



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLAN**

DEL DEBER SER A LOS HACERES Y LOS PARECERES. UN  
ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO DE LAS  
ORGANIZACIONES PUBLICAS.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN COMUNICACION**  
P R E S E N T A  
**IRMA CRISTINA MARTINEZ VILLARREAL**

ASESOR: FERNANDO MARTINEZ VAZQUEZ



FEBRERO, 2005

m. 341660

## **Agradecimientos**

A mi familia:

Por su eterno apoyo, sobre todo a mi papá, por su confianza y su paciencia; por forjar en mí el sentido de responsabilidad y honestidad; por dejarme ser.

A la UNAM:

Por abrirme las puertas del conocimiento, de la ciencia, del arte y la cultura. Por permitirme ser parte de la gloriosa FES Acatlán, de su formación académica, de las historias que se crean y recrean en sus pasillos, de sus voces que aún retumban en mis oídos.

A mis profesores:

Por su esfuerzo y compromiso, quienes fomentan y resaltan el espíritu de investigación y crítica de la Universidad: a Fernando Martínez, Jorge Pérez, Jaime Pérez, Jorge Olvera, Mario Revilla, Manuel Vázquez, sólo por mencionar algunos.

A mi asesor:

A ti Fer, por la influencia que tuviste en mi formación académica como en el término de mi carrera; por tu enseñanza, por asesor y amigo.

A compañeros y amigos:

Con quienes compartí horas clase, horas extracurriculares y horas no adecuadas: Rutilia, Javito, Aleja, Maga, Zayayu, Jerry, Toño, Julio, Isrra, Pedrito, Hugo, Luisillo, Omar (cuisillos), Juan Carlos, Andrés (Lic.), Rosita, de quienes conservo enormes recuerdos y alegrías.

A Rafa y a Erick por su enorme apoyo y su amistad. Por saber escucharme y aguantarme. Por dejarme ser parte de su espacio y haber convertido el Centro de Cómputo en mi segundo hogar.

A la persona que tanto quiero y con la que quiero estar, a ti Maico por querer crecer conmigo, por caminar conmigo de la mano, por ser parte de mi vida.



## Índice

Introducción.....	1
<b>Capítulo I</b>	
<b>Teoría de las Organizaciones y las Escuelas del Comportamiento Organizacional.....</b>	<b>11</b>
1.1 Teoría Clásica.....	11
1.1.1 Max Weber.....	12
1.1.2 Federick Taylor.....	16
1.1.3 Henry fayol.....	19
1.1.4 El Comportamiento Organizacional desde el Enfoque Clásico.....	22
1.2 Teoría Humanista.....	23
1.2.1 Elton Mayo.....	24
1.2.2 Abraham Maslow.....	26
1.2.3 Rensis Likert.....	29
1.2.4 Federick Herzberg.....	33
1.2.5 Douglas McGregor.....	34
1.2.6 Chiris Argyris.....	36
1.2.7 El Comportamiento Organizacional desde el Enfoque Humanista.....	41
1.3 Teoría de Sistemas.....	44
1.3.1 Ludwig Von Bertalanffy.....	45
1.3.2 Talcott Parsons.....	48
1.3.3 George Homans.....	49
1.3.4 Erick Trist.....	50
1.3.5 Daniel Katz y Robert Kahn.....	53
1.3.6 Teoría de la Firma de Richer D.M. Cyert y James B. March.....	55
1.3.7 Walter Buckley.....	56
1.3.8 Niklas Luhmann.....	57
1.3.9 El Enfoque Sistémico de las organizaciones.....	60
1.4 Teoría Contingente.....	66
1.4.1 Joan Woodward.....	67
1.4.2 Tom Burns y G.M. Stalker.....	69
1.4.3 Paul Lawrence y Joy Lorsch.....	70
1.4.4 Perrow.....	73
1.4.5 Galbraith.....	74
1.4.6 El Comportamiento Organizacional desde el Enfoque Contingente.....	78
1.5 Construyendo un concepto de Comportamiento Organizacional.....	84
<b>Capítulo II</b>	
<b>La Empresa Pública.....</b>	<b>95</b>
2.1 Por qué empresa.....	96
2.2 Por qué pública.....	97
2.3 Definición de empresa pública.....	98

2.4 Estructuración formal de la empresa pública.....	100
2.4.1 Estructura legal.....	100
2.4.2 Fines y propósitos.....	102
2.4.3 Crecimiento.....	102
2.4.4 Equilibrio sectorial.....	103
2.4.5 Entorno.....	103
2.4.6 Recursos humanos.....	103
2.4.7 Recursos materiales.....	104
<b>Capítulo III</b>	
Dime como funcionas y te diré como eres.....	109
3.1 Importancia del estudio de empresas públicas.....	109
3.2 Elección de las empresas.....	111
3.2.1 Organizaciones y áreas analizadas.....	114
3.3 Desmembrando el concepto de comportamiento organizacional.....	115
3.3.1 La operacionalización y su método.....	115
3.4 Tablas para el vaciado de datos.....	119
3.4.1 Matriz de doble entrada.....	119
3.4.2 Matriz de entorno.....	120
3.4.3 Matriz de estructura formal.....	122
3.4.4 Matriz de comunicación.....	123
3.4.5 Matriz de cultura.....	125
3.4.6 Matriz de funcionamiento.....	128
3.4.7 Matriz de similitudes y diferencias del entorno.....	130
<b>Capítulo IV</b>	
El Comportamiento Organizacional en las Empresas Públicas.....	133
4.1 El entorno.....	133
4.1.1 La organización como sistema.....	134
4.1.2 Entradas y salidas.....	136
4.1.3 Caracterización del ambiente.....	136
4.2 La empresa pública y su entorno.....	140
4.2.1 Etapas clave.....	140
4.2.2 Ambiente relevante.....	144
4.2.3 Turbulencia.....	149
4.2.4 Hostilidad.....	150
4.2.5 Desintegración.....	151
4.2.6 Escasez.....	152
4.2.7 Diversidad.....	153
4.2.8 Problemas y obstáculos.....	154
4.2.9 Oportunidades.....	157
4.2.10 Obtención de información.....	158
4.2.11 Interrelación.....	162
4.2.12 Fronteras.....	164
4.2.13 Insumos.....	166

4.2.14 Transformación.....	168
4.2.15 Producto.....	168
4.2.16 Caracterización del entorno en las empresas públicas.....	171
<b>4.3 Estructura formal.....</b>	<b>173</b>
4.3.1 Organización formal e informal.....	174
4.3.2 El organigrama.....	176
4.3.3 Filosofía.....	177
4.3.4 Misión.....	177
4.3.5 Visión.....	177
4.3.6 Valores.....	178
4.3.7 Objetivos.....	178
4.3.8 Reglamentos y políticas.....	181
4.3.9 Manual de procedimientos.....	181
4.3.10 Reclutamiento.....	182
<b>4.4 Estructura de las empresas públicas.....</b>	<b>184</b>
4.4.1 Su misión.....	185
4.4.2 Su visión.....	188
4.4.3 Sus valores.....	188
4.4.4 Sus objetivos.....	190
4.4.5 Su reglamento interno.....	191
4.4.6 Manual de procedimientos.....	192
4.4.7 Organigrama.....	194
4.4.8 Reclutamiento.....	196
4.4.9 Caracterización de la estructura formal en las empresas públicas.....	199
<b>4.5 Comunicación.....</b>	<b>200</b>
4.5.1 Comunicación e información.....	200
4.5.2 Elementos de la comunicación.....	202
4.5.3 Funciones de la comunicación.....	203
4.5.4 Comunicación organizacional.....	204
4.5.5 Comunicación interna.....	205
4.5.6 Flujos de información.....	206
4.5.7 Comunicación informal.....	207
4.5.8 Comunicación interpersonal.....	208
4.5.9 Comunicación externa.....	210
4.5.10 Productos comunicativos.....	212
4.5.11 Problemas de comunicación.....	214
<b>4.6 La Comunicación en las empresas públicas.....</b>	<b>218</b>
4.6.1 Flujos de información.....	219
4.6.2 Comunicación interpersonal.....	221
4.6.3 Comunicación informal.....	222
4.6.4 Comunicación formal.....	223
4.6.5 Productos internos de comunicación.....	224
4.6.6 Productos externos de comunicación.....	225
4.6.7 Problemas de comunicación.....	226
4.6.8 Caracterización de la comunicación en las empresas públicas...	231

4.7 Cultura Organizacional.....	232
4.7.1 Cultura.....	233
4.7.2 Subculturas.....	234
4.7.3 Definición de cultura organizacional.....	236
4.7.4 Funciones de la cultura.....	237
4.7.5 Componentes de la cultura.....	237
4.7.6 Clima organizacional.....	240
4.7.7 Imagen de la organización.....	242
4.8 La cultura de las empresas públicas.....	243
4.8.1 Sus mitos.....	244
4.8.2 Sus ritos.....	244
4.8.3 Sus hábitos.....	245
4.8.4 Sus valores.....	246
4.8.5 Sus actitudes.....	248
4.8.6 Clima organizacional.....	249
4.8.7 Imagen interna.....	250
4.8.8 Imagen externa.....	252
4.8.9 Representaciones.....	254
4.8.10 Tótem.....	256
4.8.11 Caracterización de la cultura en las empresas públicas.....	258
4.9 Funcionamiento.....	259
4.9.1 Productividad.....	260
4.9.2 Actores.....	263
4.9.3 Motivación.....	266
4.9.4 Participación del empleado.....	270
4.9.5 Grupos.....	271
4.9.6 Poder y autoridad.....	274
4.9.7 Relaciones de poder.....	277
4.9.8 Liderazgo.....	279
4.9.9 Recursos materiales y humanos.....	282
4.10 Funcionamiento y comportamiento de las empresas públicas.....	283
4.10.1 Funcionamiento ideal contra real.....	283
4.10.2 Productividad.....	286
4.10.3 Actores.....	291
4.10.4 Motivación.....	293
4.10.5 Participación del empleado.....	296
4.10.6 Grupos formales.....	297
4.10.7 Grupos informales.....	299
4.10.8 Autoridad.....	300
4.10.9 Liderazgo.....	303
4.10.10 Relaciones de poder.....	306
4.10.11 Recursos humanos.....	309
4.10.12 Recursos materiales.....	312
4.10.13 Caracterización del funcionamiento en las empresas públicas.....	316
4.10.14 Caracterización del comportamiento organizacional de las empresas públicas.....	318

Conclusiones.....	319
Bibliografía.....	329
Anexos.....	335

## Introducción

La presente investigación tiene como propósito conocer la forma en que se comportan y desarrollan ciertas organizaciones, en este caso las que en el trabajo quedan definidas como empresas públicas<sup>1</sup> y que a lo largo del mismo se les nombra indistintamente (organización o empresa), con el antecedente de que se hace referencia a las que aquí fueron analizadas.

Cabe señalar, que a pesar de que cada una de ellas crea su propio mundo simbólico, se plantea la posibilidad de encontrar similitudes en su estructura, su funcionamiento y en el medio en el que se desenvuelven, sugiriendo la existencia de rasgos organizacionales similares que contribuyan al objetivo de esta investigación, es decir, a identificar rasgos y patrones de conducta comunes que caractericen el ser y hacer de este tipo de organizaciones<sup>2</sup>.

En este sentido, resalta el interés por abarcar el estudio del comportamiento organizacional, que se refiere al modo de actuar de los miembros dentro de su lugar de trabajo, desentrañando los factores que influyen en su conducta y que repercuten directamente en el desempeño de la organización. Pues son los actores quienes constituyen el sistema social interno y de quienes depende la eficacia de las mismas.

El comportamiento organizacional<sup>3</sup> se interesa por conocer a las personas, sus actitudes, percepciones, creencias, valores, sentimientos, objetivos, etc. más allá del ámbito organizacional y que conforman el sistema de valores, es decir, el mundo simbólico del medio en el que se desenvuelven, cuya interpretación y

---

<sup>1</sup> Organismo económico, propiedad y control del Estado, que se dedica a la producción de bienes y/o prestación de servicios de interés nacional, público y social, cuyo control se da tanto por su capacidad para nombrar a la dirección y estar sujeta al cumplimiento directo de los planes y programas gubernamentales, así como por su participación en capital o con recursos de sus conductos paraestatales.

<sup>2</sup> Para Mayntz (1964) la Organización es la formación social orientada hacia fines concretos. Por su parte Robbins (1987) la define como la unidad social rigurosamente coordinada compuesta por dos o más personas que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

<sup>3</sup> Para Robbins (1987) el Comportamiento Organizacional es el que se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de la organización.

entendimiento revelan significados, representaciones, haceres y pareceres organizacionales que explican el funcionamiento al interior de las mismas.

En otras palabras, se puede decir, que la importancia de explicar el comportamiento organizacional a partir de los sujetos, radica en que son ellos quienes construyen colectivamente, a través de la comunicación (producción de significados), una representación de la realidad de la organización<sup>4</sup>, revelando al mismo tiempo su cultura, base para el entendimiento de los problemas que acontecen dentro de ésta. Como lo mencionaría Crozier y Friedberg<sup>5</sup> son las acciones colectivas las que dan paso a la formación de los constructos sociales, a partir de los cuales se logra el orden.

La importancia de referirnos a organizaciones públicas parte principalmente del papel que han jugado en la vida nacional como instrumentos reguladores de política económica y social del Estado y como portadoras de servicios de interés común, caracterizándose por su deficiencia y una inadecuada planeación, en la que pasan a ser más que un medio de satisfacción de interés social, un obstáculo que retrasa el otorgamiento del servicio en una sociedad que demanda calidad y satisfacción de los intereses públicos. De ahí la necesidad de abordar estos centros laborales y conocer las causas que determinan su mal funcionamiento, impidiendo que sean productivas y eficaces.

Cabe señalar que la mayor parte de las investigaciones realizadas en torno a las empresas públicas a nivel académico, específicamente refiriéndome a los trabajos de tesis de la FES Acatlán, se han enfocado a estudios de caso sin llegar aún a identificar procesos, significados, símbolos, representaciones, intereses y comportamientos comunes que permitan empezar a generar un conocimiento sobre la forma en que se desarrollan y funcionan las organizaciones mexicanas, y más específicamente, en nuestro caso de estudio, las empresas públicas.

---

<sup>4</sup> Ribeil, Cecilia, El poder de la Comunicación en las Organizaciones, AMCO-Universidad Iberoamericana, México, 1999, p.103

<sup>5</sup> Crozier, Michel y Erhard Friedberg, El Actor y el Sistema, Alianza Editorial México, México, 1990, p.19

Ante la posibilidad de abordar esta línea de investigación y ampliar este campo de estudio dentro del área de la Comunicación Organizacional a nivel Institución, el presente trabajo parte del análisis de 10 estudios de caso sobre organizaciones del sector público, realizados por estudiantes de Comunicación de la propia Facultad, con el fin de enriquecer los estudios hechos hasta el momento e invitando a investigaciones posteriores sobre la elaboración de estrategias, planes, programas y procesos de acción que permitan la eficiencia y productividad de este tipo de organizaciones.

De esta forma, las investigaciones realizadas no quedan sólo a nivel de diagnóstico organizacional, sino que también, proporcionan información importante que contribuye a un análisis más general sobre la forma en que se desarrollan y comportan estos centros laborales, con el fin de encontrar rasgos comunes que ayuden en la explicación de los fenómenos que obstaculizan su desempeño óptimo.

La viabilidad de revisar dichos trabajos, además de la utilidad que se les pretende dar, es que brindan información importante que permite dirigir esta investigación directamente al campo que nos compete, ya que más allá de desentrañar los factores que influyen en el comportamiento de una organización en específico y proponer estrategias que contribuyan a su mejor funcionamiento, el fin de ésta es identificar rasgos comunes en el desempeño de las mismas para realizar una caracterización sobre la forma en que se comportan dichos centros laborales.

Con el fin de abarcar de forma más completa el estudio del comportamiento en las organizaciones y darle mayor orden y estructura, se tomaron en cuenta aquellos trabajos que proporcionaban más información sobre el tema y que contemplaban los diferentes elementos que conforman e intervienen en el funcionamiento de las mismas.

Bajo esta necesidad, se eligieron los trabajos recepcionales de titulación realizados bajo la opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”, actualmente llamado “Organización,



Comunicación y Cultura” que se imparte en la FES Acatlán desde 1992 por profesores de la carrera de Comunicación, ya que la forma en que estaba distribuida la información en los módulos de los que se compone, permitió estandarizar el estudio del comportamiento organizacional en cinco elementos básicos como son el entorno, la estructura formal, la comunicación, la cultura y el funcionamiento.

Asimismo, cabe señalar que al requerir abarcar diferentes organizaciones se vuelve un tanto complicado someter la investigación a estudios prácticos, es decir, en donde el investigador acuda y realice directamente la observación y el diagnóstico de las empresas públicas. Pues además de la dificultad para obtener el permiso de ingreso a todas las organizaciones, el diagnóstico a cada centro laboral requiere de un tiempo mayor que queda fuera de las posibilidades de este trabajo.

En este sentido y para fines de esta investigación, la forma en que se estructura parte de las bases teóricas del comportamiento organizacional, retomando, en el primer capítulo, la Teoría de las Organizaciones, en el que se hace un recorrido por las principales escuelas del comportamiento e identifican las contribuciones y los diferentes enfoques con los que han abordado el estudio de las mismas.

De esta forma, se pretende establecer las bases teóricas que permitan entrar al mundo organizacional, conocerlo y diagnosticarlo mediante la aplicación de instrumentos que arrojen la información necesaria para su entendimiento y dejando abierta la posibilidad de proponer estrategias y planes de acción que contribuyan al funcionamiento óptimo de los centros de trabajo.

Asimismo, el recorrido por las principales escuelas se hace con el fin de construir un concepto sobre comportamiento organizacional que incluya de manera integral las principales variables que han intervenido en los diferentes enfoques organizacionales y así obtener un concepto útil y aplicable en el estudio de las empresas actuales.

De este modo, en este primer capítulo se retoman teorías como la clásica, la humanista, la de sistemas y la contingente, en las que a pesar de los huecos teóricos que pueden existir en cada una de ellas se logra llegar a una visión más íntegra y global en estas dos últimas, sin dejar de considerar por ello, las aportaciones de los enfoques anteriores en la construcción de la Teoría de las Organizaciones y en la explicación del fenómeno organizacional.

Mencionadas las bases teóricas de las que parte la investigación, en el segundo capítulo se aborda el objeto de estudio, es decir, a la empresa pública, empezando por justificar el término de empresa y el de público, para así llegar al concepto de este tipo de organizaciones. Posteriormente se mencionan las características legales y estructurales, así como los fines para las que fueron creadas, con el propósito de conocerlas mejor y lograr una mayor comprensión de su estructuración y funcionamiento en los casos prácticos estudiados.

Por su parte, el capítulo 3 se refiere a la metodología<sup>6</sup> empleada para la revisión y el análisis de los trabajos de tesis, a partir de los cuales se obtiene la información necesaria para la conformación de la caracterización de las empresas públicas.

En este caso de estudio se requiere de la técnica de investigación documental<sup>7</sup> por medio de la cual se hace la revisión y consulta de los 10 trabajos recepcionales de titulación en comunicación que abordan el tema de comportamiento organizacional en empresas públicas, identificando rasgos y características comunes que nos revelen el ser y hacer de estas organizaciones, a partir del análisis de aspectos como son el entorno, la estructura formal, la comunicación, la cultura y su funcionamiento.

---

<sup>6</sup> Garza (1981) establece que la metodología es el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

<sup>7</sup> Íbidem, p.13. La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se identifica con el manejo de mensajes registrados en manuscritos e impresos, por lo que se le asocia con la investigación archivística y bibliográfica, aunque los documentos pueden ser microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas, películas, etc.

Para ello se requiere el empleo de procedimientos y la construcción de instrumentos que permitan recabar los datos necesarios de las tesis y hacer una lectura adecuada de los mismos, con el fin de descubrir hallazgos que nos lleven a la comprensión del funcionamiento en estas organizaciones.

Entre estos instrumentos se encuentran la operacionalización y las matrices de doble entrada. Con la primera se obtienen las unidades mínimas en las que se puede estudiar el comportamiento organizacional y que dan paso a la construcción de los cuadros de vaciado, mejor conocidos como matrices de doble entrada, a partir de las cuales se registran los rasgos encontrados en cada una de las tesis para finalmente integrarlos en una matriz que contemple las similitudes y diferencias en el comportamiento de este tipo de organizaciones, información necesaria para el análisis e interpretación a la que se llega en el siguiente capítulo.

En este sentido, el estudio se fundamenta en la investigación documental tanto de la parte teórica como de la revisión del comportamiento organizacional en diferentes empresas públicas, para después constituir las en la parte reflexiva del mismo. Para ello se requiere de un trabajo analítico en el que se apliquen los conocimientos teóricos desde la revisión crítica de los estudios de caso hasta la construcción de una caracterización sobre el comportamiento en dichas organizaciones, capaz de integrar la teoría con los hallazgos encontrados.

