata de demostrar la hipótesis del investigador, sino le refieren una realidad que no conocía del entrevistado, es decir, algo nuevo, innovación.

La entrevista es una técnica cualitativa que busca las diferencias, los matices, no buscan hegemonizar, sino diferenciar. Estas técnicas desmenuzan la igualdad para llegar a las diferencias. Permiten que el encuestado construya su propio campo, no le pone los candados para responder.

Asimismo, esta técnica es aplicada a un observador privilegiado, es decir, aquel que tiene más información sobre lo que se quiere saber. Los resultados de esta técnica giran más en torno a lo que dice el entrevistado, para que el lector los interprete. Aquí lo más importante es el acercamiento entre el entrevistado y el entrevistador.

Los entrevistados deben ser personas extrovertidas, con facilidad de palabra, pero que conozcan a la organización; tengan antigüedad, tengan un cargo representativo.

Esta técnica también se aplicó al supervisor de la Coordinación Regional Zona Bajío, Mauricio Cortina, licenciado en Contabilidad, quien mostró disposición e interés por participar.

#### **4.3.3.5 Información relevante de la entrevista semidirigida:**

La entrevista se realizó en las oficinas de la DGCEF, concretamente en la oficina del coordinador Regional Zona Bajío, cuyo titular no se encontraba por razones laborales, lo que permitió que dicha entrevista transcurriera sin incidentes, y resultará un lugar ideal para la conversación.

Al igual que el grupo de discusión, en esta entrevista se consideró como apartados lo siguiente:

- 1.- Temas tratados
- 2.- Referencia a esos temas

## 3.- Temas que no tienen referencia

Tabla 46

Temas tratados	Referencia a esos temas	Temas sin referencia
Comunicación	Comunicación mala	Los hijos  La familia
Grupos	El jefe debe marcar que el trabajo es en equipo y no en grupitos	
Conflictos	Sueldos, posiciones, competencias	
Permanencia en el empleo	Valoración de la gente	
Liderazgo	No hay, no se tiene el perfil	
Falta de reconocimiento a los empleados	No se reconoce a los empleados, no se les valora	
Incongruencias	No hay apoyo a las representaciones, mala ubicación de las sedes de las representaciones	

**Comunicación**

Opinión relevante
...no hay comunicación entre directores como debería de darse ni entre directores y subordinados... se llegó a un acuerdo y te pregunta a ti el director general o el adjunto qué pasó con este asunto y la verdad no sabes nada porque no hubo comunicación de tu jefe hacia a ti y te digo mucho menos entre directores...

Tabla 47

**Grupos**

Opinión relevante
... el jefe de unidad debería marcar bien los lineamientos señalando que el único jefe soy yo y todo me informan a mí, nada de hacer equipitos, nada de que fulanito con sutanito no se hablan, aquí todos trabajamos por lo mismo...
... los grupos se dan porque, a lo mejor, incompatibilidad de caracteres, no sé algún malentendido, pero empiezan a crear esa diferencia empieza a crecer y ya de repente si antes no había comunicación ahora mucho menos...
... detrás de esos grupos hay intereses políticos. Sabemos de donde viene y es muy cambiante y igual que el jefe de Carmen, no sé, sobrevivir o ser lambiscones no son compatibles con nosotros, esto es de la nueva administración digamos, pero el comportamiento de ellos, la gente que viene de atrás y quiere cambiarse de color o de partido es la que provoca situaciones como esas...
... la gente de Guanajuato no es mala, pero no te dejan ingresar fácilmente a su grupo, te ofrecen su ayuda, son atentos, pero a la hora que tú quieres ingresar o meterte a su grupo de lleno, como que te ponen una cortinita ahí, espérame tantito tu vienes de fuera...
... hay compañerismo por grupitos nada más, dichos grupos tal vez se deben a la competencia, celos profesionales, unos sienten más que otros...
...hay gente que se siente protegida porque son amigos de allá arriba y por eso les vale queso si entregan o no el trabajo, salvo si hay problemas fuertes como carros chocolates, braceros, invasión de predios, la toma de una carretera...

Tabla 48

## Conflictos

Opinión relevante
<p>...con Quiroga tuve conflictos cuando estuve en la misma coordinación, pero cuando habría que trabajar juntos, pues trabajamos juntos. No se vio afectado el trabajo y tuve diferencias fuertes, pues incluso me reto a golpes, y él que presume de su maestría...</p> <p>...Ponchito es jefe de departamento y en la relación interna, él está debajo de mí y gana más que yo; Anabel es jefa de departamento, dices qué hace, cuando llegó aquí estaba pegando etiquetitas, y dices cómo haciendo eso un jefe de departamento y medio día... La gente no dice cuánto gana a lo mejor porque si le digo tal vez se va a burlar de mí; si ganó más, tal vez me va a echar grilla... Por esas situaciones hay divisionismo, no hay compañerismo.</p> <p>...cuando fui a San Luis traje bombones y otros dulces y me puse a repartir, pero les marque que los bombones eran míos, y a pesar de ello Anabel tomó mis bombones; luego fue el aire acondicionado, 10 mil veces les he explicado que el área acondicionado es automático, cuando se caliente el ambiente se enciende y enfría y así sucesivamente, no tardaba yo en prender el aire acondicionado cuando Anabel lo apagaba, la cosa es que se hizo un merequetengue y no nos hablamos...</p> <p>...Quiroga se llamaba el supervisor y esa ocasión Jorge se ausentó, entonces quedamos él y yo; una persona tenía un conflicto y yo lo atendí porque Quiroga no estaba, cuando regresó se molestó que por qué no le avise si él era quien tenía que atenderlo, ya que era el supervisor...</p> <p>Sergio también tiene sus cosillas, hicimos una carpeta electoral; el día de la presentación no pude venir, pero tampoco la presentó, al otro día me enteró que le había hecho modificaciones pero a mí no me dijo nada; su idea era que llegáramos con Zurita y llevar él la batuta, diciendo mire así quedó la carpeta y yo quedar mal, pero cuando vio que me defendí, se me quedó viendo como diciendo cómo te enteraste; te da una cara y luego te la voltea. Sergio me dice, con voz de balconear, qué ya te vas, por qué tan temprano, o qué haces aquí tan tarde si siempre te vas temprano, son cosas que no van y lo hace con tal de quemarte.</p>

Tabla 49

## Permanencia en el empleo

Opinión relevante
<p>En estos cinco años he aprendido, porque nunca antes había trabajado en función pública, había estado en la iniciativa privada en áreas técnicas, sistemas de comunicación y llegue aquí sin saber nada, en estos cinco, seis años he aprendido mucho en la administración pública...</p> <p>... en 5 o 10 años, espero no verme aquí, como todos tenemos aspiraciones, creo que tengo que salir adelante tanto profesional como económicamente, y si aquí no hay oportunidad, pues a buscar otro trabajo o acomodar dos horarios, tener la seguridad de que no eres de honorarios para no estar sufriendo cada año sobre si me van o no a contratar... otra aspiración es ver si me voy a provincia, si no se puede como representante, pues como segundo de abordo en una representación...</p> <p>Yo espero de una empresa u organización la estabilidad económica y profesional como Televisa, yo siento que ahí yo iba bien, sobre todo porque me toco en la época de Emilio Azcárraga, el papá, era un señor que se imponía, que cuidaba sus intereses, su gente o sea a él le respondías y estaba de tu lado...</p>

Tabla 50

## Liderazgo

Opinión relevante
No hay líder en la dirección, no sé, si en estos niveles de jerarquía sientan que todo les va a caer del cielo. Miguel Angel (ex director) si tenía liderazgo porque tomaba el mando de las cosas, tomaba decisiones y hacía que respetaran las jerarquías... Acá con JM le falta eso, tomar decisiones fuertes y marcar a los de abajo que aquí el jefe soy yo, vamos haciendo las cosas así, él permite que se lo brinquen y los de allá arriba que a él se lo brinquen también...
... Guadalupe Betancourt era bonachona, no se si porque ya eran los últimos días que iban a estar, no le echó muchas ganas; Petricholi si marcó jerarquías, quizá por cuestiones políticas no estuvo mucho tiempo, igual le perdió el interés; llegó Zurita, él si marcó las jerarquías, él hizo valer la dirección y Chávez, pues hasta ahí iba bien la situación. Aquí (en referencia al Director General Adjunto) vino a romper todo lo que había... Juan Manuel es tráeme los chismes que quieras, pero para mí no tiene el perfil para tener la dirección que tiene, le queda grande...

Tabla 51

## Falta de Reconocimiento a los Empleados

Opinión relevante
...todos percibimos que para qué lo hago bien si de todas maneras ahí está el trabajo. Doy lo que puedo pero no más, y se debe a la falta de motivación a los mismos jefes, el jefe no checa los documentos. Principalmente a ellos, no les interesa mucho lo que se esta produciendo y se refleja en los trabajos. Para qué le echo más ganas si, una me están pagando lo mismo, y dos no lo reconocen.
... aquí (DGACEF) no valoran el trabajo de los empleados, al contrario nos restringen qué recursos económicos, materiales, entonces por qué vemos que dinero hay, están en remodelación, que les dan carros a los jefes, apoyos, viáticos, lo que criticaron de sexenios pasados lo están haciendo...

Tabla 52

## Incongruencias

Opinión relevante
...estuve en Guanajuato, incluso hable con Federico y me preguntó si me quedaria en esa representación, pero realmente Guanajuato no me gusto porque la oficina de la representación esta en el centro, como lugar para turistear esta muy bien, pero no para poner una oficina. Yo pondría la oficina en León, ya que ahí hay más actividad política...
Los problemas técnico administrativos predominantes son falta de recursos económicos para poder contar con buenos equipos y gente, por ejemplo San Luis es grande y podríamos decir que de los cinco estados es el que más problemas presenta: pleito entre organizaciones, legalización de predios, pero son puntos diferentes y una sola persona para cubrirlos esta difícil...
Otro problema administrativo es la distribución de tarjetas informativas, pues incluso las haces un día y al otro ahí siguen. La haces el viernes por la tarde y el lunes por la tarde ahí siguen y nadie te avisa...
Es injusticia que el comedor de aquí que debería de ser para la gente más necesitada, lo tienen de subdirectores para arriba y son los primeritos en estar ahí y son los que ganan más, que te gusta un subdirector 25 mil pesos, bueno los coordinadores unos 35 mil pesos, con estacionamiento....

Tabla 53

#### 4.3.4 Representaciones de los grupos

Por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales, la dinámica de grupo se sitúa dentro de las ciencias sociales. Tiene como características: interés por la dinámica de los fenómenos investigados; énfasis en la investigación empírica; preocupación por la dependencia mutua; tendencia multidisciplinaria y propósito permanente por aplicar concretamente a fin de mejorar el funcionamiento en un grupo. Bianchi (91)

Sobre el tema, el comunicólogo Xavier Ávila señala que el grupo es un lugar donde se realiza la vida organizacional, es la instancia donde las personas con-viven, donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. De esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización. (Ávila: 2001, p. 49).

Para conocer las representaciones de los grupos, es necesario conocer las representaciones de cada participante en el grupo de discusión realizado, toda vez que representa a los grupos que existen en la DGACEF; los participantes informan la naturaleza de su grupo a partir de sus expresiones.

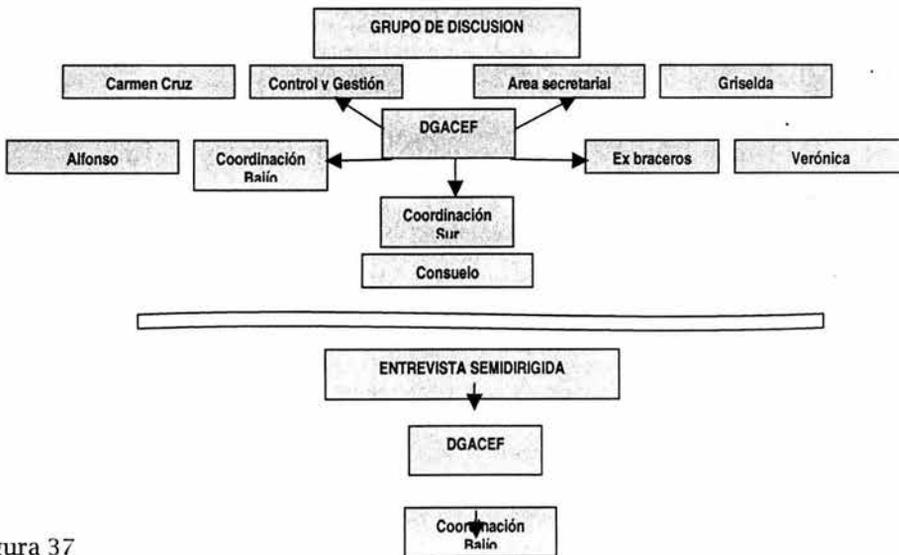


Figura 37

La figura presenta las áreas de la DGACEF a las que pertenecen los actores participantes del grupo de discusión.

Ahora bien, es necesario tener una representación de dónde se ubican los actores participantes en el grupo de discusión y en la entrevista semidirigida, dentro del organigrama por áreas de la DGACEF (Ver Capítulo II: Organigrama).

Los actores participantes en el grupo de discusión y la entrevista semidirigida, pertenecen a distintas áreas, y aunque la mayoría se conoce, dado que en promedio tienen 10 años de pertenecer a la Segob.

La ubicación de los actores responde a la conformación de los grupos que existen en la DGACEF, primeramente determinados por la estructura organizacional, es decir, por el organigrama diseñado para el funcionamiento y operabilidad del área.

Rescatando lo señalado por el actor de la entrevista semidirigida, existen grupos en la DGACEF, detrás de los cuales “hay intereses políticos. Sabemos de donde viene y es muy cambiante y igual que el jefe de Carmen, no sé, sobrevivir o ser lambiscones no son compatibles con nosotros, esto es de la nueva administración digamos, pero el comportamiento de ellos, la gente que viene de atrás y quiere cambiarse de color o de partido es la que provoca situaciones como esas...”

En este sentido, la siguiente figura plantea, a partir de las áreas que conforman la DGACEF, la división de grupos entre los niveles jerárquicos:

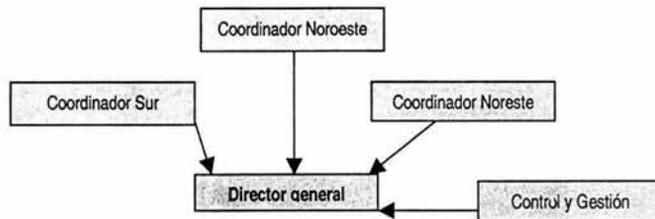
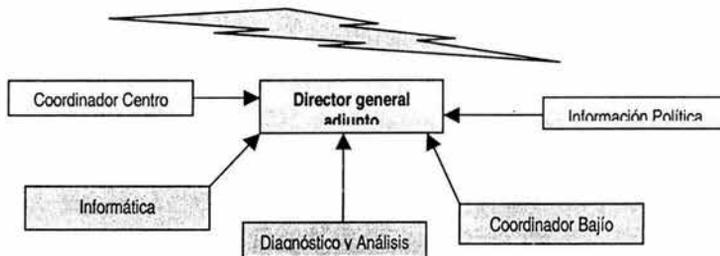


Figura 38



Como se observa, existe una fractura entre las direcciones generales, lo que se refleja en las demás áreas a las cuales pertenecen los participantes del grupo de discusión y la entrevista semidirigida.

El actor entrevistado miembro de la Coordinación Bajío, Mauricio, dejó ver su apatía hacia los miembros de las coordinaciones Noroeste y Noroeste, a las cuales pertenecen Sergio y Quiroga, respectivamente, confirmando la división anterior. En el grupo de discusión, Carmen del área de Control y Gestión también se fue contra Quiroga. Carmen y Mauricio pertenecen a un grupo primario al que se suma la supervisora de la Coordinación Centro y el encargado de Informática. Este grupo se ha caracterizado por ser muy cerrado, sus miembros conviven dentro y fuera de la oficina, se van y comen juntos, incluso se rumora que entre ellos existen relaciones personales, cosa que desmienten y la achacan a la grilla interna.

Recientemente este grupo primario adoptó a un nuevo miembro, la supervisora de la Coordinación Sur, quien físicamente se ubica con Sergio y Quiroga, pero que, considerando la grilla que se ha desatado por la nominación del coordinador regional de la Zona Sur, hoy vacante, ha buscado el apoyo de otros grupos, como al que pertenecen Carmen y Mauricio. Una de las coincidencias observadas para tal adopción, se observa en lo señalado por Carmen, en el sentido de que "llega el momento en que te empiezas a conflictuar con la gente sin querer y la gente se empieza a conflictuar contigo y entras en caos, nadie me habla y todos me ven feo, yo lo llegue a pasar", situación que se presenta en el caso de la supervisora de la Zona Sur, quien ya no habla y prefiere estar fuera de las oficinas.

En este contexto, la dinámica de un grupo siempre está constituida de manera estructural, es decir, antagonista (ayudantes, seguidores), y protagónico (ayudantes, seguidores). Los grupos se conforman por individuos diferentes; se conforman por las diferencias en donde destacan el protagonismo y otro que hace el protagonista, para que se mantenga como grupo vital.

La organización no acepta las disidencias, no acepte que el otro piense diferente, y en caso de serlo, es rechazado. Cuando no se acepta la crítica, se es intolerante por lo que una organización así no puede ser líder.

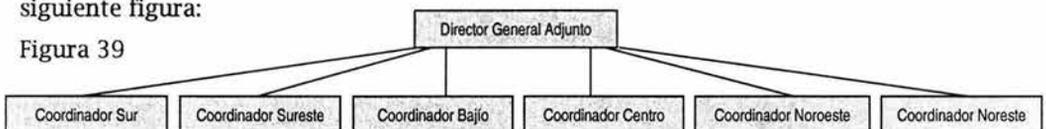
La comunicación es un diálogo en donde hay opiniones que sirven y siguen estrategias ganadoras; para todo hay que saber negociar, es decir, hay que saber ceder, cosa que no se observa en la DGACEF, ya que la división de los dos grupos está muy marcada, la cual a decir de los propios participantes del grupo de discusión y la entrevista se deben al propio liderazgo que se ejerce.

#### 4.3.5 Representaciones sobre liderazgo y poder

El liderazgo está conformado por los elementos de representación, poder y personalidad; es poder integrador y dentro de una organización se constituye en la relación diferenciada con los individuos que constituyen el grupo o los grupos de trabajo, por lo tanto es fundamental. (Ávila, 2001:49)

Un líder debe ser capaz de afrontar tanto las contingencias internas y externas. abundando que la eficacia del liderazgo depende de su posibilidad de ejercer la autoridad que siempre esta diferenciada y de la aceptación igualmente diferenciada de los miembros del grupo.

Para tener una representación de los jefes que dirigen la DGACEF, se presenta la siguiente figura:



El liderazgo en la DGACEF está centrado, o es considerado por sus miembros, en el director general adjunto, que para los participantes del grupo de discusión y la entrevista semidirijida no existe, ya que no hay sensibilidad a las condiciones y necesidades de los empleados. El que es considerado como un líder es el coordinador de la Zona Sureste, siguiéndole el de la Noreste, quienes por el interés que han mostrado por el personal, al escucharlos, apoyarlos hasta donde les es permitido,

reconocerles su esfuerzo, etc., se han ganado las esperanzas y el apoyo de los miembros de la DGACEF.

Tabla 54

Nombre	Características
Juan Manuel Castillo Ocaña, director general adjunto	Desinteresado, indiferente, voluble.
Humberto Flores, coordinador de la Zona Sureste	Prudente, atento, accesible,
Horacio Durán Pérez, coordinador de la Zona Noreste	Insistente, defiende y apoya a sus subordinados, crítico.

Para Carmen, participante del grupo de discusión, en "esa dirección hace mucho tiempo no hay un líder, hay un jefe, pero no un líder, un líder es alguien que te mueve, que es carismático, que además impone respeto presencia", que coincide con el entrevistado señala que al director general adjunto "le falta tomar decisiones fuertes y marcar a los de abajo que aquí el jefe soy yo, vamos haciendo las cosas así, él permite que se lo brinquen y los de allá arriba que a él se lo brinquen también"...

Aquí llama la atención el hecho de que ambos actores pertenecen al grupo del director general adjunto, es decir, que a pesar de que se supone son sus seguidores, no están de acuerdo con él, y posiblemente, como dice el actor entrevistado, son intereses (poder) los que los mueven.

Lo anterior se contrapone a lo que señala el comunicólogo Xavier Avila al definir que el liderazgo es un organizador que se opone a la entropía de la organización; el líder debe estar al pendiente de situaciones emergentes, de los nuevos instrumentos, del personal... debe estar al tanto de todos aquellos factores externos que se incorporan a la organización y que pueden empezar a generar desorden en su interior. (Avila, 2001:48)

En este sentido, se puede señalar, con base en lo dicho por los participantes, que por parte del director general adjunto no existe interés por el trabajo, ya que ni siquiera lee lo que se produce.

Sobre los otros líderes, la percepción que tienen los miembros de ellos fue recogida en pláticas informales, de las versiones que corren en los pasillos de la DGACEF, y por la propia experiencia del investigador.

Ahora bien, una vez que se han ubicado los líderes, es importante señalar los subgrupos que ellos representan, tomando en cuenta que un líder es sensible a las condiciones y necesidades de sus seguidores (grupo), habiendo diferentes tipo de grupos, los cuales nacen, crecen, se consolidan y desaparecen bajo la sombra del líder.

Así, se tiene que en la DGACEF, los jefes considerados en algún momento como líderes de grupos se identifican de la siguiente manera con sus respectivos subgrupos.

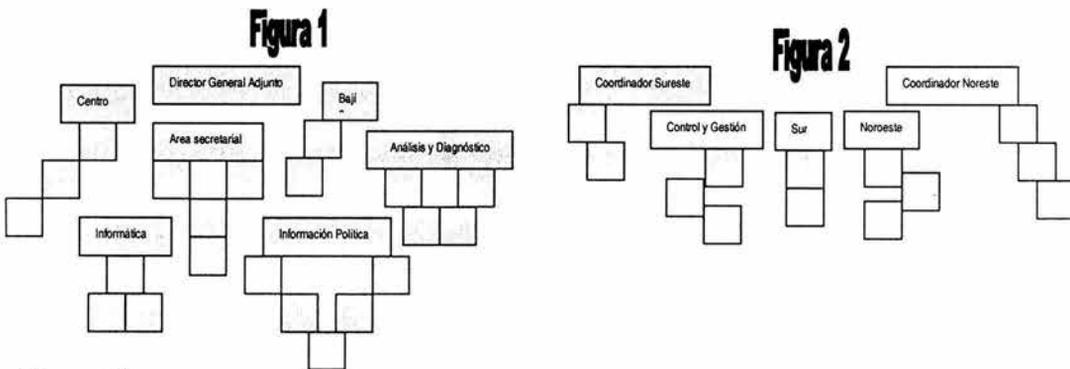


Figura 40

De acuerdo con las figuras, podría establecerse que el director general adjunto cuenta con el apoyo de la mayoría de los miembros de la DGACEF (considerando que cada cuadrado representa un empleado), pero en realidad ese liderazgo sólo es reconocido por el cargo que desempeña dentro de la organización, ya que como se en vivo en el resultado del grupo de discusión y la entrevista semidirigida, así como por conversaciones informales, dicho liderazgo no le es reconocido.

La falta de liderazgo, según la percepción de los actores, crea conflictos entre los demás miembros de la DGACEF, por lo que es necesario que se establezcan mecanismos de mediación entre los empleados y la organización y entre ellos mismos, por lo que a continuación se aborda la teoría de la mediación.

#### 4.4 TEORÍA DE LA MEDIACIÓN

De acuerdo con Manuel Martín Serrano, la mediación es un sistema institucionalizado, produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en un plano cultural-tecnológico y en el plano de la innovación y del cambio cultural, que implica, a su vez, el ajuste necesario a una visión del mundo que justifique la relación entre el medio social y el medio natural. (Avila, 2001:177)

La mediación es una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las elaciones del medio natural con el medio social. Esto se logra cuando la sociedad crea un patrón de ajuste que intenta reconciliar los cambios que ocurren en los diferentes niveles de la realidad: cultural, tecnológica, natural.