De esta forma, el capítulo 4 retoma la organización como sistema, analizando el modo en que se interrelacionan cada uno de los elementos que intervienen en el comportamiento de los centros laborales, como son el entorno, la estructura formal, la comunicación y la cultura que finalmente repercuten y determinan el funcionamiento de los mismos.

Para ello se parte de la fundamentación teórica de los elementos mencionados que lleve a la reflexión y análisis de los rasgos característicos de estas organizaciones, con el fin de desentrañar su mundo simbólico y comprender la forma en que determinan su comportamiento.

Pues como comunicólogos, inmersos en el campo de la comunicación organizacional<sup>8</sup> nos interesa conocer y desentrañar el mundo cultural y de representaciones al interior de las organizaciones, con el fin de comprender la conducta humana y aportar nuevos conocimientos teóricos y prácticos al estudio de esta disciplina, que permitan llevar a las organizaciones a un perfeccionamiento de sus métodos y procesos de trabajo con la plena aplicación de las capacidades humanas y tecnológicas.

Con esto se pretende que las organizaciones se encuentren en condiciones de adaptarse e innovarse para alcanzar los resultados deseados y lograr su permanencia en la sociedad.

De acuerdo al tema de estudio en este trabajo, esto correspondería a lo que menciona Etkin: "La Administración Pública... es el complejo sistema de capacidades humanas y tecnológicas necesarias y preparadas para lograr las prestaciones que requiere la sociedad global mediante organizaciones efectivas."<sup>9</sup>

Sin embargo, en la experiencia real y cotidiana existen organizaciones que se desarrollan y funcionan bajo condiciones poco estructuradas, producto de la propia conducta e imprevisibilidad de los miembros que la conforman, de la falta de planeación y dirección, así como del establecimiento de planes y estrategias de comunicación que contemplen la optimización de los recursos humanos y materiales, en congruencia con el tipo de empresa y de las condiciones ambientales en que se encuentren inmersas.

En este sentido, se considera que las empresas estudiadas no cuentan con una estructura adecuada de poder, ni de comunicación, ni con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos necesarios que le permitan hacer frente a las contingencias del entorno y cubrir eficientemente las

---

<sup>8</sup> Ribeil, op.cit, p.95 Define a la comunicación organizacional como el proceso de significación, información y relación que se realiza al interior y a favor de la organización. Por su parte Within y Sthephens cit\_pos.Goldhaber se refieren a ella como la interdependencia e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.

<sup>9</sup> Etkin, Jorge, Burocracia en Corporaciones Públicas y Privadas, Ed.Macchi, Buenos Aires 1986, p.87

demandas de sus clientes internos (empleados) y externos (público al que se dirige). Pues a pesar de ubicarlas como organizaciones que se encuentran altamente formalizadas al contar con documentación escrita y por depender de un órgano oficial, igualmente estructurado, en su desempeño real aparecen como centros de trabajo poco formalizados que se desarrollan a partir de los procesos e interacciones que día con día se establecen y conforman al interior de los mismos.

Precisamente de esta incongruencia entre el funcionamiento ideal contra el real surge el título de esta investigación: "Del deber ser a los haceres y los pareceres. Un acercamiento al comportamiento de las organizaciones públicas." Pues más allá de las especificaciones formales y por escrito con las que cuentan estos centros laborales y que indican la forma en que deben de proceder y funcionar (el deber ser), se conforman y desarrollan a partir de las acciones diarias de sus miembros (haceres), estableciendo estructuras informales de trabajo, bajo las cuales conforman su mundo simbólico y de representaciones, es decir, el mundo de los pareceres.

Del resto del título solo habría que aclarar el por qué queda como acercamiento y no se asevera en sí como la forma en que se comportan dichas empresas, ya que se considera que el retomar 10 estudios de caso no brinda la información suficiente para asegurar que la caracterización obtenida a partir del análisis de los mismos, revela la forma en que se comportan en general este tipo de organizaciones.

Pues únicamente, lo que se logra obtener a partir de este estudio y de los rasgos comunes encontrados, es una aproximación a la conducta de sus actores y el modo en que se relacionan e interactúan con cada uno de los elementos que la conforman, proporcionando información que ayuda a la explicación del funcionamiento así como de las causas que lo originan y que finalmente constituyen el comportamiento de la organización.

En este sentido, se puede decir que una de las interrogantes de esta investigación es saber si el número de casos estudiados permite llegar a dicho

fin, tomando en cuenta, que el presente trabajo no se basa en un análisis cuantitativo, sino más bien, desde el propio origen de la investigación, sugiere identificar rasgos organizacionales, a partir de cómo el propio ser humano entiende y se desenvuelve en la organización.

Asimismo, cabe señalar que por la complejidad de este estudio en cuanto a los aspectos que abarca para llegar a la caracterización del comportamiento organizacional en las empresas públicas, se queda a nivel de reflexión teórica sin llegar a establecer una propuesta comunicativa para el mejoramiento de las organizaciones estudiadas.

Sin embargo, es necesario resaltar las aportaciones de dicha reflexión, ya que además de acercarnos al mundo organizacional de las empresas públicas y al entendimiento de los factores que influyen en su funcionamiento, permite identificar patrones de conducta comunes que ayudan en la conformación de una caracterización de dichas organizaciones, siendo finalmente el objetivo de esta investigación.

De esta forma su importancia radica, además de ser un tema poco tratado a nivel estudiantil, en que brinda una visión integral sobre el funcionamiento de algunas empresas públicas, llegando a la conclusión de que existe un comportamiento común que identifica el ser y hacer de dichos centros laborales, contribuyendo así, en la explicación del comportamiento de un tipo específico de organizaciones mexicanas, y por lo tanto, en el estudio de las organizaciones desde el enfoque comunicativo.

De igual forma, habría que mencionar que la reflexión teórica a la que se llega invita y abre otras líneas de investigación sobre la elaboración de estrategias y planes de acción que sean afines a los intereses y necesidades de dichas empresas y que ayuden en el mejor desempeño de sus actividades, así como en la conformación de una cultura organizacional estable. Se quisiera que al hablar de organizaciones efectivas con alto grado de productividad no quedara como un término funcional en la aplicación teórica pero disfuncional en la realidad cotidiana de los centros de trabajo.

Precisamente en este campo resalta la importancia de la comunicación organizacional, ya que propone otra forma de abordar la problemática en las organizaciones, donde los procesos de interacción comunicativa adquieren relevancia en el funcionamiento de las mismas, bajo la lógica de que la comunicación se presenta como una forma de relacionarse a propósito del mundo por el conocimiento compartido<sup>10</sup>, es decir, la comunicación organizacional nos permite indagar más allá de los aspectos estructurales, enfocándose más bien, al papel del factor humano, cultural y comunicativo en los procesos de producción que determinan el funcionamiento de las mismas.

En este sentido, radica el trabajo del comunicólogo y la importancia del estudio de la conducta humana, la que al ser tan cambiante e impredecible, hace de este campo de estudio una tarea difícil y sumamente compleja, pero de gran importancia para incursionar en el mundo organizacional.

---

<sup>10</sup> Martín Serrano, Manuel, La producción Social de la Comunicación, Ed. Alianza, Madrid, 1986, p.80

## Capítulo 1

### Teoría de las Organizaciones y las Escuelas del Comportamiento Organizacional

Desde finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial, se iniciaron estudios más formales en torno a la organización en el mundo occidental. A partir de entonces, y con la evolución de las teorías y escuelas del comportamiento organizacional, se han desarrollado y definido algunas de las características más importantes en este campo.

De esta forma, el estudio y comprensión de las organizaciones sugiere conocer las principales escuelas que permita tener una perspectiva general de la forma en como se han concebido a través del tiempo y rescatar aquellos conceptos que contribuyan al estudio y análisis de las organizaciones actuales.

Diferentes autores han clasificado las distintas corrientes en cuatro teorías fundamentales: Teoría Clásica, Teoría Humanista, Teoría de Sistemas y Teoría Contingente, de las cuales se hablará a continuación.

#### 1.1 Teoría Clásica

A partir de la Revolución Industrial y como resultado de la división del trabajo, del crecimiento de las empresas, de la aparición de problemas de coordinación, entre otros, surge la necesidad de una racionalización de las relaciones hombre-máquina en las organizaciones; bajo este contexto autores como Max Weber, Federick W. Taylor y Henry Fayol se interesaron por realizar investigaciones sistemáticas de éstas, para así delimitar las características principales de este fenómeno.

La Teoría Clásica propone una forma sistemática para abordar a las organizaciones a través del estudio de aspectos estructurales, tales como la jerarquía y formalidad en la que se definen puestos y funciones, en donde los miembros son supervisados y controlados mediante estímulos que esperan obtener respuestas mecánicas. Desde este enfoque, la comunicación fluye



únicamente en sentido vertical y en forma descendente, impidiendo la participación del empleado. En forma general, se caracteriza por el énfasis que pone en la estructura con la que debe contar la organización para alcanzar las metas establecidas, interesándose por aspectos como la planeación, la estandarización, el mejoramiento de la eficiencia laboral y las reglas prácticas.

### 1.1.1 Max Weber

El sociólogo alemán, Max Weber, aportó al estudio de las organizaciones la **Teoría de la Burocracia**, la cual aborda el cumplimiento de las metas a través del establecimiento de planes, programas y tareas bien definidas, es decir, coloca el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través del grado de formalización con el que cuente la misma. Entre los puntos que retoma la Teoría de la burocracia se encuentran<sup>11</sup>:

1. **Jerarquía de autoridad bien definida:** organización con principios escalares en la que quedan establecidos puestos y funciones que permiten al empleado tener como referente a un único responsable.
2. **Trato impersonal y formal de jefe a empleado:** los funcionarios mantienen una distancia social con sus empleados.
3. **Desarrollo de normas:** sistema de reglas y procedimientos escritos que regula la conducta de los individuos.
4. **Establecimiento de deberes y derechos del empleado:** establecer por escrito las funciones y obligaciones del empleado, basadas en la división del trabajo, así como sus derechos dentro del marco legal de la empresa.
5. **Delimitar la ingerencia del personal en la organización:** a través del establecimiento de puestos y funciones de cada empleado se delimitará la forma en que intervendrán en la organización.
6. **Otorgamiento de incentivos económicos:** motivación económica del empleado.

---

<sup>11</sup> Mouzelis, Nicos P., Organización y Burocracia, ediciones península, Barcelona, 1973, p.26

7. **Instauración de un sistema de control:** las actividades de los empleados deben ser medibles y controlables a partir de la productividad y respeto a los procedimientos.
8. **El personal administrativo queda separado de los instrumentos de producción:** los dueños y personal administrativo no deben pertenecer a la parte operativa de la organización.

Para Weber la burocracia era la forma más eficiente de organización inventada por el hombre, sin embargo, consideró que esta máxima eficiencia que resultó de la creciente burocratización del mundo moderno podía ser una amenaza **para la libertad individual y las instituciones democráticas** de las sociedades occidentales.<sup>12</sup> Esto provocado por las reglas impersonales y el excesivo formalismo que pudieran frustrar las demandas populares de justicia social. Asimismo, consideró que el método de selección basado en diplomas y exámenes impedía la igualdad real de oportunidades, ya que indirectamente favorecía a aquellos que poseían los medios materiales que les permitiera emprender largos estudios.

A partir de lo anterior Weber estableció algunos puntos referentes a las organizaciones burocráticas<sup>13</sup>:

- Son organizaciones reguladas por sistemas racionales e impersonales dirigidos a conseguir la máxima eficiencia, en las que la obtención metódica de un resultado práctico y bien definido se da a través de una previsión precisa de los medios.
- Cuentan con una estructura jerárquica en la que cada oficial posee una competencia definida en una división del trabajo y es responsable a un superior.
- El establecimiento de normas está dirigido a ajustar al trabajador a las exigencias del máximo rendimiento.
- El trabajo se ejecuta de acuerdo a reglas establecidas por escrito en un expediente, dando como resultado la impersonalidad dentro del mismo.

---

<sup>12</sup> Íbidem, p.27

<sup>13</sup> Ídem

- Selección del personal por sus capacidades.
- Se limita la libertad personal y espontaneidad del empleado.
- Existe continuidad haciendo carrera dentro de la empresa.
- Incapacidad para comprender las actividades individuales en relación con los fines de la organización.
- El ideal burócrata es aquel que posee los atributos de imparcialidad, conocimiento profesional y obediencia a los superiores, en donde las opiniones personales deben sujetarse a las órdenes recibidas por los mismos.
- Por su parte, el líder se encuentra comprometido en la lucha por el poder, su responsabilidad está en la forma en que ejecuta sus funciones.

Esta estructura formal, según el autor, permitiría la ejecución y control de las medidas adoptadas y garantizaría la continuidad de los procesos para la eficiencia de la organización mientras no hubiera disfunciones. En sí, para Weber, la burocracia suponía la forma más pura de dominio legal. Sin embargo, sabemos que la imprevisibilidad de los actores, y por lo tanto, la complejidad en que se desarrollan las organizaciones han llevado a nuevos enfoques desde los que se pretende entender la vida organizacional.

Es importante rescatar que la forma en como Weber estudió a las organizaciones se basó en el tipo de dominación ejercida, definiendo el poder como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de las otras.<sup>14</sup> De esta manera, estudió la legitimidad del ejercicio del poder a partir de las relaciones de dominación en las que la persona que impone su voluntad cree tener derecho a ejercer el poder y el gobernado considera que su deber es obedecer las ordenes. En este sentido, Weber distinguió tres tipos de dominación:

1. **Dominación carismática:** El líder carismático surge por su capacidad, es una persona que posee ciertas cualidades, a partir de las cuales lo

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p.21

respetan, obedecen y creen en él. Entre las características que acompañan la posesión del carisma están:

- Misión que el líder se compromete llevar a cabo y cuyo éxito reclama el seguimiento de los demás.
- Confianza del líder en sí mismo.
- Devoción por parte de sus seguidores.
- El líder surge de una situación de crisis como una solución al estado de cosas que prevalecen en ese momento
- Carácter innovador que le permita cambiar el estado de cosas prevaleciente.
- Validez del carisma que le permita ser aceptado por sus seguidores.

La organización cuya autoridad está legitimada por el carisma se estructura de la siguiente forma:

- Estructura piramidal: se basa en la jerarquización de puestos y funciones, en la que la mayor autoridad la posee quien se encuentra en la punta de la pirámide.
  - Participación motivada a la misión promulgada por el líder: el líder mediante sus cualidades de aceptación social debe invitar a los miembros a participar en el cumplimiento de sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales.
  - Aceptación de cambios continuos mientras se justifiquen por la dirección del líder: el carisma y la aceptación que posee el líder le permite dar nuevas órdenes que se justifican a partir de su propia aceptación.
2. **Dominación tradicional:** se basa en la manera acostumbrada de hacer las cosas, en la que el líder ordena en virtud de un **status heredado**. Las **órdenes son personales y arbitrarias** y los súbditos obedecen en virtud de una **lealtad personal o por respeto a su status tradicional**.
3. **Dominación legal:** obediencia a reglas que han sido legitimadas por los miembros a los que van dirigidos y en donde el que domina posee la

autoridad para sancionar cualquier irregularidad. La estructura organizacional que se deriva de esta dominación se caracteriza por:

- Ejercicio sujeto a la ley de funciones, deberes y servicios.
- Aplicación de reglas y control de las mismas.
- Separación entre cuadro administrativo y producción.
- Jerarquía administrativa rigurosa.
- Retribución monetaria.
- Ascenso por antigüedad y servicios ofrecidos.

Este énfasis en la precisión y especificación del trabajo reflejan la necesidad que había por ordenar las organizaciones, tratando de asegurar el cumplimiento de las metas con base a planes y programas previamente establecidos. Sin embargo, el exagerado apego a los reglamentos, el excesivo formalismo, la resistencia al cambio, la despersonalización de las relaciones, la rígida jerarquización de la autoridad, entre otras, hacen ver el modelo planteado por Weber, posiblemente como un modelo puro, tal y como el lo quería, sin embargo, aplicable a un modelo de organización en donde sus miembros actuaran como robots y no como seres humanos.

### **1.1.2 Federick Taylor**

Federick Taylor, ingeniero estadounidense, conocido como el Padre de la Administración Científica, pretendía establecer los principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo. Se preocupó por aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción y una mayor remuneración para los trabajadores. El método de Taylor se basaba en la optimización de la producción con base en tiempos y movimientos, es decir, se estudiaba cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea.

El estudio de tiempos y movimientos se basaba en el registro y análisis detenidos de los movimientos de una tarea específica, optimizando el proceso del trabajo total a simples operaciones, mediante la reducción de movimientos

innecesarios que permitieran estimar los tiempos de realización de la tarea tomando en cuenta los descansos y otros retrasos inevitables.

De esta forma, desarrolló un método uniforme y rutinario que permitiera dirigir las actividades y coordinar las operaciones dentro de los talleres, estandarizando condiciones, métodos y materiales del flujo de trabajo, de tal forma que la medición de la actuación del trabajador fuera posible.

Los principios más importantes que maneja Taylor son:<sup>15</sup>

- **El personal debe ser seleccionado científicamente:** se busca la eficiencia del trabajo mediante la identificación de los métodos más adecuados a cada labor y el perfil del trabajador ideal para cada tarea. En este sentido, el personal debe ser capacitado y ubicado en el puesto según sus características físicas e intelectuales. Este método se basa en la realización de estudios de “tiempos y movimientos” en los que se detectan cuáles y cuántos movimientos se tienen que realizar y en que tiempo.
- **Es necesaria la cooperación entre los que planean y ejecutan para la adecuada integración de funciones:** la integración entre las personas que realizan las tareas mentales con quienes las ejecutan se basa en la cooperación y división de responsabilidades entre la administración y los trabajadores, de tal forma, que cada uno de ellos cuente con tareas complementarias bien definidas de acuerdo a su rango.
- **Motivación económica:** la productividad y los resultados de la empresa se logran a partir de la incentivación económica, por lo que se desarrolla la idea de recompensar al empleado con mayor productividad y que mejor contribuya al cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>15</sup> George, Claude S., Historia del Pensamiento Administrativo, Ed. Prentice-Hall, México, 1974, p.92.  
Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en la Organización, Ed. Trillas, México, 1991, p.40

- **Sistema de control basado en el premio/castigo:** la conducta y desarrollo del trabajador se mide conforme a su rendimiento, por lo que se propone dar salarios según resultados obtenidos, es decir, se premia monetariamente si el rendimiento fue el adecuado y en caso contrario se castiga. De esta forma, el control fue establecido como un mecanismo sensitivo para mantener los procedimientos, estándares y condiciones necesarias para la operación total y efectiva del sistema.

De esta forma, Taylor vio a la organización como una parte gobernada por regularidades definidas y por leyes que podían ser descubiertas mediante la observación y la experimentación, estableciendo algunos mecanismos para llevarla a cabo:

- Estudios de tiempos con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
- Supervisión funcional o dividida.
- Estandarización de las acciones y herramientas utilizadas por los trabajadores en cada clase de actividad.
- Existencia de un departamento de planificación.
- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- Bonificación económica por el desempeño.

La contribución de la administración científica de Taylor en el trabajador fue la de mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajos industriales mediante una mejor selección de puestos, salarios más altos, mejores condiciones y oportunidades, horas de trabajo adecuadas y la aplicación de incentivos. Como contribución al estudio de las organizaciones sugirió el análisis, la investigación y el uso de leyes en cada situación, en lugar de moverse por intuición, imitación o por el camino de la menor resistencia, pues a partir de la investigación se determinaría científicamente la mejor forma de actuar para cada situación específica.

### 1.1.3 Henry Fayol

El Ingeniero francés Henry Fayol, conocido como el Padre de la Teoría Moderna de la Administración, logró dar mayor universalidad a los elementos administrativos, concibiendo a esta disciplina como un elemento fundamental para el trabajo eficiente en cualquier empresa. La administración, correspondía para el autor, a una de las seis funciones en las que se dividía la actividad industrial:<sup>16</sup>

1. Técnica: producción, manufactura, adaptación.
2. Comercial: compra, venta, intercambio.
3. Financiera: búsqueda y uso óptimo de capital.
4. Seguridad: protección de propiedad y personas.
5. Contable: inventario, balances, costos, estadísticas.
6. Administrativo: estableció 5 principios básicos por los que se conforma esta división como son la planeación, la organización, la ejecución, la coordinación y el control, de los cuales se hablará a continuación:

**Planificación:** se requiere examinar el futuro y elaborar un plan de acción por escrito que establezca la forma en que se debe proceder y actuar para el adecuado funcionamiento de la organización.