En la vida cotidiana, la mediación es asimilada por intermedio de mitos que incorporan los útiles de trabajo y los bienes de consumo. Es decir, la mediación funciona como un operador lógico que otorga coherencia a la práctica social y como un controlador social que históricamente va asumiendo modelos hegemónicos e ideológicos de mediación social. (Avila, 2001:177-178)

Como integrador cognitivo, la mediación es un operador lógico que surge o se usa cuando se presenta una disonancia... un estado de incomodidad o tensión producido por la concurrencia de dos elementos cognoscitivos, igualmente aceptados por el sujeto, que lleva a los sujetos afectados a realizar algún esfuerzo para restablecer la consonancia. (Avila, 2001:178)

Manuel Martín Serrano plantea que la mediación reproduce los códigos. El código es un sistema de orden que estructura, uniformado, el universo acontecer desde un punto de vista compartido y al mismo tiempo limitando y prescribiendo; como un modelo coercitivo que corrige y verifica el conocimiento y la acción. (Avila, 2001:179)

Por lo anterior, es necesario la mediación entre el sistema histórico y el sistema cognoscitivo para hacer cognoscible el conocimiento.

En este contexto, Manuel Martín Serrano construye el denominado modelo de la *cebolla* para la mediación, en donde señala que el actor es un sistema cognitivo que tiene contacto con el mundo a través del sistema comunicativo que, a su vez, lo pone en contacto con el sistema social y el sistema histórico. Es decir que el sistema comunicativo media los demás sistemas. El actor tiene conocimiento de los mundos, de la realidad por el sistema comunicativo.

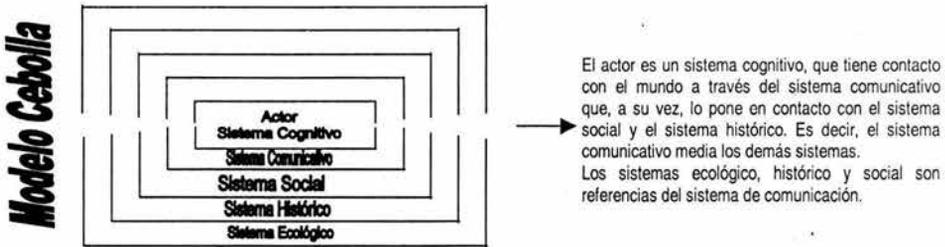


Figura 41

Otro planteamiento para la mediación es la propia mediación del actor, la que sus compañeros hacen y la que la organización hace para sus miembros, dando información sobre lo que pasa en los mismos medios y de los actores es pública, de interés general masiva.

Algunos autores proponen una cuarta mediación que es la cultural. Sin embargo, entre más mediaciones se tengan menos eficaz y eficiente será la organización porque es menos precisa, es más general y de más difícil retroalimentación.

Una organización que tiene una buena comunicación tiene más probabilidades de sobrevivir, que aquellas que no y tiene la posibilidad de mejorar o evolucionar o quedarse como ésta. Esto es aprovechar la comunicación, que se convierte en una herramienta para ahorrar energía y, por tanto, para lograr la eficacia y costos.

Para sobrevivir, una organización debe ser eficaz en el cumplimiento de sus objetivos, pero lo importante es saber a que costos, porque a veces puede ser duro para sus trabajadores.

En toda organización es de vital importancia la comunicación, porque es a través de esta que se puede lograr la eficiencia. En cualquier forma de comunicación humana, la comunicación es estratégica porque implica que los actores tengan el menor costo posible en la realización de sus funciones.

La mediación siempre es un constructo que sirve para ordenar lógicamente lo que pasa. El modelo mediador es la posición del medio, el intermediador.

Se agostan, desaparecen y surgen automáticamente otros modelos mediadores:

Modelos mediadores:

Epoca medieval	La obra de Dios
Renacimiento	Obra del Hombre
Epoca moderna	Razón científica y progreso
Epoca vigente	De la razón instrumental o razón tecnológica

#### **4.4.1 Modelos de la mediación**

Los procesos mediadores también se inscriben como controladores sociales que ajustan las relaciones entre los sistemas/órdenes de la realidad. Manuel Martín Serrano señala que la mediación es una energía social que se usa para equilibrar las relaciones entre cultura y cambio social. Se identifican cuatro tipos generales de teoría del cambio social: determinista, ajustativa, conflictiva y articular. (Avila; 2001:185)

##### **4.4.1.1 Determinista**

La innovación tecnológica, entendida como un empeño civilizatorio, provoca el cambio cultural. Se expresa como una determinación. El cambio cultural consiste en aprender las razones y las ejecuciones instrumentales, versión que se califica como tecnocrática e implica considerar que la innovación tecnológica es a la vez medio y contenido cultural.

Para la DGACEF, la aplicación de este modelo se aplicó cuando se dieron, paulatinamente, los cambios en el equipamiento de las nuevas computadoras, en donde los miembros tuvieron la necesidad de aprender a utilizarlas y entrar en una nueva era tecnológica de la dirección.

En la versión cíclica, el modelo determinista consiste en considerar el cambio cultural como el motor de los cambios tecnológicos.

#### **4.4.1.2 Ajustativo**

En este modelo se relaciona la tecnología y la cultura: la innovación y el cambio están determinados por misma realidad y ve a ambos procesos como armónicos, según plantea Manuel Martín Serrano. Todo cambio cultural provoca una innovación y toda innovación tecnológica un cambio cultural. ((Avila, 2001:189)

En el caso de la DGACEF, estos cambios se observaron particularmente en el personal de honorarios tras el arribo de una nueva fuerza política en el poder (2001), al considerar que debía asumir los cambios en las formas de trabajo, de relación con los nuevos jefes, es decir había que ajustarse si no se quería ser despedido, pues justamente el personal de honorarios fue el primero en estar en la lista de despidos.

#### **4.4.1.3 Conflictivo**

Existe una oposición entre tecnología y cultura que se expresa en las relaciones entre innovación y cambio cultural: las constricciones tecnológicas y culturales son incompatibles (y esta) contradicción termina transformando tanto el sistema tecnológico como la propia cultura, según considera Manuel Martín Serrano. (Avila, 2001:190)

Bajo esta apreciación, la DGACEF ha sido objeto de innumerables innovaciones en el campo tecnológico, que incluso hoy las instalaciones forman parte del denominado "edificio inteligente", sin que se haya modificado significativamente la estructura formal de jerarquía y control que la ha caracterizado. Los cambios registrados generaron desconcierto entre el personal, que incluso consideró que dichos cambios tenían como fin su despido, por lo que se resistió a ellos.

Otro ejemplo de la mediación de conflicto que se ha observado en la DGACEF, es el hecho de que la institución ha enviado a sus empleados a diversos cursos para introducirlos a una cultura de servicio; sin embargo, dichos empleados no los

consideran relevantes, incluso los descalifican y asisten a ellos por obligación y no porque estén convencidos de la necesidad de instaurar una nueva cultura gubernamental.

#### **4.4.1.4 Articular**

En este modelo, la sociedad se concibe como dividida en planos o mundos: administrativo, de las operadoras, de los white collars; de los del centro, y de los de la periferia, etc., en donde reproducen innovaciones y cambios permanentes que en nada o poco afectan a los otros, pero que tienen que ser reajustados por alguna instancia exterior a estos mundos y distinta de la que ha originado los cambios, según consideran Pérez y Revilla. ((Avila, 2001:192)

En tanto, Manuel Martín Serrano señala que la mediación articular se sitúa en el interior de cada nivel. Las barras indican estructuras y procesos directamente irreductibles. Innovación y cambio cultural se presentarán como dos sistemas que es preciso ajustar porque sus efectos obedecen a determinismos diferentes.

#### **4.4.2 Relación entre miembros en la organización**

La cultura organizacional es la que viven los empleados todos los días y mediar entre esto y lo que quiere la organización. Al haber diferencias, hay conflictos y la organización debe ser árbitro en estos conflictos. El conflicto es parte de la naturaleza humana y ello se debe a la diferencia entre las personas.

Con base en lo obtenido en la discusión de grupo y la entrevista semidirigida, puede establecerse que la relación entre los miembros de la DGACEF, depende, en la mayoría de los casos, de los intereses que cada uno tenga dentro de la organización.

Para ello se recurre a las estrategias, es decir, modos de hacer=tácticas. Un ejemplo de ello, se observa en la conducta de la supervisora de la Coordinación Sur, quien en busca de obtener la nominación como coordinadora de su zona, se acordó al coordinador de la Zona Sureste, quien cuenta con el apoyo del director general, pero al mismo tiempo buscó integrarse a un grupo del director general adjunto, quizás en aras de amarrar el apoyo de los dos lados.

Sin embargo, en la lucha por la nominación como coordinador están otros miembros de la DGACEF, que inmediatamente actuaron para ser tomados en cuenta, apoyándose con sus jefes inmediatos.

Ante esta situación, la dirección general, como mediadora de esta lucha, ha preferido no nominar a nadie de los miembros de la DGACEF como coordinador, y ofrecer a la supervisora la representación estatal en Michoacán, de donde es oriunda, en un intento porque las diferencias no trasciendan más allá. Asimismo, ha explicado que el cargo de coordinador es un puesto estratégico de la DGACEF, por lo que en la mayoría de las veces las personas que lo asumen, se identifican o mejor dicho, son de la entera confianza de los jefes de más arriba.

Cabe mencionar que Bateson señala que existen dos tipos de relaciones:

- ♦ Simétricas-competencia: los dos tienen las mismas capacidades y tienen que ser quien puede más.
- ♦ Asimétricas-complementarias: donde los participantes tienen necesidades, competencias se sostienen por ser complementarias, el riesgo es que se vuelve más dependiente.

La relación sana es aquella que combina la competencia y la complementación, aquella que es capaz de cambiar, innovar y conservar es lo ideal. Por otro lado, la relación entre jefes y subordinados es de desconfianza, de cumplir por cumplir, de no doy más de lo que puedo, pues no se reconoce, como se observó en las opiniones externadas en el grupo de discusión.

Cabe recordar que en el modelo mediador, el emisor debe hacer un esfuerzo para conocer al otro y con ello poder mediar. La técnica sirve para descubrir las diferencias entre los miembros de la organización, lo cual puede hacerse a través de la motivación, aunque no es garantía de que la gente se vuelva productiva.

En este sentido, se rumora que la DGACEF pretende homologar puestos, cargas de trabajo y, sobre todo, sueldos de sus miembros, lo que sería una mediación para contrarrestar la apatía y el desinterés de los empleados, quienes tienen necesidad de ser escuchados.

## 4.5 DIAGNOSTICO

La comunicación humana tiene acceso a mucha información por varias vías, como la observación; sin embargo, la organización parte de la idea de que sus miembros sólo tienen información por la vía que ella misma envía mediante la utilización de memorandums u oficios para informar a los empleados sobre acciones que deben seguirse y se da por hecho que todos se enteran. Optimamente, la organización debe tomar en cuenta qué pasa con las órdenes que dicta, con lo que se tiene una retroalimentación, que finalmente tiene que ver con el liderazgo.

Este tipo de comunicación prevalece en la mayoría de las organizaciones, la cual es definida como una comunicación homogénea-masiva, es decir, sus mensajes están dirigidos de manera general, sin claridad ni dirección, no tienen canales viables de comunicación.

Y es justamente este tipo de comunicación el que prevalece en la DGACEF, una comunicación de instrucciones de arriba hacia abajo que, muchas veces, se convierte en generador de confusión, toda vez que la información no llega a todos los destinatarios, aunado al hecho de que el empleado tiene más información por otras vías, y su actuación se determina por las representaciones con las que cuenta.

En la DGACEF han circulado diversos oficios en los que se exige a los empleados que lleguen puntual a su hora de entrada, en virtud de que según los directores se está abusando de la concesión de llegar tarde de vez en cuando; sin embargo, dichos directivos jamás llegan a su hora de entrada, incluso llegan entre una hora y una hora y media después. Sin embargo, es preciso señalar que el horario no es propiamente un conflicto, ya que el personal que llega tarde, por lo regular se queda hasta resolver el último asunto pendiente de urgencia, es decir, se queda hasta donde sea necesario.

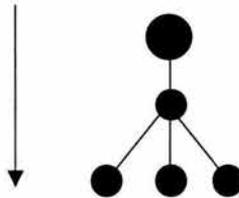
Asimismo, se ha exigido calidad en la elaboración de los documentos que se generan en la DGACEF, pero, como lo dijeron los mismos participantes del grupo de discusión y la entrevista semidirigida, no existe interés por parte de los jefes por leer lo que se escribe, ya que donde son colocados los documentos ahí permanecen. Incluso, se ha

observado que el director general adjunto, a quien siempre se le envía una copia de todo lo que se produce (tarjetas informativas, informes, carpetas presidenciales, etc) luego anda preguntando sobre un asunto Y, cuando se le ha enviado puntualmente un seguimiento sobre dicho asunto, poniendo al descubierto que ni siquiera revisa los documentos. Esta situación le arrestado liderazgo como titular de la DCACEF, de ahí que la comunicación con él sea sólo institucional, es decir, se le reconoce como jefe por que justamente ostenta el cargo.

Una estrategia de comunicación es una parte de una congruencia general y si se aplica lo que se dice entonces se tiene credibilidad, la cual tiene como base la congruencia comunicativa. Se debe ser coherente con los hechos. Los empleados apoyan a aquellos líderes que son congruentes entre lo que dice y hacen; caso contrario, no creen y se elimina la credibilidad, la cual finalmente se convierte en su máximo capital.

Como se estableció en capítulos anteriores, la comunicación en la DGACEF se da en una comunicación oral, por teléfono, escrita y ahora por correo electrónico entre representantes estatales, analistas, supervisores, coordinadores, subdirectores, mensajeros, auxiliares administrativos, capturistas y el director general adjunto, en forma vertical descendente:

Figura 42



En este contexto, es importante señalar que existe un problema de comunicación que afecta significativamente la labor de los miembros, ya que la jerarquización de funciones que caracteriza al objeto de estudio impide que un analista participe en la solución de un conflicto político, social y/o electoral a pesar de ser la persona que ha dado seguimiento puntual a la información que se ha generado sobre dicho conflicto.

Un ejemplo, es lo referente a los ex braceros que demandan la devolución del 10% que se les descontó cuando laboraron en Estados Unidos; el analista da seguimiento a la

información que se ventila en los medios impresos por lo que conoce datos importantes sobre el asunto; sin embargo, dada la jerarquización de cargos, no puede asistir a una reunión con funcionarios del suprasistema Segob y dirigentes de ex braceros, lo que le impide conocer los acuerdos a que llegan éstos. Posteriormente, se le pide que busque reacciones sobre dichos acuerdos, lo que se dificulta pues ni siquiera conoce esos acuerdos, y los jefes no los dan a conocer, argumentando que son de confiabilidad dada la encomienda de la dependencia.

Ante este tipo de situaciones, los especialistas de la comunicación insisten en que se debe utilizar un modelo heterogéneo, es decir, un modelo que no sea masivo, sino diferenciado; el que corresponde a los modelos interpersonal e intergrupalo. El modelo interpersonal es el más eficaz porque permite ajustarse de manera inmediata a las circunstancias del otro; en el modelo masivo no se sabe qué pasada con el otro.

Para que pueda operar esta comunicación se debe partir de la idea de que el otro existe con libertad de decisión y reconocer que el otro es diferente, todos tenemos modos para entablar la comunicación, lo que implica diferencias, es diferente.

Los líderes deben partir de la idea de que en la organización hay personas libres, diferentes y que tiene un modo, es decir, conocer al otro. Se tiene que distinguir al otro conocerlo.

En las organizaciones, la comunicación primero sirve para la productividad, después para integrar a sus miembros, aunque cabe resaltar que no es su papel central, sino que busca que un individuo esté bien con el otro. Para ello es necesario que la información fluya; sin embargo, en la mayoría de los casos esto no ocurre, y según algunos estudios, los problemas o el estancamiento de la información se da en los mandos medios, es decir, en aquellos jefes que tienen mayor información y no la comunican hacia abajo, ni permiten que la información suba, ya que parten de la idea de que no deben equivocarse y que todo está bien. Sin embargo, esta postura ha llevado a que una organización se estanque, mientras que cuando se tienen errores y se corrigen se brinda la oportunidad de mejorar.

## **CAPITULO V**

# **Cultura y Propuesta de Intervención Comunicativa**

El presente capítulo está dividido en dos partes; la primera define a la cultura organizacional de la DGACEF, con base en el análisis de Jaime Pérez Dávila, quien señala que en toda cultura existen factores que la determinan, como los ritos, las costumbres, los valores, las creencias, las cuales se irán desglosando para aterrizar en un cuadro que engloba de manera general las características culturales de la DGACEF.

En la segunda parte del capítulo, quizá la más sustancial del presente trabajo, se presenta la Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC) denominada *Unamos Esfuerzos para alcanzar una organización habitable*, que tiene como base la información recopilada a lo largo de la investigación a fin de buscar alternativas de solución a los problemas organizacionales que enfrenta la DGACEF.

Para ello, se armaron planes, programas y acciones con base en la teoría de la comunicación organizacional, con el objetivo de que resulten viables y de esta forma, puedan solucionar uno o más problemas planteados.

Cabe resaltar que para la elaboración de la PIC se partió de la concepción que un comunicólogo organizacional no sólo es aquel que puede diseñar una imagen, divulgar una información, sino que es capaz de proponer alternativas de solución a los problemas que afectan a una organización.

## 5.1 CAMPO DE ACCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los estudios de la cultura organizacional son muchos; sin embargo, hasta el momento no se ha definido si es una mera moda o realmente es un campo de estudio. En lo que sí existe una coincidencia entre los estudiosos es que en toda organización existen culturas y subculturas que hacen posible el desarrollo y la existencia de la organización.

Cabe resaltar que el concepto de cultura organizacional ha sido vinculado particularmente a las empresas industriales, ya que ha alcanzado un desarrollo espectacular. Sin embargo, a decir de Ruiz Olabuenaga, el concepto no sólo se restringe al ámbito de las empresas industriales, sino que su aplicación va mucho más allá y llega a las organizaciones públicas y privadas, a las grandes instituciones como los hospitales, el ejército, las universidades, iglesias, sindicatos, partidos y a cualquier otro tipo de organización. (1998:211)

Para Gareth Morgan, el concepto de cultura se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimiento, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (1998:100). Abunda que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social (1998:116)

Asimismo, Morgan dice que en la cultura organizacional, el poder de los líderes les presta una ventaja especial en el desarrollo de sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder para recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes. (Morgan, 1998:114)

De acuerdo con Olabuenaga, la cultura está montada en las representaciones de los miembros que conforman la organización, y se percibe a través de la interrelación de personas e instrumentos de trabajo, y de los valores de la unidad y la cohesión, abriendo la posibilidad de mejorar las actividades, procesos, relaciones y percepciones, ya que brinda identidad, pertenencia y sentido.

Por su parte, Jaime Pérez Dávila (1998:15), señala que la cultura está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización y son:



Figura 43

Considerando estos factores, la cultura resulta ser un medio que permite moldear las conductas de los individuos con el fin de lograr un fin común, compartiendo los mismos objetivos, pero sobre todo, que cada miembro comprenda que sólo así se puede tener una calidad laboral, la cual se verá reflejada en una mayor productividad.

Sobre este punto, Ruiz Olabuenaga señala que toda organización es un foco privilegiado de creación cultural desde el momento que se basa a) en el agrupamiento intenso, estable y continuo de muchos individuos, b) sometidos a fijación de objetivos, a códigos de conducta y a sistemas de premios y castigos. (Olabuenaga, 1999:248)

Retomando a Jaime Pérez Dávila, éste presenta un estudio de diversas organizaciones que han sido estudiadas en el Seminario Taller Extracurricular sobre cultura organizacional que se imparte en la FES Acatlán, de las que obtiene 13 principales rasgos organizacionales que se repitieron en los casos estudiados, pero que además afectan su desempeño.

A continuación se presenta una figura con los 13 rasgos organizacionales considerados por el autor:

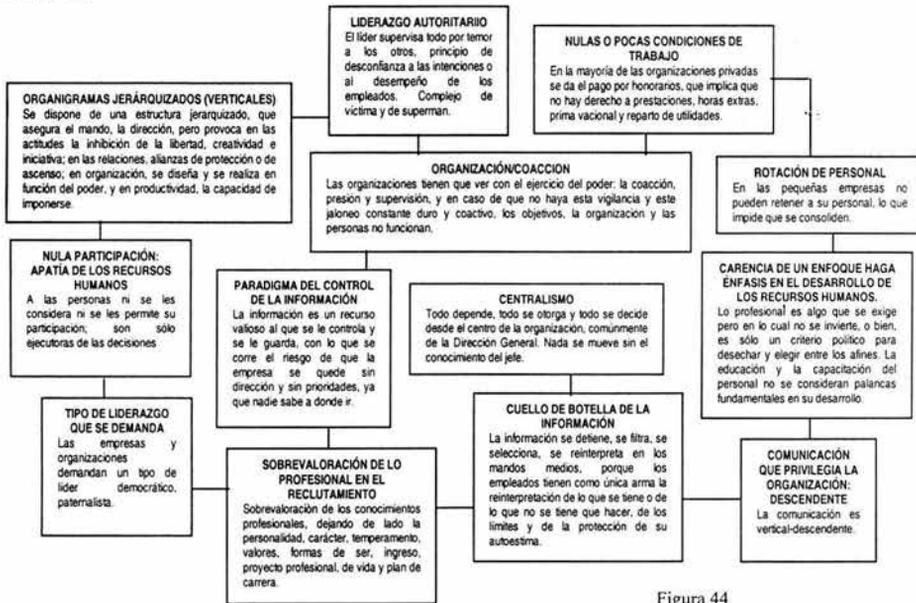


Figura 44

Con base en estos 13 rasgos de las organizaciones, se presenta ahora una figura en la que se toman algunos de estos rasgos, los cuales son los que predominan en la organización objeto de estudio, DGACEF, quedando de la siguiente manera:



Figura 45

Como se observa, prevalecen características de una organización burocrática, pues como se vio en el Capítulo 2 con Max Weber, prevalecen el control, la obediencia y la jerarquización, lo que ha provocado que, según Pérez Dávila, en las organizaciones del sector público exista una decadencia que mantiene niveles vegetativos; las motivaciones, expectativas y esfuerzos de sus integrantes funcionan a un cinco por ciento, ya que sólo se trata simplemente de cumplir, salir del paso de las obligaciones.

Los cuellos de botella de los mandos medios para filtrar información, no es otra cosa que una respuesta estratégica de esos niveles para protegerse de la situación de pugna. Todo perfectamente racional y comprensible. Esta situación prevalece en la DGACEF, como se detectó en el Capítulo 4.

Como se citó anteriormente, los líderes tienen poder para recompensar o castigar a quienes los apoyan o desobedecen sus órdenes, y un ejemplo de ello en la DGACEF es el sindicato de trabajadores de base, que mueve a su antojo a los empleados con promesas que terminan por no cumplirse.

Una vez que se han conocido qué factores influyen en la cultura de una organización, destacando las características de la cultura de la DGACEF, el siguiente paso es hacer un recorrido por la historia para conocer los orígenes de la cultura organizacional.

## 5.2 ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En los últimos años, el concepto de cultura organizacional ha cobrado un interés impresionante y, por tanto, un desarrollo vertiginoso. Sin embargo, hasta el momento la teoría organizacional no ha logrado ubicarse como una ciencia verdadera. No obstante, existen corrientes, escuelas, teorías, etc, sobre la cultura organizacional creadas por la necesidad de comprender al ser humano dentro del espacio laboral.

Para Pérez Dávila, el concepto de cultura proviene de una reflexión sobre la forma en cómo el hombre percibe, plantea y construye su mundo, incluido el organizacional. Si se niega esta dimensión, se niega la posibilidad de entender cómo el hombre se liga con el trabajo y en consecuencia se cancela la posibilidad de desarrollo, al generar resistencia, desacuerdos y contradicciones. (Pérez, 1998:53)

Los estudios organizacionales se desarrollaron significativamente en los años 70's cuando se observó un avasallador éxito en la productividad de Estados Unidos y Japón; este último país empezó a caracterizarse por su buena reputación derivada de sus productos, sobre todo los automóviles y electrodomésticos, con calidad, fiabilidad, valor y servicio. En esta competencia empresarial, la atención de los estudios se centró en el hecho de que Estados Unidos poseía un sin fin de recursos, mientras que Japón carecía de lo más indispensable, como los energéticos, pero a pesar de ello se convirtió en una gran potencia económica.

Ante esta situación, los teóricos y estudiosos de la organización tuvieron que reconocer que la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas es lo que constituyen la clave fundamental de su éxito. "Ha sido a partir de este inesperado éxito como se ha despertado, tanto entre teóricos como entre directores de empresas, el interés por la relación entre cultura y organización".(Ruiz Olabuenaga, 1999:152) Es decir, este hecho que también ha marcado en gran medida la actual situación económica mundial y de competitividad en el terreno empresarial, es el elemento clave para entender los orígenes de la cultura organizacional.

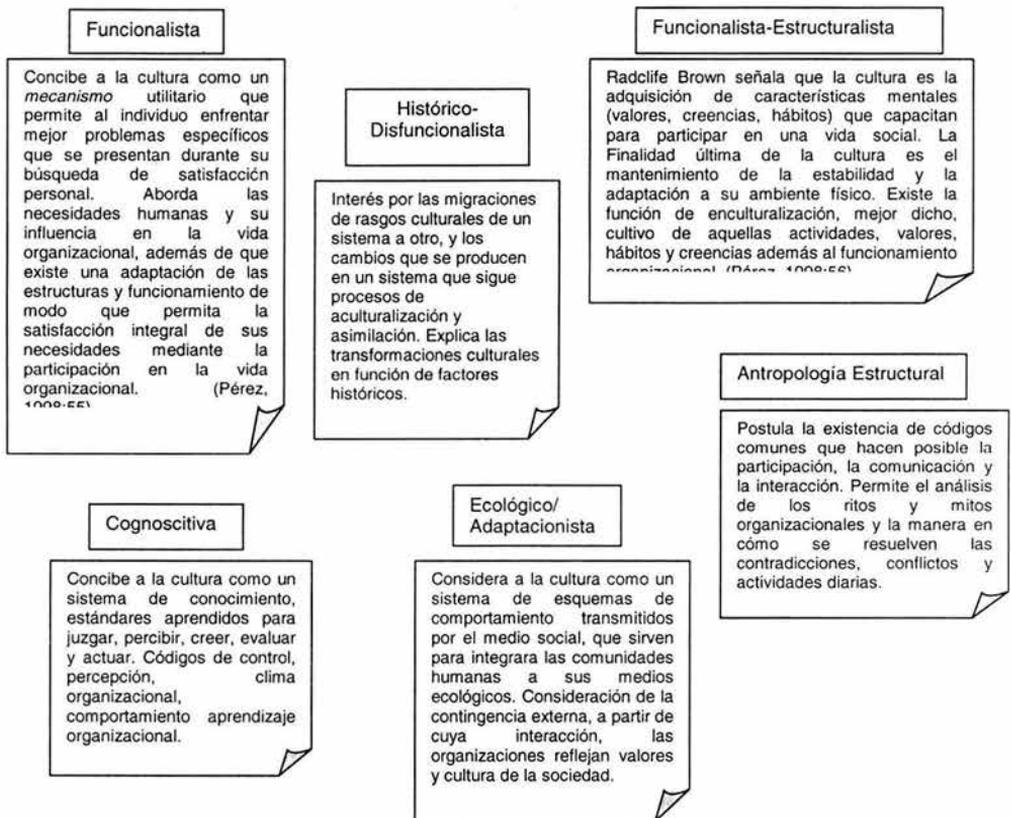
Sin embargo, reconocer la existencia de otra racionalidad, que no fuera la de la cultura occidente, la cual era considerada como la buena y la lógica, resultó ser un verdadero

skoc para los dirigentes empresariales y estudios de las organizaciones, pues dicha racionalidad era un criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa, internacional e universal que nadie se atrevía a cuestionar.

### 5.2.1- Escuelas sobre cultura organizacional

En aras de explicar la vida social y la cultura organizacional, han surgido diversas escuelas, denominadas Sincrónicas (ES) basados en estudios sobre el sistema; Escuelas Diacrónicas (ED) sobre desarrollo y cambio de sistemas; las escuelas que ven a la cultura como producto espiritual (CPE) y las que ven a la cultura como símbolos y signos colectivos (CSC).

Figura 46



De la equivalencia mutua

Cultura como conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos. Rechaza el mito de las metas comunes y de las creencias compartidas, sino que los individuos se mueven por intereses personales.

Simbólico-Semiótica

Cultura como sistema de significados y símbolos colectivos, que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, y para solicitar o racionalizar su compromiso con la organizacional. Se manifiesta a través de ideologías, mitos, valores, conciencias, folklore y sagas.

Existen escuelas que conciben en forma diferenciada, el modo en cómo se puede compartir todos los factores culturales.

Perspectiva institucional  
Otorga mayor importancia al pasado de la organización

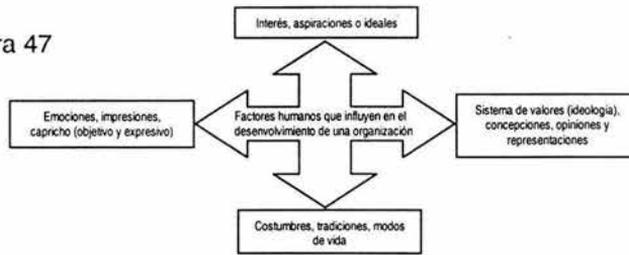
Interaccionismo simbólico y etnometodología  
Interpretaciones de los miembros y en el proceso continuo de decodificación de las acciones e interacciones organizacionales.

Perspectiva Accionista  
Otorga mayor importancia a la diferenciación de las situaciones impuestas por los actores dominantes.

### 5.3 SENTIDO E IMPORTANCIA

La cultura organizacional se presenta como la esencia de la organización, toda vez que está presente en cada función y acción realizada por sus miembros. La cultura determina la forma cómo funciona una organización, ya que retomando lo citado en la primera parte del presente capítulo, está conformada por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de la misma, como son los valores, costumbres, tradiciones, modos de vida, emociones, intereses y aspiraciones, que los actores de una organización interactúan, es decir, es el modo peculiar de hacer las cosas en un entorno hacia ese objetivo. (Pérez, 1998:19)

Figura 47



En esta interacción es donde se presenta lo crítico y/o conflictivo de una organización, ya que en cualquier cultura organizacional pueden haber hábitos o valores que van en contra de los objetivos de la organización. Esto es, que los intereses de los trabajadores pueden no ir en un mismo sentido que los de la organización, resultando contradictorios, de ahí la importancia de saber cuáles son.

Para ello, se debe tener claro que la cultura organizacional está montada en las representaciones, las cuales si se conocen bien pueden ser modificadas, a través del consenso y compromiso de las áreas, secciones o departamentos de la organización, y de las personas que las constituyen. Estos consensos no son fáciles de alcanzar, ya que existen 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.

Al respecto, Jaime Pérez Dávila señala que la cultura organizacional es una oportunidad para moldear el comportamiento de los empleados en función de los

objetivos de la empresa, partiendo de la idea de que cuenta con un personal previsible consagrado al trabajo, fiel y flexible, así como haber dado forma a la experiencia, a la percepción, a la escala de valores y al comportamiento.

Así se puede señalar, de acuerdo con el autor, que cultura organizacional es tomar en cuenta el factor humano en la organización y su característica predominante que es la subjetividad, de ahí que se señale que la cultura organizacional este montada en las representaciones. A decir de Bartoli (Pérez, 1999: 14), "estas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa. Querer mejorar el funcionamiento, supone actuar sobre las representaciones mismas".

Jaime Pérez Dávila señala que la cultura organizacional constituye realmente un nuevo enfoque. "Esta cultura o si se prefiere, este sistema normativo de la organización (hábitos, valores, normas, creencias, principios comportamientos, procedimientos gerenciales, etc)", puede ser lo más importante o lo más destructivo para la organización, en caso de que no los tome en cuenta pasivos más destructivos si es que no se toman en cuenta.

En este sentido, los estudios de la cultura organizacional plantean que su importancia y sentido, estriba exactamente en que la organización debe hacerse más humana, partiendo de la concepción de que la comunicación organizacional es una disciplina que estudia los procesos y actividades que se dan dentro y fuera de una organización con el fin de alcanzar la misión entre el público interno y el externo, eficientar los procesos administrativos y comunicativos, empatar la meta organizacional con las de los trabajadores y revalorizar la presencia de los seres humanos.

## 5.4 MODELOS DE EVALUACIÓN

Los estudios de la comunicación organizacional son múltiples; a continuación de plantean tres modelos

### 5.4.1 Modelo de Consenso

Este modelo es presentado por Jaime Pérez Dávila, quien señala que la cultura organizacional constituye un nuevo enfoque. "Esta cultura o si se prefiere, este sistema normativo de la organización (hábitos, valores, normas, creencias, principios comportamientos, procedimientos gerenciales, etc)", puede ser lo más importante o lo más destructivo para la organización, en caso de que no los tome en cuenta.

El autor precisa que para lograr la articulación, muchas organizaciones han utilizado a) el control y la supervisión, pero algunas más buscan la vía del b) consenso, el compromiso y la lealtad con la organización.

La a) corresponde a una regulación de carácter externo en la que se vigila el estricto cumplimiento de las funciones y metas, y donde el instrumento es el poder y su principio, la desconfianza. A largo plazo, este mecanismo de supervisión resulta bastante costoso de operar, pues equivale a montar el control sobre el control. En este sentido, la DGACEF tiene un sistema de control conformado por:

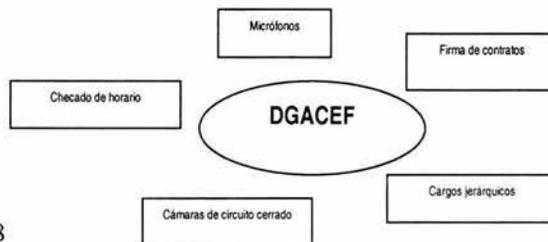


Figura 48

En el segundo caso, es una relación de carácter interno: "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. Este procedimiento no solamente es menos costoso, sino que puede desencadenar una energía incontenible, potenciada o multiplicada (sinergia)". (199:17)

### 5.4.1.1 Factores para manipular la cultura organizacional

Considerando que la cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización, existen ciertos factores o elementos que permiten lograr empatar los intereses de la organización con los intereses de los trabajadores. Dichos factores son: Misión; Comportamiento, Actitudes y Valores; Conocimiento; Claridad Organizacional; Liderazgo; Comunicación; Imagen Interna y Externa; Ritos e incluso Tótems, elementos que fueron conociéndose a lo largo de la investigación del presente trabajo.

Tabla 55

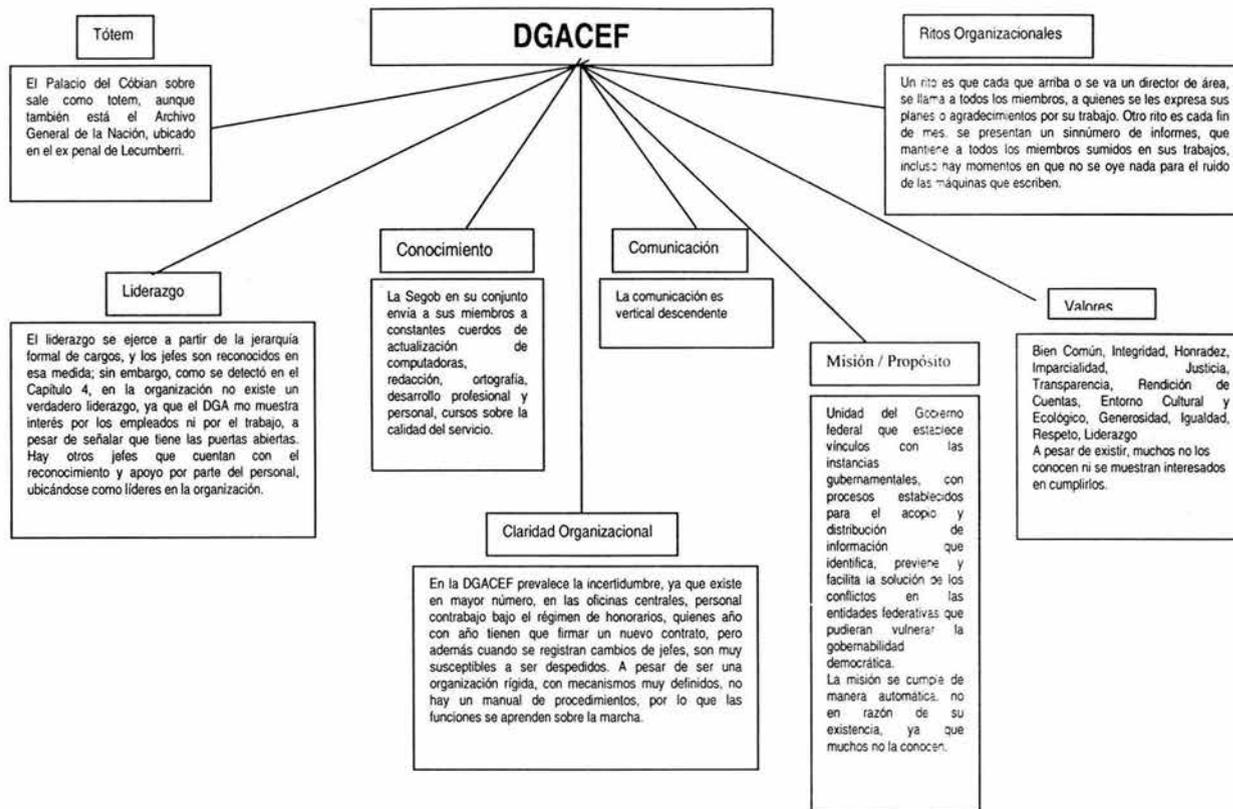
Concepto	Definición
Misión / Propósito	La misión señala hacia dónde va la organización, además ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción. La importancia de la misión radica en que da relevancia al trabajo diario, así como orienta el esfuerzo cotidiano en una misma dirección y multiplica la energía organizacional, según José Giral Barnes (Pérez, 1998:24)
Comportamiento, Actitud y Valores	Los valores guían el comportamiento de los sujetos; sirven para moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización. Los valores incursionan en el elemento más profundo (en la convicción y no en la simulación); dan pautas de autocontrol y autorregulación; posibilita la autonomía y libertad de acción; descarta la supervisión al confiar en el individuo, y estimula y dota de sentido al comportamiento. Pérez, 1998:
Conocimiento	Conocimiento hace referencia al conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una organización, según lo señala Giral Barnes (Pérez, 1998:33) Pérez considera que la organización debe establecer programas de desarrollo del conocimiento; reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas; pero reconocer también lo que se desconoce o ignora para subsanarlo; además de generar las condiciones adecuadas, tanto estructurales como de confianza, para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos.
Claridad Organizacional	Se refiere a la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades e incertidumbres, que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden en desarrollo de su potencial. En la práctica, se trata de un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización. José Giral Barnes y Jaime Pérez ubican cuatro categorías que obstaculizar este funcionamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información que posibilita el trabajo;</li> <li>○ Expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso de la organización;</li> <li>○ Formas y criterios de evaluación que al no ser claros desorientan y/o disperse el esfuerzo individual y grupal;</li> <li>○ Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización</li> </ul>

Liderazgo	En el contexto y proceso participativo, el liderazgo despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer; mientras que desde un punto de vista cultural, dicho liderazgo está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo. (Pérez,
Comunicación	Se le considera como un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo y tiene cuatro tareas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conducción-dirección de la organización; cuyos beneficios se traducen en canalizar las acciones hacia el logro de objetos, y tradicionalmente se recurre a una comunicación vertical.</li> <li>b) Enculturización; que tiene el objetivo de lograr la cohesión-integración de la organización, a través de una cierta unidad de aspiraciones y disminución de tensiones, con una comunicación en sentido vertical.</li> <li>c) Adaptación; que busca la sobrevivencia de la organización, y tiene regularmente una comunicación ascendente y externa.</li> <li>d) Coordinación-articulación; que pretende organizar las acciones en función del logro de objetivos, con una comunicación horizontal y transversal.</li> </ul>
Ritos Organizacionales	Son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal o vistas, papel que se desempeña en la organización, tales como jerarquía, éxito, responsabilidad y pertinencia, entre otros. Refuerzo del ánimo y de la identidad: Consolidan y animan periódicamente la identidad de grupo (trasmisión/enseñanza de la cultura; actitudes, valores, comportamientos, etc.) Papel enculturizador: Por este medio se rescatan las lecciones del pasado, una especie de sabiduría colectiva que es útil para las generaciones siguientes. Papel purificador: Permiten la expresión de los sentimientos, facilitan la creación de bienes colectivos más profundos. Ayuda a la disminución de la angustia y la ansiedad mediante la satisfacción de necesidades expresivas. Papel integrador: Permiten vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participación en la mística de grupo. Papel de reconocimiento o de otorgamientos de status: Permiten experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, de reconocer su mérito delante de todos (entrega de diplomas). El individuo siente ahí su prestigio realzado (es un premio a la obediencia y la construcción de la sumisión y la conformidad. (Pérez, 1998:39-40)
Tótem	Abarbanel señala que dice que el totem es la disposición del espacio, mobiliario, diseño de lugares de trabajo, objetivos que soportan símbolos, el decorado, ceniceros, tazas, plumas, papelería, llaveros, relojes, etc. y tiene como función dar estabilidad, crean orden, coherencia y continuidad, hacen congruente a toda la organización (Pérez, 1998:41)

### 5.4.1.2

## Cultura Organizacional de la DGACEF

Figura 49



### 5.4.2 Modelo Crítico

Las organizaciones son descritas como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, una vez, contribuyen a la integración del conflicto o otras, más bien, representan amenazas y riesgos de distinción y conflicto. Estas discrepancias subculturales se advierten a nivel de status, de departamentos, profesión., de ahí el interés por descubrir las condiciones en las que prefieran estas culturas, las circunstancias en las que pueden entrar en conflicto y las características de las que, en tal caso, salen triunfadoras.

Un postulado fundamental es que estas culturas pueden y emergen desde la base y difieren ; se enfrentan a los líderes y a la élite de la organización, partiendo de los siguientes enfoques:

- a) Diferenciación intraorganización y la descripción de las diferentes subculturas existentes, que pretende más la descripción pormenorizada. La cultura está 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 organización, de ahí que resulte central el papel de la comunicación en la creación y expresión de símbolos que configuran la cultura organizacional y constituyen la realidad social.
- b) El que explota las funciones ideológicas de los objetos culturales tales 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)

Asimismo, esta corriente destaca el liderazgo, señalando que al líder compete el fomento de la cultura organización, su control y gestión. Peiró (Ruiz, 238-239), sintetiza las funciones de los líderes en dos enfoques:

- 1.- Capacidad para crear y transformar la cultura para que contribuya a la consecución de objetivos. Funciones del líder: generar y definir sus contenidos (valores, filosofía, creencias); integrar de diferentes grupos y unidades

organizacionales para lograr una cultura más integrada, o puede ser fragmentador; gestionar los procesos de socialización cultural y transmitirlo a las nuevas generaciones; utiliza mecanismos de culturalización, como atención, evaluación y control; relaciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales; planificación intencionada por parte de los líderes; criterios para el reparto y distribución de recompensas y jerarquías, y criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación.

- 2.- La multiculturalidad tiene como funciones: personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros de los grupos; se asocia a una serie de mitos que sirven para reforzar una construcción social de significado que legitima a los líderes, proporciona la creencia en la movilidad de los que no son líderes y atribuye causalidad sociales a los roles de liderazgo; posibilita y pone las bases para que se produzcan sobre las situaciones sociales ofreciendo interpretaciones racionalmente aceptables. (Ruiz, 239:241)

Considerando este modelo de evaluación, se detectó en los Capítulos 2 y 4 del presente trabajo la existencia de grupos formales e informales dentro de la DGACEF, organización en la que se observan dos grupos muy marcados entre el Director General y el Director General Adjunto.

Dentro de estos grupos, también existen subculturas o tribus que se relacionan más estrechamente, o mejor dicho en relaciones primarias. A continuación se presenta una figura que pone en relieve el tipo de relaciones que se presentan o dan en la DGACEF.



El autor propone una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad:

Tabla 56

<b>Cultura es fuerte</b>	<b>Cultura funcional</b>
1.- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos 2.- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización 3.- Los valores están jerarquizados en función de su importancia	1.- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas 2.- Motiva y compromete a sus integrantes 3.- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo
Al cruzar estas variables se tienen las siguientes combinaciones	
<b>Cultura Débil-Disfuncional</b>	<b>Cultura Fuerte-Disfuncional</b>
Pocos significados compartidos que provoca heterogeneidad en percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas.	Existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis. Es una cultura muy arraigada a la tradición, genera desorientación y resistencia al cambio.
<b>Cultura Débil Funcional</b>	<b>Cultura Fuerte-Funcional</b>
Existen pocos significados compartidos y ante una crisis, se aplican las mismas acciones, lo que provoca una percepción de la crisis poco realista.	Existe una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis

Considerando lo anterior, en el caso de la DGACEF se tiene:

Tabla 57

<b>CULTURA FUERTE DISFUNCIONAL</b>
<p>La DGACEF es una organización con un alto grado de tradición, con arraigados significados, como control, amenaza, poder, interés, que provocan que su visión de la realidad sea altamente rígida, lo que dificulta considerar nuevas alternativas para las diferentes de acciones que se le presentan.</p> <p>Horacio Andrade plantea que es necesario lograr un cambio radical y rápido en este tipo de organizaciones con un conjunto de valores y consecuentemente de patrones de comportamiento muy arraigados, pero que han dejado de ser útiles. Se tiene que vencer la resistencia al cambio.</p>

## 5.5 PROPUESTA DE INTERVENCION COMUNICATIVA (PIC)

Todos los elementos que se fueron descubriendo a lo largo de la investigación, sin duda son aportes que permitirán plantear una propuesta comunicativa que permita o busque la disminución, incluso desaparición de todos aquellos elementos que amenazan, de alguna forma, el funcionamiento y, por ende, la existencia de la organización.

Para construir dicha propuesta comunicativa, se realiza la siguiente planeación, según propone Jaime Pérez Dávila. (2001:1):

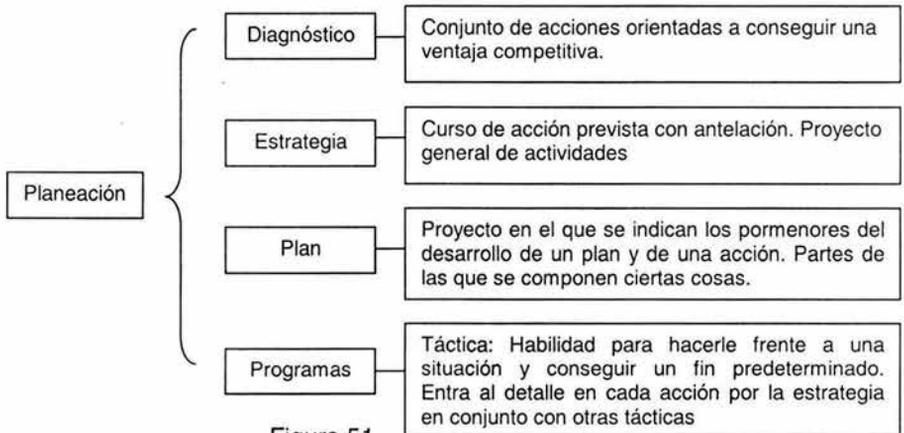


Figura 51

De acuerdo con Jaime Pérez Dávila, (2001:60) el plan de comunicación está conformado por:

# P L A N

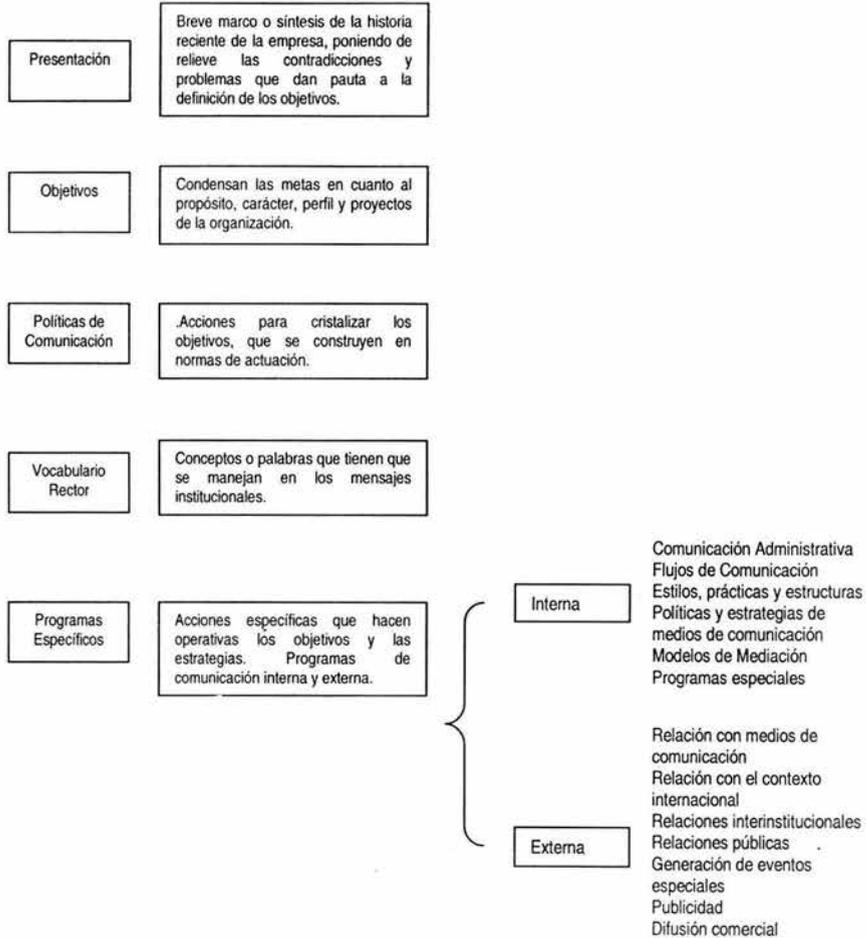


Figura 52

La investigación permitió conocer diferentes ángulos de la DGACEF, con lo que es posible estructurar una propuesta que responda a las diferentes problemáticas detectadas y obtenidas en los resultados de las diferentes técnicas utilizadas, como el grupo de discusión, la entrevista y la encuesta.