**Organización:** construir una estructura material y humana para conseguir los fines. Se basa en las siguientes responsabilidades administrativas:

- Realización de un plan que se lleve a cabo estrictamente.
- Organización humana y material consistente con los objetivos, recursos y requisitos de la empresa.
- Unidad de mando.
- Autoridad única, creativa, enérgica y competente.
- Armonizar actividades y coordinar esfuerzos.
- Formular decisiones claras, distintas y precisas.

---

<sup>16</sup> George, op.cit, p.94



- Eficiente selección del personal: el departamento debe estar encabezado por un hombre competente y enérgico a cargo de empleados ubicados en el lugar donde puedan brindar mayor servicio.
- Definir claramente las funciones.
- Estimular el gusto por la iniciativa y la responsabilidad.
- Recompensar de manera justa.
- Sancionar fallas y errores.
- Vigilar que se mantenga la disciplina.
- Asegurar que los intereses individuales sean subordinados a los intereses generales.
- Luchar contra el exceso de reglas, controles burocráticos y papeleos.

**Dirección:** el mando consiste en el mantenimiento de la autoridad entre el personal de la organización, en el cual es necesario:

- Conocimiento completo del personal.
- Eliminar al incompetente.
- Dar un buen ejemplo.
- Conducir auditorías periódicas de la organización.

**Coordinación:** consiste en la cohesión unificación y armonización de toda la actividad y esfuerzo.

**Control:** constatar que todo se haya realizado conforme al plan y mando establecido.

Asimismo, Fayol desarrolló catorce principios básicos de administración que caracterizaron la estructura de la organización desde el enfoque clásico:<sup>17</sup>

|

1. **División del trabajo:** asignación de funciones específicas a cada miembro con el fin de lograr, a partir de la especialización del trabajo, la eficiencia en el uso de la mano de obra.

---

<sup>17</sup> Fernández, op.cit, p.41. George, op.cit, p.107.Koontz Harold, Wehrich Heinz, Administración. Una perspectiva Global, Mc Graw Hill, México, 1996, p.38

2. **Autoridad y responsabilidad:** la responsabilidad es consecuencia de la autoridad con la que cuenta el sujeto, a partir de la cual puede ejercer poder sobre un grupo determinado.
3. **Disciplina:** respeto por acuerdos que se dirigen a obtener obediencia, aplicación y las características exteriores de respeto.
4. **Unidad de mando:** existencia de un superior (jefe) del cual reciben órdenes los empleados.
5. **Unidad de dirección:** cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe contar con un plan de trabajo.
6. **Subordinación del interés individual al general:** los objetivos de la organización deben imponerse a los del individuo.
7. **Remuneración:** la remuneración y los métodos de pago deben ser justos y permitir la satisfacción de los empleados.
8. **Centralización:** se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa.
9. **Cadena escalar:** existencia de rangos (jerarquización) desde los altos mandos hasta los puestos más bajos.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa (para cada empleado) y cada cosa (cada empleado) en su lugar.
11. **Equidad:** Se debe obtener lealtad y devoción del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los superiores hacia los empleados.
12. **Estabilidad del puesto:** se debe evitar la rotación del personal y tener un bajo índice de cambios.
13. **Iniciativa:** elaboración y ejecución de un plan fuera del previsto. Promueve la idea de que sean los empleados quienes ejerzan la iniciativa.
14. **Compañerismo:** se requiere del trabajo en equipo y una moral elevada que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

Estos estudios realizados por Fayol, considerado como uno de los fundadores de la administración moderna, aportaron las bases teóricas para el estudio de la administración, pues fue él quien se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración y los principios generales

de ésta como procedimientos universales a ser aplicados en cualquier tipo de organización o empresa. Sin embargo, su enfoque basado en la administración como ciencia, pone mayor énfasis al estudio de la organización formal, dejando de lado el estudio de la parte que conforma la realidad de la organización, es decir, el ser humano.

#### **1.1.4 El Comportamiento Organizacional desde el Enfoque Clásico**

Como una forma de englobar a los diferentes autores representativos de la Teoría Clásica y tratando de definir la forma en como se concibe a la organización, se puede concluir diciendo que dicha teoría proporciona un enfoque mecanicista de la misma, viéndola como una entidad legal dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, lo que da como resultado excesiva rigidez y formalismo.

El modelo mecanicista se basa en el análisis sistemático del comportamiento laboral del miembro y en la construcción de modos estandarizados de proceder, centrando su estudio en los aspectos estructurales y formales. Dicha estructura queda establecida a través de la formalización escrita, en la que se definen y desarrollan las responsabilidades, puestos, reglas y procedimientos de trabajo, con el fin de regular el comportamiento del individuo. Es decir, el cumplimiento de los objetivos es producto del establecimiento de planes y programas bien definidos, en los que el desempeño de cada individuo se supervisa mediante la medición y control de las actividades realizadas bajo la idea de recompensa (sobre todo económica) y el castigo.

De esta forma, la estructura organizacional está basada en centros de responsabilidades y en el sistema de relaciones establecido entre los mismos, caracterizándose por la jerarquización y especialización de puestos y funciones y la centralización en la toma de decisiones.

En este sentido, el individuo no es concebido como un ser participativo, sino más bien, como un instrumento de producción que reacciona ante ciertos estímulos económicos y a otros que contribuyen a mantener su moral elevada. Es así, que la Teoría Clásica deja de lado las variables psicológicas y

sociológicas del comportamiento humano, es decir, no toma en cuenta las necesidades, sentimientos, actitudes y fines de los individuos, siendo este último quien debe adaptarse a las necesidades de la organización. Como dice Nicos P. Mouzelis (1973) en su libro "Organización y Burocracia", el empleado no es visto como un ser social influido en su comportamiento por su vinculación con la estructura social y la cultura de los grupos en que se encuentra.<sup>18</sup>

En cuanto al papel de la comunicación se puede decir que es únicamente el de informar verticalmente, sobre todo de manera descendente y de manera unidireccional, mensajes operativos y formalizados orientados en su mayoría a temas de interés para la organización sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados. Este tipo de comunicación provoca que el trato jefe-subordinado sea impersonal y formal. A pesar de dicho distanciamiento se requiere la coordinación de esfuerzos y responsabilidades que permitan realizar tareas complementarias para el cumplimiento óptimo de los objetivos, en donde el personal administrativo sea quien organice y el empleado el que opere, dando como resultado una estructura de mando y obediencia.

## **1.2 Teoría Humanista**

A finales de los años veinte y principios de los treinta, la reacción hostil de los trabajadores, marcaron la necesidad de retomar al elemento humano, su naturaleza y el impacto en el desarrollo y desempeño de la empresa. Este enfoque surgió al reconocer la importancia que tenía el individuo en cualquier esfuerzo cooperativo, ya que el desarrollo y cumplimiento de los objetivos se daban en función de las personas que se encontraban laborando dentro de las organizaciones. De ahí que la administración debía centrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales, en la cual psicólogos industriales se enfocaron en el estudio de la selección del personal, la influencia de ciertos factores físicos en la productividad, en las actitudes y sentimientos de las personas. Entre los representantes de esta escuela se encuentran Elton Mayo,

---

<sup>18</sup> Mouzelis, op.cit, p.93

Abraham Maslow, Rensis Likert, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y Chris Argyris.

### **1.2.1 Elton Mayo**

Basado en los estudios realizados por Taylor sobre la productividad humana, Elton Mayo, profesor de la universidad de Harvard, se interesó en conocer el impacto de las condiciones físicas del trabajo (iluminación, remuneración, motivación, horarios, etc.) en la productividad de los empleados. Fue el primero en dar importancia al medio físico y social en el que se desenvolvía el personal, considerando que los factores emotivos influían en el desempeño y productividad dentro de la empresa. Es así que los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio y una clave para alcanzar progresos.

Sus estudios realizados en la Western Electric Company (1927-1932), en las afueras de Chicago, se basaron en determinar el impacto de la luz sobre un grupo específico de empleados, cuya hipótesis planteaba que cuando aumentara la luz, la productividad también lo haría. Sin embargo, cuando se bajó la intensidad para comprobar lo dicho, la productividad siguió aumentando. De esta forma, se concluyó que el haber tomado en cuenta a cierto número de personas y distinguirlos como parte de un grupo experimental, las normas y relaciones grupales establecidas (tanto formales como informales) y el impacto de elementos estructurales, económicos y psicológicos fueron los que produjeron en el personal dicho efecto.<sup>19</sup>

Bajo este nuevo orden se buscaba una administración basada en el esfuerzo de grupo, considerándolo como una fuente de satisfacción social y de estabilidad emocional para el individuo, en el que a partir del desarrollo de las relaciones humanas y el impacto de los elementos psicológicos se pretendía llegar al logro de los objetivos. De esta forma, los empleados empezaron a ser estudiados como una cultura propia de la empresa, es decir, como un grupo social, el cual podía ser observado y analizado.

---

<sup>19</sup> Fernández, op.cit, p.43

Como consecuencia de este fenómeno se logró distinguir la organización formal (reglas oficiales y comportamiento establecido por las mismas) de la informal (valores y pautas de comportamiento derivado de la interacción grupal), entendiendo que el conjunto de valores y creencias provenientes de las relaciones informales influían en el comportamiento del trabajador. En este sentido, en lugar de descartar a la organización informal, como lo hacía la Escuela Clásica, Mayo buscaba la armonía entre ésta y la formal, de tal forma que la satisfacción social, la seguridad emocional y el sentido de identidad, surgidos de las relaciones interpersonales, fueran elementos que ayudaran en el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la relación jefe-empleado se pretendía crear un ambiente laboral con moral alta en el que los jefes tuvieran un trato más cercano con sus subordinados, así la comunicación fue considerada como un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones y reducción de conflictos.

En esta lógica, los superiores deberían de tomar en cuenta las necesidades sociales (pertenencia, aceptación, identidad) como el principal motivador de la conducta humana y encontrar el significado del trabajo en las relaciones sociales, ya que se había destacado que los empleados respondían más a las fuerzas sociales que a los controles e incentivos de la empresa.

Con estos estudios, Mayo concluyó que la organización es un sistema social en el que el trabajador es el elemento más importante, dejándolo de ver como una simple herramienta y entendiéndolo como una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que resulta difícil de comprender. De esta forma, las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> George, op.cit, p.130

### 1.2.2 Abraham Maslow

Abraham Maslow, psicólogo norteamericano perteneciente a la corriente humanista-existencialista, basó su estudio en personas altamente activas y creativas que mostraran las características que él pensaba que deberían tener, llegando a la conclusión de que la capacidad de satisfacer necesidades inferiores y la búsqueda de la autorrealización conducía a una mayor eficacia biológica y a la obtención de rasgos humanos como la espontaneidad, la creatividad, la autonomía, los valores democráticos, entre otros.<sup>21</sup>

Para Maslow las necesidades humanas básicas podían ser organizadas jerárquicamente, en las que las necesidades superiores no podía ser satisfechas mientras no fueran cubiertas las de bajo nivel<sup>22</sup>. De esta forma, desarrolló la pirámide de jerarquización de las necesidades humanas (1954), la cual se extiende desde las necesidades fisiológicas básicas a las necesidades de autorrealización:

1. **Necesidades Fisiológicas:** consisten en requerimientos físicos como el dormir, comer o respirar.
2. **Necesidades de Seguridad:** incluyen el deseo de protección, estabilidad y ausencia de dolor.
3. **Necesidades Sociales:** se satisfacen mediante la interacción social.
4. **Necesidades de Estima:** sugieren el reconocimiento de los demás que otorgue prestigio y confianza en sí mismo.
5. **Necesidades de Autorrealización:** fueron definidas por Maslow como “el deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiosincrasia, de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser.”<sup>23</sup> En este nivel, el individuo trata de desarrollar todo su potencial.

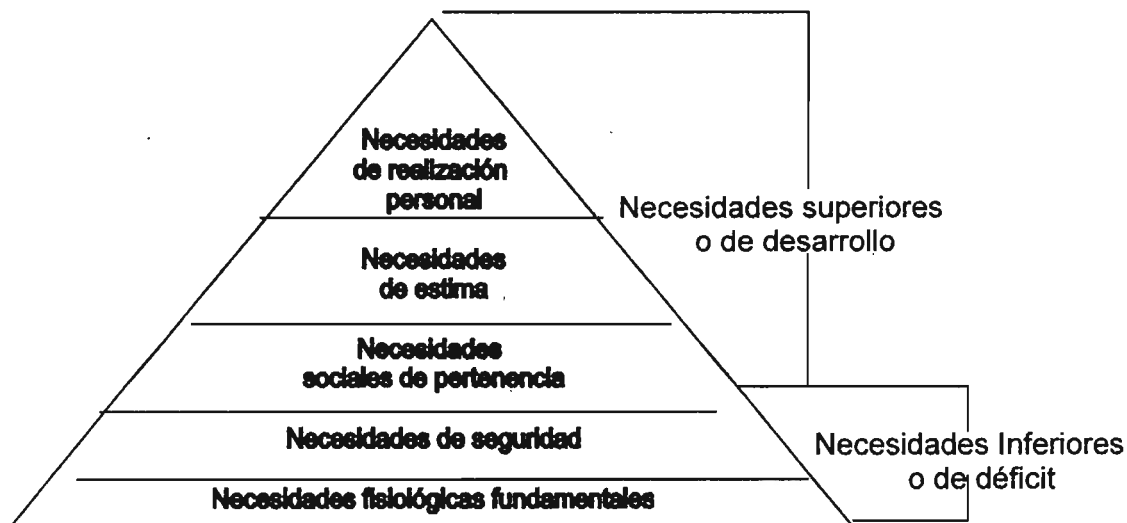
---

<sup>21</sup> McClelland, David C., Estudio de la Motivación, Ed. Narcea, España, 1984, p.60

<sup>22</sup> Bartoli, Annie, Comunicación y Organización. La Organización comunicante y la Comunicación Organizada, Buenos Aires, México, 1992, p.36

<sup>23</sup> Maslow, cit .pos. Hodgetts, Richard M y Steven Altaman, Comportamiento en las Organizaciones, Ed.McGraw Hill, México, 1981, p.101

## Pirámide de Jerarquización de las Necesidades Humanas de Maslow



Las necesidades inferiores se caracterizan por déficits que sugieren al organismo volverse activo y a buscar sustancias que le permitan el equilibrio homeostático y la supervivencia, mientras que las necesidades superiores apuntan hacia objetivos positivos y que se buscan después de haber cubierto las necesidades básicas innatas. La gente trabaja para satisfacer sus necesidades fisiológicas, sin embargo, cuando las cubre requiere tener otro tipo de satisfacciones como son la necesidad de recibir y transmitir sentimientos, el sentirse necesario y el llegar a ser todo lo que uno es. De la misma manera, cuando los empleados alcanzan el quinto nivel de necesidades, surgen otras más, pues la satisfacción de necesidades resulta ser un problema continuo en las organizaciones.<sup>24</sup> Así, las necesidades que son satisfechas tienden a reducir la tensión y ayudan a la realización personal, por su parte, las que no, afectan a la conducta.

En relación a esta jerarquización de necesidades, Maslow estableció las siguientes suposiciones:<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Keith, Davis y John W. Newstrom, El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1989, p.77

<sup>25</sup> Hodgetts, Richard M y Steven Altaman, Comportamiento en las Organizaciones, Ed. McGraw Hill, México, 1981, p.101



1. Las necesidades de nivel más bajo deben satisfacerse antes que las de nivel más alto.
2. Una vez satisfecha una necesidad ya no es motivador, por lo que se tiene que buscar niveles más elevados.
3. Varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado.
4. Hay más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor.

En sí, el modelo de Maslow propone que mientras no se satisfagan las necesidades de los empleados, éstas serán fuentes motivadoras que los incite a buscar ese faltante, en el que el estado de necesidades internas determina el comportamiento del individuo.

A pesar de que dicha teoría ha mostrado algunas formas de motivación, la jerarquía propuesta por Maslow presenta algunas limitantes como las siguientes:

- No toma mucho en cuenta la naturaleza de las condiciones ambientales que suscitan las diversas necesidades en la jerarquía.
- Existen desacuerdos respecto a si la satisfacción de una necesidad activa, de manera automática, la siguiente necesidad.
- Por las diferencias individuales que existen entre las personas, algunos individuos suelen tener una necesidad mayor que la de otros.

Sin embargo, para la teoría humanista esta forma de motivación a partir de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas, aportaba elementos fundamentales para esa nueva cultura laboral basada en el factor humano, en la que Maslow lo rescata como una persona con la capacidad inherente de autorrealizarse, retomando la importancia de que la forma en que se estructura la organización debe permitir la satisfacción y autorrealización del empleado.

### 1.2.3 Rensis Likert

Junto con sus colaboradores Likert estableció un modelo para determinar el perfil de las características organizacionales. Dicho modelo se conforma por seis variables: la de liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones y control. Cada variable posee cuatro dimensiones y cada dimensión está compuesta por tres grados. Las dimensiones se refieren a cuatro tipos diferentes de organización como son el autocrático de exploración, autocrático benevolente, democrático de consulta y democrático participativo, como se muestra en el siguiente esquema<sup>26</sup>:

Variables de Organización	Autocrático de Exploración	Autocrático Benevolente	Democrático de Consulta	Democrático de Participación
Liderazgo	Casi nada	Un poco	Una cantidad substancial	Mucha
Motivación	1, 2, 3 y a veces 4	4 y a veces 3	4 y a veces 3 y 5	5 y predomina 4
Comunicación	Descendente	Casi siempre descendente	Descendente y Ascendente	Descendente, ascendente y horizontal
Toma de Decisiones	Nivel Superior	Nivel superior y se concede cierta delegación	Nivel Superior y mayor delegación	Toma de decisiones a lo largo de la org
Determinación de Metas	Nivel superior	Nivel superior y se aceptan algunos comentarios	Órdenes emitidas tras un análisis	Participación de grupo
Control	Muy alto en el nivel superior	Bastante alto en el nivel superior	Moderado; se concede cierta delegación a nivel inferior	Muy difundido

<sup>26</sup> Hodgetts, op.cit, p.379

La medición de las variables está determinada de la siguiente forma:

**Liderazgo:** grado de confianza y apoyo que manifiestan los subordinados.

**Motivación:** temor, amenazas, castigos, recompensas, participación.

**Comunicación:** flujo acostumbrado de la información.

**Toma de decisiones:** nivel en que son tomadas las decisiones.

**Determinación de Metas:** forma en que se determinan las metas.

**Control:** grado de concentración que tienen las funciones de revisión y control.

Con el modelo de Likert se pretendía proporcionar a los participantes un continuo de opciones por cada concepto que les permitiera indicar el tipo de ambiente que tendía a tener la organización, ya fuera un ambiente autocrático y muy estructurado o uno más humano y participativo. A continuación se presentan éstos dos modelos de organización expuestos por Fernández Collado (1991) en su obra "La comunicación en la Organización", para conocer la forma en que se caracteriza cada uno de ellos:

<b>Variable</b>	<b>Autoritario</b>	<b>participativo</b>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca confianza entre jefe-subordinado</li> <li>• Comunicación ascendente restringida y poca búsqueda de la opinión de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia confianza en los subordinados.</li> <li>• Apertura en la comunicación y búsqueda continua de las opiniones de los trabajadores.</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas, castigos y recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progreso diseñado y llevado a la práctica en forma participativa.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación interpersonal.</li> <li>• Poca confianza en la comunicación recibida.</li> <li>• Comunicación ascendente escasa.</li> <li>• Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación multidireccional</li> <li>• Confianza en la comunicación recibida.</li> <li>• Comunicación ascendente más frecuente y confiable.</li> <li>• Conocimiento de los problemas y necesidades de los empleados.</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y normas realizadas en niveles superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en el interior de la</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de autoridad delimitada.</li> <li>• Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa.</li> <li>• Decisiones no dirigidas a motivar su implantación.</li> </ul>	<p>organización a través de grupos interconectados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de autoridad.</li> <li>• Conciencia de los problemas de la organización.</li> <li>• Decisiones diseñadas para motivar su implantación.</li> </ul>
--	--	---

El modelo de Likert también proporcionó un punto de partida para determinar el ambiente que existía en cada categoría, el que debía prevalecer y los tipos de cambios que se debían emprender.

Consciente de los rasgos de cada organización, el estilo de liderazgo que apoyó Likert fue la dirección participativa, en la que se pretendía desarrollar el sentido de colaboración de cada empleado, pues entendía que la productividad de la organización iba en función de la satisfacción de sus miembros con su trabajo. En este tipo de empresas se incrementaba la información descendente y la comunicación en el seno de los equipos de trabajo.<sup>27</sup> De esta forma, Likert llegó a la conclusión de que el estilo de administración con una orientación más humana generaba un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

En sus estudios sobre ambiente laboral, Likert identificó seis factores que ayudaban a determinarlo:

### 1. Flujo de Comunicación

- Información con la que cuentan los subordinados para realizar adecuadamente su trabajo.
- Sensibilidad de los superiores hacia los mensajes.
- Grado en que están enterados los subordinados de la realidad organizacional.

### 2. Prácticas de Toma de Decisiones

- Participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p.37

- Aprovechamiento de los conocimientos del personal en sus diferentes niveles.

### **3. Interés por las Personas**

- Grado en que las actividades procuran la estabilidad del individuo.

### **4. Influencia en el Departamento**

- Influencia tanto de supervisores y empleados en su departamento.

### **5. Idoneidad Tecnológica**

- Adaptación de equipo y métodos perfeccionados.

### **6. Motivación**

- Forma en que se alienta a las personas de la organización para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas.

Otro punto que destacó fue el de la presencia de lo que él denominó eslabones, lo que se refiere a que en cada nivel dentro de la organización existen equipos funcionales que están unidos con el siguiente a través del proceso de la escala, es decir, cada gerente sirve como eslabón que conecta a su grupo con el resto de la organización. Cuando todos los contactos de los eslabones son eficaces, la organización podrá funcionar como un todo integrado, mientras que si se debilita uno de éstos, la organización tenderá a ser menos eficaz.

Asimismo, Likert reconoció que la organización estaba ligada a su medio a través de personas claves que ocupan posiciones en la organización y en el medio, además que partes del medio podían estar unidas entre sí a través de otras personas clave.

Este modelo sugiere un punto de partida para analizar las relaciones entre el sistema y su medio, implicando la existencia de un sistema interdependiente entre las partes del mismo, en el que si la organización pretende conocer su medio y relacionarse con él, tiene que tratar de entender esas interdependencias.

En este sentido, Likert consideró que las organizaciones podían ser concebidas como sistemas, en donde los grupos encajaban perfectamente unos con otros y los cuales estaban conectados a través de personas en posiciones claves que servían de enlace entre los mismos.

Con estos estudios, el autor no sólo logró establecer las características de la organización bajo un estilo participativo, sino que también, rescató la necesidad de elaborar y aplicar técnicas que permitieran evaluar e identificar el clima organizacional, con el fin de analizarlo y mejorarlo. De esta forma es que dicho autor queda registrado en la historia de la teoría humanista, pues siempre trabajó bajo la idea de que una organización más humana permitiría mayor satisfacción en el empleado y una mayor productividad de la organización.

#### **1.2.4 Frederick Herzberg**

Su teoría de la motivación, conocida como Teoría de la Motivación de los dos Factores o Teoría de Motivación de Higiene, desarrollada en la década de 1950, se basó en una investigación realizada entre él y sus colaboradores, hecha con 200 ingenieros y contadores, en examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Para ello hicieron uso de entrevistas en las que se pedía a la gente que recordaran un caso en el que se hubieran sentido bien respecto a su trabajo y otro en el que hubieran sentido un sentimiento negativo hacia el mismo.

Con esta investigación, Herzberg encontró que los logros producían en los empleados sentimientos positivos y que raramente la falta de ellos ocasionaban sentimientos contrarios, siendo más bien, factores como la política de la empresa los que originaban insatisfacción en el trabajo.

De esta forma, llegó a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos factores:

1. Factores motivadores: son los asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo, tales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento, etc., los cuales están relacionados directamente con el trabajo propiamente dicho.

2. Factores de higiene: son aquellos que no generan satisfacción sino que simplemente evitan la insatisfacción, tales como las normas, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas, salario, etc. Éstos se encuentran relacionados principalmente con el contexto laboral.

La forma en como los factores influyen tanto directamente en el empleado como en su entorno laboral, indica que los actores se sienten más motivados por lo que hacen por ellos mismos que por lo que los rodea, es decir, las recompensas internas que una persona tiene al desempeñar su trabajo (motivadores intrínsecos) influyen más que las recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo (motivadores extrínsecos).

El modelo de Herzberg, a diferencia del de Maslow, destaca las necesidades psicológicas en las condiciones laborales para satisfacer las necesidades del empleado, en el que establece que éste al superar las necesidades inferiores busca la motivación en necesidades de orden superior, mientras que las anteriores sólo sirven para asegurar el mantenimiento del estado actual de la organización.

Sin embargo, en la vida laboral práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, a favor de los factores de insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

### **1.2.5 Douglas McGregor**

En 1957 Douglas McGregor estableció que el comportamiento humano estaba relacionado con el estilo gerencial y con la experiencia particular de la organización. De esta forma propuso dos teorías que permitieran entender la naturaleza humana, en las que estableció que el hombre se hacía en función del medio en el que se desarrollaba.

**Teoría X:** Ve al empleado como personas indiferentes a las necesidades de la organización y resistentes al cambio, quienes requieren de supervisión y del control que los obligue a trabajar y a responsabilizarse. En ellos las recompensas no son las suficientes para sobrepasar su desagrado por el trabajo, por lo que la gerencia asegura el desempeño del empleado mediante la coerción, el control y la amenaza. Entre los puntos principales que destaca dicha teoría se encuentran:

- Las personas sienten desagrado hacia el trabajo y lo evitan siempre que sea posible.
- Se trabaja bajo amenazas de castigo.
- Al individuo no le gusta ser dirigido.
- El hombre es poco ambicioso y responsable y busca seguridad.
- Los líderes se muestran dominantes y superiores con la gente
- El individuo es visto como un costo.

En esta teoría la función gerencial sería la de presionar y controlar a los empleados.

**Teoría Y:** el ser humano es capaz de autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Propone la administración por objetivos, en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos mediante la ayuda y colaboración de un superior.<sup>28</sup> Entre los puntos que maneja la teoría se encuentran los siguientes:

- El trabajo es tan natural como el reposo o el juego y las personas no sienten desagrado hacia él.
- La coerción y las amenazas no son la única forma de lograr que la gente trabaje.
- En las condiciones adecuadas los individuos son responsables y luchan por las metas de la organización.
- La gente es creativa y puede desarrollar su imaginación e ingenio.

---

<sup>28</sup> Fernández, op.cit, p.47



- La gente no es inherentemente perezosa. La experiencia la ha hecho así.
- Las personas son autodirectivas y autocontroladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido.
- Destaca la recompensa y motivación del empleado.
- El individuo es visto como un recurso
- Si las personas están comprometidas con los objetivos organizacionales ellos mismos ejercerán el autocontrol y la autodirección.
- El compromiso con la organización está en función de los premios asociados al logro de los objetivos

En esta teoría el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a que lo logren en beneficio de los objetivos.

Es así, que el trabajo de McGregor, en el que propone dos formas alternativas de Administración, basado en la naturaleza del comportamiento humano, es colocado como una de las contribuciones más importantes realizadas por la Escuela de Relaciones Humanas.

### **1.2.6 Chiris Argyris**

Chiris Argyris dedicó gran parte de sus investigaciones a encontrar las condiciones que permitieran una integración de las necesidades de cada persona con los fines de la organización, preocupándose por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la misma.

En sus primeros estudios (1957) encontró que los valores con los que funcionaba la mayoría de las organizaciones hacían ver al individuo como irresponsable y dependientes, valores que eran reforzados conscientemente o inconscientemente por el propio líder, impidiendo el desarrollo del empleado. Consideraba que las personas deseaban ser tratadas como adultos pero que las organizaciones esperaban que éstas se conformaran con las normas y prácticas establecidas de manera inmadura y sin cuestionarlas, lo que ocasionaba conflicto y frustración en ellos. Como resultado, la persona tendía a

volverse pasiva y aun cuando la organización sugiriera dar autonomía al empleado, éste sería incapaz de reaccionar positivamente a las nuevas oportunidades.

Con ello, Argyris consideró que en las organizaciones prevalecía un antagonismo entre las necesidades y aspiraciones del miembro y el sistema de la organización y sus objetivos, es decir, que existía una incompatibilidad entre los intereses de los miembros como individuos y los de la organización como totalidad.<sup>29</sup>

De esta forma, estableció que el modo en que se encontraban estructuradas las organizaciones limitaba el desarrollo del ser humano, pues la imposición de los principios formales de la organización a individuos que estaban predispuestos a la autorrealización, ocasionaba en ellos un sentimiento de frustración y fracaso al no poder definir sus propias metas. Asimismo, este tipo de organizaciones hacía que los empleados experimentaran competencia y rivalidad entre ellos mismos, orientándose más a lo que hacían por ellos que por la organización como un todo. Es así como aumenta la necesidad de un jefe que coordine las actividades entre las partes, al mismo tiempo, que se incrementa el grado de dependencia y subordinación, el cual se ve reforzado por el propio empleado ante su comportamiento adaptativo.

Contraria a esta visión, el autor ve al empleado como una persona con la intención de madurar en el trabajo, ya que posee cierta autonomía, independencia y la capacidad de desarrollar una visión a futuro, además de desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.<sup>30</sup> De esta forma, consideró que se debía asegurar la participación de los empleados que permitiera aseverar su productividad y creatividad dentro de la organización.

Ante esta falta de desarrollo del personal en las organizaciones, Argyris propuso la administración participativa como una forma de aprovechar el

---

<sup>29</sup> Ruíz Olabuenaga, José Ignacio, Sociología de las Organizaciones, Bilbao, Deusto, 1995, p.347

<sup>30</sup> Schein, Edgar, Psicología de la Organización, Ed.Prentice Hall, México, 1982, p.64

potencial real de los individuos. Con esto se pretendía valorar al elemento humano mediante la motivación y función más participativa que repercutiera en el desarrollo del personal con estructuras más flexibles e integradas, en las que se pudieran conjugar las necesidades del individuo con los de la organización. Para ello, es importante resaltar la forma en como el autor concebía el comportamiento dentro de las organizaciones, lo cual lo establece en una serie de postulados:<sup>31</sup>

- Las organizaciones sociales contienen al menos dos componentes básicos, el individuo y la organización formal, en la que las necesidades de los individuos sanos (de nuestra cultura) suelen estar en contradicción con las exigencias de la organización formal.
- La organización formal no sólo encuentra esta oposición en forma de sentimientos de los individuos, sino que crea estos sentimientos al exigir un comportamiento que tiende a frustrar, a poner en conflicto y a crear el fracaso a los individuos psicológicamente sanos.
- El individuo sano, si quiere mantener un mínimo grado de salud, responde creando sus propias tácticas (estructura informal). Este comportamiento informal adaptador proporciona al individuo la oportunidad de:
  - a) Reducir las sensaciones de dependencia y de sometimiento y la posibilidad de quedar sometido a la acción unilateral y arbitraria del que manda, aumentando la posibilidad de ser autoresponsable.
  - b) Expresar los sentimientos contenidos.
  - c) Crear su propio mundo informal con su cultura y valores.
- El comportamiento informal es necesario para que los individuos sanos mantengan un mínimo nivel de salud y para que la organización formal logre la expresión óptima de sus exigencias.

---

<sup>31</sup> Ruiz Olabuenaga, op. cit., p.348

- La organización formal intenta neutralizar o hacer desaparecer el comportamiento informal mediante la jefatura autoritaria, los controles administrativos y los seudoprogramas de relaciones humanas.

Otro aspecto en el que puso énfasis fue en la necesidad de establecer parámetros que permitieran evaluar y medir el estado en que se encontraba la organización, entre ellos destacan los siguientes:<sup>32</sup>

1. **Índices de comprensión:** hasta que punto han sido percibidas correctamente las relaciones prescritas.
2. **Índices de conformidad normativa:** hasta que punto el comportamiento real está conforme con el prescrito y/o con las percepciones del prescrito.
3. **Índices de conformidad afectiva:** el grado de conformidad entre el comportamiento real y los deseos y repulsas.
4. **Índices de satisfacción e insatisfacción:** grado en que las relaciones reales, percibidas o prescritas, son deseadas o rechazadas.
5. **Índices de atmósfera afectiva:** el estado de equilibrio existente en una unidad orgánica entre las elecciones afectivamente positivas y las afectivamente negativas
6. **Índices de centralización:** la medida en que las elecciones (prescritas, percibidas, reales, deseadas o rechazadas) están concentradas en una persona o en un grupo de personas.
7. **Índices de penetración:** grado en que una relación une a dos o más personas en un conjunto de actividades.

Asimismo, identificó seis propiedades en las organizaciones que determinan el estado de salud o de enfermedad de sus miembros:

1. Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
2. Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.

---

<sup>32</sup> Ruiz Olabuenaga, op.cit., p.350

3. Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
4. Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia dentro”.
5. Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad)
6. Influencia del pasado, presente y futuro de una organización sobre las actividades centrales.

Por su parte, para determinar el tipo de liderazgo, estableció dos teorías basadas en la actuación de los dirigentes:

- Teoría que se predica: conformada por los fines, los supuestos y los valores que pretenden guiar la conducta.
- Teoría que se practica: conformada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada.

En relación al mismo tópico desarrolló dos modelos de conducta de los dirigentes:

**Modelo I:** modelo de conducta basado en 4 supuestos denominados variables dominantes:

- Un objetivo se debe lograr tal y como uno lo ve.
- Se debe ganar y no perder
- Evitar al máximo sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación.
- Ser racional y minimizar cualquier emotividad.

Estas variables conllevan a un comportamiento que tiende a controlar a otras personas, lo que aumenta la seguridad del líder y reduce la posibilidad de confrontar problemas emocionales.

Para Argyris las organizaciones estarían mejor si el líder se comportara de acuerdo al **modelo II**, cuyas premisas son:

- La acción debe basarse en información válida.
- La acción debe estar orientada por un escoger libre e informado.

- La acción debe estar basada en un compromiso interno con lo que se elija hacer y debe haber un seguimiento constante de la implementación de esa elección.

Este modelo parte del supuesto básico de aprender a aprender, en el que se establece una relación que propicia mayor apertura y permite a las personas compartir sentimientos, percepciones y supuestos y el desarrollo de acciones subsecuentes basadas en información más válida y adecuada.<sup>33</sup>

Lo que pretendía finalmente Argyris con sus planteamientos era distinguir las diferencias existentes entre los intereses de las personas que laboran en las organizaciones y los de la propia institución, destacando el comportamiento dependiente y pasivo de los miembros que trabajan en ella como resultado de una estructura organizacional piramidal, en la que la información se centraliza, el trabajo se divide y las tareas se especializan, requiriendo emisión de orden, evolución del desempeño y el control de las actividades. Con ello pretendía encontrar las condiciones que permitieran una integración de las necesidades de cada persona con los fines de la organización, desarrollando organizaciones más flexibles y sanas.

### **1.2.7 El Comportamiento Organizacional desde el Enfoque Humanista**

La forma en que se concibió la teoría humanista por sus diferentes representantes marcó algunas diferencias conceptuales, siendo hasta 1940 que se establece un esquema de evolución común.

En esta escuela, el estudio de las organizaciones se inició tomando en cuenta sólo algunos de sus aspectos, o bien, tratando de describirla de forma general. Posteriormente con Mayo, el uso de un método flexible permitió el empleo de entrevistas y observaciones no estructuradas, en las que se trataba de conocer el impacto de la estructura de la organización en el comportamiento humano y en donde el ambiente social era concebido en la forma en que era percibido por sus miembros. A pesar de que se enfocó a la percepción y dejó de lado otros

---

<sup>33</sup> Schein, op.cit, p.181

aspectos organizacionales, estudios posteriores, como los de Warner y otros interaccionistas prestaron especial atención al entorno y a la estructura tecnológica de la organización.

En los años siguientes, la escuela humanista se enfocó al estudio de las variables psicosociológicas. Asimismo, se preocupó por los estilos de liderazgo y control, estableciendo que estos influían en la actitud y comportamiento de los empleados. Sin embargo, con el paso del tiempo se percibió que el sistema de relaciones establecido entre dirección, productividad y moral, sólo era válido bajo determinadas condiciones.

Finalmente, se dieron cuenta que muchos problemas organizacionales no se resolvían mediante las técnicas de las relaciones humanas y que la solución debería buscarse en los cambios estructurales. De esta forma, se empezó a dar importancia a aspectos como son la distribución de autoridad, participación de los empleados en la toma de decisiones, los sistemas de comunicación, iniciativa de los empleados, entre otros.

A pesar de las variantes que sufre esta escuela del comportamiento organizacional, en forma general se caracterizó por centrarse en el elemento humano, estudiando tanto las relaciones interpersonales como a los grupos de trabajo, a los que entendió como culturas propias.

De este modo, el obrero deja de ser contemplado como ente psicológico aislado y se estudia como miembro de un grupo donde su comportamiento está determinado por las normas y valores del grupo al que pertenece.<sup>34</sup> Con ello, el comportamiento de los trabajadores se explica a partir de la organización social constituida en la propia empresa, tomando en cuenta variables como motivación, dinámicas de grupo, objetivos individuales, relaciones de grupo, condiciones físicas y sociales del trabajo, entre otras que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización. De tal forma que las

---

<sup>34</sup> Mouzelis, op.cit, p.108

relaciones grupales e informales se consideraron como un medio de satisfacción social y de estabilidad emocional.

El trabajador es un ser social, participativo, capaz de desarrollar capacidades y habilidades, con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que requieren ser satisfechos, por lo que la Teoría Humanista se preocupa por estudiar las consecuencias que se derivan de los sentimientos, creencias y significados que los empleados atribuyen subjetivamente a su trabajo. Así, todo cambio depende del significado y del condicionamiento social y la relación con la situación grupal con la que los sujetos captan e interpretan ese cambio.<sup>35</sup>

En cuanto a la comunicación pasa a ser un instrumento fundamental en la relación entre individuos así como entre jefe y empleado, contribuyendo en la formación de grupos formales e informales. En este sentido, la comunicación es descendente y horizontal, la cual se encuentra presente en los estilos de liderazgo y en “el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.”<sup>36</sup>

Hasta el momento se ha visto que la Escuela Humanista percibe a la organización como un conjunto de personas, en donde los intereses, los motivos, los problemas y las relaciones sociales son los que determinan el funcionamiento real de ésta,<sup>37</sup> es decir, destaca la presencia de una estructura informal, además de la formal, y busca las condiciones que permitan la integración de las necesidades de cada persona con los fines organizacionales.

En este sentido, un defecto común a toda la escuela es haber prestado atención únicamente al individuo y a los pequeños grupos y no considerar a la organización en su conjunto, pues a pesar de que se tomaron en cuenta variables a nivel organizacional y que se empezó a estudiar la relación con el

---

<sup>35</sup> *Ibíd*em, p.97

<sup>36</sup> *Ibíd*em, p.48

<sup>37</sup> Ruiz Olabuenaga, *op.cit*, p.96



medio y la interdependencia entre los grupos dentro de la misma, el principal centro de atención siguió siendo el grupo o el individuo.

Asimismo, podemos decir que a pesar de que propone una acción participativa del empleado se esperaba, utópicamente, que la dirección voluntariamente cediera una parte de su poder a los empleados, cuando lo más común sería que la estructura de poder sólo permitiera participar en aquellas decisiones que no perjudicaran a la dirección. Sin embargo, la Escuela Humanista, logró acabar con la orientación formalista de la Escuela Clásica y ver la forma en que los fenómenos ocurridos al interior de la organización influían en el comportamiento que se produce a nivel individual y de grupo.<sup>38</sup>

### **1.3 Teoría de Sistemas**

La teoría General de Sistemas se presentó como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, teniendo sus orígenes en el campo de estudio de la biología con Ludwig von Bertalanffy y posteriormente fue trasladada al campo de la sociología, de donde es retomada por la teoría de las organizaciones considerando conceptos de la psicología, la sociología y la antropología.

Lo que pretendía la Teoría General de Sistemas (TGS) era impulsar el desarrollo de una terminología general que permitiera describir las características, funciones y comportamientos sistémicos, desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y promover una formalización (matemática) de estas leyes.

Para poder abordar la teoría sistémica de las organizaciones es necesario conocer los orígenes de donde proviene, de tal forma, que permita tener una mayor comprensión de los conceptos retomados por ésta y el modo en que ha sido entendida la organización como sistema social.

---

<sup>38</sup> Mouzelis, op.cit, p.128

Es por ello, que en esta investigación, la Teoría de Sistemas es abordada desde sus orígenes en el campo biológico con Ludwig von Bertalanffy, quien estableció los primeros principios y conceptos que posteriormente serían retomados por otras ciencias. De la misma forma, sociólogos como Parsons y Homans, quienes a pesar de no estar interesados en el establecimiento de una Teoría General de Sistemas, ya habían realizado algunos estudios sobre su teoría social en la que hacían mención del sistema social. En la década de los cincuenta, investigadores del área de las ciencias sociales, se interesaron en trasladar las bases de la TGS a su campo de estudio, tal fue el caso de Walter Buckley y Niklas Luhmann. Asimismo, aparecieron autores como Erick Trist, Katz, Kahn, Cyert y March, interesados en realizar una aproximación sistémica de los fenómenos organizacionales, en la que la organización fue considerada como un sistema abierto en continua interacción con su medio.

A continuación se presenta de forma general los fundamentos teóricos que han realizado los diferentes autores sobre la Teoría de Sistemas.