Cabe resaltar que la Propuesta de Intervención Comunicativa debe ser evaluada constantemente, en virtud de los cambios y acciones que llevan a cabo sus miembros, quienes resultan ser tan diversos y diferentes por lo que se dan relaciones complejas, complicadas, estresantes, polémicas, pero que a través de la comunicación pueden sobrellevarse, incluso solucionarse.

Se pretende hacer una propuesta con base en las características culturales de la organización objeto de estudio, tomando como parte fundamental el factor humano, y apoyada en la comunicación, la cual se pudo constatar a lo largo de la investigación, es un elemento vital en cualquier organización, ya que cruza todos los aspectos y espacios de la misma. La comunicación permite la realización del trabajo, a través del entendimiento y acuerdo de los miembros.

Así, la comunicación se convierte en un puente de interacción entre uno y otro individuo y permite el entendimiento, la coordinación y la cooperación de los miembros de la organización. A través de dicha interacción se dan los procesos en la DGACEF, tales como funciones, compromisos, se divulgan las metas, se planifican estrategias, etc.

En la DGACEF, como en toda organización, existen canales de comunicación, (notas, memorandums, teléfono, e-mail, etc), que permiten el intercambio diario de información; sin embargo, a veces dichos canales presentan *quebres* (problemas) que pueden poner en riesgo a la organización como tal, de ahí que el primer punto en la Propuesta de Intervención Comunicativa sea referir nuevamente la problemática existente.

### 5.5.1 Diagnóstico Organizacional: Problemática

La investigación realizada sobre la DGACEF permitió conocer sus características a través de los cinco capítulos: Entorno, Estructura, Funcionamiento, Representaciones y Cultura, en donde se puso de relieve la peculiar forma de hacer las cosas en la DGACEF y la interacción de sus miembros.

Como primer característica, la DGACEF es una organización que toma en cuenta el entorno para sustraer de él lo que le interesa, más no como base para definir su funcionamiento, es decir, es un espectador que obtiene información para informar y no como un elemento del cual depende su existencia. La DGACEF es una organización con un ambiente establece, diverso, integrado y abundante.

En Estructura, se conoció el lado formal de la DGACEF, una organización burocrática, pues tiene como características el control, la jerarquización, la centralización en la toma de decisiones y la comunicación vertical descendente; se conocieron los objetivos, la misión, visión y valores organizacionales, los cuales no son conocidos por la mayoría de los empleados, por lo que no existe una identificación.

En el funcionamiento se puso de relieve la incongruencia entre lo que debe ser y lo que es, entre lo que se dice y se hace; la personalidad de los miembros que participan en el proceso medido, los diferentes grupos existentes y su relación con la productividad, destacándose los altos costos (psicológicos, económicos, etc.) que representa el proceso de trabajo medido; asimismo, la baja calidad de los productos (documentos) que se elaboran. Es importante destacar que en este capítulo, se aplicaron encuestas sobre clima organizacional, sin que se percibieran grandes diferencias entre jefes y subalternos; no obstante, éstas existen y son reconocidas por ambas partes.

En el Capítulo 4, dedicado a las representaciones se observó las diferencias entre empleados-organización, entre grupos y miembros de la DGACEF, así como sus interacciones respecto al liderazgo, el poder, la comunicación, los problemas, el ambiente. La fractura entre dos grandes grupos es muy marcada; no se va en la misma dirección, ya que el liderazgo que se ejerce es débil y no es reconocido por todos los

miembros. Estos grupos mantienen diferencias en la forma de pensar, relacionarse, de hacer el trabajo, lo que pone en alto riesgo a la DGACEF, ya que provoca quiebres que la podrían hacer estallar, pero que hasta el momento ha prevalecido el sentido de responsabilidad y compromiso de manera personal, más que grupal. Aquí es importante considerar las vivencias comunes, los significados.

Por último, en Cultura de conjugan diversos factores que ponen al descubierto esa forma peculiar de hacer las cosas, teniendo como base las costumbres, la ideología, los valores. En este capítulo, se deduce que no existe identidad de los miembros con la organización.

Cada uno de los capítulos permitió conocer los logros, los retos y la problemática que enfrenta la DGACEF como organización, la cual se caracteriza por el centralismo, burocracia, cuellos de botella en información, jerarquización, etc.

Con base en lo detectado a lo largo de la investigación, se tiene que los objetivos y los valores de la DGACEF no son compartidos por todos los miembros, ya que muchos, a pesar de tener años en la organización, ni siquiera los conocen, lo que provoca que no haya una identidad del personal hacia su organización y exista una desarticulación. Cabe señalar que la Segob desde el 2002, inició una serie de cursos con el propósito de concientizar a los servidores públicos de la importancia de su trabajo frente a la sociedad; sin embargo, hasta el momento esto no ha tenido los resultados esperados, toda vez que el personal más que mostrarse interesado y motivado, está cumpliendo con asistir a dichos cursos, por obligación, más que por hacer conciencia.

Existe apatía por parte del personal hacia el cumplimiento del trabajo, al parecer originada por la falta de un liderazgo en la DGACEF, en donde los líderes (jefes de las áreas, departamentos, direcciones, etc), regularmente arriban a la oficina para responder a un proyecto personal, es decir, la organización (Segob) es utilizada como un mero *trampolín* para acceder a cargos más altos, por lo que los jefes no se sienten comprometidos con el personal trabajador, de ahí que no ejerzan ningún tipo de liderazgo.

Este ha sido un factor determinante en la configuración estructural de la DGACEF, en la conformación de los grupos, que más que por un compromiso organizacional, se mantienen por intereses personales que reditúan en beneficios laborales. Así, la mayoría del personal ha ingresado a la DGACEF por medio del amiguismo y el compradrazgo, resultando ser sólo una falacia el reclutamiento y selección de personal. En igual situación están los ascensos entre el personal, los cuales se dan por amiguismo o recomendación para gente externa, lo que también genera molestia entre los miembros que llevan años en la DGACEF, pues consideran que ellos se merecen una oportunidad dada la experiencia con la que cuentan.

Por otro lado, en actualización para los empleados existen cursos desde secretariales, computacionales, hasta diplomados encaminados concretamente a las funciones de la organización; sin embargo, quienes los llegan a tomar es por que sus jefes se los impusieron, o tienen como fin incrementar el curriculum del interesado; los resultados más que aplicarse en la organización sólo se quedan en el conocimiento del personal, que no tiene interés por cumplir sus compromisos.

Sobre la motivación al personal, ésta es prácticamente nula, ya que en poco más de cuatro años no se ha logrado un aumento salarial para todo el personal; sólo algunos miembros han logrado aumentar sus ingresos, lo que genera inconformidad en los demás, marcándose una diferencia entre el personal con un mismo cargo. Ejemplo, algunos supervisores ganan de 10,000 y otros 20,000 mil pesos mensuales.

Este también es un problema urgente que deberá atenderse, pues los miembros están desalentados para realizar el trabajo, llegan tarde, se van temprano, realizan el trabajo urgente y necesario sin dar más, existe desconfianza hacia los métodos y técnicas que implementa la DGA para continuar el trabajo. Bajo este panorama, la innovación que pudieran realizar los miembros de la organización no se logra o madura, pues esta situación los desanima.

Aunado a lo anterior, impera un ambiente de incertidumbre derivado de las nuevas políticas que el Gobierno federal está implementado, como la reducción del personal burocrático en todas las dependencias federales del país. Esto ha ocasionado que desde

el 2001 a la fecha haya disminuido considerablemente el número de personal y generado una mayor carga de trabajo entre el que se queda.

Las actitudes de los miembros de la DGACEF, como se ha visto a lo largo del trabajo de investigación, hacia la organización son consecuencia del desinterés que ésta muestra hacia con ellos. Las medidas implementadas para integrar a los miembros han resultado infructuosas, porque la incongruencia entre lo que se dice y se hace continúa siendo percibida por cada miembro.

**5.5.1.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Con el propósito de detectar aquellos factores que articulan y desarticulan a la DGACEF, se utilizará el denominado cuadro de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permite tener una visión clara de los elementos de la organización externos e internos, determina qué hace que funcione la organización tanto externo como internamente.

Tabla 58

Oportunidades	Fortalezas
Infraestructura Tecnología Presencia nacional/internacional Acceso a los medios de comunicación Vínculos con gobiernos, instituciones públicas y privadas. Poder político, social	Seguridad laboral Clientes internos Mayores prestaciones y descuentos para los trabajadores Presupuesto determinado Cursos de capacitación Sueldos regulares
Amenazas	Debilidades
Sindicato Opinión pública Falta de compromiso de los miembros Amiguismo-compadrazgo No se crean vínculos jefes/trabajadores Centralismo Intereses partidistas Elecciones presidenciales del 2006	No toma en cuenta su entorno Poco apoyo a los trabajadores No respetar el proceso de selección de personal (se prefiere la recomendación) Organigramas jerárquicos Cambio de líderes (jefes) No hay identidad Desinterés a las necesidades del personal Desinformación sobre proyectos y planes

	organizacionales Cotos de poder
--	------------------------------------

Las características antes señaladas sirven o se presentan como vínculos o integradores, mientras que otros fragmentan y pueden incluso poner en serio conflicto a la organización. Con la plataforma estratégica se busca evitar que las debilidades y las amenazas afecten a la organización, mientras que de las fortalezas y de las oportunidades se pretende potencializarlos con el fin de mantener el buen funcionamiento organizacional.

Las debilidades sin duda representan serios quiebres organizacionales dentro de la DGACEF, que podrían ser contrarrestadas con las oportunidades y las fortalezas. Por ejemplo: con la tecnología podría utilizarse para una buena y correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal; la infraestructura podría ser utilizada para distribuir al personal que permita un acercamiento más estrecho entre jefes y subalternos.

Respecto al sindicato, podría darse una mayor difusión de los logros que ha adquirido para sus miembros, aprovechando el acceso a los medios de comunicación que tiene la Segob y, en determinado caso, bajar la presión que represente.

#### 5.5.1.2 Problemática representativa de la DGACEF

En resumen y con base en lo detectado a lo largo de la investigación, se considera que los problemas más representativos que afectan a la organización son:

- Los miembros de la DGA no conocen los objetivos de ésta, porque los jefes los guardan como un tesoro en documentos a los que difícilmente se tienen acceso.
- Cuando ingresa un nuevo miembro, excepto el director general adjunto, no es presentado ante sus compañeros ni se le dice exactamente qué es lo que va a hacer, por lo que el aprendizaje *se da sobre la marcha*.
- La falta de promoción de los objetivos y metas de la DGA, origina que los objetivos del personal muchas veces vaya en sentido contrario a los de la organización.
- La falta de un manual de procedimientos en el objeto de estudio provoca que se obligue el nuevo miembro a aprender sobre la marcha.

- Se reconocen las buenas intenciones de los jefes, pero la falta de mejoras salariales o de prestaciones, dan la impresión de que *es más de lo mismo*.
- Los jefes no están comprometidos con sus subalternos, ya que parten de la idea de que sólo están de paso, utilizando a la organización como *trampolín*.
- Entre los compañeros no existe compromiso, cada quien vela por sus propios intereses.
- Existen incongruencias entre lo que se dice y se hace por parte de la organización, lo que le resta credibilidad.
- No hay motivación hacia el personal.
- Los jefes controlan la información, provocando severos cuellos de botella.
- La jerarquía debe respetarse en todo momento, o de lo contrario aquel que se la brinque es rechazado inmediatamente.

En otras palabras, las características que distinguen a la DGACEF son una clara muestra de una organización burocrática, en donde las funciones se agrupan en tareas y éstas en posiciones jerárquicas, que tienen supervisores, que a su vez están supervisados por una posición más alta; existe una despersonalización; no se toma en cuenta al otro, no hay diferencia; existen grupos que van en contra de los objetivos organizacionales; está altamente formalizada, pero en la realidad prevalece lo informal. Al considerar estas características, se estimó que conveniente titular la presente investigación como ***La Burocratización Institucionalizada***, frase que englobó para el investigador dichas características.

Sin embargo, es preciso destacar que a pesar de todo la gente está y permanece en la DGACEF, porque le gusta lo que hace, tiene seguridad laboral, tiene prestaciones mayores que en ninguna empresa privada, los horarios laborales son flexibles (08 a 15 horas); la gente de base y confianza crea antigüedad que al final, a su retiro, le permitirá contar con una pensión; si el personal se equivoca no pasa de un regaño, ya que su trabajo no afecta significativamente, o al menos no se ve en el momento, en la toma de decisiones; se cumple con lo que se pide sin necesidad de dar más, entre otras cosas, que hacen que la DGACEF como organización se mueva.

No obstante, como institución, la Segob y, por ende, la DGACEF, han sido rebasadas en el cumplimiento de sus funciones; cumplen a medias y mal; no tienen credibilidad ante la ciudadanía; su infraestructura no responde a las demandas planteadas. Ante este escenario, se antoja una total reestructuración en el funcionamiento y la estructura de la DGACEF, así como un cambio de cultura organizacional, que permita adaptarse a los cambios que exigen la globalización y los avances tecnológicos, entre otros, en aras de responder a las demandas sociales que el país necesita.

Sin embargo, un cambio de tales dimensiones exige e implica cambios de visión de los políticos mexicanos, ya que la situación prevaleciente es consecuencia de esa falta de liderazgo y de compromiso de ellos hacia las instituciones públicas, que únicamente son utilizadas como *trampolines* políticos para arribar a cargos que representen más poder. Bajo esta lógica, el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales se ha visto mermado, respondiendo a intereses grupales/personales.

Una vez que se han enlistado la problemática de la DGACEF, se da paso a la plataforma de la Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC).

### 5.5.2 Plataforma Estratégica

Con el propósito de contrarrestar los problemas detectados a lo largo de la investigación y que mantienen en un *estado vegetativo* el funcionamiento organizacional de la DGACEF, la Propuesta de Intervención Comunicativa contempla una plataforma estratégica que, según Pérez Dávila, la estrategia es el conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible, así como acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja (1998:04).

En este sentido de la estrategia, el PIC a aplicarse en la DGACEF se ha denominado *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*: una organización en donde se reconozca al otro. Xavier Avila (Et. 2000:257) señala que una organización habitable es un espacio de interacción común, de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan. Habitabilidad proviene de habitación y, a su vez, de hábitos; por medio de los hábitos los miembros

de una organización la llenan de los haberes instituidos. La organización es un recinto abierto que necesita el cambio, de caminos recorridos internos y externos, generados y regenerados. En su apertura radica su habitabilidad.

Bajo esta concepción se busca, más que un cambio de cultura, hacer consciente a los miembros de la DGACEF de la importancia de reconocer al otro, de respetar sus diferencias, de saber que a pesar de que no se coincide ideológicamente, se puede vivir en la organización.

En esta búsqueda concientizadora es necesario modificar las representaciones de los miembros de la DFACGEF, pero sobre todo que los trabajadores se comprometan a respetar y reconocer las diferencias con los otros.

En resistencia al cambio, se pretende hacer consciente al personal de la importancia que representa ajustarse a los cambios que exige el cumplimiento cabal de sus funciones con base en las necesidades de los clientes.

Asimismo, se busca que exista congruencia en el liderazgo entre el decir y hacer, ya que esta incongruencia ha provocado que la resistencia al cambio sea más intensa; asimismo, se pretende que la DGACEF sea una organización en donde sus empleados participen más en la toma de decisiones, es decir, disminuir el centralismo, lo que muchas veces dificulta las soluciones de las problemáticas que se presentan.

De igual forma, se busca optimizar y eficientar los procesos de comunicación entre director y subalternos en el renglón de funciones y actividades, mientras que en reclutamiento y selección de personal se pretende alcanzar el cabal cumplimiento de las normas de reclutamiento que rige el proceso de selección de la Segob, ya que predomina la recomendación como medio de acceso a la DGACEF. Los jefes de la organización deberían de apoyar al personal con más años de antigüedad, es decir a gente con contrato de base, ya que ello pudiera permitir que alcancen credibilidad ante los demás miembros, pues este personal tiene cargos jerárquicos bajos, argumentando que no tienen el perfil (profesional) para cargos más altos. Esto resulta a medias cierto, pues es verdad que la mayoría del personal tiene escasos estudios, aunque existe personal con niveles profesionales que se merecen una oportunidad.

Respecto a la falta de identidad, ésta se propone sea individual-colectivo, en donde los empleados se sientan parte de la organización, ya que muchos laboran tiempo completo, es decir, pasan la mayor parte de su tiempo en la oficina, de ahí que se considere importante que los miembros tengan actitudes de solidaridad, comprensión y aprendan a verse como una familia.

En este contexto, cabe citar a Carlos Flores, quien señala que la conversación debe ser la manera de tratar en la organización. La comunicación debe estar en todos lados y en cada uno de los rincones de la empresa. Comunicación para la acción, para organizar a la DGACEF.

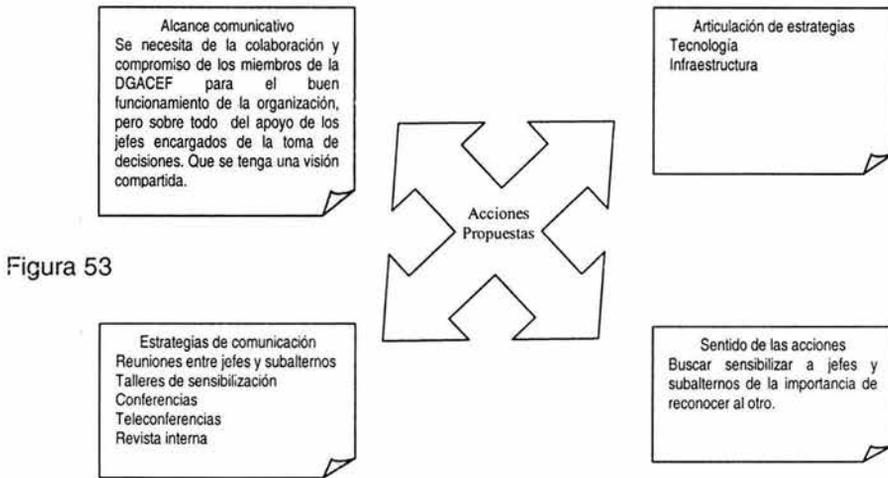
### 5.5.3 Estrategia de Comunicación

En este renglón, se delinea la estratégica que permita llegar a lo que se quiere: Una cultura organizacional en donde se reconozca al otro denominada *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*.

Como primer paso, debe considerarse que quienes tienen el deber de iniciar el cambio cultural, son los jefes o los encargados de la toma de decisiones, particularmente aquellos que tienen capacidad en el manejo de recursos económicos, ya que el cambio implica riesgos, costos, tiempos, espacios, incluso momentos cruciales para la organización, como puede ser el hecho de que no se cumpla con lo planeado para el cambio, ya que se pueden generar reacciones o efectos contraproducentes y que pueden salirse de control.

Al respecto Shein (1998), señala que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Bajo esta lógica, se propone como estrategia:



### 5.5.3.1 Sentido de las Acciones:

Las reuniones entre jefes y subalternos servirán para crear acercamientos entre ellos, ya que muchas veces, el jefe llega y se encierra en su oficina, lo cual impide que los empleados tengan algún tipo de contacto con él. De estos encuentros, podría obtenerse una comunicación más fluida, más real y no intermediaria, en la que incluso pudieran surgir propuestas para el buen funcionamiento del trabajo. Se considera importante su realización, ya que revaloraría la presencia y el trabajo de los empleados.

Talleres de sensibilización: éstos tienen como fin inducir a los empleados y jefes a tomar conciencia de la importancia de su trabajo, revalorando al mismo tiempo a cada miembro en el sentido de que el cumplimiento de sus funciones es trascendente para el cumplimiento de otros, que lleven en cadena a la solución de conflictos sociales y políticos. Uno de los más beneficiados, en primer lugar, serían los propios empleados, ya que éstos tendrían el reconocimiento que se merecen por su trabajo, y después sería la sociedad en su conjunto.

Conferencias: En este tipo de actividades podrían presentarse ante los miembros y jefes los logros que se han alcanzado a partir del cumplimiento de las funciones de cada uno.

Teleconferencias con la participación del titular de la Segob: Podrían servir como enlace entre el titular de la Segob y los miembros de la organización, ya que a pesar de estar en el mismo edificio difícilmente se tiene acceso a él; el alto funcionario podría hacer un reconocimiento al trabajo realizado por los miembros, lo que sin duda resultaría un motivante para cada empleado.

Revista Interna: Esta ya existe en la Segob, y mensualmente se reparte entre los miembros de la organización; ahí se plasman logros y retos organizacionales, así como inquietudes que los empleados tienen o comparten experiencias; esta revista podría ser potencializada si en ella se transmiten los valores, las metas, la misión, lo que representa el factor humano difundidos a manera de citas en la parte inferior de la hoja, con caligrafía estilizada. La revista es mensual, sin embargo, los datos que ofrece tienen un retrasado de dos meses, con lo que le quita oportunidad. se sugiere aprovechar la emisión de dicha revista, con una emisión más oportuna.

#### 5.5.3.2 Estrategias de Comunicación:

El mensaje que se sugiere transmitir en las acciones antes señaladas es *Unamos Esfuerzos*, para apoyar a cada miembro de la organización, pero también para cumplir con las funciones de cada uno en aras de conformar o crear una organización habitable para cada miembro.

El proceso de comunicación se sugiere sea en orden de aplicación:

Interpersonal: jefes-subalternos por áreas

Grupal: jefes-subalternos miembros de la DGACEF

Masivo: todos los miembros de la organización

Los públicos a quienes estarían dirigidas las acciones son a personas adultas de entre 20 y 45 años, edades promedios de los miembros de la organización. Las acciones se llevarían de manera mensual y permanente.

### 5.5.3.3 Alcance Comunicativo:

La realización de las acciones propuestas tienen como fin que los logros y resultados que se obtengan con su aplicación tengan seguimiento y valoración entre los miembros.

Es importante el seguimiento a fin de detectar a tiempo alguna inconsistencia o incongruencia entre lo que se dice y se hace, ya que ello podría restarle importancia, interés, credibilidad a las acciones propuestas y, por ende, a la organización, la cual finalmente sería la más afectada.

### 5.5.4 Plan de Comunicación

#### 5.5.4.1 Presentación:

La DGACEF es una organización sujeta a los cambios políticos, sociales y económicos que se dan a nivel nacional, toda vez que forma parte del suprasistema Segob; la nominación de jefes depende del grupo político que tenga el poder, grupo del cual también se desprenden subgrupos que se van moviendo en la escala jerárquica de acuerdo a sus intereses personales.

En este sentido, en estas fechas (Septiembre del 2004), la DGACEF está sufriendo cambios a nivel directivo, lo que provoca en los empleados demasiada incertidumbre, por lo que versiones van y vienen sobre la situación que se vive y que podría generarse al arribo del nuevo jefe.

Los cambios a nivel directivo son más constantes, que a nivel operativo, por lo que los jefes no se sienten comprometidos con el personal, ya que saben que sólo están de paso (en promedio los directivos sólo permanecen dos años), de ahí que no busquen alguna identificación (falta de identificación) ni con la organización ni con los empleados, lo que a decir de los propios empleados les resta liderazgo.