### **1.3.1 Ludwig von Bertalanffy**

Las formulaciones de Bertalanffy relacionadas con el concepto de sistema abierto, fueron las primeras en establecer el pensamiento de sistemas como un movimiento científico importante. Dicho estudio surge ante la necesidad de encontrar un método común que pudiera ser aplicado a las diferentes ciencias a la vez.

El biólogo austriaco, consideró necesario construir a base de conceptos, lo suficientemente abstractos y generales, un cuerpo de teoría capaz de reducir toda realidad biológica a una serie de distinciones analíticas que pudieran ser compartidos por todas las ciencias. Esta teoría tendría que comprender conceptos isomórficos, relaciones equivalentes y estructuras simétricas ya existentes en las ciencias naturales y sociales, de tal forma, que se pudiera generar un lenguaje único cifrado en una pluralidad de referencias.

Bertalanffy definió al sistema como el conjunto de elementos en interacción, caracterizando a todo organismo vivo como un sistema abierto, el cual se

mantiene en continua incorporación y eliminación de materias conducentes a un estado uniforme mientras la vida dure<sup>39</sup>.

En sus trabajos, fundamentados en biología, trató de establecer las bases del pensamiento sistemático, dejando en claro su creencia en la unidad fundamental de las ciencias, es decir, que áreas del conocimiento como la física, la biología, la psicología y la filosofía culminarían en una teoría general de sistemas.

Este problema dio origen a su ensayo "La teoría de sistemas abiertos en física y biología", en el cual expone cuatro principios básicos:

1. El estado característico de los organismos es el de sistemas abiertos, es decir, intercambian material con su medio ambiente, produciendo cambios de componentes mediante las entradas y salidas de materiales.
2. Los sistemas vivos dan muestra de entropía negativa, es decir, logran organizarse y diferenciarse a través de la absorción de energía.
3. Los sistemas abiertos no se limitan a conservarse en un sistema constante, sino que mantienen una proporción constante de componentes dentro de un flujo continuo de materiales, permitiéndoles autorregularse.
4. En cuanto al concepto de equifinalidad establece que a diferencia de los sistemas cerrados, en los sistemas abiertos se puede lograr el mismo estado final bajo diversas condiciones y procedimientos distintos.

En 1954 Bertalanffy junto a otras personalidades como Anatol Rapoport y Kenneth Boulding formaron la Sociedad de la Teoría General de Sistemas, cambiando su nombre posteriormente por el de Sociedad de Investigación General de Sistemas. Entre sus objetivos estaban los siguientes:

- Investigar las semejanzas o el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos.

---

<sup>39</sup> Bertalanffy, Ludwig von, Perspectivas en la Teoría General de Sistemas, Alianza Editorial, Madrid, 1979, p.146.

- Proporcionar definiciones exactas que ayuden a resolver los problemas de la complejidad organizada y a formular una teoría general de la organización.
- Promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos.
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

El método de Bertalanfy se caracterizó por tomar el mundo tal cual, examinando los diversos sistemas que aparecían en él para así deducir tesis sobre las regularidades advertidas.

De esta forma, conceptos como sinergia, interrelación, equifinalidad, negentropía permitieron caracterizar esta primera generación de sistemas abiertos. La propia evolución de la teoría de sistemas generó en su interior un proceso de diferenciación bajo una serie de reformulaciones y agregados que permitieron nuevas y más radicales atribuciones a los sistemas. Así, a pesar de la aplicación de la Teoría General de Sistemas en los fenómenos humanos, sociales y culturales, haciendo equivalencias entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, queda en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias.

De esta forma, la Teoría General de Sistemas aportó aspectos parciales para una moderna Teoría General de Sistemas Sociales, donde conceptos como retroalimentación, entrada, salida, límite, sistemas, junto con los modelos cibernéticos de sociedad han aportado un mayor ordenamiento en la conceptualización de la corriente sociológica para el enfoque moderno de sistemas.

### 1.3.2 Talcott Parsons

Anteriormente, Talcott Parsons, en su teoría social desarrollada en la década de 1930, es decir, veinte años antes de que surgiera el pensamiento de sistemas, ya había expuesto el concepto de sistema social. Parson expuso que la estructura en la organización de los sistemas vivos se diferenciaba en relación con las exigencias impuestas por el medio, en el que cada órgano debía especializarse ante las exigencias de ciertas relaciones entre el organismo y su ambiente.

Asimismo, concibió al sistema social junto con otros sistemas como el cultural, el de personalidad y organismos comportamentales, como componentes de un sistema de acción más general, los cuales trabajan de manera conjunta, pues mientras el sistema social se enfoca en la función de integración, el cultural lo hace en el mantenimiento de patrones, el de personalidad en la consecución de metas del individuo y la adaptación se aplica al organismo comportamental.

De esta forma, y al analizar las interrelaciones entre los cuatro subsistemas y su relación con los ambientes de acción, se introduce el fenómeno de interpenetración, a través del cual son posibles los procesos de intercambio entre sistemas. En consecuencia, concibió a los sistemas sociales como sistemas abiertos encargados del continuo intercambio de entradas y salidas con sus ambientes,<sup>40</sup> no quedando así totalmente apartado de lo que posteriormente se plantearía en el enfoque sistémico.

Según Buckley<sup>41</sup> el sistema social de Parsons hace una conceptualización de los modelos mecánicos y orgánicos, tal es el caso de conceptos como equilibrio y homeostasis, dando énfasis a la normalidad y estabilidad y dejando de lado otros conceptos clave como cambio, conflicto y competencia, que forman parte importante de la actual teoría de sistemas. Asimismo, critica la forma en que exagera la importancia de orden y control y el que considere el

---

<sup>40</sup> Lilienfeld, Robert, Teoría de Sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales, Ed. Trillas, México, 1984, p.237

<sup>41</sup> *Ibidem*, p.243.

cambio como problemático. De esta forma, el sistema de Parsons olvida las tensiones y problemas sistemáticos y no da explicación al cambio.

### **1.3.3 George Homans**

Por su parte el sociólogo George Homans (1950) buscando una definición que tomara en cuenta la motivación humana, la dinámica de grupos y los fenómenos de carácter intergrupales en la organización expuso su modelo de sistema social.

Homans propuso un modelo de sistema social aplicable tanto a un grupo pequeño como a una organización grande y compleja. Para el autor, el sistema social se encontraba en un medio compuesto por un medio físico, uno cultural y uno tecnológico, los cuales eran interdependientes entre si e imponían a las personas del sistema ciertas actividades e interacciones.

Definió al sistema externo como la combinación de las actividades, interacciones y sentimientos ambientalmente determinados, en los que existía una interdependencia, es decir, que cualquier cambio en alguna de las tres variables afectaba a las demás. Por su parte, el sistema interno era resultado de las interacciones surgidas fuera de los establecimientos formales, creando nuevas normas y marcos de referencia comunes que generaban actividades no especificadas en el medio externo. Según Homans<sup>42</sup>, una vez generado el sistema interno, la organización empezaba a influir en su medio a través de una interacción activa.

Asimismo, especificó la interdependencia de ambos sistemas y de éstos con el medio ambiente y viceversa. "En la misma forma en que los cambios que se producen en el medio producen cambios en la organización formal e informal del trabajo, así también las normas y actividades que se desarrollan en el sistema interno alteran eventualmente al medio físico, técnico y cultural."<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Schein, op.cit., p.176

<sup>43</sup> Íbidem, p.177

A pesar de que los estudios de Homans fueron paralelos a las investigaciones hechas por Betalanffy, ya manejaba conceptos importantes para el estudio de la organización como sistema, pues hizo énfasis en la interdependencia que existía entre las partes internas y de éstas con el medio externo sin olvidar la estructura formal e informal por las que se debe componer una organización para su adecuado funcionamiento.

En el mismo sentido y ante la necesidad de una definición más dinámica que reflejara la realidad de la organización, donde la tecnología pasó a ser una variable importante en la forma en como se estructura la misma, autores como Erick Trist, Daniel Katz y Robert Kahn iniciaron a principios de los cincuenta, estudios de la organización desde un enfoque sistémico.

#### **1.3.4 Erick Trist**

Un grupo de investigadores en el área de ciencias sociales, asociados con el Tavistock Institute de Londres, lograron hacer una aproximación sistémica de los fenómenos organizacionales, tomando en cuenta al medio tecnológico como una variable de estudio, con lo que se logra establecer el concepto de sistema sociotécnico. Esto fue uno de los primeros avances que dieron paso a la consideración de las organizaciones como sistemas abiertos, siendo Erick Trist uno de los precursores, quien junto con sus asociados realizó estudios sobre los efectos, en la industria del carbón, que se producían al implementar cambios tecnológicos. Tal fue el caso de la instalación de equipo mecánico para la excavación y recolección del mineral.

El sistema tradicional consistía en grupos pequeños que trabajaban en un equipo independiente y aislado de otros, cada uno conformado por un trabajador altamente calificado, un colega y trabajadores que se encargaban de sacar el carbón en baldes, método conocido como short wall. A cada equipo se le asignaba una parte de la excavación para que excavara, cargara, y removiera el carbón. En estos grupos las relaciones entre los miembros eran duraderas, sin embargo el conflicto y la competencia eran comunes.

Como una forma de simplificar el trabajo se creyó necesario la instalación de equipo mecánico que excavara y removiera el carbón, método conocido como long wall. En este caso se requerían equipos grandes a cargo de un supervisor y un alto grado de coordinación entre los turnos y las personas, ya que cualquier ineficiencia en algunas de las partes de la excavación afectaría en toda el área. Asimismo, se lograron diferenciar los grupos de acuerdo al tipo de trabajo y del prestigio adquirido por la actividad realizada.

Esta nueva estructura de la organización afectó en las relaciones entre los grupos; en la calidad y cantidad del trabajo; en la supervisión, debido a la distancia que había entre los trabajadores; y en la productividad, que bajó debido a los peligros a los que se exponían dentro del área de trabajo. En cuanto a las consecuencias psicológicas se reflejaron en la falta de significado, pérdida de identidad y un sentido de pasividad e indiferencia en los miembros. Así, en la medida en que se avanzaba hacia la automatización y dependencia de las máquinas, se generaba una nueva cultura laboral y nuevos tipos de habilidades gerenciales

De esta forma, Trist llegó a la conclusión de que un cambio tecnológico dictado por consideraciones racionales desde el punto de vista de la ingeniería, perturbaba la organización social de los trabajadores, impidiendo que el nuevo sistema mecánico funcionara eficientemente. Asimismo, la organización formal no permitía la formación de grupos informales significativos que satisficieran las necesidades emocionales de cada persona.

Con ello se reconoció que las bases del trabajo en términos de principios de ingeniería tenían que ser remplazadas gradualmente por un concepto más refinado de ingeniería humana que tomara en cuenta la interacción y la influencia mutua de persona y máquina, surgiendo de esta forma el concepto de sistemas sociotécnicos.

La idea de un sistema sociotécnico implica, según el autor, que cualquier organización dedicada a la producción, se conforma tanto de tecnología como



de un sistema de relaciones entre los miembros, en el que ambos interactúan entre sí y cada uno determina al otro.

Trist creía que el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo dependían del acoplamiento entre las personas y el equipo técnico. De esta forma, identificaba al sistema y a sus componentes como una unidad económica, en cuanto que tenía que usar recursos limitados; como una unidad social, en el sentido que se componía por seres humanos que trabajaban para un fin común; y como una unidad técnica en cuanto a la necesidad del uso de técnicas y tecnologías para alcanzar dicho fin. De ahí que haya tratado a las organizaciones como sistemas socio-técnicos complejos en los que los factores sociales, tecnológicos y ambientales interactuaban con factores que tenían que ver con el logro de la tarea y con las relaciones interpersonales que se daban en la organización.

Entre algunos de los principios referentes a los sistemas sociotécnicos se encuentran los siguientes:<sup>44</sup>

- Variedad de tareas dentro del puesto que permite el desarrollo de capacidades, disminuyendo un alto grado de esfuerzo.
- Patrón de tareas que identifique un puesto en específico.
- Longitud óptima del ciclo de trabajo.
- Referencia que permita medir la cantidad y calidad de producción y una retroalimentación efectiva acerca de los resultados.
- El trabajo ejecutado debe aportar algo a la utilidad que el producto final tiene para el consumidor.
- La comunicación debe ser un elemento presente tanto en la relación de grupos de trabajo como en las relaciones informales de la organización.
- Los grupos deben tener idea de la tarea a realizar y de su contribución a la utilidad del producto, llevar a cabo la retroalimentación y tener algún control sobre las tareas fronterizas.

---

<sup>44</sup> Fernández, op.cit, p.51

Cabe mencionar que el concepto de sistemas sociotécnicos propició en Europa los primeros proyectos llamados de "democracia industrial", en los que se descubrió que la participación del trabajador a nivel directivo no reducía de manera considerable el sentimiento de alineación, sino más bien, su participación en las operaciones diarias de la empresa eran las que aumentaban la productividad en la misma.

Otro concepto que surge a partir del estudio de los sistemas sociotécnicos, es el de grupos autónomos, que se refiere a la libertad que se da al equipo de trabajo de diseñar y manejar una tarea integrada, con el fin de que el trabajador supla sus necesidades sociales en el contexto de una situación laboral. Asimismo, la idea de ajustar los criterios de trabajo a las necesidades personales y sociales del trabajador es una idea que surge del concepto de sistemas.

A pesar de los aportes de la teoría sociotécnica en la teoría de las organizaciones, Hackman establece que la generalidad de la teoría dificulta especificar operacionalmente la forma en como se va a rediseñar una estructura laboral que permita la calidad de vida organizacional deseada y aunque cada investigador ofrece criterios específicos aun no existe un consenso de opinión.<sup>45</sup>

### **1.3.5 Daniel Katz y Robert Kahn**

En 1966 Katz y Kahn publicaron su obra "The social psychology of organization" (Psicología Social de las Organizaciones) en la que definieron a la organización social como un dispositivo para mejorar, con los medios de un grupo, algún propósito.<sup>46</sup> Asimismo, la consideraron un sistema abierto en interacción directa y continua con su medio, del que importan energía para funcionar, la transforman y exportan en forma de algún producto, bien o servicio, es decir, la organización logra estabilidad a partir del insumo energético del sistema, la transformación de dichas energías y el producto resultante.

---

<sup>45</sup> Schien, op.cit, p.181

<sup>46</sup> Katz, Daniel y Robert L. Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, Ed.Trillas, México, 1977, p.25

Katz y Kahn identificaron nueve elementos fundamentales de los sistemas abiertos entre los que se encuentran:

- **Entrada:** energía importada del medio ambiente.
- **Proceso:** transformación interna de la energía para crear un producto o servicio.
- **Salida:** el elemento terminado es exportado al medio ambiente.
- **Ciclos de eventos:** el intercambio de energía es cíclico, es un proceso continuo.
- **Entropía negativa:** las organizaciones requieren importar más energía del medio de la que exportan para tener reservas y evitar la entropía (proceso natural de desorganización).
- **Información:** entra información y se da la retroalimentación.
- **Estado de equilibrio:** tener la energía necesaria para evitar la entropía. Se requiere un gasto continuo de energía para mantener su estado constante.
- **Diferenciación:** especialización de las funciones de sus partes.
- **Equifinalidad:** se puede llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

Bajo estas características establecieron que los sistemas sociales se encontraban anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos, en las que las relaciones de los elementos son los que proporcionan la constancia dentro del sistema.

Asimismo, describieron los subsistemas sociales básicos que operaban en forma interdependiente en estrecha relación con las organizaciones, tales como el económico, de mantenimiento, adaptativo y administrativo o político. El primero es el que crea bienes y servicios; el segundo asegura los recursos humanos para desempeñar las tareas de la sociedad; el tercer subsistema percibe los cambios en el ambiente exterior y los traduce en cambios para la organización; el cuarto tiene a su cargo la coordinación, el ajuste, el control y la dirección de los patrones de comportamiento que llevan a mantener el sistema unificado y organizado.

En cuanto al comportamiento de los actores consideraron a la organización como un conjunto de roles superpuestos e interrelacionados, en el sentido de que los miembros se relaciona a partir de un rol determinado. Dicho comportamiento puede ser estudiado en los siguientes términos:

1. **Recargo de rol:** la suma total de las expectativas de los miembros del conjunto de roles sobrepasan las capacidades que tiene la persona para desempeñar su rol.
2. **Conflicto de roles:** diferentes miembros del conjunto de roles tienen expectativas diferentes con respecto a la persona que desempeña el rol.
3. **Ambigüedad de roles:** los miembros del conjunto de roles no le dejan saber a la persona cuáles son sus expectativas o cual es la información que se necesita para poder desempeñar el rol.

Finalmente, estos estudios de Katz y Kahn resaltaron el alto grado de interdependencia entre variables organizacionales tales como el rango de la posición en la estructura, expectativas con respecto al rol, patrones de respuesta para manejar el conflicto que se detecta y efectividad en el desempeño de un rol.

Los trabajos realizados por estos autores ofrecieron una de las aportaciones más fundamentadas a la teoría de las organizaciones desde el enfoque sistémico, ya que lograron establecer conceptos que caracterizaron a la organización como sistema abierto.

### **1.3.6 Teoría de la Firma de Richer D.M. Cyert y James B. March**

Por su parte Richer D.M. Cyert y James B. March (1963) consideraron a la organización como una coalición compleja de individuos y grupos con metas, necesidades, aspiraciones, talentos y orientaciones diversas, en las que existe un proceso de lucha continua por el poder y en la que los miembros utilizan diversas formas de "bonificar a otras personas para que se unan con ellos en la tarea de alcanzar determinadas metas."<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Schein, op.cit, p.184

A medida que la organización interactúa con su medio aprende a replantear sus metas, por lo tanto, todo proceso de fijación de metas de una organización se puede ver como un proceso de negociación, limitado por los compromisos adquiridos e influido por lo que la organización logra aprender. En sí, para los autores el proceso de determinación de los objetivos organizacionales tiene tres etapas: negociación, en donde se lucha por los pagos colaterales, organización interna de control y adaptación a la experiencia. Para que la organización pueda subsistir y adaptarse requiere ser flexible, es decir, necesita recursos no comprometidos por decisiones previas.

Se puede decir que la importancia de los replanteamientos hechos por Cyert y March es que pretenden incorporar los problemas de poder y conflicto en el estudio de las organizaciones, además de la movilidad y adaptación de las metas organizacionales.

### **1.3.7 Walter Buckley**

Walter Buckley es uno de los sociólogos más representativos del movimiento de la teoría general de sistemas. En su obra "Sociología y Teoría Moderna de Sistemas (1967) no solo expone los conceptos relacionados con ésta, sino que también se preocupa por mostrar su utilidad en la teoría sociológica. En sí, el objetivo de la obra es investigar los principios y métodos de la moderna investigación de sistemas como la base para un modelo teórico más adecuado al modelo sociocultural, sugiriendo los siguientes puntos:<sup>48</sup>

- Utilización de un vocabulario común que unifique las diversas disciplinas conductuales.
- Una técnica para tratar organizaciones muy complejas.
- Un enfoque sintético cuando no es posible el análisis fragmentario.
- Dar un enfoque al sistema sociocultural en términos de redes de información y comunicación.

---

<sup>48</sup> Lilienfeld, op.cit, p.244

- El estudio de relaciones con énfasis en los procesos y transiciones probabilísticas como la base de una estructura flexible.
- Un estudio definible operacionalmente del sistema conductual con propósitos y búsqueda de metas de los procesos cognoscitivos simbólicos, de la conciencia y la autoconciencia y de la emergencia sociocultural y la dinámica en general.

Las investigaciones de Buckley le permitieron trasladarse desde el análisis de los principios generales de la teoría sistémica hasta el campo específico del mundo social, a fin de mostrar la aplicabilidad de dicha teoría. Asimismo, se centró en el estudio de la organización a gran escala en la sociedad, especialmente en los roles y las instituciones, considerándolos en términos sistémicos y relacionados con los otros niveles de la realidad social.

### **1.3.8 Niklas Luhmann**

La evolución conceptual de la Teoría de Sistemas permitió a Luhmann, sociólogo de fines del siglo XX, constituir su Teoría General de los Sistemas Sociales. Bajo la influencia de autores como Humberto Maturana y Francisco Varela, Luhmann retomó conceptos que le permitieron desarrollar su teoría sociológica.

La teoría de la autopoiesis de los chilenos Maturana y Varela, distanciándose del modelo de sistemas abiertos, desarrolla una epistemología biológica en cuyo centro se encuentra una concepción de sistema como una organización cerrada sobre sí misma. Para ellos, el sistema constituye una unidad clausurada con respecto a su entorno, es decir, ningún cambio de estado en el sistema puede ser generado desde fuera, ya que es el propio sistema el que por referencia a su propia organización y estructura traduce la complejidad proveniente del entorno a su propia complejidad y determina sus propias operaciones.