Esto ha llevado o provocado la resistencia al cambio por parte de los empleados, quienes se limitan a cumplir a medidas con sus obligaciones, al considerar que *siempre es lo mismo*, jefes llegan, jefes se van, sin que nada pase, sin que las promesas de puertas abiertas, de apoyo, de compromiso se cumplan.

En este sentido, el compromiso de cumplir cabalmente con la normatividad jurídica que establece la Segob para el reclutamiento y selección de personal, ya que en la DGACE ha prevalecido el amiguismo y el comradazgo en la nominación de cargos.

Cabe resaltar que el Plan de Comunicación no pretende modificar la estructura organizacional de la DGACEF, aunque debiera hacerse, sino que busca hacer conscientes a los empleados de la importancia de reconocer al otro mediante el PIC *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*.

Para contrarrestar las problemáticas señaladas a lo largo de la investigación, se partirá de algunos aspectos negativos predominantes con el propósito de abrir canales que conlleven a la solución de otros problemas. Para ello, se diseñaron algunos planes de comunicación, los cuales tienen objetivos, políticas, vocabularios, programas de comunicación y productos comunicativos, anteriormente señalados.

#### **5.5.4.2 Objetivos**

- » Lograr la identificación y el compromiso, así como la consistencia (congruencia) entre lo que se dice y se hace en la DGACEF.
- » Concientizar a los empleados y jefes sobre la necesidad de ajustarse a los cambios que implica el cumplimiento de sus funciones.
- » Facultar al personal con mayor poder de acción y decisión respecto a sus funciones.
- » Lograr una visión compartida entre jefes y subalternos en función de la misión, visión y valores organizacionales.
- » Lograr un liderazgo que escuche y comprenda al personal, diferenciándolo.
- » Mejorar la información en cuenta a calidad y tiempo de entrega.
- » Mejorar los procesos de selección y reclutamiento del personal de la DGACEF.

#### **5.5.4.3 Políticas de comunicación:**

Como se ha venido señalando a lo largo del trabajo de investigación, la comunicación juega un papel trascendente en la vida organizacional, por lo que las políticas comunicativas del PIC *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*, son:

- \* El empleado debe contar la información y los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- \* Los jefes deben evitar el centralismo en la toma de decisiones
- \* Se debe difundir el tiempo que sea necesario la misión, visión y valores organizacionales a fin de que el empleado los conozca y comprenda perfectamente.
- \* Escuchar a los clientes sobre sus necesidades para ajustar el trabajo a fin de cubrir dichas necesidades.
- \* Los jefes deben abrir canales comunicativos para escuchar y atender las sugerencias de los miembros de la DGACEF, con el fin de conocer sus inquietudes en aras de mejorar el funcionamiento organizacional.
- \* Reconocer y respetar al otro.
- \* La comunicación debe ser el detonador para la cooperación entre los miembros de la DGACEF.

#### 5.5.4.4 Vocabulario Rector

Para la aplicación del PIC *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*, es necesario contar con un vocabulario rector que permita la identificación entre la DGACEF y sus miembros, proponiendo para el caso lo siguiente:



#### 5.5.4.5 Recursos Comunicativos

A continuación se presenta un cuadro en donde se observan los productos comunicativos antes descritos, con el fin de ubicar como sería la comunicación para lograr concienciar a los empleados de la importancia de reconocer al otro.

Productos de comunicación interna:

Tipo de Dispositivo	Función del Flujo de mensajes	Red comunicativa	Tácticas y Mecanismos
Diálogo Interpersonal	Persuadir Participar	Formal Informal	Reuniones Conferencias
Interacción Grupal	Integrar		Talleres de Sensibilización Teleconferencias Revista Institucional

#### 5.5.5 Plan 1

##### Congruencia en el liderazgo de la DGACEF

###### ❖ Objetivos

Lograr la identificación y el compromiso, así como la consistencia (congruencia) entre lo que se dice y se hace en la DGACEF.

Lograr un liderazgo que escuche y comprenda al personal, diferenciándolo.

###### ❖ Políticas

Los jefes deben evitar el centralismo en la toma de decisiones

Escuchar a los clientes sobre sus necesidades para ajustar el trabajo a fin de cubrir dichas necesidades.

Los jefes deben abrir canales comunicativos para escuchar y atender las sugerencias de los miembros de la DGACEF, con el fin de conocer sus inquietudes en aras de mejorar el funcionamiento organizacional.

Propiciar la retroalimentación con los empleados, a través de conversaciones informales sobre lo que piensan, quieren, opinan, etc respecto a la organización.

###### ❖ Vocabulario

Ser institucional

Respondiendo competitivamente

❖ **Programa de Comunicación**

Interno: resaltar aquellos casos en donde se dio pronta y expedita solución a las demandas de los miembros, a fin de que un mayor número de los mismos los conozca, evitando distorsiones.

❖ **Producto comunicativo**

Reuniones jefes-subalternos

Lugar	Hora	Presentación	Temas a Tratar	Opiniones	Conclusiones
Oficina del jefe	10:00 hr	A cargo del titular del área, en la que de la bienvenida a los participantes.	Personal (Situación salarial, de espacio, equipo) Laboral (Problemas en la oficina por trabajo)	Los trabajadores pueden externar sus opiniones sobre cualquier tema.	Hacer una lista de las acuerdos, acciones, puntos a que se hayan llegado.

❖ **Alcances**

Es importante que la DGACEF cumpla con lo que promete a sus empleados a fin de que las representaciones que ellos tienen de su organización sean de confianza.

En caso de que no se cumpla lo prometido, es necesario que la DGACEF aclare y explique los por qué no se cumplió a fin de evitar que los rumores y las versiones extraoficiales empiecen a circular.

Dar seguimiento a los acuerdos tomados en la siguiente sesión.

La gente apoya a aquellos líderes que son congruentes entre lo que dicen y hacen, caso contrario, no creen y se elimina la credibilidad, cuando justamente el capital fundamental de toda organización es su credibilidad.

5.5.6 **Plan 2****Venciendo la resistencia al cambio de los empleados de la DGACEF**❖ **Objetivos**

Concientizar a los empleados y jefes sobre la necesidad de ajustarse a los cambios que implica el cumplimiento de sus funciones.

Lograr una visión compartida entre jefes y subalternos en función de la misión, visión y valores organizacionales.

Apoyar al personal de base, que se caracteriza por ocupar los cargos más bajos en la organización.

❖ **Políticas**

Se debe difundir el tiempo que sea necesario la misión, visión y valores organizacionales a fin de que el empleado los conozca y comprenda perfectamente.

Reconocer y respetar al otro.

En todo momento, apoyar a la gente que tiene antigüedad, particularmente a aquellos trabajadores de base, quienes siempre serán miembros de la organización.

❖ **Vocabulario**

Soy parte de esta familia

Cambiar para permanecer

Compromiso ante todo

Misión

Visión

Valores

Cultura

❖ **Programa de Comunicación**

Interno: Los trabajadores deben conocer a su organización a fin de que aprendan a quererla.

Manejar el lenguaje incluyente, como *Estoy contigo, cuenta conmigo, unamos esfuerzos*

Propiciar un ambiente de consenso, de tranquilidad, confianza, a través de saludos de mano, de escuchar a la gente.

Ofrecer a los empleados de base una oportunidad laboral para despertar su interés por la organización, ya que es el personal que permanece por más tiempo en la organización.

A los empleados de honorarios ofrecerles una plaza, a fin de que se comprometan más con la organización.

## ❖ Producto comunicativo

## Conferencias

Lugar	Hora	Presentación	Temas a Tratar	Conclusiones	Observaciones
Sala de Juntas de la DGACEF	10:00 hrs	A cargo del titular de la DGACEF	Logros alcanzados a partir de la información que se trabaja en beneficio de los grupos políticos y sociales del país.	Destacar aquellos asuntos en los que el personal, con su trabajo (informar lo más objetivamente posible) ha influencia en la solución de los mismos.	Dar seguimiento a los asuntos hasta su resolución final.  El DGACEF debe hacer mención y reconocimiento a los empleados que mejor hayan realizado su trabajo.

## Talleres de Sensibilización

Lugar	Hora	Presentación	Temas a Tratar	Observaciones
Sala de Juntas de la DGACEF	9:00 a 16:00 hrs.	A cargo de personal contratado para la impartición del taller (UNAM, UAM, organizaciones de comunicación, etc)	Abordar la importancia del cambio como tema central y la participación de los miembros en el proceso.	Las organizaciones contratadas para la impartición del taller, deberán presentar sus propuestas para ser analizadas por los líderes de la DGACEF a fin contemplar y tener bien definido el objetivo de dicho taller.

## Teleconferencias

Lugar	Hora	Presentación	Temas a Tratar	Observaciones
Sala Revolución de la Segob	10:00 hrs.	A cargo del titular de la Segob, quien dará la bienvenida a los participantes, así como un mensaje sobre la importancia de su presencia en ese tipo de eventos.	Resaltar los objetivos y metas de la organización, que para alcanzarlos se necesita de la colaboración y cooperación de cada uno de los miembros de la institución.	Los temas propuestos o abordados pueden ser variados, a propuesta de los directores de área, quienes podrán conformarlas con base en los resultados de las reuniones que sostengan con sus subalternos, con el propósito de que sean temas de interés para los miembros de la organización, además de que se integren propuestas de solución o soluciones concretas.

❖ **Alcances**

Mensualmente se deben realizar reportes sobre el trabajo realizado por cada uno de los actores, para dar seguimiento a los niveles de productividad.

5.5.7 **Plan 3**

**Llega hasta donde tu capacidad te lo permite**

❖ **Objetivos**

Facultar al personal con mayor poder de acción y decisión respecto a sus funciones. Mejorar los procesos de selección y reclutamiento del personal de la DGACEF.

❖ **Políticas**

El empleado debe contar la información y los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

La comunicación debe ser el detonador para la cooperación entre los miembros de la DGACEF.

❖ **Vocabulario**

Ser institucional

Para crecer juntos

Unamos esfuerzos

❖ **Programa de Comunicación**

Interno: Los empleados deberán expresar sus ideas, cambios, promociones y carencias que enfrentan para la realización de su trabajo; la organización deberá capacitar a aquellos que muestren lealtad organizacional a fin de que cuente con el personal preparado para el cargo.

❖ **Producto comunicativo**

**Revista Institucional**

Esta revista ya existe en la Segob, pero deberá potencializarse al ofrecer más espacios a los trabajadores, en los que se den a conocer los avances y logros de los

empleados que por su esfuerzo, entrega y responsabilidad han logrado subir en la escala jerárquica de la organización.

Asimismo, se debe dar a conocer aquellas vacantes para que los aspirantes puedan competir libremente.

❖ **Alcances**

Es necesario que la organización respete los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, dando oportunidad a aquellos con antigüedad.

### **5.5.8 Evaluación**

De acuerdo con los planes planteados, la DGACEF no se verá en la necesidad de erogar grandes cantidades de dinero, ya que cuenta con la infraestructura y los recursos para llevarlo a cabo.

Se prevé que el éxito de la Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC), *Unamos esfuerzos para alcanzar una organización habitable*, requiere de disposición por parte de los jefes y los empleados para aprender a reconocerse como diferentes; en la medida que esto sea posible, las posibilidades de crear una organización en donde todos sus miembros estén a gusto, satisfechos, aumentarían significativamente.

Esto conllevaría un mayor compromiso de los miembros hacia la DGACEF, organización que se vería beneficiada en productividad y calidad del trabajo que tiene encomendado, así como un mejor ambiente laboral. Se estima hacer una evaluación al año de ponerse en marcha el PIC, para estudiar aquellos factores que sí o que no funcionaron y hacer los ajustes pertinentes.

## **5.6 DIAGNOSTICO**

La complejidad con que se presenta la problemática organizacional de la DGACEF, obliga a pensar en la necesidad de no limitarse en el planteamiento de una propuesta de intervención comunicativa, sino en una reestructuración en el funcionamiento y la estructura burocrática que caracteriza a la organización objeto de estudio.

Sin embargo, ello se vislumbra sumamente difícil, ya que no existe compromiso de los líderes hacia la organización, no les importa que pase con ella, pues arriban a la misma con la idea de permanecer un tiempo, el suficiente para escalar a un cargo más alto. Es decir, lo ven como un mero trampolín político, y no como una instancia donde seres humanos se interrelacionan, se entregan, se frustran, se conforman, viven.

De ahí que se haya considerado viable una propuesta de cambio cultural dirigida particularmente a los miembros de la organización; que conozcan hacia dónde va la organización como institución bajo los lineamientos que establecen el Reglamento Interno de la Segob y demás normas que precisan sus funciones. Esto es lo que debe regir la actuación de la organización, y las decisiones que en determinado momento puede tener algún dirigente o jefe, ya que muchas veces sus actuaciones sólo se limitan a sus aspiraciones personales.

El cambio cultural se presenta como un intento por ir cambiando paulatinamente las representaciones de los miembros, que sin duda representan un verdadero bloque a vencer, pero que son la primera puerta para ir cambiando los vicios culturales para pensar en la posibilidad de replantear un nuevo esquema funcional y estructural de la organización.

Cabe mencionar que la propuesta cultural no garantiza el cambio, ya que de aplicarse encontrará un sinnúmero de resistencias, reacciones, condiciones o situaciones, que en determinado momento pueden convertirse en verdaderos bloqueadores del cambio.

Si se logra una cultura organizacional fuerte, coherente, funcional con base en las funciones que como institución representa la Segob, pero sobre todo en las actividades y presentaciones de los miembros de la organización, entonces la llegada de los líderes, que ocurren en promedio cada dos años, no afectará a la organización, pues ellos tendrán que ajustarse a las políticas, normas, costumbres que los miembros de la DGACEF tienen.

## CONCLUSIONES

Al ser parte de la sociedad, las organizaciones juegan un papel trascendental en la vida del ser humano, toda vez que en las diversas organizaciones crece, se desarrolla y muere; de éstas las que tienen un peso trascendental son las organizaciones en las que el hombre se desarrolla, pues son causales de satisfacción o frustración que se ve afectada positiva o negativamente en las demás actividades del ser humano.

El hombre arriba a una organización cargado de sentimientos, representaciones inquietudes, temores, angustias, triunfos, esperanzas, sueños, ideales, que pueden influir en la productividad de la organización, la cual por su parte también provocada nuevos sentimientos en sus empleados.

En la relación empleados-organización, la comunicación se vuelve un medio para la estabilidad, el crecimiento, consolidación o fracaso y desaparición de la organización, de ahí que los estudios organizaciones cada día cobren mayor interés. Así, el trabajo de investigación realizado sobre la Dirección General Adjunta de Coordinación con Entidades Federativas (DGACEF), es un aporte para el inicio de más proyectos sobre comunicación organizacional en organizaciones públicas.

A través de las teorías de los diferentes autores consultados, se puede establecer que la DGACEF es una organización altamente jerarquizada, con toma de decisiones centralizada, existe un alto grado de control, es una organización mecánica que lee su entorno para consumo, pero no por considerar que depende de él para subsistir.

Sin embargo, la parte más representativa y significativa del trabajo de investigación fue detectar que a pesar de que existen problemas e inconformidades de sus miembros, éstos no son reconocidos de manera abierta; existe temor de que lo que digan sea criticado, incluso castigado por la organización.

La inconformidad es consecuencia de varios factores, como la desigualdad de sueldo para un mismo cargo; las cargas de trabajo, la falta de congruencia por parte de los líderes de la organización, la falta de cumplimiento de promesas laborales, el apoyo indiscriminado a personas afines a los líderes, entre otros.

Estos problemas han generado en los miembros de la DGACEF un estado de apatía, de indiferencia hacia la organización, la cual por tal motivo ha caído en un estado vegetativo, ya que no cumple con sus objetivos, su misión y visión para lo cual fue creada.

El estado de ánimo, derivado de lo anterior, en los miembros de la DGACEF repercute significativamente en diversos costos de acción, es decir aquellos recursos disponibles con los que cuenta la organización, como es el económico, así como para los empleados, el costo psicológico.

Los procesos de trabajo medidos arrojaron que existen costos temporales, económicos, psicológicos que afectan a la DGACEF, y que en caso de tomarse en cuenta pueden provocar severos quiebres organizacionales.

Aunado a lo anterior, las representaciones de los miembros sobre la DGACEF reflejan un alto grado de división, ya que cada empleado se mueve en la organización de acuerdo a sus intereses o a la pertenencia de algún grupo, que tiene sus propias características.

En su conjunto, todos los elementos que se fueron poniendo en relieve a lo largo de la investigación organizacional son el reflejo de la cultura de la DGACEF, una cultura de apatía, resistencia, indiferencia, de estar por estar, de estar integrado sin integrarse.

Ante este panorama, la investigación termina con una Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC), denominada *Unamos Esfuerzos, para alcanzar una organización habitable*, que tiene como fin provocar en los miembros de la DGACEF hacer conciencia de la importancia y necesidad que embiste a la organización porque sus miembros se identifiquen, se respeten y se integren en aras del fortalecimiento organización y de su propia existencia.

La PIC parte de la idea de que una postura o actitud de cambio es una oportunidad para expresar lo que los miembros sienten, de discutir aquello con lo que no se está de

acuerdo, de aportar propuestas de mejora tanto para la organización como para los miembros. Con ello, se abre la posibilidad de reconocer las diferencias de cada miembro, de saber que se es diferente, pero no por ello se deja de convivir, de vivir.

Al momento en que se reconoce al otro como diferente, el ambiente, la productividad, las relaciones, las representaciones, pueden modificarse significativamente, ya que se desencadenan una serie de energías positivas que solucionarían diversos problemas tanto de los miembros como de la organización.

El beneficio de reconocer al otro también implica una identificación de los miembros de la DGACEF, quienes como grupo no se verían afectados constantemente por los cambios de dirigentes o jefes que se da de manera continua en la organización. Es decir, los miembros podrían aprender a vivir con esos cambios, sin que su relación se vea afectada, ya que no responderían a los intereses grupales sino al interés de la organización como institución.

Sin embargo, habrá que aclarar que la PIC es una propuesta que sólo puede llevarse a cabo si los dirigentes así lo quieren y si los miembros muestran disposición; que sus alcances posiblemente no cumplan con las expectativas, ya que no es mágica ni perfectible, y quizá en el camino de la ejecución, encuentre nuevos datos, nuevos cambios, que requerirán de un ajuste de la PIC; No obstante, puede servir como antecedente para otros proyectos en comunicación organizacional sobre la DGACEF, ya que los elementos con los que se armó la PIC justamente nacieron de lo en este momento caracteriza a la DGACEF.

La investigación resulta interesante a pesar de las fallas que pudieran detectarse, ya que los estudios sobre las organizaciones cada vez cobran mayor fuerza, al concluirse que las organizaciones son habitadas por los seres humanos, quienes, como señala el libro *La Organización Habitable, No venimos al mundo para producir, venimos para ser felices.*

## BIBLIOGRAFIA

- \* Abravanel, Allaire et. al: *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie empresarial. Legis.
- \* Andrade, Horacio: *La Comunicación Positiva y el Entorno Organizacional*. Razón y Palabra No. 4. Año 1. Septiembre-Noviembre. 1996.
- \* Avila G. Xavier I. et. al: *La Organización Habitable*. México. Media Comunicación. 2001.
- \* Crozier y Friedberg: *El Actor y el Sistema*. México. Alianza. 1990.
- \* D`Aprix: *La comunicación, clave de la productividad*. México. Limusa Noriega. 1992.
- \* Fernández Collado, Carlos et. al: *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas. 1991.
- \* Flores F, Carlos: *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Santiago. Hacete. 1989.
- \* Gareth, Morgan.: *Imágenes de la Organización*. México. Alfaomega Rama. 1996.
- \* Guajardo, Gerardo: *Ensayos de Comunicación*. UAM-Azcapozalco. Garnica. 1992.
- \* Hansen, Roger D.: *Política del Desarrollo Mexicano*. México. Siglo XXI Editores, 1991.
- \* Hues Edgar F. et. al: *El Comportamiento humano en la Organización*. México. Sitesa. 1980.
- \* Johansen Oscar: *La Comunicación y la Conducta Organizacional*. México. Diana. 1979.
- \* Joss S. Méndez et. al: *Dinámica Social en las Organizaciones*. México. 1990.
- \* Martín Serrano, Manuel: *Teoría de la Comunicación*. México. Enep Acatlán. 1992.
- \* Martínez, Emilio: *Herramientas Estadística Básicas*. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. 1995.
- \* Mayntz, Renate: *Sociología de la Organización*. Trad. José Díaz García, Madrid, Alianza, 1996.
- \* Moles, Abraham: *Teoría de los Actos*. México. Trillas. 1982.
- \* Olmted, M.S.: *El Pequeño Grupo*. Buenos Aires. Pidós. 1996.
- \* Padua, Jorge: *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México. FCE. 1993.

- \* Pérez Dávila, Jaime: *Diversidad y Comunicación*. México. Mimeo. 1998.
- \* Pérez Dávila, Jaime: *Recursos Culturales de la Organización*. México. Mimeo. 1998.
- \* Pérez Gómez, Jorge y Soto Godínez, Beatriz: *Elaboración de materiales científicos*. Material no publicado. 2003.
- \* Robinns, Stephen: *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall. 1987.
- \* Ruiz Olabuenaga, Diego: *Sociología de las Organizaciones*. España. Universidad de Deusto. 1999.
- \* Salaman, Graeme y Thomson, Kenneth: *Control e Ideología en las organizaciones*. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984.
- \* Shein, Edgar H.: *Psicología de la Organización*. Trad. Víctor E. Cruz Cardona. México. Prentice Hall. 1982.

Winkin, Y. et. al: *La Nueva Comunicación*. Barcelona. Kairós. 1987.