Para Maturana, el sistema está "estructuralmente determinado", su relación con el entorno es de presuposición mutua, no puede existir uno sin el otro, se

encuentran acoplados y en muchos sentidos co-evolucionan, pero nunca podrá establecerse entre ellos una relación causal. Maturana designó el término autopoiesis para designar esta estructura que se autodetermina y se auto produce bajo la condición de su clausura con respecto a cualquier intervención externa<sup>49</sup>.

Bajo estas premisas Luhmann intenta, desde un enfoque sociológico, y cabe señalar, de segundo orden (perspectiva que se distingue a la de los exponentes anteriores), una reconstrucción general y rigurosa de la teoría de sistemas y un esfuerzo por darle a la sociología una nueva base para la descripción de lo que la propia disciplina se ha adjudicado como objeto de estudio, es decir, el orden social.

De esta forma, para Luhmann la sociedad es un sistema complejo autopoietico<sup>50</sup>, cerrado y autorreferencial<sup>51</sup>, “capaz de pasar de la observación de sus operaciones a la observación de su observar y por último a la observación del sistema mismo”.<sup>52</sup> De este modo, la investigación social de segundo orden, enfocada a la autoobservación de la sociedad, sugiere el estudio de los sistemas sociales como autosuficientes preparados para el autoaprendizaje y la autoorganización.

En este sentido, el límite entre sistema y entorno está constituido por las distinciones operacionales de sus elementos, en donde el segundo resulta ser

---

<sup>49</sup> Berthier, Antonio Emmanuel (10 de diciembre del 2001). Conocimiento y sociedad. Disponible en <http://www.conocimientoysociedad.com/sociocompleja.html>

<sup>50</sup> Luhmann, cit.pos, González Emilio (2001), define al sistema autopoietico como el sistema que se auto-organiza a partir de la distinción con respecto a su entorno y que mantiene su organización interna a partir de un proceso constante de acoplamiento estructural con el mismo. En otras palabras, la autopoiesis se refiere a la capacidad de reproducción de las operaciones propias del sistema, al interior del mismo.

<sup>51</sup> Luhmann (2002) se refiere al sistema operacionalmente cerrado en el sentido de que no admite que nada proveniente del exterior pase a formar parte de su operación autopoietica: “las operaciones propias del sistema se vuelven recursivamente posibles por los resultados de las operaciones propias del sistema”. Por su parte, la autorreferencia connota la capacidad que tienen los sistemas de distinguirse a si mismos de su entorno.

<sup>52</sup> Luhmann, cit.pos. Dimas Santibáñez (Diciembre de 1997) Investigación Social y Autorreferencia. Disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/02/irames39.htm>

más complejo que el primero. Así, el sistema emerge en el momento que logra organizar su complejidad, donde cada uno, que es a la vez entorno de los demás, cuenta con un ambiente específico externo.

Cabe señalar, que a pesar de que el enfoque de Luhmann dista sobre la concepción de sistemas abiertos y de la interdependencia con el entorno, no excluye la importancia de éste último, ya que la autorreferencia se logra sólo a partir de la presencia de ambos. Además, hay que recordar que el presente capítulo tiene como propósito presentar los diferentes enfoques teóricos organizacionales y a sus principales exponentes, por lo que se hace necesario mostrar la postura de dicho autor, en el que además hay que reconocer la visión analítica de segundo orden con que propone observar a los sistemas sociales.

Asimismo, estableció que la sociedad no estaba integrada por hombres, sino por sistemas psíquicos que se encontraban en una condición de doble contingencia<sup>53</sup>, dando como resultado prácticas comunicativas, a partir de las cuales es posible la conformación de los sistemas sociales<sup>54</sup>. Estos sistemas se conservan en la medida que son capaces de mantener su organización interna, en la que a pesar de existir por si solos, aparecen como imprescindibles unos de otros.

La sociedad, por tanto, es un sistema de comunicación. No son las personas, ni la tecnología lo que constituye la sociedad sino el enlazamiento de comunicaciones seleccionadas, autoreferenciales y autopoieticas. La

---

<sup>53</sup> Luhmann (2002) se refiere a la doble contingencia como el escenario del encuentro, en el cual dos sistemas psíquicos deben actuar en un sistema en que no existe norma ni comunicación previa, por lo que ninguno de los dos sabe como actuar ante el otro, ya que desconocen la forma en que responderá y actuará. La comunicación surge cuando uno de ellos provoca una acción, esperando la contra-reacción del otro. En la interacción de origen se efectúa una propuesta o se ejecuta una acción que pone a los otros en una situación de aceptar o rechazar la propuesta. Cada componente involucrado tiene su propia contingencia, es decir, hace una selección entre un ámbito de posibilidades. En la medida en que se hacen selecciones coordinables con el otro sistema, emerge otra contingencia, base de un nuevo sistema social.

<sup>54</sup> En Luhmann (2002) se especifica que los sistemas psíquicos contribuyen a la construcción de los sistemas comunicacionales a través de selecciones coordinables que permiten la relación reciproca entre sistemas en la medida que la diferenciación pueda colocarse bajo un principio homogéneo. En esta relación se pone a disposición del otro la propia complejidad para construir otro sistema (concepto de interpenetración). La interpenetración es un modo particular de acoplamiento estructural que se logra a partir del lenguaje y que permite la integración del sistema.



comunicación aparece como una operación recursiva autónoma que se determina y reproduce así misma a partir de su enlazamiento selectivo sin la intervención de elementos externos.

Es así que la comunicación es un sistema constitutivo de sentido, pues toda comunicación conlleva la posibilidad de enlazarse de manera selectiva con otra comunicación que le es congruente dentro de un horizonte finito de probabilidades de enlazamiento. El sentido delimita las relaciones que son permitidas dentro de la comunicación, es un vehículo implicado en la comunicación para poder orientarse. Toda comunicación lleva implícita la probabilidad de ser rechazada, de hecho, según Luhmann, es más probable el rechazo que la aceptación debido a la contingencia de las decisiones y motivaciones de las conciencias participantes.

Finalmente, estableció que es a través de estos sistemas sociales que la sociedad crea realidades, que produce conocimiento que sólo es posible dentro de la sociedad y la única ciencia observadora de esto resultaba ser la sociología. Por ello afirmó que si la sociología de fin del siglo XX quería recobrar la capacidad de observar su sociedad, tenía que hacer un esfuerzo por renovar las herramientas teóricas de que dispone, ya que nos encontramos en una sociedad compleja que no admite ser pensada con las redes conceptuales que anteriormente se manejaban.

### **1.3.9 El Enfoque Sistémico de las organizaciones**

Observar a las organizaciones desde un enfoque sistémico contribuyó en la evolución de la Teoría de las Organizaciones, logrando rescatar y conjuntar elementos tanto de la teoría clásica como de la humanista. En este enfoque se da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones, considerando las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

En el caso del análisis sociológico de la organización se tiene como propósito investigar organizaciones singulares concretas y contribuir en la teoría del sistema social dirigido a un fin por la vía de las investigaciones comparativas, tratando de conocer lo general en las experiencias de lo particular y explicar lo particular sobre el fondo de lo general.<sup>55</sup>

En general, lo que se pretende es estudiar las cuestiones especiales (no comunes) que presentan las organizaciones y llegar a enunciados generales sobre problemas comunes que presenten las organizaciones y sobre sus consecuencias para la conservación y para el logro de sus objetivos. Cuanto más general sea un enunciado sociológico se podrá aplicar a mayor número de situaciones.

Así, la definición de la organización como sistema social es una de las más universales utilizadas por quienes se dedican al estudio de éstas, las que se caracterizan, en la mayoría de los enfoques mencionados, por su apertura al medio e interrelación con las partes, dando importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las mismas.

La organización como sistema debe tomar en cuenta tanto las exigencias y restricciones impuestas por el medio, así como las expectativas, valores y normas de sus miembros, ya que ambas influyen en la naturaleza del trabajo y de la estructura organizacional. De ahí la necesidad de que el diseño inicial de la organización tome en cuenta la naturaleza del trabajo, es decir, tanto el sistema técnico como las características de la gente que lo va a realizar, pues la coordinación entre ambas contribuye al cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que la teoría sistémica no ve al empleado como individuo sino como un sistema de relaciones con orientaciones diversas, entiende al empleado como un ser útil y participativo que contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la organización, rescatando la necesidad que tiene de relacionarse

---

<sup>55</sup> Mayntz, op.cit, p.80.

con otras personas para satisfacer necesidades laborales y personales que se vean reflejadas en la productividad de la organización.

De este modo, el estudio del comportamiento no se enfoca al individuo, sino a los grupos que se conforman a partir de las relaciones entre los elementos, quienes poseen actitudes, percepciones, valores, motivaciones y metas específicas que requieren ser integradas a través del establecimiento de normas y valores compartidos que permitan la estabilidad grupal y el trabajo en conjunto para el logro de las metas organizacionales.

Aquí cada grupo se encuentra en interacción recíproca y poseen funciones específicas orientadas a objetivos, que se pretende sean cumplidos mediante el conocimiento y la representación que tengan los miembros de éstos, haciendo que se interesen en ellos a través de la satisfacción de los propios.

Otro aspecto que rescata la Teoría de Sistemas y que determina la estructura de la organización es la relación recíproca e interdependiente que mantiene el sistema con el entorno, en donde cada uno determina al otro.

Para poder entender a la organización como sistema es importante definir y exponer las características de éste:

**Sistema:** unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, que se distingue del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable,<sup>56</sup> con el cual establece una relación mediante corrientes de entrada y salida.

Asimismo, Mayntz<sup>57</sup> considera al sistema como un todo integrado por elementos relacionados entre sí recíprocamente, en el que la variación en uno de sus elementos provoca efectos sobre los demás. En este sentido, ve a las organizaciones como sistemas parciales que existen dentro de un sistema social.

---

<sup>56</sup> Hodgetts, op.cit, p.17

<sup>57</sup> Mayntz, op.cit, p.65

Entre las **características** de la organización como sistema social se encuentran.<sup>58</sup>

- **La organización es un sistema abierto:** sistema que se adapta continuamente al medio que lo rodea, a través del cual recibe estímulos y modifica su conducta en relación al mismo sin disolverse ni perder identidad.
- **Son sistemas probabilísticos:** no producen resultados predecibles debido a que como sistemas abiertos, adaptables al cambio y con relaciones interdependientes sumamente complejas, resultan ser organizaciones con un alto grado de incertidumbre.
- **Existencia de una frontera:** la organización cuenta con una frontera que lo separa del entorno con el cual también está en relaciones recíprocas.
- **Importación de Energía:** las organizaciones importan energía al entorno y captan nuevos suministros de otras instituciones, personas o del ambiente material.
- **Inputs Informativos:** las entradas no sólo ceden energía a la organización sino también información que proporciona a la estructura señales acerca del ambiente, así como de su propio funcionamiento en relación al mismo. Aquí la retroalimentación es un aspecto determinante en el control, la homeostasis y la evolución
- **Transformación:** los sistemas abiertos transforman la energía de la que disponen, es decir, la organización crea productos, procesa materiales, entrena personas o proporciona un servicio.
- **Output o salida:** los sistemas abiertos exportan algún producto a su entorno.

---

<sup>58</sup> Hodgetts, op.cit, p.18, Mayntz, op.cit, p.66. Peiró. Cit.pos.Ruiz, op.cit, p.81

- **Entropía Negativa:** el ciclo input-transformaciones-output es un ciclo de entropía negativa, es decir de orden.
- **Estado de Constancia y Homeostasis Dinámica:** los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de constancia en el que la razón del intercambio de energía y las relaciones entre las partes permanecen igual. A niveles complejos, los sistemas actúan contra la entropía mediante el crecimiento y la expansión, de modo que el estado de constancia trata de ser preservado a través del propio crecimiento. Los procesos homeostáticos de ajuste no siempre tienen como objetivo volver al estado anterior, sino que en ciertas circunstancias pueden establecer una nueva línea base sobre la que tienen lugar las fluctuaciones posteriores.
- **Diferenciación:** los sistemas abiertos se mueven en la dirección de diferenciación y elaboración.
- **Integración y Coordinación:** Se requiere de integración, es decir, coherencia entre las partes que conforman el sistema social, sin embargo, la diferenciación por razones de división del trabajo, de rangos de poder, etc., hace que los elementos actúen en direcciones distintas, dando como resultado que los intereses personales difieran a los intereses de la organización. La diferenciación se neutraliza por procesos que reúne el sistema para una función unificada. Según Georgopoulos, la unificación se logra mediante la coordinación que supone la adición de varios recursos para asegurar la articulación funcional de tareas y roles; y la integración que supone la unificación a través de normas y valores compartidos.<sup>59</sup>
- **Equifinalidad:** un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por caminos distintos.

---

<sup>59</sup> Ruiz Olabuenaga, op.cit, p.83

- **Planteamiento de objetivos:** las funciones deben estar dirigidas al cumplimiento de un objetivo, sin embargo, un sistema social sólo está orientado hacia un fin mientras haya grupos de personas que tengan representación consciente del mismo. Los objetivos son adaptables, se amoldan a lo que puede alcanzarse en las condiciones existentes. Aun cuando las organizaciones no están dirigidas a objetivos específicos dependen de elementos que se encuentran fuera de ellas.
- **Autopreservación:** Los sistemas buscan la autoconservación, es decir, el equilibrio y una tendencia a conservar los procesos orientados a determinados objetivos. Se logra en la medida en que los actores y grupos estén interesados en el rendimiento de la misma, lo cual está directamente relacionado con el cumplimiento de sus propios objetivos.
- **Unidades:** las unidades por las que se constituye una organización "son personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, están en una interacción recíproca y tienen determinados sentimientos y representaciones respecto de estas actividades e interacciones"<sup>60</sup>
- **Reprociadad:** las relaciones funcionales entre las partes pueden basarse en la reprocidad o ser unilaterales. La reprocidad se refiere a una relación de intercambio, por ejemplo, en el caso de las organizaciones sería trabajo por dinero.
- **Innovación:** se busca la ultraestabilidad, es decir, existencia de aptitudes para aprender y renovar.

En términos generales podemos decir que las organizaciones como sistema social requieren un grado óptimo de estabilidad y flexibilidad de las relaciones interpersonales y de significados culturales relativamente estables que mantengan al grupo cohesionado. Asimismo, es necesaria una fuerte tendencia a la adaptación al cambio que sugiera el entorno. En cuanto a la comunicación,

---

<sup>60</sup> Mayntz, op.cit., P.65

se debe extender a lo largo del sistema, contribuyendo a la retroalimentación enfocada tanto a la información interna como externa, capaz de aprender, preservar y/o cambiar sus metas, valores, significados y sistemas simbólicos.

A pesar de que desde los primeros estudios de las organizaciones como sistemas no se retoma al empleado como individuo, se entendió como un ser que requería cubrir ciertas necesidades a través de la relación con otros, y que dicha relación partía de sus actitudes, sentimientos, percepciones, creencias, valores y expectativas. Así, los miembros de la organización fueron vistos como un sistema de relaciones que se unen tanto por motivos laborales como personales, a través de las cuales desempeñan sus actividades para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es por ello que se buscaba contribuir a las relaciones grupales, entendiendo a los miembros como personas diferentes entre sí y con intereses particulares que requerían ser integrados mediante el establecimiento de normas y valores compartidos, de tal forma que la satisfacción en éstas se viera reflejada en la productividad de la organización. Un ejemplo de esto, es el que Trist haya considerado la necesidad de que la tecnología fuera la que se adaptara a las necesidades sociales y no éstas al equipo técnico.

Para la teoría de sistemas, la forma en como se logra que los grupos de trabajo contribuyan en el cumplimiento de las metas organizacionales es en la medida en que éstas satisfagan los intereses propios, que conozcan y tengan una representación consciente de los objetivos, además de considerar y darle a entender al actor que es una persona útil, cuya actividad desempeñada contribuye en la elaboración del producto final. De esta forma, el actor es un ser participativo, al que se le da cierta autonomía y libertad dentro de la organización y que requiere del trabajo conjunto para el logro de un fin.

#### **4.1 Teoría Contingente**

En las últimas décadas surgió la necesidad de buscar un diseño organizacional flexible que pudiera adaptarse gradualmente a los cambios del entorno. De esta forma aparece la Teoría Contingente, tratando de cambiar la filosofía

tradicional hacia una mejor manera de organizar.<sup>61</sup> A pesar de que las primeras premisas que se hicieron acerca de esta teoría se remontan a finales de los cincuenta ésta tuvo su desarrollo a lo largo de la década de los sesenta.

La Teoría Contingente centra su estudio en la influencia del entorno sobre la forma en que se estructura y responde la organización, en la que factores como son el giro de la empresa, mercado, carácter legal, desarrollo tecnológico, etc, determinan la efectividad de la misma, por lo tanto, establece que cada estructura de organización es diferente, ya que se enfrenta a un ambiente distinto. A la Teoría Contingente se le conoce también como enfoque situacional ya que su acción se determina por la situación dada.

Para Bartoli<sup>62</sup>, cualquier modo de organización es contingente en el sentido en que debe ser considerado y analizado como una respuesta a los problemas propios de una situación específica.

Cada situación debe ser analizada con el fin de determinar las variables significativas existentes que permitan establecer prácticas que resulten eficientes a dicha situación.

En los primeros estudios realizados en torno a esta teoría , una de las variables que retomaron gran importancia en la forma en que se estructuraban las organizaciones fue el desarrollo tecnológico, estableciendo que el estilo de organización dependía de la infraestructura tecnológica con la que se contara, es decir, la tecnología pasa a ser un factor de contingencia que determina la estructura y el funcionamiento interno de acuerdo a la complejidad tecnológica de la que se conforme la organización. Entre los autores de la Teoría Contingente y que rescatan esta variable se encuentran los siguientes:

#### **1.4.1 Joan Woodward**

Joan Woodward, uno de los primeros representantes de esta teoría, realizó en el año de 1958 algunos estudios en cien empresas inglesas de diversas

---

<sup>61</sup> Keith, op.cit, p.30

<sup>62</sup> Bartoli, op.cit, p.44



manufacturas, encontrando correspondencia entre el tipo de tecnología de una empresa y la forma de estructurarse. De esta forma, dividió en tres niveles la complejidad tecnológica<sup>63</sup>:

1. **Producción unitaria:** tecnología de menor escala en la que se fabrican prototipos o se producen productos hechos a la medida del consumidor.
2. **producción masiva:** tecnología para producción en gran escala, utilizando a menudo líneas de ensamblaje.
3. **Producción de proceso continuo:** tecnología que implica la transformación de materia prima a través de una serie de procesos continuos.

Según los estudios de Woodward el tipo de organización mas adecuado dependía del tipo de tecnología de la empresa, encontrando que una organización formalmente estructurada se adecuaba mejor a una tecnología de producción en masa, mientras que una organización más flexible podría adecuarse a las tecnologías de unidad y de proceso. Es así, como la tecnología pasa a ser un factor de contingencia.

En cuanto al ciclo de fabricación real presente en cada sistema de producción encontró que éste se conformaba de tres funciones: desarrollo del producto, producción y comercialización, las cuales tenían una importancia distinta de acuerdo al tipo de producción. Así, mientras que en la producción unitaria la función más importante era la de desarrollo en el sentido de que las unidades tenían que ser construidas bajo las especificaciones del cliente; en los sistemas de producción en masa, la producción era la función más sobresaliente, ya que los artículos fabricados eran idénticos y tenían que preocuparse por su venta. Por último, en la producción de proceso, el énfasis se asignaba a la comercialización, es decir, la empresa tenía que asegurar un mercado antes de proceder a la producción.

---

<sup>63</sup> *Ibidem*, p.39

De este modo, los estudios de Woodward permitieron distinguir que no todas las organizaciones se constituyen de igual forma, y por lo tanto, que su forma de responder es necesariamente diferente.

#### 1.4.2 Tom Burns y G. M. Stalker

En el año de 1961, el sociólogo Tom Burns y el psicólogo Stalker realizaron un estudio en 20 organizaciones inglesas con diferentes índices de cambio tecnológico y de mercado, con el fin de determinar la forma en que los cambios en el ambiente tecnológico y de mercado afectaban los procesos de administración. Así, identificaron dos estilos opuestos de administración que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno:<sup>64</sup>

1. **Estilo mecánico:** estructura prescrita formal y jerárquica en la que se da la definición de puestos y funciones y el control por medio de la supervisión. Aquí la comunicación fluye esencialmente en sentido vertical, bajo estas características el estilo mecánico se adecua a un medio estable.
2. **Estilo Orgánico:** se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, en el que existe una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, lo que implica una comunicación vertical ascendente y descendente, horizontal e informal. En este estilo se requiere la revisión continua para adecuarla a las demandas del entorno, por lo que se adapta a un medio cambiante y dinámico con sujetos que busquen la autonomía, la apertura, variedad, cambio y nuevas oportunidades.

<b>Estilo Mecánico</b>	<b>Estilo Orgánico</b>
Estructura formal altamente diferenciada y rígida	Estructura flexible y más informal
Definición precisa de derechos y deberes	Definición de derechos y deberes flexibles y revisada periódicamente para su adecuación
Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico	Nivel de influencia situacional
Comunicación formal, escrita y vertical descendente	Comunicación informal, oral, vertical ascendente y descendente y horizontal

<sup>64</sup> Burns y Stalker, Cit.pos, Fernández, op.cit, p.56

De esta forma, Burns y Stalker, establecieron que la variable decisiva para cualquier organización era el índice de cambio que experimentara el medio ambiente en el que se encontraba inmersa, pues la estructura de una organización que se enfrenta a un entorno dinámico y cambiante no es la misma para una que opera en un entorno tranquilo y con su tecnología habitual.

A pesar de la clasificación que hacen los autores sobre los tipos de organización, advirtieron que ambos estilos (mecanicista y orgánico) deben ser entendidos como dos extremos entre los cuales se encuentran las organizaciones reales, es decir, organizaciones que viven situaciones más centradas a modo de balance entre ambos estilos organizacionales.

#### **1.4.3 Paul Lawrence y Jay Lorsch**

Paul Lawrence y Jay Lorsch, miembros de la Harvard Business School, habían observado una nueva tendencia en el estudio de los fenómenos organizacionales, en la que el funcionamiento interno debía ser consistente con las demandas de la tarea de organización, la tecnología o el ambiente externo, por lo que a mediados de la década de los sesenta realizaron estudios en diferentes empresas estadounidenses, en las que lograron delimitar los impactos del medio ambiente en las distintas partes de éstas, encontrando que la forma de dirección dependía del medio y de sus demandas. Así, establecieron que las organizaciones se diferenciaban por algunas dimensiones básicas como las siguientes:<sup>65</sup>

1. Por la naturaleza de los objetivos de cada división.
2. La orientación temporal de cada individuo.
3. Las relaciones interpersonales de cada división.
4. La formalización de la estructura de cada división.

La forma en que utilizaron Lawrence y Lorsch el término de diferenciación se refería a que dentro de la organización existían subsistemas, los cuales tendían a desarrollar una postura específica en conexión con su propio ambiente externo pertinente.

---

<sup>65</sup> Schein, op.cit, p.198

A pesar de las tareas especializadas y por lo tanto de la diferenciación de la organización, Lawrence y Lorsch, lograron rescatar los elementos integradores que permitían una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, concluyendo que la eficacia de las organizaciones dependía de su capacidad de obtención de medios de integración que permitieran su adaptación al medio, en donde la comunicación pasó a ser un elemento integrador en un medio dinámico y cambiante.

Para los autores, la integración consistía en reunir diversos estilos cognoscitivos y estrategias de resolución de problemas en un conjunto coherente de actividades orientadas hacia el logro de metas, en donde dichas estrategias sirvieran para mediar y coordinar, más que para obligar a cada una de las funciones a adoptar un punto de vista común<sup>66</sup>. De esta forma, se establece que a pesar de que en cualquier organización existan diferentes tipos de tareas, éstas se deben integrar en una estrategia organizacional coherente, la cual depende de las características particulares de sus diversos medios, seleccionando el apropiado a partir del análisis de las funciones que le dan a la organización una ventaja particular en la competencia por el mercado.

Así, en las estructuras mecánicas, la integración se puede lograr mediante el establecimiento de reglas, normas y procedimientos que gobiernen la conducta de los miembros de la organización, mientras que en una estructura orgánica puede ser mediante la cooperación mutua y el trabajo en equipo por parte del personal.

Puesto que Lawrence y Lorsch suponían que una organización se estructuraba en respuesta a la presión ambiental, consecuentemente, la organización se tenía que diferenciar en subsistemas para poder satisfacer cada subambiente correspondiente. Los tres subambientes que se identificaron fueron el de mercado (ventas), el técnico económico (producción) y el científico (investigación y desarrollo), cada uno de los cuales podía variar en tres dimensiones distintas:

---

<sup>66</sup> Schein, op.cit, p.198

1. El índice de cambio de las condiciones en función del tiempo.
2. La certeza de la información sobre las condiciones en un tiempo específico.
3. El margen de tiempo de retroalimentación sobre los resultados de las decisiones de los empleados.

En el caso de ser un ambiente incierto y dinámico, el índice de cambios sería notable, la información incierta y el tiempo de retroalimentación prolongado, existiendo una mayor diferenciación entre los subsistemas de la organización. De esta forma, organizaciones en ambientes cambiantes requerirían aumentar la diferenciación en su estructura, necesitando de diferentes secciones, departamentos, roles, patrones de pensamiento, que permita a las empresas una diversidad de entradas para responder al entorno incierto que las rodea. Asimismo, esta diferenciación demandaría mayores esfuerzos hacia una integración, coordinación, comunicación horizontal, equipos interdisciplinarios y flexibilidad.

En el análisis de la investigación realizada por Lawrence y Lorsh a las seis empresas de la industria de plásticos, descubrieron que los tres principales departamentos (correspondientes a los subsistemas), es decir, investigación, producción y ventas eran diferentes. Mientras que el primero se enfrentaba a un subambiente científico dinámico, el segundo se enfrentaba a subsistemas económicos y técnicos más o menos estables y predecibles, mientras que el de ventas se enfrentaba a un subambiente de mercado moderadamente inestable. Dicha diferenciación existía en función de las cuatro características mencionadas con anterioridad: objetivo departamental, tiempo, orientación a las relaciones interpersonales y la formalización de la estructura.

A pesar de que esperaban encontrar en las organizaciones con gran diferenciación poca integración, descubrieron que las dos organizaciones que tenían los registros de un desempeño de mayor éxito y el grado más elevado de integración eran las más claramente diferenciadas.<sup>67</sup> De esta forma, llegaron

---

<sup>67</sup> Lawrence y Lorsh, cit.pos. Hodgetts, op.cit, p.263

a la conclusión que en la industria de los plásticos, la estructura más eficaz era la que permitía un alto grado de diferenciación e integración.

Por su parte, las empresas de la industria de recipientes operaban en un ambiente más estable, por lo que los departamentos principales tenían estructuras similares y existía poca diferenciación, sin embargo, requirieron un alto grado de integración para alcanzar el éxito.

Los estudios de Lawrence y Lorsh aportaron datos importantes sobre el diseño situacional de una organización y las exigencias ambientales, logrando demostrar que las organizaciones de rendimientos sobresalientes se acercaban más a la satisfacción de las demandas en su ambiente específico, que sus competidores de menos eficacia. Asimismo, es importante recalcar que no sólo se preocuparon por la forma en que la organización general interactuaba con su ambiente externo, sino también, por la manera que las unidades individuales interactuaban con sus propios subambientes.<sup>68</sup>

Es así, como estos estudios destacaron la necesidad de que las organizaciones comprendan al entorno y adapten a él su estructura interna, ya que juega un papel importante en la relación de la estructura organizacional con el éxito de la empresa. Sin embargo, la crítica de autores como Luhman a este enfoque se refiere al carácter arbitrario que coloca a la estructura organizacional dependiente al medio, mientras que la teoría de sistemas reconoce la interdependencia entre el medio y estructura de la organización.

#### **1.4.4 Perrow**

En 1970 Perrow logró establecer dos características de las tareas organizacionales: la medida en que la tarea se ha rutinizado y la medida en que está basada en principios analizables y en formas conocidas de resolución de problemas. Esto le permitió al autor distribuir diversos tipos de tecnología en una tabla de cuatro componentes.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Ibidem, p.264

<sup>69</sup> Schein, op.cit, p.195

1. **Aproximación artesanal:** la materia prima y el producto básico no cambian, pero puede tener una modificación especial a petición del cliente.
2. **Fabricación no rutinaria:** requiere una organización más flexible con diferenciación en los niveles directivos y técnicos, interacción, descentralización en la toma de decisiones y un alto grado de interdependencia.
3. **Ingeniería:** tiene que ver con los productos hechos a la medida en áreas en las que se facilitan las soluciones analíticas y técnicas, en donde la coordinación se logra por la interacción con el cliente. Aquí la organización es flexible pero tiende a ser también centralizada debido a la rutina de resolución de problemas.
4. **Rutinaria:** operación de manufactura tradicional y rutinaria que tiene que ver con la producción en masa o con la operación de procesos continuos en donde la tecnología es clara.

La contribución principal del modelo de Perrow, según Schein, es que logra integrar parte del trabajo que se ha realizado sobre las características de la tarea del medio y de la tecnología en un marco de referencia que facilita hacer una clasificación mucho más sistemática.

#### **1.4.5 Galbraith**

El modelo de Galbraith (1973, 1977) ve a la organización como un sistema complejo, cuyo principal problema, en su relación con el medio, es la obtención y utilización de información, a lo que le llama incertidumbre de tarea, la cual se refiere a la diferencia entre la cantidad de información que la realización de la tarea requiere y la cantidad de información que está a disposición de la organización.

Asimismo, establece que mientras más incertidumbre exista, más necesidad hay de que se tomen decisiones y se procese información, en donde las variaciones en la forma de organización se refieren a la capacidad de la organización para procesar información y tomar decisiones sobre eventos que no se pueden prever con anticipación.

Preocupado por el tema, Gilbraith estableció nueve alternativas para confrontar diversos grados de incertidumbre<sup>70</sup>:

- 1. Jerarquía de autoridad:** el mecanismo más simple para lograr el consenso en cuanto a metas en un grupo de personas es el de la jerarquía, haciendo que toda la información fluya verticalmente a partir de un solo superior. Sin embargo, cada canal de comunicación no puede estar saturado de información, exponiéndose a la distorsión, al menos que la información sea relativamente simple. Si se requiere comunicar información más compleja es necesario utilizar un sistema de información más complejo.
- 2. Reglas, programas y procedimientos:** el propósito de las reglas, programas y procedimientos es mantener los canales con la información necesaria y pertinente que permita el flujo hacia arriba. Así, en un medio simple es posible identificar con anticipación las contingencias para preparar manuales sobre lo que el empleado debe hacer en cada caso. Asimismo, permite el diseño de programas de entrenamiento y sistemas diseñados para asegurar que los empleados respondan en la misma forma. Sin embargo, cuando la incertidumbre de tarea aumenta se requiere de nuevos mecanismos de procesamiento de información.
- 3. Planeación y fijación de metas:** es necesario delegar autonomía a los niveles más bajos, para lo cual el empleado debe contar con el entrenamiento técnico y profesional que garanticen que entienda lo que la organización tiene que hacer en el cumplimiento de sus metas. De esta forma, la planeación sirve para fijar metas y objetivos a las unidades de los niveles más bajos y decidir cursos apropiados de acción para su cumplimiento. Con esta estrategia se pretende otorgar la suficiente participación al empleado en el proceso de fijación de metas, con el fin de que las conozca, las acepte y trabaje para su cumplimiento aun en situaciones imprevistas, dando como resultado mayor autonomía en el subordinado. A medida que la organización

---

<sup>70</sup> Schein, op.cit, p.200



crece y maneja buena parte de sus decisiones por medio de planes y procedimientos se genera la necesidad de contar con especialistas que los administren, aumentando así el número de personal y requiriendo menos supervisores de línea que manejen a más subordinados.

4. **Cambio de jerarquía a partir de la reducción del ámbito de control:** es posible reducir el ámbito de control colocando menos gente bajo la responsabilidad de cada supervisor, lo que implica aumentar el número de supervisores. Este mecanismo, es por consiguiente, caro y no muy eficiente en el sentido de que el número total de enlaces organizacionales por donde circula la información también aumenta.
5. **Manejo del medio:** la organización puede controlar el recargo de información a partir del control de ciertas partes del medio.
6. **Creación de recursos adicionales:** las organizaciones deben contar con recursos adicionales para resolver el problema de incertidumbre.
7. **Creación de tareas autónomas:** a medida que las organizaciones crecen, adquieren más compromisos, manejan tecnología más compleja y procesan más información. Durante su evolución sufren un cambio de diseño considerable, pasando de una forma funcional a una orientada por el producto o por el mercado. La esencia de este cambio organizacional es reducir la carga de las distintas funciones que resulta de tener mucha variedad de productos o zonas geográficas. Este problema se puede resolver si se crean unidades autónomas pequeñas que realicen tareas de acuerdo a un determinado producto o región geográfica. De esta forma, cada unidad sólo tendrá que procesar la información propia de ese producto, haciendo posible que el total de información se pueda manejar más fácilmente. A esta acción organizacional se le conoce como descentralización o divisionalización, ya que la organización se subdivide en unidades relativamente más autónomas y las maneja en términos de su rendimiento total. Así, la organización principal puede manejar más variedad de tareas y de

regiones geográficas, pero al mismo tiempo, se pueden generar nuevos problemas en virtud de la duplicación de los recursos de cada unidad.

8. **Inversión en menores sistemas de información vertical:** en una forma jerárquica es necesario reevaluar los sistemas de información para asegurar la capacidad de transmitir información con mayor rapidez y confiabilidad. Para ello, la organización debe de agregar gente, computadoras, sistemas de información y procedimientos analíticos cuyas funciones primarias sean: conseguir información sobre nuevos eventos, digerir esa información, hacérsela llegar a los altos mandos y diseminar nuevos planes y procedimientos a los niveles más bajos de la jerarquía.
  
9. **Creación de relaciones laterales, roles de integración y organizaciones matrices:** si la incertidumbre y el recargo de información determinan que empleados de diferente nivel jerárquico, hablen unos con otros en virtud de quien tiene la información y no de quien esté al mando, para la organización es posible legitimar esa comunicación lateral, creando roles de enlace entre grupos que están a un mismo nivel, haciendo reuniones o creando grupos especiales para facilitar el intercambio de información.<sup>71</sup> Asimismo, han surgido organizaciones “matrices” en donde la persona que desempeña el papel de integrador, tiene dos jefes a los que debe responder, lo que permite una mayor capacidad de procesamiento de información sin duplicación del recurso humano, la cual funciona sólo si los dos jefes y sus subordinados aprenden a funcionar en una estructura de mando múltiple.

Lo más interesante de los estudios de Galbraith es la importancia que se da a la información en su relación recíproca con el medio, a partir de la cual la organización logra establecer el equilibrio que le permite un óptimo desarrollo y obtener los elementos necesarios para innovarse.

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, p.204

#### **1.4.6 El Comportamiento Organizacional desde el Enfoque Contingente**

Al igual que la Teoría de Sistemas, la Teoría Contingente ve a la organización como un sistema abierto, complejo y dinámico, sin embargo, esta última se enfoca más en la forma en como se desarrolla la organización a partir de la influencia de la interacción con su medio, el que finalmente determina nuevas adaptaciones internas. En el caso del enfoque sistémico, no sólo se estudia el impacto del entorno sobre el sistema, sino también el efecto recíproco que surge de la interacción entre ambos. En este mismo sentido, el rol de la comunicación en la teoría de sistemas resulta ser mas completo, ya que no sólo reconoce repercusiones en el ámbito estructural sino también en el de relaciones humanas y en el de psicología social. De cualquier forma, en la Teoría Contingente la comunicación debe correr tanto en dirección vertical como horizontal, permitiendo las relaciones informales y que la información captada sea distribuida en todos los niveles.

Aquí, la información toma un papel importante, ya que una parte del como se estructura la organización depende de la capacidad de ésta para procesarla y tomar decisiones sobre eventos que no se pueden prever con anticipación. Es decir, la teoría contingente retoma la capacidad de respuesta que tiene la organización ante su medio.

Como ya se ha mencionado anteriormente, es un sistema abierto en el sentido de que está en constante interacción con sus medios, tomando energía de éstos, que transforma para enviarla nuevamente al exterior en forma de productos y servicios.

Debido a que la organización existe en un conjunto de medios dinámicos, los que le exigen y le imponen limitaciones, el funcionamiento total de la organización se debe entender bajo la consideración de las influencias ambientales y la forma en como la organización las confronta. Es así, que al estudiar el ambiente en que opera la organización sea factible modificar los factores básicos que permitan que se ajuste a las necesidades de la situación, es decir, las organizaciones son diferentes ya que se estructuran de acuerdo al ambiente en el que se desarrollan y responden a una situación dada.

Schein estableció que la organización también se encuentra conformada por subsistemas interdependientes en constante interacción, en donde los cambios en uno de ellos afecta en la conducta de los demás. Por ello, cada vez se ha hecho más importante analizar el fenómeno organizacional a partir de la conducta de cada subsistema en lugar de analizarlo en términos de la conducta de cada individuo.

Al igual que la Teoría de Sistemas, a pesar de que se enfoca al estudio de los subsistemas por los que se conforma la organización, no deja de retomar al individuo como un ser participativo, flexible, abierto al cambio, capaz de adaptarse fácilmente al ambiente que el entorno les sugiera. De esta forma, se debe contar con la información necesaria que permita anticiparse a las contingencias, mediante la elaboración de planes y programas que establezcan lo que se debe hacer en cada caso. Es por ello que se vuelve necesario la capacitación de los empleados, tanto de sus actividades como de las metas a cumplir, que les delegue autoridad y la capacidad de responder ante diversas situaciones.

Así, el comportamiento, desde el enfoque contingente, rescata el trabajo en equipo, en el que cada subsistema se estructura de acuerdo a su ambiente específico y realiza una actividad determinada que requiere de la coordinación y colaboración entre las partes, a partir de actividades que estén orientadas al logro de las metas organizacionales. Es por ello que la organización requiere de la definición de derechos y deberes flexibles que se revisen periódicamente para su adecuación a las exigencias del medio.

En el ambiente externo, la dependencia y la función de las fuerzas exteriores, constituye un factor situacional clave, en el que mientras más dependa la organización de éste, será necesario contar con un diseño organizacional flexible que permita desplazarse de los ambientes estables a los dinámicos.

Es importante resaltar que uno de los factores que más influencia presentan para la Teoría Contingente, en la estructura de la organización, es la

infraestructura tecnológica, encontrando que las empresas que tienen producciones unitarias y de lotes pequeños tienden a utilizar diseños orgánicos, mientras que las industrias de producción por lotes grandes y en masa emplean comúnmente estructuras mecanicistas.<sup>72</sup>

### **Factores internos que influyen en el comportamiento organizacional**

A pesar de no existir un acuerdo de los factores internos que determinen la estructura de la organización, según Hodgetts, hay tres factores que influyen directamente en ésta: tamaño de la organización, características de los empleados y la percepción del ambiente, los cuales influyen en la capacidad de respuesta al entorno.

- 1. Tamaño de la organización:** se define como la cantidad de personas que trabajan en una organización, la cual se ha reconocido como una de las variables básicas que determinan la forma de la estructura. Mientras mayor sea el número de personal se establece una estructura más formal, esto debido a la poca interacción casual que permita realizar el trabajo de forma eficiente. En este caso se hace necesario introducir políticas, normas y procedimientos que permitan formalizar la acción individual. Glueck en su obra titulada *Management* (1977) establece:

*Quando la cantidad de personas es mayor es difícil o imposible establecer relaciones informales como lo requiere el estilo liberal...Al crecer el número de personas, la cantidad de formalidad va en aumento para enfrentarse a la complejidad de las interacciones de los empleados y los problemas de comunicación.*<sup>73</sup>

- 2. Características del empleado:** el comportamiento de los actores dentro de la organización se ve influido por la edad (y los valores que acompañan a la misma), la educación, la inteligencia y la experiencia, factores que influyen en la estructura de la misma, como son la participación en los procesos de toma de decisiones y control, en el

---

<sup>72</sup> Hodgetts, op.cit, p.272

<sup>73</sup> Glueck cit.pos. Hodgetts, op.cit, p.251

establecimiento y cumplimiento de reglas, en la flexibilidad de la organización, etc.

3. **Percepción del ambiente:** dependiendo de como se perciba el ambiente tanto interno como externo en el que se encuentra inmersa la organización se tendrá que diseñar la estructura organizacional. Según Robert B. Duncan<sup>74</sup>(1972), el ambiente interno y externo se ven determinados por los siguientes elementos:

Ambiente Interno	Ambiente Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Características del personal:</b> antecedentes, preparación educativa y tecnológica, capacidad administrativa y tecnológica, participación de los miembros en la obtención de metas, estilos de conducta interpersonal, disponibilidad de mano de obra.</li> <li>• <b>Composición de la función de organización y las unidades del personal:</b> características tecnológicas, interdependencia de las unidades de organización para alcanzar sus objetivos, conflicto entre las unidades funcionales y de personal de la organización.</li> <li>• <b>Componente del nivel de organización:</b> objetivos y metas de organización, integración del personal, naturaleza de los servicios de producto de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Características del cliente:</b> distribuidores de productos y servicios, usuarios.</li> <li>• <b>Componentes de los abastecedores:</b> de materiales, de equipos, piezas y mano de obra.</li> <li>• <b>Componente de los competidores:</b> competidores para los abastecedores y para los clientes.</li> <li>• <b>Componente sociopolítico:</b> control gubernamental de regulación sobre la industria, actitud pública, política hacia la industria y producto específico, relación con los sindicatos laborales.</li> <li>• <b>Componente tecnológica:</b> satisfacción de nuevos requisitos tecnológicos de la propia industria e industrias asociadas para producir artículos o servicios.</li> <li>• <b>Mejoramiento y desarrollo de nuevos productos,</b> implantando los nuevos adelantos tecnológicos de la industria.</li> </ul>

En este sentido, se ha encontrado que las entidades que operan en un ambiente estático optan por una estructura más conservadora que las que se consideran como unidades que funcionan en un ambiente dinámico.