## ANEXOS

## Tablas y Figuras

TABLAS		
1	Jornada laboral de la DGACEF	66
2	Cooperación Coerción-convencimiento	67
3	Personal de la DGACEF	79
4	Tópicos de la entrevista focalizada	96
5	Lo que se piensa de la organización	96
6	Liderazgo (poder y autoridad)	97
7	Hoja de Inspección 1	118
8	Hoja de Inspección 2	119
9	Hoja de Inspección 3	119
10	Costos del proceso medido	123
11	Sueldos de los participantes en el proceso medido	123
12	Características del personal del proceso medido	131
13	Personalidad Coordinador	135
14	Personalidad Supervisor	136
15	Personalidad Analista	137
16	Personalidad Apoyo Administrativo	138
17	Personalidad BC	139
18	Personalidad BCS	140
19	Personalidad Nay	141
20	Personalidad Sin	142
21	Personalidad Son	143
22	Características de actores del proceso medido	144
23	Atributos de la personalidad	145
23-1	Atributos de la personalidad	146
24	Teoría de personalidad vs puesto	147
25	Personalidad vs puesto	147
26	Percepción de la productividad	148
27	Opinión sobre satisfacción	149
28	Categorías de encuesta	159
29	Reporte de datos de encuesta	160
30	Promedio de resultados encuesta	161
31	Evaluación de encuesta	162

FIGURAS		
1	Ubicación jerárquica de la DGACEF	13
2	Ambiente relevante de la DGACEF	22
3	Sistemas abiertos (fronteras)	25
4	Ciclo de eventos	27
5	Organigrama general de la DGACEF	67
6	Organigrama de la Zona Noroeste	68
7	Flujograma real	77
8	Control autoritario	85
9	Comunicación vertical descendente	87
10	Conceptos de calidad y variabilidad	109
11	Proceso ideal de trabajo	112
12	Proceso real de trabajo	113
13	Comparación de flujogramas ideal vs real	114
14	Gráfica de interpretación Hoja de Inspección 1	120
15	Gráfica de interpretación Hoja de Inspección 2	121
16	Interpretación Hoja de Inspección 3	121
17	Gráfica de personalidad Coordinador	135
18	Gráfica de personalidad Supervisor	136
19	Gráfica de personalidad Analista	137
20	Gráfica de personalidad Apoyo Administrativo	138
21	Gráfica de personalidad BC	139
22	Gráfica de personalidad BCS	140
23	Gráfica de personalidad NAY	140
24	Gráfica de personalidad SIN	142
25	Gráfica de personalidad SON	143
26	Gráfica de resultados encuesta jefes/operativos	164
27	Pirámide invertida de productividad	194
28	Pirámide mandos medios	197
29	Niveles de la problemática social (marxismo)	200
30	Modelo comunicativo	205
31	Modelo fenomenológico	206
32	Modelo típico de comunicación	206

32	Evaluación comparativa	163
33	Elementos de participantes en proceso medido.	170
34	Elementos de participantes en proceso medido. (2)	170
35	Recursos con que disponen actores del proceso medido	172
36	Modelos clásicos de teoría de la comunicación	202
37	Actores del grupo de discusión	217
38	Tópicos del grupo de discusión	218
39	Tópico sobre comunicación	218
40	Tópico sobre Información	219
41	Tópico sobre Grupos	219
42	Tópico sobre falta de reconocimiento	220
43	Tópico sobre Conflictos	220
44	Tópico sobre Permanencia en el empleo	220
45	Tópico sobre Liderazgo	222
46	Tópicos de la entrevista semidirigida	224
47	Tópico sobre comunicación	224
48	Tópico sobre Grupos	224
49	Tópico sobre Conflictos	225
50	Tópico sobre Permanencia en el empleo	225
51	Tópico sobre Liderazgo	226
52	Tópico sobre falta de reconocimiento	226
53	Tópico sobre Incongruencias	226
54	Líderes con sus características	231
55	Factores para manipular la cultura organizacional	256
56	Modelo de crisis	261
57	Modelo de crisis de la DGACEF	261
58	FODA	268
59	Recursos comunicativos	279

33	Modelo circular de comunicación	206
34	Proceso comunicativo (Serrano)	208
35	Percepción, subjetividad y acción (Moles)	212
36	Tipos de acción en que se han fundado las organizaciones (Habermans)	214
37	Participantes del grupo de discusión en representaciones de Grupos	227
38	Áreas de la DGACFE fraccionadas en grupos	228
39	Gráficas áreas de la DGACEF	230
40	Líderes y sus grupos	232
41	Modelo de cebolla para la mediación	235
42	Comunicación en la DGACEF	241
43	Factores culturales (teóricos)	246
44	13 Rasgos organizacionales (Pérez Dávila)	247
45	Rasgos organizacionales de la DGACEF	247
46	Escuelas organizacionales	250-1
47	Sentido e importancia cultural	252
48	Sistema de control de la DGACEF	254
49	Cultura organizacional de la DGACEF	257
50	Relaciones entre los grupos de la DGACEF	260
51	Planeación del PIC (Pérez Dávila)	262
52	Plan (Pérez Dávila)	263
	Estrategia de comunicación	274
53	Vocabulario rector	278

## Entrevistas focalizadas

## Transcripción de las entrevistas realizadas en el Capítulo II

## Personaje A

Pregunta	Respuesta
<p>Conoces los objetivos de la organización</p>	<p>No, no los conozco, pero por lo que hacemos puedo deducir que no se están cumpliendo, porque la gente no tiene el perfil. Muchos panistas llegaron a las representaciones en un afán de decirse representantes de Gobernación y listo para hacer relaciones públicas, pero al llegar se toparon con otra cosa; hay representantes que tiene que sacarle la información y sentarte con ellos para que te den información y saben, pero no lo plasman en el documento.</p> <p>Volviendo a los objetivos, no conozco a ciencia cierta las metas de la Dirección General Adjunta, he leído algo, pero no porque la dirección las difunde, al contrario, las guarda como si fuera un tesoro; los mismos coordinadores a lo mejor lo guardan para no generar expectativas o ilusiones de que al rato va a haber tal cosa, pero es necesario que se comente para saber cómo se quieren los documentos.</p> <p>Es necesario que todos nos sentemos en un auditorio y se nos diga cuáles son los objetivos para que todos jalemos para el mismo lado. No crees.</p>
<p>Sabes de algún proyecto que tenga la organización</p>	<p>Hay muchos proyectos, que si se llegan a realizar que beneficiarán mucho, en primera fila en cuanto a información. Uno de los proyectos es que los problemas sociales que se suscitan en las entidades federativas se solucionen allá, en cada entidad, y no se traigan a la ciudad.</p> <p>También te quiero comentar que los cambios que se están dando, como la remodelación de la infraestructura, los cursos para los empleados, son buenos; sobre los cursos, a los coordinadores les llegó un oficio y ellos proponen candidatos para el curso.</p>
<p>Qué opinas del</p>	<p>¡Liderazgo!, no existe liderazgo, el director general adjunto no</p>

liderazgo en la organización	cumplió con lo que se esperaba, con las expectativas a pesar de que padeció como coordinador las faltas de apoyo, la desatención a las oficinas estatales, se quejó mucho de la falta de apoyo, pero no a hecho nada.
Cuál es tu proyecto personal	<p>Creo que yo ya llegue hasta donde podría llegar, descarto cualquier posibilidad de alcanzar otro nivel, que sería el de coordinador, que jamás me la van a dar porque no soy parte del grupo, creo que hasta aquí llegue, al menos para mí. Mi proyecto dentro de la Secretaría de Gobernación ya no está ahí, y tendré que buscarlo afuera.</p> <p>No me visualizo dentro de cinco años en la Dirección General Adjunta, espero no estar ahí, tal vez en otra dirección, pero no en Entidades Federativas; tal vez en el área administrativa porque me gustaría saber porque se tienen tantos errores ahí, además de que tiene que ver con mi carrera, que es economía; un economista tiene que ver en todo.</p> <p>He aprendido mucho desde que entré a Gobernación, desde hace 7 años, antes mi trabajo era muy cuadrado, ahora es totalmente diferente, he aprendido a negociar con la gente que diariamente trato para que me manden la información, porque hasta eso, hay una política de manejo de información. Estoy satisfecho con mi trabajo, porque creo que pongo mi mejor esfuerzo, entregó lo mejor que puedo hacer con las herramientas que me dan.</p>
Cómo ves a los grupos internos	<p>El ambiente es tenso en momentos, ya que existen tres grupos: el de Humberto Flores, el de Juan Manuel Castillo y Francisco Aguilar, y el grupo de Pamanés.</p> <p>Además, se observa una mayor desunión, se han complicado las relaciones, pues incluso en las reuniones semanales que se tienen, se pegan hasta por debajo de la mesa, no hay coordinación con el área administrativa, área al que más le peguen por sus incumplimientos.</p>
Cómo es la relación con tu jefe	Mantengo una buena relación con mi jefe, quien es una persona muy buena onda a pesar de su expresión facial, algunos opinan que es muy enojón, pero no es así; si te dice te voy a ayudar, lo hace, no te deja solo, responde por ti, a pesar de que a veces es muy pesado, pues le encanta hacer bromas muy pesados.
Cuál es la	Hay muchos problemas dentro de la Dirección, pero una importante

<p>problemática que observas</p>	<p>es el apoyo a las representaciones, porque son una importante fuente de información.</p> <p>Se necesitan cursos para capacitar a la gente, ya que muchos de los que hacemos análisis no sabemos ni siquiera qué es eso, nos mandan al ruedo así, bien nos caería a todos hacer un análisis político. Es necesario homogeneizar los criterios. Aunque debe tomarse en cuenta que aquí entra un poco la envidia de cada coordinación, ya que por querer sobresalir hace a veces las cosas diferentes, cosa que tampoco esta mal.</p> <p>Mucha gente pide información, y cuando la tienen no la leen, la pasan así tal cual llega de las representaciones, el analista es el filtro y debe leer columnas, notas, todo; además los representantes o analistas se vuelven parciales, de acuerdo a su tendencia política, priista o panista, cosa que no debe ser.</p> <p>El problema más sobresaliente en las representaciones es que no cuentan con el perfil; ejemplo el caso de Elia en Quintana Roo, ella le echa muchas ganas, pero sólo tiene una carrera técnica y pues no se le puede exigir más de lo que puede dar, a pesar de que hace su mejor esfuerzo.</p> <p>Además, existe descoordinación tanto a nivel operativo como a nivel directivo. Ejemplo. Mi coordinador va a Tabasco para atender el problema de los pescadores, pero no informa que es lo que acuerda allá al analista que lleva el estado, eso mismo está pasando a nivel dirección. Juan Manuel va a reuniones, pero no informa.</p> <p>La carpeta de giras no cumple su objetivo porque ha bajado mucho de calidad. Le piden al representante que actualice la carpeta, lo hace pero al final en dos renglones, pero lo demás no lo toca y queda desfazado y eso genera problemas, porque a veces se trabaja con prisas o porque te envías no detectas esas cosas.</p>
<p>Qué propones para la mejora del trabajo</p>	<p>Me gustaría cambiar la imagen de los documentos que se producen, ya que han bajado mucho en calidad en comparación con los que se hacían antes, por ejemplo Información Política saca muy tarde sus</p>

	<p>documentos, y esto ya es un problema de historia. Esta baja calidad se debe a que la gente que llegó a la Dirección General Adjunta, creo que no le gusta leer, prefieren un documento con cuadritos, gráficas, no quieren leer una explicación.</p> <p>Para evitar esto es necesario presionar más a las representaciones para que ellos realmente se pongan a hacer el documento, ya que los que estamos aquí sólo tenemos la visión de los periódicos, que muchas veces dimensional todo, pero que en realidad es otra cosa, lo que se aclara porque los representantes están allá.</p> <p>Para el funcionamiento y operatividad de la Dirección, sugiero reportes semanales, como el de semáforo de riesgo que se hacía antes, capacitar a la gente, pero hasta el momento no se ha concretado nada prevaleciendo un ambiente pesado.</p>
--	--

### Personaje B

Pregunta	Respuesta
Conoces los objetivos de la organización	No los conocía, hasta que pase a la Representación estatal, pero cuando estuve como analista, que te diré unos 5 años, nunca los escuche ni vi ni oía a nadie hablar de ellos. Es increíble no.
Sabes de algún proyecto que tenga la organización	Sí, he oído algunos proyectos, pero siempre se quedan en eso, en proyectos, como el que la gente de honorarios pase a una plaza federal, y en los últimos cuatro años he escuchado esa versión. También sé que se pretende otorgar a las representaciones estatales la categoría de Delegaciones, pero hasta el momento no hay nada, ya ves siempre están peleando recursos, apoyos y nada.
Qué opinas del liderazgo en la organización	Respecto al liderazgo, se considera que un líder se forma, es decir, que podría fabricarse; considero que a partir de esa premisa en los últimos años han proliferado pseudolíderes que no tienen ninguna vocación de servicio ni de trabajo de equipo, aunque lo aparenten. Lo anterior, creo, es uno de los motivos por los que muchos proyectos no se desarrollen como debieran o fracasen.
Cuál es tu proyecto personal	Bueno, actualmente tengo como proyecto personal desempeñarme con eficacia, contribuir a cumplir los objetivos de la Segob,

	<p>desarrollarme profesionalmente y recibir la retribución económica que por el desarrollo de mis funciones, me corresponde.</p> <p>Espero tener una responsabilidad mayor en la misma u otra dependencia del gobierno federal dentro de un par de años, ya que en estos años en que he estado laborando, he crecido profesionalmente por lo que, me siento satisfecha.</p> <p>Te repito, estoy contenta con lo que he logrado en la oficina, pues a pesar de que mi carrera, Estudios Latinoamericanos, nada tiene que ver, creo que ha aprendido mucho y ve me ahora, ya soy representante estatal en Oaxaca, después de mucho batallar aquí, de enfrentarme a la indiferencia de los jefes; creo que esto ha sido posible por el esfuerzo que he realizado, como irme a esa ciudad sin más que mis ganas de trabajar y mi hijo, a quien le debo su comprensión y su paciencia.</p>
Cómo ves a los grupos internos	Con el cambio de los grupos que ahora tienen el poder dentro de la oficina, hay buenas intenciones, sin embargo, en la vida cotidiana no se observan mejoras significativas y no se queda con la impresión de que es más de lo mismo, así como cuando estaba el PRI.
Cómo es la relación con tu jefe	En esto de la indiferencia de los jefes, así percibo al mí, el licenciado José Antonio Plaza, creo que ello se debe a que se le asignan otras cargas de trabajo adicionales, lo que lo distrae de su responsabilidad como jefe en la coordinación sur, pero eso sí nunca ha sido grosero conmigo.
Cuál es la problemática que observas	<p>En la oficina se percibe un ambiente de desmotivación lo que incide negativamente en las relaciones humanas, generando apatía por el trabajo, incluso con los propios compañeros.</p> <p>Recuerdo que cuando ingrese a la dirección, no entendía el destino de la utilidad del trabajo que se producía, ahora sé que es muy importante informar, pero informar bien, de manera oportuna, confiable, ya que lo que hacemos es vital para la toma de decisiones de otros, bueno eso he visto ahora que estoy de este lado de la representación, y créeme que a pesar de todas las carencias que tenemos el trabajo sale.</p>

	<p>Es triste ver la falta de interés, tú sabes, no contamos con máquinas modernas, no hay suficiente personal, no nos pagan los periódicos a tiempo, uno tiene que estarles llamando a cada rato, pero ni así, y todavía se ponen exigentes.</p> <p>Creo que uno de los problemas más serios que enfrenta la dirección, y que incluso ya se lo he comentado al director general adjunto, es que no hay fluidez en la comunicación, pues a veces toman decisiones y uno no los sabe; lo sabemos por compañeros a manera de chisme, pero no de manera oficial, lo que en lo personal, me hace sentir que no soy parte de la oficina, que por estar lejos estoy fuera.</p> <p>Creo que la dirección general adjunta tiene muchas deficiencias, como la falta de apoyo y reconocimiento a su personal, interés por solucionar los problemas internos, ya que a pesar de que los saben no busca alternativas que le pongan fin. Hay un vacío, pero a pesar de este vacío.</p> <p>Sobre la infraestructura en la Dirección, es muy adecuada pero costosa, quizá una parte de esos recursos debió destinarse a estímulos económicos para el personal que lo merezca, pues ya son muchos años que no se han dado aumentos, sólo a los, ya sabes, recomendados.</p>
Qué propones para la mejora del trabajo	La dirección requiere cambios, como es la estructura, reducir al personal de altos mandos y mejorar salarialmente al personal operativo, que es el que realmente hace la chamba.

### Grupo de Discusión

	Vero: Claudia elaboró unos cuestionarios y ahí vemos muchas cosas; aquí en gobernación no hay una comunicación organizacional, hace falta una comunicación interna, pues aquí nos enteremos en el pasillo, si alguien ya se fue si ya le subieron el sueldo, si alguien es ya jefe; si alguien ya se fue no sabes si la corrieron, creo que es más bien la técnica, no hay una comunicación organizacional, establecida por lo menos dada a conocer no hay una comunicación interna, que yo creo sería benéfica en todos lados.
	Chelo: si hay una comunicación, pero es muy deficiente, si existe porque hay resultados, como sea hay resultados y sale el trabajo, hay muchos fallas. Creo que uno de los defectos más grandes es que hay mucha triangulación,

	debe ser una comunicación mucho más directa e incluso creo que se ahorraría hasta más tiempo y sería más oportuno todo el trabajo.
Preferencias	Gris: Todo lo que comentó ella si es cierto, lamentablemente yo considero que todas las opiniones son válidas, que toda la gente tiene la capacidad de aportar alguno para que un trabajo resulte, pero malamente aún se conserva todavía la línea de que le doy preferencia a fulminato o fulanita porque es mi amigo o amiga y me voy sobre lo que esa persona dice, cuando a veces la verdad sí cuando se conoce todo el equipo de trabajo te das cuenta de que hay gente que aunque su categoría o donde está clasificada sea de las bajas hay gente con una capacidad increíble para resolver conflictos, pero lamentablemente se cae en lo que dice Consuelo.
	Gris: Yo no te doy la instrucción a ti porque esa instrucción puede afectar, en un momento dado, mi participación en el proyecto y quedar yo fuera, lo ven como si no tuviera ningún punto a favor por el hecho de no ser las personas que dan directamente la línea. Se me hace una falta de criterio que si no la dan directamente ellas y la resuelva alguien más del equipo consideran que se les está restando importancia o valor.
Información	Carmen: Desde luego que la información es poder, y más en estos niveles, entre más información tengas es más fácil que puedas manejar una situación o las circunstancias que se estén generando; muchas de las veces los jefes no descienden las instrucciones o no tienen comunicación con el equipo porque piensan que pierden ese poder o sea al estar todos informados obviamente le restas importancia a tu jefe y ya le conociste sus secretos y todo lo demás. Y no nada a información, sino la comunicación se limita, ya no hablamos de que información es poder, sino el poder en sí mismo que representa el cargo, o sea yo pierdo mi estatutos o nivel de jefe si te lo comunico las instrucciones de manera directa, muchas de las veces, como dice Verónica, en efecto no te dicen una instrucción y te enteras ya después pero ni siquiera por la gente de tu equipo cercano de trabajo, sino por gente que es de otras áreas de la misma dirección y bueno dices yo tenía parte en ese proyecto, lo que yo hago es parte de ese proyecto porque no me lo notificaron y obviamente lo haces quedar como un tonto enfrente de los demás porque tu estas haciendo el trabajo que el tendría que hacer hecho y por no descenderte bien la instrucción y pudiese podido que dar mejor el trabajo, a lo mejor pudiste haber aportado mayores elementos o lo mejor algo, una idea ya no lo hizo porque le quitas el crédito, así de sencillo.
	Vero: Ya los jefes no dan la información precisa o no sé si no lo entendieron, o quieren poner un granito de arena a lo que dijo el director por ejemplo; entonces, probablemente no haya un programa en donde dice que el director adjunto le dicen a los coordinadores, los coordinadores a los supervisores, los supervisores a los analistas; la información no se da de esa manera en la que supuestamente ya está establecida; el director no le puede decir a un analista más o vas con tu trabajo porque, obviamente hay jerarquías, pero entonces al pasar la información ya no se pasa como debiera ser; y sigue el teléfono descompuesto y a mí me dijeron que tenía que ir a las ciudades más importantes entonces ya se empieza a distorsionar un poco el objetivo; hace poco nos pidieron o preguntaron que hace falta, que mejoras pudieran hacerse; quizá ocultar un poco la información, yo sé que van a matar al presidente de acuerdo, pero al menos saber cual es el objetivo que me dan, por ejemplo a las poblaciones cuanto dinero les llega de la autoridad, ese es el objetivo pero yo no sé cuál es el objetivo general y

	<p>el objetivo de cada área, por ejemplo en el área de Carmen se hacen oficios o algo así, o la labor de Griselda, si es secretaria ejecutiva o técnica o porque le cargan la mano en particular, Chelito, primero estaba en un lado ahora está en otro, pero no sabemos porque, se está incluyendo al personal en diversas áreas pero sin saber si es por perfil, si es por amiguismo o porque está ahí; no más porque no había donde más ponerla y así nos sentimos bien; por ejemplo ponchito que dice que está muy bien o tal vez la comunicación es más de amistad que laboral</p>
Capacidad	<p>Griselda: Algo que es muy importante es el respeto, porque ella esta mencionado algo base, el hecho de que digan que crees que una cierta persona está en un área y luego está en otra, no se está respetando a la persona por lo que es y se está demostrando muchas veces el poco criterio que se puede tener. Pueden tener la capacidad la actitud, pero antes que todo no son un comodín ni es un mucho para decir hoy la pongo de un lado y mañana de este lado, yo la muevo a mi conveniencia sin darme cuenta de que, de alguna forma, a ella la afecto o a mí o a quien será porque Verónica dice es que yo no se me las actividades de Griselda, yo se que las básicas son contestar el teléfono, mandar tarjetas, X, pero que onda, si a mí me pusieran en una guardia no se que onda, yo he visto que hacer las tarjetas que hacen, para mí, es faxear la nota del estado acá y para mí lo único que ellos hacen es formatearla, pulirla un poquito en redacción, quitarle basura, quitar excedente de nota y dejarle la esencia, pero realmente dijo creo que no es tanta ciencia para una pasante, una licencia, eso déjalo para una secretaria o capturista puedo entenderlo, pero no a esos niveles, y mucho menos no darle el valor ni el respeto a la gente eso es algo que los jefes no ven, el hecho de que te digan como estas, te hablen de tú y te palmeen la espalda no quiere decir que realmente estén valorando ni tu trabajo ni tus actitudes.</p>
	<p>Griselda: Oye, como ves a sutana o fulana. Céntrate en como estoy trabajo yo, como estas trabajando tú, si tú me dijeras como esta trabajando fulana porque yo se que la vas a considerar para un incremento, tal vez no económico, una ganancia, una estimulación, yo siempre he dicho que mientras tu trabajes en un equipo en armonía las cosas se van a dar así porque la gente nunca se va a negar a darte lo mejor de sí, pero cuando la gente capta teóricamente que lo haces por convencionalismo o porque el provecho sólo es para ti, tarde o temprano la gente se va a cansar y va a trabajar únicamente sus horas y lo que le das.</p>
	<p>Vero: Esta el caso de Sinawagua,</p>
Conflictos	<p>Carmen: A mí si me genera conflictos si estas todo el día; yo tuve otro trabajo que para mí era muy pesado, realmente ya me levantaba sin ganar de ir a trabajar, porque el ambiente era muy pesado, porque llega el momento en que te empiezas a conflictuar con la gente sin querer y la gente se empieza a conflictuar contigo y llega el momento en que entras en caos, nadie me habla y todos me ven feo, o sea yo lo llegue a pasar por lo que dije que en mi próximo trabajo no me volverá a pasar; para empezar hay que ser discreto, si vas a ser amigos tu sabes tienes esperar darle tiempo al tiempo para saber si realmente van a ser tus amigos y ya después pues tal vez algunos son tus compañeros, no busques problemas no vayas más allá.</p>
	<p>Griselda: Para empezar no te pelees con nadie</p>
	<p>Vero: No saben de lo que soy capaz,</p>
Grupos	<p>Chelo: Si hay grupos de amigos por que hay afinidad de caracteres y</p>

	entonces finalmente tu convives o por afinidad tu buscas a la gente no
	Vero: Todos podemos platicar muy a gusto de algún tema, como ahorita no, pero hay cosas que tal vez no dices y ya buscas con quien y creo que eso nada tiene que ver con la comunicación organizacional eso es algo meramente personal, yo creo que si se ha llevado alguna buena relación es justamente por eso no ha intervenido alguna persona conflictiva en nuestro carácter y eso ha dependido de nosotros de mantener ese nivel y no porque el jefe haya creado alguno, yo no le atribuyo a nuestros jefes que nos llevemos bien yo lo atribuyo a nosotros, a cuestiones más bien personales, quien sabe tal vez alguien empiece a decir vamos a hacer una misa secreta no se a lo menor no se daría, pero eso como que le da espontaneidad y que bueno porque no depende de instrucciones de nadie.
	Vero: Si en lo que se refiere a la relación meramente laboral si existe buena comunicación, porque por ejemplo si a ella se le pide una información y ella dice que es Gris la que la tiene, pues entonces voy con Gris, en cuestión laboral, pues sí, quien sabe talvez allá algunos casos donde no, pero aqui no hay desquite.
	Carmen: Tengo un compañero, bueno creo que todos lo saben, nunca me ha hecho nada, pero cuando me embarace se le ocurrió pararse enfrente y desde entonces me cayo gordo, me cae mal. Quiroga, el tipo no me ha hecho nada, pero me cae mal, incluso nos podemos topar en el elevador y no nos saludados, hay algo que no me cae, no hablo con el, pero si yo necesito alguno de trabajo, se lo pido y él me lo da. Oye Arturo necesito que me pasas un dato, necesito el nombre del procurador general de tu estado y me lo da, no hay nada de que ahora hasta se me hinche la gana, no o sea no y a la inversa no, oye Carmen me manda mi jefe que.. así claro, es muy diplomático.
	Gris: como que con nadie se conflictúa él verdad.
	Carmen: no pero, yo tampoco me conflictúo con nadie, pero no le hablo.
	Vero: si no nos sentamos a platicar con él, a mira fijate que esto pasa, que tu hijo
	Carmen: y eso que me mandaron a Aguascalientes con él y ni con eso puedo llevarme con el. La gran mayoría de la gente es profesional.
	La mayoría son pasantes y tienen muchos años. Cada uno dice cuantos años tienen en el trabajo.
Permanencia	Chelo: podemos decir con mucho orgullo que aquí si existe estabilidad en el empleo
	Vero: pues mira nos hemos mantenido tanto tiempo porque hay gente que es de plaza federal y de honorarios es diferente; la de honorarios no tenemos prestaciones y la gente de plaza sí tiene.
	Gris: Para hacerte sincera yo no estoy por las prestaciones, sino porque yo en un momento dado intente, para empezar yo no conocía gente de ningún lado que para cuando terminará la escuela me pudiera echar la mano y meterme a trabajar en un empleo, yo tuve que ir con mi a buscar empleo, intente en un banco pero no me aceptaron porque tenía muy buena currícula que en la IP debería de ser de un director general, pero como venía de gobierno no me hicieron caso y lo intente varias veces y siempre me daban la misma respuesta entonces desistí, en el puesto en que estoy tengo 9 años.
	Carmen: Déjame decirte que con gris todos reconocen que tiene un carácter

	muy fuerte, pero de que es para su trabajo buena, eso si te lo dijo honestamente, la gente se lo reconoce y dicen con Gris aguas porque tiene el carácter muy fuerte.
	Vero: pasan y pasan directores y directores y ella sigue ahí.
	Carmen: En cualquier momento, Gris te puede mandar a la chingada, perdón se va a grabar esto. No importa. Pero la gente dice es buena en su trabajo, hace bien su trabajo, es una persona eficiente, te lo dijo porque así es la opinión de todos
	Consuelo: Yo creo que finalmente en general así es la opinión hacia cada uno de nosotros, que nos conocemos muy bien, con los años que tenemos sabes cada quien, como dice el dicho, de que pata cojeamos; finalmente podemos tener diferencias normales, como todo el mundo, pero la chamba es la chamba, porque a la mayoría de nosotros lo único que nos sustenta es el trabajo, o sea no tenemos gentes conocidos, no hay contactos no hay nada de eso, finalmente lo que cuidas es tu trabajo. Preguntabas porque hemos estado tanto tiempo en el trabajo, yo creo que por común denominador cualquier gente estando aquí en Gobernación, estando en X lado buscas tener una estabilidad en tu trabajo, finalmente es lo que buscas y si en un momento dado te han dado las condiciones para que tu permanezcas en tu trabajo y crees q tu propia conveniencia a tus propios intereses que debes seguir ahí, pues ahí le sigues, finalmente yo creo que cuando uno hace algún cambio, generalmente es para mejorar. Bueno si estas aquí es porque te gusta tu trabajo y en segunda porque te conviene.
	Vero: yo creo que también que es eso, porque yo llegue a Entidades Federativas y sigo en Entidades Federativas y creo que seguiré por mucho tiempo, a mi me gusta mucho lo que hago y he estado en varias áreas y me gusta mucho, te lo dijo porque soy ávida de conocimientos, que lo que me entere esta bien, de lo que aprenda esta bien a mi me gusta, yo creo que mucho porque si estas fastidiada sales de ahí. Por ejemplo yo me salí de Presidencia, en donde estaba y decir Presidencia era así como lo máximo, pero el ambiente era muy pesado.
	Chelo: Tiene que ver mucho el ambiente, actividades muy diferentes: Yo estuve en Presidencia 12 años y es muy diferente Carmen por ejemplo decía, yo tuve un trabajo muy conflictivo y llegue aquí y no lo siento igual me paso al revés, en Presidencia será por los horarios, eran horarios de cuatro a cinco horas y la mayoría de la gente también éramos jóvenes, el denominador común era que todos los que estabas ahí en un 90 por ciento terminábamos nuestro servicio social y ahí nos habías quedado, había mucho compañerismo y la actividad del trabajo lo requería. Que fueras compañero, que trabajaras en equipo porque si no el trabajo no salía, a parte no había tiempo como para: ya te fijaste que fulanita traía los zapatos mugrosos, no había nada de eso, teníamos trabajo que hacer, estábamos contra reloj, a lo que llegas
	Vero: Si así era, yo también estuve en presidencia.
	Chelo: Si así fue, incluso coincidimos en algún tiempo y las actividades no permitían, el mismo ritmo del trabajo no permitía pues tampoco nos permitían estar platicando, si tu entrabas a esa área de análisis era total silencio y la jefe que teníamos era la misma jefa primero era de Vero y luego mía, era sumamente exigente, era una persona muy difícil y nada de que voltearas a ver a fulanita ni platicaras, oye que tengo que ir a la tienda o

	dame permiso de ir al banco, no ahí no había nada de eso.
	Vero: Hubo un momento en que no podías ni salir al baño.
Liderazgo	Chelo: Sí, ya ibas al baño con miedo y decías bueno pues si ya fui una vez y quiero ir otra vez, pues ya lo piensas, pero finalmente incluye mucho la gente. También aquí, actualmente en donde estamos, según yo mi propio punto de vista, cambian mucho incluyen mucho las formas como estas trabajando y a la gente que te diriges. Hubo un cambio de sexenio si, priistas a panistas y finalmente independientemente del partido, tienen una forma muy diferente de trabajador muy diferente. Y a mi en lo personal me ha costado mucho trabajo adaptarme, porque traen otra visión de lo que es el gobierno federal y a parte a mí ver traen muchas deficiencias pues no es lo mismo la teoría que la práctica, no es lo mismo decir nosotros a llegar a ser gobierno, vamos a ser mejores vamos a trabajar mejor y finalmente llegan y se dan cuenta de que no es tan fácil entonces ha costado mucho, muchas coinciden, finalmente lo haces porque cuidas tu trabajo. A mi manera de ver ahora tratan de manejar las cosas como en la iniciativa privada, varían mucho, pero te digo fue al revés cuando llegaron buena onda, a ver en que te ayudo y ahora es un ambiente pesado tenso y hablan mal de ti porque ya te acostaron con fulanito de tal. No hay tiempo para ir te a platicar, no hay para que te vayas a pachanguear.
	Vero: Hemos hecho que el mismo ambiente, los que llevamos tantos años que los que lleguen se amolden a nuestra forma de ser
	Chelo: más bien la gente nueva se tendría que adaptar con nosotros.
	Vero: Yo veo a Carmen que estuviera platicando aquí primero y luego allá, pero como que ya hemos entrado en un código no de que no debes estar platicando en otra área porque te están viendo, y no se porque si nadie ha establecido eso,
	Chelo, si nadie te dice no vayas a platicar, pero finalmente no lo haces.
	Vero: es decir, como que nos tómanos en cuenta, sin que nadie lo haya dicho, pues si estas platicando, ya sabes que te están bien, y dirán que no tendrá nada que hacer, como que es un código.
	Carmen: Sobre el líder creo que hay algo en que todos podemos coincidir, que en esa dirección hace mucho tiempo no hay un líder, hay un jefe ,pero no un líder, un líder es alguien que te mueve, que es carismático, que además impone respeto presencia y. Yo no tengo ninguna tendencia partidista, pero yo creo que había muy buenos líderes en la pasada administración, no se de donde los traían, pero donde se paraban eran respeto absoluto.
	Vero: Sí, era decir, quiero que me quede por el hasta las 8, me quedo pero es por él y no me quejo y ahorita si me das algo me quedo y me caes muy bien y a lo mejor hay gente que le puedes hacer caso y el si me cae muy bien y obedezco pero lo demás no, porque es personal, pero el liderazgo efectivamente no existe.
	Chelo: cada estilo de cada jefe varía mucho.
	Carmen: Los jefes son muy distintos en su forma de trabajar. Por ejemplo, el jefe de Claudia es muy metódico, es un jefe que si me pide que me quede me quedo, que te motiva a trabajar, pero que no te da ningún beneficio, porque yo ya estuve trabajando con su jefe de ella y para pedirle un día se lo tiene que estar diciendo, no rogándoselo, sino decirle porque no te da la

	<p>oportunidad y tu misma como te enrolas en su forma de trabajo no te lo permites y hasta pena da pedirle un día, una hora, te da confianza, pero está tan enrolado en su chamba, es una persona que llega temprano, que se toma su hora de comida y además se va tarde y tu sabes que es un jefe involucrado con su chamba y que no lo puedes dejar involucrado, te comprometes Es un jefe comprometido y no le voy a quedar mal, es una persona que no te exige las cosas, es flexible, pero por lo mismo que tu lo ves, dices hay no como le pido un día si el pobre no se toma ni vacaciones.</p>
	<p>Carmen: en el caso del jefe de Ponchito es una persona te da las facilidades para que tengas una libre elección en tu chamba, no es tan metódico no es tan empeñado en una sola forma de trabajo, y te da la libertad de que tu puedas hacer las cosas. El te dice yo creo que es por esto, pero si tu sustentas tu opinión, el la respeta, es muy respetuoso en tu trabajo porque obviamente es más libre en su trabajo, en su entorno, si bien es cierto que cumple con sus horarios de trabajo, pero tampoco se sobre pasada, como es el caso del jefe de Claudia ese si llega a sobrepasarse y le dices si te están dando dos semanas de vacaciones, tómatelas y no estés hablando diario.</p>
	<p>Chelo: La mayoría de los jefes respeta tu trabajo, te dejan trabajar, te pueden decir en determinado momento, en un trabajo en particular hazlo de esta manera, o puedes tener información de tal te dan algunos parámetros u opinión, pero en la mayoría de los casos respetan tu trabajo, no están ahí detrás de ti para ver que estas haciendo, respetan, respetan tu trabajo .</p>
	<p>Vero: yo creo que finalmente todos hacemos nuestro trabajo ya sea que tengo que hacer este trabajo, tengo que sacar la síntesis o tengo que contestar un cuestionario o tengo que hacer x tarjeta o algún panorama y todos ya lo sabemos a veces se requieren cosas extras pero de cualquier forma ante la falta de liderazgo, los jefes si nos respetan pero hay con quienes lo hacen con más gusto, hay con quienes lo haces forzado hay con quienes te puedes sentir con la libertad de explayarte y hay otros con los que te sientes inhibida, yo creo que es el carácter de ellos o la forma de pedir y hay con quienes dices le voy a poner aquí a ver que dice y hay con quienes dices si le pongo me va a criticar.</p> <p>A mí mi jefe, el ingeniero Javier Flores, y el lo sabe, soy licenciada, pues llegaron unos de Oaxaca y el los iba a atender, y les dijo pues aquí la señora los atiende, me vale, esta bien ingeniero lo hizo por molestar, y se lo dije en su cara pero el no querer, por querer hacerte sentir mal,. Una persona así no sirve para dar una opinión, pues como lo dijo alguna vez tu opinas como una ama de casa, ese señor yo no se que traía, nos llevamos bien, podías platicar bien, pero para trabajar a mí me inhibía y me lleva bien con el y nos íbamos a comer con mis otras compañeras. Pero no se al parecer a él no le gustaba que yo diera más de mi, no sé no se.</p> <p>Entonces muchos hablan de las horas nalga, por ejemplo yo soy una mujer que a mi me contrataron en este horario y de este horario no paso y lo siente mucho y a quien le guste y si nos pues ni modo, porque soy mamá, porque mi esposo, porque mi mamá, mi hija por lo que sea pero me tengo que ir. Si a mi me dan un horario, entonces yo tengo la necesidad de adaptarme a los horarios que me sobran no, si me hubieran dicho desde antes que vas a salir a las 7, entonces ni me comprometo a ir por mi hija a las cinco, pero yo me topo con alguien así y no doy más.</p>
	<p>Vero: El que es jefe de Ponchito que estaba ahí viendo lo de ex braceros, era una gente que iba y preguntaba como van, la experiencia te va diciendo</p>

	<p>ya no puede seguir haciéndose así, mejor ahora hagamos lo así y yo dije que si vamos a hacerlo así, yo sentía que el me daba la libertad para hacer mi trabajo, pero llega un nuevo jefe que me dice es que no están dando resultados y yo dijo si estamos dando resultados y el dice no no, es que aquí hay un desbarajuste y no entiende bueno y ahora hay que hacerlo y la gente lo esta haciendo un poquito más rápido pero con una inconformidad y yo creo que ahí pierde un liderazgo, el otro no era líder, porque creo que a veces no lo tomábamos mucha importancia, pero este que se quiere imponer tampoco es líder porque se quiere imponer. Me dice que es lo que ha faltado, ha faltado es motivar a la gente porque toda la vida ahí en ex braceros se ha dicho que la gente es floja, no trabaja, yo desde que me acuerdo decían ahí, yo no me voy, a los que no quieran que se vayan para allá, entonces todos piensas que son unos flojos y yo le decía al Lic Cerón que falta motivar, quizás si me dicen ustedes si pueden capturar más, si pueden creo que hasta 115 expedientes por día, pero lo que dicen es si hiciste 100 entonces puedes hacer 115, aquí entra mucho la forma de pedir las cosas yo creo que eso ha faltado para que haya un verdadero líder un carismático, uno tal vez tiene una parte creo que es lo que hace falta.</p>
	<p>Vero: Yo se lo comente alguna vez a ese señor que te dijo me llama señora, pero que falta de respeto, aquí en el trabajo soy verónica ya que no me diga licenciada, sólo Verónica, se lo dije y que resulta que Verónica es la problemática, la conflictiva la que con ella no se cuenta.</p>
	<p>Chelo: En la falta de experiencia y no estamos hablando de partidos, simplemente la visión es diferente, quizás la ideología, el perfil, no se talvez es un conjunto de todo, la falta de experiencia, la misma motivación que los jefes tienen es muy diferente y eso es lo que conlleva esas diferencias.</p>
	<p>Falta mucha motivación, que es la forma en que están tomando las cosas, la forma en que las están llevando.</p>
	<p>Verónica: A lo mejor los jefes traían un buen proyecto pero se empieza a caer en vicios, vicios que se criticaban y son los mismos que se hacen el amiguismo, el compañerismo, yo dije yo me titulo, yo no quiero ser pasante ya tengo 7 u 8 años, si o sea yo en el 2000, salí en el 92 y me titule en el 2000 porque dije ahora con el PAN seguramente van a querer gente de calidad, bueno, y me titule ye invite a mi director general a mi jefe, y les valió gorro, la respuesta del director fue: ve por la maestría vero o sea y ahí gente de prepa, gente de secundaria tiene sus buenos puestos, pero a mí se atreven a decir no pues ahora la maestría y ya soy licenciada y la forma de decirlo no es la correcta. Nosotras fuimos, Claudia, Carmen y yo fuimos a pedir un diplomado que lo pague la Secretaria, les va a servir, lo vamos adaptar y aplicar ahí y sólo nos dijeron déjame ver y nunca nos dieron el curso, nunca nos dijeron pues si o si no.</p>
	<p>Carmen: lo que pasa es que a veces ni siquiera te enteras porque no te llega la información o a veces te llega pero como no va a ver quien haga tu chamba, pues no vas.</p>
	<p>Vero: puedes ir si el curso está fuera de tus horas de trabajo está bien,</p>
	<p>Carmen: Yo estos a gusto con mi trabajo.</p>
	<p>CHELO: Yo creo que finalmente la condición humana es general hacer lo que te guste y estar donde quieres estar, yo creo que no te obligan, no estas obligado a nada.</p>
	<p>Vero: Sería un plus de Gobernación darnos la oportunidad de prepararnos,</p>

	no hay plus por parte de ellos, no puede haber plus mío. Yo llegue y lo hago bien mi trabajo, y lo hago bien porque no me vaya yo a mal acostumbrar a hacerlo mal, pero ya no puedes dar tanto plus.
	Chelo: La misma condición personal o la misma forma de ser de cada persona, una persona que es floja, va a ser floja toda la vida y una persona que es chameadora lo va a hacer toda la vida este con los jefes que este, este en las condiciones en que este motivado o no este motivado, si tiene la oportunidad de irse a flojea un rato o no la tenga, siempre va a ser igual o sea es parte de la esencia, de la condición de cada uno.
	Carmen: Yo tengo un jefe difícil es una persona difícil, pero yo estoy a gusto con mi trabajo, yo lo que hago me gusta lo que a veces no me gusta es el trato con mi jefe, yo, lo dijo, a veces prefiero pedirle perdón que pedirle permiso, porque si le pido permiso no me dice que no pero tiene actitudes que me reflejan que no estaba de acuerdo con lo que yo le pedí o sea que si me había pasado 10 asuntos y le pedí permiso y saque mis 10 asuntos al otro día en lugar de entregarle 10 asuntos me da 20, como diciendo ayer te apuraste porque te querías ir y ahora le chingas no. por ejemplo, y si lo es a lo mejor no tiene el no, no vas , no puedes, no lo hagas, no no salgas, pero entonces me la cobro.
	Chelo: Por ejemplo si tienes un día muy difícil y estas echando chistas, bueno pues ya no te deje salir, pero si es un día tranquilo, es finalmente así es la vida.
	Carmen: yo si tengo un jefe bastante raro, porque si enoja contigo te deja de hablar y te habla para lo indispensable a lo mejor tu no lo has tratado, pero si tu le hiciste algo, por ejemplo yo lo hago no, oiga licenciado necesito un permiso para salir, y me dice si como no, pero al otro día tengo más trabajo, y en chinga los hago y como se los entregue ya no me habla, porque estoy dándole una respuesta indirecta a una presión, yo le respondo no le estoy respondiendo de una manera agresiva, pero le estoy respondiendo, llego un momento en mi trabajo que sentía que estaba inconforme porque sentía que era a la que le cargaban la mano y dije buenos pues vamos a aplicar la misma técnica, si tu me aplicas la mano yo te la voy a recargar, como te sobreproduzco o sea tu invademe de chamba y vas a ver que a medio día yo ya no tengo nada que hacer . Yo tengo periodo de sobreproducción y así me la puedo aventar y entonces cuando esta semana mi jefe ha tenido una sobreproducción a tal grado que se le amontona mi trabajo y o sabe que hacer y se queda así como , y llego en la tarde y le digo aquí hay más y el me dice como licenciada me estas piando los talones, pues yo le dijo pues apúrese. Y esa es mi respuesta y yo lo hago porque a veces tengo la necesidad de pedir permiso porque soy mamá, aunque procuro no hacerlo . Tenía esa revancha con mi jefe, y el me deja de hablar un tiempo, así estamos, ese ya es un juego pero es personal, el lo reconoce y me lo ha dicho y lo ha dicho enfrente de todo el equipo de trabajo, así lo ha dicho: carmen es de toda mi confianza aunque yo se que yo no soy de toda su confianza y honestamente mi jefe no es de toda mi confianza porque además yo soy profesional y no me involucro más allá, y como te lo dije en un principio, es más fácil pedir perdón que pedir permiso. Si alguna vez yo tengo la necesidad de llegar tarde, pues llego tarde y si llego primero que el pues ya la hice, pero si no. Esos los problemas de falta de comunicación, si yo te doy información sobre mi persona la usas en mi contra, la usas a tu antojo entonces yo no puedo permitir que conozcas más allá de lo que yo te

	<p>quiero decir, porque entonces tu como mi jefe, pues de ahí te agarras, yo la jefe la verdad con mi jefe no puedes irte más allá porque entonces obviamente abusan, por ejemplo mi jefe sabe que tengo un hijo, sabe que puede abusar cargándome de trabajo porque sabe que yo tengo que salir a las seis o sea es un detalle ni modo que nunca le diga que tengo un hijo, pero hay cosas también sobre tu persona que no las puedes ventilar con el jefe, si yo necesito un permiso, era de a donde vas a que vas porque vas y cuanto tiempo te vas a tardar, entonces a mi me fastidiaba, luego el momento en que fui cortante y tajante en mi respuesta y a la fecha licenciado voy a salir, que te vaya bien.</p> <p>Las quejas del personal no es del ambiente de trabajo entre nosotros, sino es de las actitudes del jefe hacia su equipo porque por ejemplo a mi si me pide una opinión jurídica, oye analízate esto sabes que hago yo doy el mínimo no doy el máximo porque ese trabajo, si yo doy el máximo el reconocimiento no es mío, sino es para el y nunca me va a descender el reconocimiento nunca me va a decir oye carmen el trabajo nos quedo muy bien.</p>
	<p>Chelo: Finalmente, por estas actitudes se llegan a crear las diferencias entre nosotros, porque vamos a suponer hay algunos jefes, como por ejemplo esta el jefe, esta el supervisor y están los operativos no, entonces hay unos jefes que van a empezar por los niveles, si no al primero que pasa le piden las cosas, en este caso mi compañera yo se que lleva Colima y Michoacán y mi jefe y me dice hazme esto de Michoacán y como lo pide el jefe, el director no le puedes decir que no, pero si vas con tu compañera y le dices el jefe me pidió esto y aun que ella lo haga, se crea la inconformidad porque no se lo pidió a ella y los jefes provocan eso porque es una falta de comunicación. A mi modo de ver a veces triangulan mucho la información, porque no la piden de manera directa no somos 80 mil gestos para que no sepan que es lo que hace cada quien, se supone que el jefe es el más enterado y entonces digo si no te lo pide de una forma directa porque no lo hacen, por lo que para mi eso sería una propuesta</p>
	<p>Carmen: Yo no cambiaría a mi jefe, porque es una persona dedicado a su chamba, le cambiaría algunas actitudes, pero como ya me puse a reflexionar sobre el tema es una persona que ya tiene camino andado y su carácter ya es así y yo no lo voy a cambiar y en todo caso el podrá acoplarse a mi forma de trabajo y yo a la de el y si lo que nos une en la oficina es el trabajo pues hay que darle al trabajo, digo no lo voy a hacer mi compadre tampoco.</p>
	<p>Chelo: Finalmente no se puede cambiar a nadie, pues estamos en una edad en que ya eres adulto y ya no cambias, como dice carmen te adaptas se adaptan a ti y finalmente camina el trabajo. Cambiaría las actitudes, pues finalmente cuando las cosas están claras de arriba para abajo, caminan claras de abajo para arriba igual.</p>
	<p>Vero: había unos jefes, una reunión para una distribución equitativa del trabajo, yo siempre me decía si vamos a equiparar trabajo, vamos a equiparar horarios y trabajo, no se puede porque hay jerarquías y supongo que el jefe gana más y luego sigue el supervisor y luego los analistas digo de acuerdo pero entonces a mi no me pongan a hacer más que el supervisor o sea porque entonces ya no hay una buena distribución de trabajo y entonces yo voy a decir esta me esta agarrando la mano y como nada mas me tiene que mandar pues entonces ya no va a hacer nada. Si eres supervisor tengo más trabajo. Aunque a veces no es así, y a otro que gana más</p>

	Yo propongo que la distribución del trabajo si tu eres supervisora tus funciones son tales y tales, yo insisto en que se deben definir las funciones de cada quien. Pero que ello no implique que no puedas hacer lo demás.
	Carmen: exactamente, porque por ejemplo cuando se satura la chamba, yo nada más me dedico al análisis y redacción de los oficios, yo los elaboro, pero se junta la chamba como te dijo sobreproducto y como le sobreproduzco a él, y cuanto el saca el trabajo para el área de despacho y la que tiene el despacho se le junta el trabajo, bueno pues si yo no tengo nada que hacer, bueno pues le dijo a Lore, que es la del despacho, que tiene que hacer para apoyarla despachando el trabajo. No implica que tenga la capacidad para hacer cada cosa para poderte involucrar y no quiere decir que le estés bajando la chamba quiere decir que le estas ayudando en su trabajo porque el tuyo ya lo deshonesto, pero que quede bien definido.
	Vero: sí, que quede bien definido, yo te ayudo porque me caes re bien si lo puedo hacer.
	Chelo. Finalmente, es un trabajo de equipo cada quien tiene definidas sus tareas, pero la condición es que trabajan a pesar de que tengan diferencias, independientemente de todo el trabajo tiene que salir. Si en un omento dado es por la saturación del trabajo tu no estas haciendo nada y tu compañero tiene mucho o viceversa tiene que existir ese trabajo de equipo, iniciativa, compañerismo.
	Vero: Ha sido un problema, de que es que yo no se que era para mi o para ti y el jefe dice pues yo les dije a las dos si pero nunca existió una buena definición yo te dije a ti tu eres la responsable y tu lo entregas pero siempre es el espíritu de ayuda, cuando sabes que estas en un equipo, cuanto tu ayudas sabes que te van a ayudar. Como nos decía Carmen, la representante en Oaxaca, por listas nos agarran de sus tontas, pues es que hay gente que dice, es que no puedo o no se y se agarra de ahí, nunca supo nunca sabe pero esta dispuesta.
	Carmen: el dicho aquí es que por ser más pendejo vas a tener menos trabajo, y así lo hemos llegado a considerar, el ser más tonto significa que tendrás menos trabajo, como eres tontito hay que tratarte como tontito y le cargan el trabajo a los demás
	Carmen: Las actitudes de los jefes, que los jefes tengan la actitud y el reconocimiento hacia su equipo de trabajo y la redistribución de las cargas de trabajo porque si no se tiene una buena redistribución en tu equipo de trabajo empiezas a generar inconformidades a porque a ella menos que a mí, porque yo más que ella, porque a mí no me llamo es que ella trabaja más porque gana más o sea lo clásico no no pues es que ella se tiene que quedar más porque como gana más o sea que se chingue

## Entrevista Semidirigida

Supervisor de la Coordinación Regional Zona Bajío	
Comunicación	Considero que la comunicación es mala, porque, una no hay comunicación entre directores como debería de darse, otra de directores y subordinados tampoco es decir la gente de abajo que también debería de darse. Eso tal vez en una reunión se llegó a un acuerdo otra llegan y te preguntan a ti el director general o el adjunto oye que paso con esto, con este asunto y la verdad no sabes nada porque no hubo comunicación de tu jefe hacia a ti y te digo mucho menos entre directores, el caso de ex braceros, lós que llevan ex braceros no le informan a los demás sobre los acuerdos, pese a que en todos los estados existe ese conflicto. Entonces para mí es mala la comunicación.
	Propuesta de comunicación: Sobre lo que se pudiera proponer para mejorar la comunicación, no se que el director general o el jefe de unidad se sentará con los jefes y marcar bien los lineamientos señalando que el único jefe soy yo y todo me informan a mí, nada de hacer equipitos, nade de que fulanito con sutanito no se hablan, aquí todos trabajamos por lo mismo, marcarles eso y aunque no sean compadres trabar juntos.
Grupos	Veo mal los grupos sobre todo si trabajan en la misma área con el mismo fin no y se dan porque a lo mejor incompatibilidad de caracteres no se algún malentendido, pero empiezan a crear esa diferencia empieza a crecer y ya de repente si antes no había comunicación ahora mucho menos, porque le voy a informar a uno que esta en mi mismo nivel que yo, ahí que averigüe él.
	Hay detrás de esos grupos intereses políticos. Sabemos de donde viene y es muy cambiante y igual que el jefe de Carmen, no sé, sobrevivir o ser lanviscones no son compatibles con nosotros, esto es de la nueva administración digamos, pero el comportamiento de ellos, la gente que viene de atrás y quiere cambiarse de color o de partido es la que provoca situaciones como esas.
	Por la falta de comunicación no me siento a gusto, llevo 5, voy para el sexto años.
Experiencia	En estos cinco años he aprendido, porque nunca antes había trabajado en función pública, había estado en la iniciativa privada en áreas técnicas, comunicación más que nada, sistemas de comunicación y llegue aquí sin saber nada, en estos cinco, seis años he aprendido mucho en la administración pública, parte de la administración pública, he a prendido a trabajar lo que es de mi área le he dado al vuelta a dos tres, este, si falta motivación hacia nosotros, mucha, tanto como económica como un abrazo, un reconocimiento un gracias a tu trabajo, eso falta mucho, creo que me he desempeñado bien he empecé tipo secretario con Robles, el me enseñó gran parte de lo que se, me echo mucho la mano, me tuvo paciencia, de ahí que estuviera en una coordinación.
	Me hice supervisor con Chávez, cuando se crearon las seis coordinaciones, en el 2001, yo siento que si me he desarrollado un poquito pues es un área que no conocia, he estado en lo que es televisa cablevisión, teléfonos de México. Me salí de Televisa porque me habían ofrecido otra chamba en el gobierno, pero no se hizo entonces me quede sin una y sin la otra, y después entre a cablevisión ahí tuve problemas con mi jefe, era de esos jefes abusivos que quería que le lavara el coche cuando no era mi obligación, entonces antes de que otra cosa sucediera yo decidí salirme y luego tuve la oportunidad para entrar en una filial de Telmex y me estaba yendo bien, después me ofrecieron aquí y estaba mejor, sobre todo no andar en la calle porque antes andaba en la calle en el estado de México. Aquí el sueldo estaba mejor, la situación laboral también y aquí decidí quedarme.
	Como te ves en 5 o 10 años, Espero no verme aquí, como todos tenemos aspiraciones,

	<p>espero que la situación cambie para todos, yo en lo personal creo que tengo que salir adelante tanto profesional como económicamente, y si aquí no hay oportunidad, pues a buscar otro trabajo o acomodar dos horarios o buscar otro donde este mucho mejor y sobre todo tener la seguridad de que no eres de honorarios para no estar sufriendo cada año sobre si me van a contratar o no me van a contrata.</p>
	<p>Mi otra aspiración es ver si me voy a provincia, si no se puede como representante, pues como segundo de abordo en una representación, pero igual que no carezcan de tantas cosas como sabemos que carecen, sobre todo porque uno llega de afuera y es muy difícil adaptarte, que la gente te conozca. Ahora que estuve en Guanajuato si hable con Federico, incluso me pregunto si me quedaría en esa representación, pero realmente Guanajuato no me gusto porque la oficina de la representación esta en el centro, como lugar para turistar esta muy bien, pero no para poner una oficina. Yo pondría la oficina en León, ya que ahí hay más actividad política. Guanajuato esta porque esta el gobernador, pero lo tienes a 20 o 30 minutos y a parte la gente de Guanajuato no es mala, pero no te dejan ingresar fácilmente a su grupo, te ofrecen su ayuda, son atentos, pero a la hora que tu quieres ingresar o meterte a su grupo de lleno, como que te ponen una cortinita ahí, espérame tantito tu vienes de fuera e igual te la puedes encontrar en cualquier provincia, pero en Guanajuato no, entonces le dije a mi jefe que Guanajuato no.</p>
	<p>La relación con mis compañeros en general es cordial, de respeto; hay compañerismo por grupitos nada más, dichos grupos tal vez se deben a la competencia, celos profesionales unos sienten más que otros y de aquel lado sobre todo.</p>
	<p>Aquí si nos llevamos pero hay grupos, porque no lo se tal vez por competencia, celos, yo lo en lo personal trato de llevarme con todos aunque se que les caigo mal a algunos, pero en cuestión de trabajo no podemos ser compadres, pero podemos trabajar juntos. Por ejemplo con Quiroga tuve conflictos cuando estuve en la misma coordinación y habría que trabajar juntos, pues trabajamos juntos. No se vio afectado el trabajo y tuve diferencias fuertes, pues incluso me reto a golpes y todo eso y el de la maestría, a mí y a Héctor nos reto en varias ocasiones por cosas, que dices si tienes la maestría pues no es la forma, pero nunca se afecto el trabajo, si habría que sacar algún trabajo pues lo hacíamos. Algunas veces presentabas propuesta y Jorge decidía cuál era el que quedaba.</p>
	<p>El trabajo se cumple por que la gente es responsable, es profesional en su trabajo, aunque no tenga una carrera, es cuestión de educación yo creo, no sé.</p>
	<p>Líder: No hay líder en la dirección, no sé, si en estos niveles de jerarquía y sientan que todos les va a caer, porque llegaron a la jefatura y todo les va a llegar del cielo, no veo que trabajen así como los líderes que había antes. Miguel Angel si tenía liderazgo porque tenía, pues tomaba el mando de las cosas, tomaba decisiones y como que hacía que respetaran las jerarquías, tu eres el jefe, yo soy tu jefe y así iba la cadenita, trabajamos en la misma área tenemos las puestas abiertas pero siempre marcando la jerarquía y tomando las decisiones que se deberían tomar y que fueron en progreso del área. Acá con JM le falta eso, tomar decisiones fuertes y marcar a los de abajo que aquí el jefe soy yo, vamos haciendo las cosas así, el permite que se lo brinquen y los de allá arriba que él se lo brinquen también. Cosa que no debería de hacerse, si tu vas con el director general, este debería decir ya lo hablaste con el adjunto y si ya lo hablaste y no te hizo caso entonces si vienes conmigo, pero si no lo has hablado, primero ve allá; con ellos, los director de área se brinca al director adjunto y se van con el director general.</p>
	<p>El área del adjunto no se respeta, si ya creaste dicha área pues respétala; es un subdirector</p>

	<p>respetar y quedarse con él, es al primero que vas a ver cuanto tienes un problema, si el no te hace caso entonces vas más arriba, pero ya lo trataste abajo, lo que yo digo que es cuestión de quien esta en el cargo, el que toma las riendas, independientemente si es dirección general o una adjunto, el que esta en el cargo es el que provoca que se salga de control.</p> <p>Yo llegue con este Marroquín, para mí era muy bueno a pesar de que tenía su genio, su castigo era no hablarte en una semana, no se, pero yo le agradezco haber estado aquí, me dio una oportunidad y muchas veces me dejo de hablar una semana por boberías, porque no le pase un recado a mi jefe o cosas de esas, pero marcaba muy bien, a pesar de que pasaba todos los días y saludaba a uno por uno, jugaba fútbol con nosotros, pero marcaba aquí el director soy yo y nadie mueve un dedo si yo no lo se, y checaba muy bien los documentos, hacía yo las carpetas del electoral y me decía no aquí te saltaste el paso, aquí hay dos espacios si te checaba todos los documentos, y los de ahora, firmale esto así y ahí se va. Guadalupe Betancourt era bonachona pero no se si porque ya eran los últimos días que iban a estar ahí o que porque no le echo muchas ganas, y Petricholi si marcó quizá por cuestiones políticas no estuvo mucho tiempo igual le perdió el interés, llego Zurita el si marco las jerarquías, el hizo valer la dirección y Chávez, pues hasta ahí iba bien la situación. Aquí vino a romper todo lo que había.</p>
	<p>El trabajo que se esta realizando esta mal por lo mismo que cada quien quiere hacer lo que quiere y ya no hay la calidad del trabajo que había antes a pesar de que esta la misma gente, a pesar de las bajas, pues al igual que nosotros todos percibimos que para que lo hago bien si de todas maneras ahí está. Doy lo que puedo pero no mas, y se debe a la falta de motivación a los mismos jefes de que el jefe no checa los documentos. Principalmente a ello que no les interesa mucho lo que se esta produciendo y se refleja en los trabajos. Para que le echo más ganas si, una me están pagando lo mismo y dos no lo reconocen.</p>
	<p>Yo sugiero que los jefes pusieran el interés en los trabajos que se elaboran, que hubiera más comunicación entre ellos y los de abajo, que te motivarán así con el oye esta bien tu trabajo, me gusto, podemos hacerle modificaciones, pero ahora ni eso, así esta bien, pasa una semana y te des cuenta que esta en el mismo lugar que tu lo dejaste, entonces para que.</p>
	<p>Hay días en que no saco ninguna nota, no sale nada, nada y nadie te habla de la dirección y te diga oye porque no tengo nada de la coordinación Bajío, porque no hay nada, a pesar de que son tranquilos no deja de haber una nota diaria, ya ves que tampoco lo puedes reportar todo porque salen que los saturan de trabajo y a veces me quedo con la nota ahí, por su hay que consultar algo.</p>
	<p>El problema que más abordo en la zona es la cuestión de los carros chocolate, la UCD, los braceros, son los más recientes que ahorita están en auge en los cinco estados y de ahí hasta los 31 estados.</p>
	<p>Los problemas técnico administrativos predominantes son los recursos económicos para poder contar con buenos equipos y gente, por ejemplo San Luis es grande y podríamos decir que de los cinco estados es el que más problemas presenta pleito entre organizaciones, legalización de predios, pero son puntos diferentes y una sola persona para cubrirlos esta difícil y ahí el representante se da sus mañas, pero si falta gente que anduviera fuera y pudiera checar los asuntos, por ejemplo Oaxaca, Chiapas, Veracruz, Edomex.</p>
	<p>Otro problema administrativo es la distribución de tarjetas informativas, pues incluso la</p>

	<p>haces un día y al otro día siguen. La haces el viernes por la tarde y el lunes por la tarde ahí siguen y nadie te avisa, creo que el jueves o viernes mandaron un aviso en que si no había quien distribuyera las tarjetas, entonces deberíamos llevarlas, pero no sabemos cuanto hay alguien, por lo que te deberían de avisar porque hasta en eso no hay compañerismo. Ponchito ha entregado, cuando no hay quien entregue las tarjetas, y esta toda la fila se lleva todas y cuando nosotros ponemos tarjetas las de las otras áreas nada más se llevan las tuyas, y son las que entregan, por eso le dije a Ponchito no lo vuelvas a hacer, si ya te lo hicieron tres o cuatro veces.</p>
	<p>Las áreas no le ponen interés a las tarjetas, no las leen, no se preocupan si no les llegan en dos o tres días las leen si les llegan. Hay gente que se siente protegida porque son amigos de allá arriba y eso por eso les vale queso si entregan el trabajo o no, salvo si hay problemas fuentes como chocolates, braceros, invasión de predios, la toma de una carretera. Ellos sienten que como se sienten protegidos no le echen ganas y otro y eso de que allá no leen no se preocupan por la calidad del trabajo que les entregues tu.</p>
	<p>Respeto a los sueldos, Sergio es el quien más gana no, yo también pelee para que se me diera la oportunidad, y fue hablar con el Juan Manuel y él me autorizo hablar con el Contador y el contador me dijo que están contemplados tu, Sergio y Quiroga, vamos a ver, gano Sergio pues que bueno, ya nos tocará después pero no te digo hay mucha variación. Jessica gana más porque tiene su plaza, yo donde vería más ese problema, por ejemplo Ponchito es jefe de departamento y en la relación interna, el esta debajo de mi y gana más que yo, Anabel es jefa de departamento, dices que hace, cuando llego aquí estaba pegando etiquetitas, y dices como haciendo eso para un jefe de departamento medio día, no tanto en el mismo nivel de supervisores y directores, quienes ganan los mismo, ponle diferencia de dos o tres mil pesos. A mi en lo personal la situación de ellos si me da coraje te baja las pilas, pues cuando llego Anabel con Cerón era escribir etiquetitas, imprimirlas y pegarlas en sobres y una jefa de departamento para eso.</p>
	<p>La gente no dice cuanto gana a lo mejor porque si le digo tal vez se va a burlar de mí y si gano más talvez me va a echar grilla, cuantos privilegios no hay de ganar mucho, trabajar mucho y no hacer nada, por ejemplo a Sara le bajaron el sueldo porque supuestamente ganaba mucho y venía medio día, pero cuantos no hay así. Chelito gana más que nosotros, anda por unos 11 libras de impuestos y antes venía medio día y hasta que la pusieron con Plaza está hasta las seis de la tarde y son esas cosas que dices no se vale.</p>
	<p>Por esas situaciones hay divisionismo, no hay compañerismo. Cuando estaba en Cablevisión había un jefe, como te diré, que te provocaba situaciones con tus compañeros para que no hicieras equipo él era de la idea divide y vencerás, entonces el mantenía el control metiendo en conflicto al personal, los que ya lo conocíamos lo tirábamos de a loco, ibas y checabas si realmente paso lo que el comenta o dijeron de ti, pero el era así ponía en conflicto al personal para tener el control por esa situación de hacer esos favores, y realmente no saben en quien quedo la bolita, te digo Juan Manuel es tráeme los chismes que quieras, pero para mi no tiene el perfil para tener una dirección que tiene, le queda grande.</p>
	<p>Yo lo comentaba a Federico que es necesario cortar dos o tres cabezas, como un mensajero se le pone al brinco, al director, antes cuando se veía eso; las secretarias, tiene tres, antes cuando se iban a comer antes que el director y cuando regresaban después del director o sea el habla a las 5 y media de la tarde y yo le he contestado el teléfono y me dice oye Mauricio porque no me contestan en mi área, pues porque no hay nadie, como que</p>

	no hay nadie y se enoja con uno, regáñalas a ellas, pero no viene y las trata igual, en lugar de que les pregunte por qué llegaste tarde y decirles sabes que aquí siempre debe haber una persona, turnéense el horario, pero no suena y suena el teléfono, anoche igual a las 7 u 8 de la noche esta suena y suena el teléfono y nadie lo contesta, los que andamos ahí contestamos el teléfono Jessica, Ponchito, pero así y le bajan el volumen, pero lo que alcances oír.
	Consideró que la organización en donde me gustaría sería como televisa, aunque me ofrecieron en otro lado y no se dio, perolas actividades que hacía no eran rutinarias e igual podías aprender de otras áreas, yo entre ahí cuanto era chavo, era ayudante general, de ahí me empiece a meter con el que iluminaba, ya que no era de focos nada más, sino tenías que darle efectos de luz, colores, combinación de colores, intensidad, para los diferentes programas, entonces me empezó a gustar, no era rutinario era diferente, aprendí muchas cosas tuve la oportunidad de ser camarógrafo, fue lo último que hice ahí pero con el mismo sueldo, me daban el puesto pero no el sueldo, aprendido de audio, equipos, balancear sonidos, mezclar sonidos, pero para Mi Televisión si era una empresa donde me gustaría quedarme, ahora regresar ahí esta difícil puyes igual son contratos de un año seis meses,
	Yo espero de una empresa u organización la estabilidad económica y profesional, yo siento que ahí yo iba bien, sobre todo porque me toco en la época de Emilia Azcárraga el papá, era un señor que se imponía, que cuidaba sus intereses, su gente o sea el le respondidas y estabas de tu lado, malo cuanto tu te le volteabas porque si me toco ver dos o tres cositas, que ves y dices órale, por ejemplo un chavo que traía su gafete aquí en donde va el cierre del pantalón, una mañana llego y lo ve este señor y le dice ahí tienes tu trabajo, ni yo que soy el dueño de este lugar lo traigo ahí, y le quitó su gafete y lo corrió , y sin embargo, tu le respondías con trabajo y le decías oiga necesito esto y te decía págame con tu trabajo haciendo bien, yo en televisa si me quedaría.
	Hasta el momento yo no conozco ninguna empresa en donde realmente se apoye al trabajador , aunque en televisa si lo vi pero ahora no en tiempos actuales no lo he visto, alguna empresa o patrón que defienda a sus trabajadores, de hecho se preocupa más por sus intereses particulares, tanto empresarios como el gobierno, primero y después a sus empleados. Aquí no valoran el trabajo de los empleados, al contrario nos restringen que recursos económicos, materiales, porque vemos que dinero hay están en remodelación, que les dan carros a los jefes, apoyos, viáticos, lo que criticaron de sexenios pasados lo están haciendo.
	Cuando estuve en la iniciativa privada me hice de mi casa, me case, tenía dos carros ayudaba a mis papas, y a partir de que entre aquí, bueno las cosas están más caras, no he podido hacer una conchita, para hacer otra casa, cambiar de carro, me ha costado más trabajo.
	Te insisto irme a provincia poner un negocio o irme a una representación, Me gustaría Colima ya que es tranquilo, es más familiar, la gente es más abierta, el ambiente es familiar, tienes la oportunidad de convocar con la familia, los amigos, se me hace un buen estado para el desarrollo de los niños, también es cultural, es otro nivel, También Veracruz me gusta pero el calor no me agrada, Hidalgo, Querétaro, también me gusta.
	Hay personas que en poco tiempo hacen muchas cosas, quizás se deba a la suerte, conozco personas que ganas menos que tu, y ya cambiaron de coche, tal vez sus hijos no están en escuela de paga y ya se ahorran una lana, no tienen que pagar renta o la comida,

	no estrena, no se van a pasear, limitan unas cosas por otras cosas, yo prefiero irme a pasar con mi familia que comprar un coche.
	Me considero cariñoso como papá aunque a veces son muy gruñones no me gustan que las cosas estén más tiradas, y les enseño a ser ordenadas. Por ejemplo mi hija de siete años, me pide que la trate como una niña de su edad, pero a la mera hora deja las cosas tiradas, los niños entran en etapas, trato de ser cariñoso sobre todo trato de compensar que estoy todo el día aquí, si es fin de semana me esperan despiertas y si no pues a las 8 ya están durmiendo.
	Aquí estamos todo el día, por eso comemos aquí, antes nos íbamos a comer a fuera, pero empezamos a darnos cuenta que gastábamos mucho por lo que preferimos traer comida y comer aquí, le pedimos permiso a Juan Manuel para comer en la oficina. Esa es otra injusticia, el comedor de aquí que debería de ser para la gente más necesitada lo tienen de subdirectores para arriba y son los primeritos en estar ahí y son los que ganan más, que te gusta un subdirector 25 mil pesos, bueno los coordinadores unos 35 mil pesos y te digo están allá eso si se me hace una injusticia, con estaciona miento, mientras que los demás tenemos que pagar.
	Esos privilegios marcan la jerarquía aunque depende de la educación de cada quien, yo conozco gente que tiene mucho dinero, que toda su vida ha tenido dinero y son gente sencilla que tratan bien a la gente que trabajan para ellos, si tu cooperas con ellos te tratan bien, te consiguen una casa para que vayas con tu familia, si tienes que pasear te prestan un coche y no te cobran extras y conozco gente que de la noche a la mañana humilla a la gente, que te pasa si no somos iguales, yo creo que es parte de la educación, a lo mejor esto es lo que te marca a ti, por ejemplo con Federico me llevo bien, en un principio le hablaba yo de usted y el me dijo háblame de tu, vamos a llevarnos bien, hemos cotorreado juntos, nos hemos respetado, con Jorge Aguilera igual hemos ido a cotorrear juntos, nos llevamos aquí con bromas y aun así yo lo respeto como jefe que fue mío y como jefe que es de otra área y él creo que esta igual, sabe que es el jefe pero no deja de ser amable, yo considero que es más la educación. Por ejemplo Chávez, nos hablamos de tu cuando estaba en la subdirección y cuando lo dejo Zurita como director el dijo pues hay niveles, como diciendo ya no me hables de tu, y eso si me cayo mal, porque el que yo te hable de usted no quiere decir que no pueda mentarte la madre o que te hable de tu no te respete. Igual con Juan Manuel, a principio le hablaba de tú y cuando ya fue director me sentía incomodo y preferí hablarle de usted, lo comente con Federico y el me dijo no siguele hablando de tu. Juan Manuel no me ha reprochado nada, nos saludamos bien, si hay otras personas pues si, señor director.
	Yo veo muchas injusticias cometidas a favor de alguien, mucha falta de comunicación entre áreas, entre jefes, entre el personal, falta de compañerismo: Cuando yo llegue de Guanajuato, me encontré con Anabel y ya vez que yo siempre tengo dulces y siempre ando repartiendo, una vez cuando fui a San Luis traje bombones y otros dulces y me puso a repartir, pero les marque los bombones eran míos, sólo eran tres, pero parece que le dije agarra el bombo, después con el aire acondicionado, 10 mil veces les he explicado que el área acondicionado es automático, cuando se caliente el ambiente se enciende y enfría y después se vuelve a apagar y luego a encender y así, no tardaba yo en prender el aire acondicionado cuando Anabel lo apagaba, y un día si le dije oye déjalo prendido está muy caliente el ambiente y me dijo pues quitate la ropa, entonces yo le dije que era más fácil que tu te tapes a que yo me desnude, la cosa es que hizo un merequetengue que terminamos enojados, por eso no puede haber compañerismo.

	<p>Otro ejemplo de esta falta de compañerismo fue cuando estaba allá abajo, Quiroga era el supervisor y esa ocasión Jorge se ausentó, entonces quedamos el y yo, una persona llegó traía un conflicto y Quiroga no estaba, yo estaba solito y atendido a la persona y me asesore con Cerón. Quiroga regresó y se molestó que por que no le avise si el era quien tenía que atenderlo, y le dijo que no tenía porque andarlo buscando pues ni siquiera me dijo donde estaría, si hubiera ido al baño, pues le echo un grito y ya, pero no, yo no voy a salir a la calle a buscarlo, y se enoja y me dice que el tiene una maestría, entonces le dije si tienes tanta educación que haces aquí, si llevas tanto tiempo aquí y no te han reconocido, entonces estas perdiendo el tiempo, y así nos dejamos de hablar. De por si no nos hablamos no somos compatibles, hablamos salvo por cuestiones de trabajo.</p>
	<p>Sergio también tiene sus cosillas y le caí en varias, recuerdas que habíamos las carpetas electorales. Hicimos una juntos y quedamos de mantener esto y si todo si, queda esta si. No recuerdo que me paso el día de la presentación, pero afortunadamente no la pudo presentar y yo llego al otro día y me entero que le había hecho modificaciones, su idea era que llegaremos con Zurita pero no me dijo nada, para esto yo ya me había enterado en la mañana y pedía una impresión. Llegamos con Zurita, el pretendía llevar la batuta, diciendo mire así quedo la carpeta y yo quedar mal, pero no se vale porque lo trabajamos juntos, porque pretender lucirte, que me hubiera dicho mira en la noche me inspire y le hice estas modificaciones, pero no, cuando vio que defendí, cuando vio que llevaba la misma carpeta que el, se me quedo viendo como diciendo como te enteraste, entonces, pero bueno y así dos tres cosillas, te da una cara y luego te la voltea. Sergio llega tarde, se va más tarde que yo, cuando me ve que estoy acomodando mis cosas me dice con voz de balconear, que ya te vas porque tan temprano, que haces aquí tan tarde si siempre te vas temprano, son cosas que no van y lo hace con tal de quemarte.</p>