<sup>74</sup> Hodgetts, op.cit, p.253

## Factores Externos que determinan el comportamiento organizacional

Entre los factores externos que influyen en el diseño de la organización se encuentran:

1. **Dependencia de las fuerzas externas:** las fuerzas que constituyen el ambiente externo, Hodgetts las clasifica en el ambiente general y en el ambiente de tarea<sup>75</sup>. Las primeras afectan a toda la organización aunque no todas tienen un efecto directo, mientras que las segundas influyen más en la forma en cómo se hace el diseño de la organización.

Características ambientales generales	Características ambientales de tarea
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Características demográficas:</b> edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, educación.</li><li>• <b>Características físicas:</b> clima, recursos naturales.</li><li>• <b>Factores políticos:</b> naturaleza del sistema político, leyes que organizan la conducta de las organizaciones.</li><li>• <b>Factores socioculturales:</b> estructura de clase, movilidad, normas, valores, ideología</li><li>• <b>Factores tecnológicos:</b> conocimientos científicos para el desarrollo de la humanidad.</li><li>• <b>Factores económicos:</b> política monetaria y fiscal del país, ciclos económicos, empleo, inversión en plantas y equipos, gastos del consumidor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competencia:</b> otros compradores y vendedores.</li><li>• <b>Consumidor-cliente:</b> demanda de los artículos y servicios de la organización, lealtad del cliente, diferenciación del producto.</li><li>• <b>Abastecedores:</b> suministros de mano de obra, abastecedores de equipo, maquinaria y piezas.</li></ul>

2. **Cambio del ambiente:** la inestabilidad del ambiente se puede medir por medio de la posibilidad de la empresa para predecir el cambio al que se enfrenta.

3. **Tecnología:** en el diseño situacional, la tecnología tiene un efecto decidido en la estructura organizacional, ya que determina el estilo de dirección a partir del cual es posible que la organización proceda adecuadamente en el cumplimiento de sus metas..

---

<sup>75</sup> Íbidem, p.255.

Hasta el momento hemos visto que la teoría contingente toma en consideración las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones, de ahí que el comportamiento organizacional, desde este enfoque, deba ser estudiado bajo las consideraciones de los efectos que el medio ambiente ocasiona sobre la organización y el modo en que ésta responde y se enfrenta al entorno para adecuarse a las exigencias impuestas por el mismo. Es así, que el comportamiento variable o flexible basado en realidades situacionales es lo que se conoce como una teoría de contingencia, entendiendo que el comportamiento en cada organización, por lo tanto, tiende a ser diferente.

Asimismo, esta diferenciación se observa al interior de la organización, en donde cada una de las partes que la conforman actúa en relación a sus medios específicos. Es así, que la teoría contingente pone mayor énfasis en la forma e como repercuten los medios en cada una de las partes, entendiéndolas como subsistemas más que como agrupaciones de individuos con representaciones simbólicas específicas, pero sí con la capacidad de responder y adaptarse a dichos cambios.

Finalmente, se puede decir que el éxito de la organización depende del grado de adaptación estructural, a nivel interno y externo, y al tipo de situación en la que se encuentra inmersa, teniendo en cuenta variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, sector industrial, mercado, etcétera. En sí, la teoría contingente centra su estudio en la relación estrecha que debe existir entre la demanda del entorno y la manera en que responde la organización.



### **1.5 Construyendo un concepto de Comportamiento Organizacional**

Después de haber expuesto las principales escuelas y autores que han surgido en el estudio de la teoría de las organizaciones y haber presentado un enfoque general acerca del comportamiento en cada una de ellas, se pretende ofrecer un concepto sobre comportamiento organizacional que incluya de manera integral las principales variables que han intervenido en los diferentes enfoques organizacionales, para crear un concepto útil y aplicable al estudio de las organizaciones actuales, en específico de las organizaciones públicas que son el presente caso de estudio.

Para ello será necesario rescatar aquellos conceptos y elementos claves de las diferentes teorías que nos permitan entender el comportamiento de la organización desde la imprevisibilidad de los actores y la forma en que se ven influidos por los factores internos y externos que los rodean.

Para empezar hablar de comportamiento organizacional debe quedar claro que se refiere a la forma en como actúan los actores dentro de la organización, es decir, a la conducta humana, la que al ser influida tanto por factores internos y externos, resulta ser bastante compleja e impredecible. Entre los factores que influyen en el comportamiento humano se encuentran: la estructura de la organización (formal e informal, forma en que se distribuyen puestos y funciones, giro de la empresa, poder y autoridad, procesos, formación de grupos, etc.), la infraestructura tecnológica (materiales técnicos) y el medio al que pertenece (mercado, competencia, clientes, proveedores, inversionistas, relación con otras organizaciones, etc).

La importancia del **factor humano** en el estudio de las organizaciones radica en que constituyen el sistema social interno de éstas, por lo que la eficacia de cualquier organización depende en gran medida de su comportamiento. En este sentido, el comportamiento organizacional se interesa por conocer a las personas, sus actitudes, percepciones, valores, sentimientos y objetivos, tomando en cuenta que cada una de ellas es distinta, que tiene una forma particular de percibir las cosas, un sistema de valores, una personalidad propia y diferentes experiencias. Esto implica que el individuo sea visto como un todo,

es decir, como una persona integral, cuyas actividades e intereses van más allá del ámbito organizacional.

Esta complejidad aumenta más cuando se entiende al hombre como un ser social que se relaciona con otros individuos, ya sea formalmente (por motivos de trabajo) o de manera informal (por intereses personales), lo que obliga a que el comportamiento organizacional no sólo se enfoque al estudio de las personas como individuos sino también como grupos que conforman su propia **cultura**. Gibson, Ivancevich y Donelly en su libro "Las Organizaciones" mencionan que "el rendimiento del personal es una aportación al rendimiento del grupo que a su vez contribuye al de la organización, las cuales dependen de una dirección adecuada".<sup>76</sup>

En este sentido, se debe entender a los actores de la organización como personas pensantes con sentimientos e intereses particulares que se integran a la organización para tratar de alcanzar sus objetivos y que contribuirán en el cumplimiento de los fines de la empresa en la medida en que satisfagan los propios y se sientan identificados con la misma. Desde esta perspectiva, es necesario que la organización trate de integrar y satisfacer los fines de los individuos con los de la organización.

Aquí, el elemento humano ha sido rebasado de la visión mecanicista de la Teoría Clásica en la que es visto como un instrumento de trabajo que actúa bajo la idea de estímulo-respuesta, y cuyo comportamiento se controla mediante el establecimiento de normas y programas que dejan fuera las necesidades particulares de los individuos.

Más bien, se requiere que el individuo sea retomado desde la Teoría Humanista, con el fin de poner énfasis en las relaciones interpersonales y grupales y en la forma en que éstas influyen en el comportamiento de la organización, ya que es a partir de la conformación de significados

---

<sup>76</sup> Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donelly, Las Organizaciones, Ed. Irwin, España, 1996, p.8

compartidos, que la organización crea su mundo simbólico y de representaciones.

Así, la Teoría Humanista nos permite estudiar la cultura que surge en el interior de la organización como resultado de los procesos laborales y de las relaciones grupales y tener una visión más humana de ésta a partir del acercamiento y conocimiento de sus actores.

En este sentido, de la Teoría Sistémica habría que rescatar la importancia que da al grupo y al trabajo en conjunto para la consecución de metas, pues a pesar de que no retoma al individuo como la anterior, no lo pierde de vista y finalmente estudia el comportamiento de los miembros en su conjunto, así como lo plantea la teoría humanista, la que establece que el comportamiento humano se encuentra determinado por las normas y valores que comparten los miembros que conforman el grupo al que pertenecen.

En el caso de la Teoría de Sistemas se hace énfasis en propiciar las condiciones adecuadas para que se establezcan las relaciones grupales que propicien estabilidad social y contribuyan en el desempeño de la organización. Con esto no se pretende mostrar una visión utópica de la forma en que debe ser entendido el factor humano, sólo presenta una visión que nos permite rescatar la importancia del actor en la conformación del comportamiento organizacional.

Así, en el caso de las organizaciones públicas habría que estudiar el papel que juegan los actores en el desenvolvimiento y conformación de la cultura de su lugar de trabajo y evaluar que tan factible resulta un modelo de organización en el que es tomado en cuenta el factor humano.

Hasta el momento hemos visto que el comportamiento de la organización se construye a partir de la conducta de los miembros que la conforman. De la misma manera, existen otros factores que influyen en éste. Para Davis,<sup>77</sup> los

---

<sup>77</sup> Keith, op.cit, p.6

elementos clave en el comportamiento organizacional son **las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior** del que forma parte.

Las personas que se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo requieren de una **estructura** determinada que les permita llevarlo a cabo, pues es la que define las relaciones oficiales de los miembros al indicar la forma en que estos y puestos de trabajo se distribuyen dentro de la misma. La estructura formal de una organización suele presentarse de manera gráfica por medio de un organigrama, asimismo, los procesos, es decir, las actividades bajo las que se desarrollan dichos centros laborales deben quedar establecidos por escrito.

De esta forma, la estructura determina el modelo de organización que se establecerá a partir del tipo de relaciones que predominen y que harán que los individuos se orienten a actuar de determinada manera.

Es importante señalar que no todas las organizaciones se encuentran estructuradas formalmente, es decir, no cuentan con un organigrama ni con reglas y procedimientos prescritos, lo cual no significa necesariamente, que no funcionen de forma adecuada. La formalidad de la organización es un aspecto que rescata la Teoría Clásica y que permite el establecimiento de planes y programas bien definidos para el cumplimiento de los objetivos, contribuyendo a un mayor orden en la dirección de la organización.

Sin embargo, el que se tenga por escrito la forma de proceder de la organización no significa, desde el presente punto de vista, que no se tenga la posibilidad de salirse de lo establecido y de buscar otros medios para alcanzar las metas, es decir, al contrario de lo que establece la Teoría Clásica, se requiere una organización flexible y abierta al cambio que permita la revisión continúa de derechos y deberes y su adecuación a las exigencias del entorno. Tal y como lo describe la Teoría de Sistemas en el punto que se refiere a la equifinalidad, en el que se establece que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por caminos distintos.

Esta adaptabilidad a las condiciones internas y externas que sugiera la organización (de lo cual se hablará más adelante) y retomando la importancia del factor humano, requiere una estructura en la que las relaciones que se establezcan entre los actores a partir de la distribución de puestos y funciones, tome en cuenta aspectos como son la distribución de autoridad, participación de los empleados en la toma de decisiones, sistemas de comunicación multidireccionales que contribuyan a la retroalimentación y a tener una organización informada capaz de conocer a la gente y sus necesidades.

Por la complejidad que representan las organizaciones, sean chicas o grandes, no es posible que una sola persona se haga cargo de la gestión y supervisión de cada uno de los miembros y procesos que la conforman, por lo que es necesaria la presencia de varias autoridades que se encuentren al frente de grupos con funciones y metas específicas, en donde cada uno contribuya de manera integral en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización. De esta forma, la organización será vista como un todo integrado por elementos relacionados recíprocamente entre sí, en el que la variación en uno de ellos afecta a los demás.

La coordinación e integración de puestos y funciones se torna indispensable para alcanzar las metas organizacionales, para lo cual es necesario contar con una **comunicación** adecuada entre empleados, jefe-empleado, grupos o departamentos y de estos con la dirección general, de tal forma que se cuente con la información necesaria que permita el desempeño óptimo de la organización.

En este sentido, se requiere que los empleados mantengan una buena comunicación que propicie las relaciones grupales que ayuden a mantener la estabilidad social. Al mismo tiempo, se busca la comunicación entre jefe-empleado que otorgue confianza, participación e iniciativa de los miembros, así como para conocer sus necesidades e intereses. En cuanto a los superiores, deben transmitir la información necesaria que permita a los miembros tener una representación consciente tanto de sus actividades como de los objetivos de la organización.

La comunicación entre los equipos permite que cada uno esté informado de las actividades de los demás y de la forma en que estos contribuyen en el cumplimiento de los objetivos. Esto se logra a partir de la designación de personas que se encuentren al frente de éstos y que sirvan de mediadores entre los mismos equipos y con la dirección general. Con esto se pretende que la organización esté bien informada desde los niveles más bajos hasta los altos mandos, en la que la retroalimentación a nivel interno y externo permita la integración, la autoconservación, el equilibrio, la adaptación y la innovación de la organización. De esta forma, la estructura pasa a ser una variable que determina el comportamiento humano por lo que debe ser considerada en el estudio del comportamiento organizacional.

De la misma manera, la **tecnología** es un elemento que interviene en la estructura de la organización. Ésta se refiere a los recursos con los que cuenta para que trabajen las personas en el desempeño de sus actividades, lo que permite que realicen mejor y mayor cantidad de trabajo. La tecnología no sólo implica costos y beneficios, sino que posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo.

Es a partir del enfoque sistémico, que autores como Trist, Katz y Kahn y posteriormente retomados por la Teoría Contingente, que la tecnología pasa a ser una variable determinante en el estudio de la estructura y comportamiento de las organizaciones, ya que dependiendo del tipo y de la complejidad tecnológica y de producción con que se cuente, se establecen las relaciones de trabajo que definen la estructura de la organización y que finalmente logra diferenciarlas de las demás. Una organización que cuenta con tecnología de punta no establecerá las mismas relaciones ni procesos de trabajo que una organización que cuenta con equipo más modesto, pues necesariamente el tipo de tecnología implicaría estilos determinados de dirigir y organizar.

Los medios técnicos son indispensables en el desempeño de la organización, sin embargo, se requiere de su uso óptimo para que cumplan eficientemente con su función. Para ello es necesario el acoplamiento entre tecnología y

empleados, mediante la capacitación sobre la forma en que se operan, con el fin de que sirvan como medios que faciliten la obtención de las metas y no se presente como barreras para el trabajo en equipo.

Hay que recordar los elementos que hasta el momento se han considerado para el concepto de comportamiento organizacional. Primero que nada está el referente a la conducta humana, luego se habló de la estructura de la organización y finalmente de tecnología. Sin embargo, es necesario hablar de un factor que a pesar de no ser interno, afecta e influye directamente en el comportamiento de la organización. Nos referimos al **entorno**, el que se encuentra en constante interrelación con ésta a través de la entrada y salida de energía e información, mediante la cual la organización logra modificar su conducta y adaptarse a éste. Dicho intercambio se manifiesta como causa y estímulo de la conducta de los miembros, incorporando actitudes, valores y la propia cultura que la organización sustenta.

Toda organización pertenece y opera dentro de un sistema mayor que comprende múltiples elementos que se encuentran relacionados e influyen entre sí, afectando las actividades individuales y las condiciones laborales. Tanto la Teoría de Sistemas como la Teoría Contingente hacen énfasis en la influencia del entorno sobre el comportamiento de la organización, sin embargo, la primera también toma en cuenta la influencia que ejerce la organización sobre el medio. Entre los elementos que conforman el entorno están: los clientes, inversionistas, proveedores, competidores y otras organizaciones que tienen alguna ingerencia en ésta.

Recordemos que ambas teorías, a pesar de poner mayor énfasis en la influencia del entorno sobre la estructura de la organización, no dejan de poner atención en los valores y normas de los miembros, sobretodo retomándolos en su relación grupal.

De esta forma, la organización debe considerarse como un sistema abierto en constante retroalimentación con su medio, capaz de adaptarse al cambio y de mantener procesos que le permitan autoconservarse. Es importante señalar

que la entrada de información a la organización es uno de los elementos más importantes que le permiten crear los mecanismos y procesos adecuados para mantener el equilibrio, desarrollarse y lograr la innovación.

Por su parte, de la Teoría Contingente se debe rescatar que cada organización establece determinadas relaciones con su medio, por lo que la forma de responder y actuar de cada una de ellas depende de la situación específica a la que se enfrente. Asimismo, los diferentes subsistemas por los que se conforma la organización, tienden a actuar de manera distinta de acuerdo a su función y papel que desempeñan dentro de ésta y de su relación específica con el medio o medios con los que interactúa. Sin embargo, estos subsistemas dependen unos de otros y se integran mediante actividades que se encuentran orientadas al cumplimiento de un mismo objetivo. Es así como los factores internos y externos que determinan la conducta humana, diferencian, al mismo tiempo, a una organización de otra.

Lo que se ha hecho hasta el momento es rescatar aquellos aspectos y aportaciones de las diferentes teorías sobre comportamiento organizacional, que permitan construir un concepto sobre el mismo, considerando los elementos clave que determinan la conducta de los centros laborales.

Cabe señalar que algunos autores como Robbins<sup>78</sup> y Hodgetts<sup>79</sup> han definido al comportamiento organizacional como una disciplina, en el sentido de que cuenta con un conjunto de conocimientos que tratan de desentrañar la conducta humana en las organizaciones conformando un campo definido de estudio, cuyo conocimiento es aplicado con el fin de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia. Sin embargo, al considerar las variantes y la falta de uniformidad que existen en el estudio del comportamiento en las organizaciones, para la construcción del presente concepto no será estimado como tal.

---

<sup>78</sup> Robbins, op.cit, p.6

<sup>79</sup> Hodgetts, op.cit, p.3



Tomando en cuenta las características mencionadas hasta el momento y algunas definiciones que se han hecho en torno a este concepto se puede definir al **comportamiento organizacional** como el estudio de la forma en como actúan los miembros de una organización a partir de la influencia de factores como son el **entorno**, la **estructura**, la **comunicación**, y la **cultura**, determinando el **funcionamiento** de ésta y permitiendo un mayor acercamiento y comprensión de las personas, estructuras, procesos y valores que la conforman, con el fin de encontrar sistemas de operación y de gestión coherentes que contribuyan a la eficacia del desempeño organizacional.

Esto implicaría el cumplimiento tanto de los objetivos de la organización como de los propios individuos, de tal forma, que se implemente la calidad de las relaciones humanas en el trabajo y se tienda hacia una organización más humana y abierta.

En sí, lo que se pretende con el estudio del comportamiento organizacional no es encontrar una fórmula que especifique la forma en que se debe trabajar con las personas o como resolver los problemas de las organizaciones, sino elevar la capacidad de comprensión que permita incrementar la calidad de las relaciones humanas en el trabajo, accediendo a una organización más humana y abierta en la que exista mayor distribución del poder, motivación intrínseca, una actitud positiva hacia la gente y un interés equilibrado entre las necesidades del empleado con las de la organización.<sup>80</sup>

Finalmente, hay que resaltar la necesidad de que las organizaciones tengan un propósito humano que permita que se constituyan y sostengan, basándose en un interés mutuo que compartan con los participantes, en el que éstos consideren a sus centros laborales como un medio para alcanzar sus propias metas, al mismo tiempo, que éstos necesiten de ellos para que les ayuden a lograr sus objetivos organizacionales. De esta forma, se requiere de armonía y coordinación entre ambas partes que les sugiera trabajar conjuntamente en la satisfacción de sus propios intereses.

---

<sup>80</sup> *Íbidem*, p.520

En este sentido radica la importancia del estudio del comportamiento organizacional, que para fines de esta investigación será aplicado al ámbito público, ya que se considera un sector problemático que presenta contratiempos en su funcionamiento, no permitiendo otorgar un servicio eficiente a la sociedad.

Así, con el fin de conocer las causas que originan su comportamiento y de encontrar rasgos característicos en el mismo, el siguiente capítulo está enfocado a la definición del estudio que nos compete, es decir, la empresa pública.



## Capítulo II

### La Empresa Pública

Para poder estudiar el comportamiento de las empresas públicas, se requiere, ya definido el concepto de comportamiento organizacional, establecer que se entiende por este tipo de organizaciones, lo que resulta un tanto difícil al no disponer de un concepto general acerca de dichos centros laborales.

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta aquellas definiciones que se refieren a la empresa pública como parte de la Administración Pública, es decir, a organizaciones aplicadas a la prestación de bienes, servicios y actos regulatorios a través de la intervención del Estado.

Para empezar, valdría la pena retomar una clasificación de un concepto de economía en el que se establece que la economía mixta<sup>81</sup> se divide en un sector privado y uno público, donde a este último le corresponde llevar a cabo las actividades del Estado, siendo la Empresa Pública su principal instrumento mediante el cual los realiza.<sup>82</sup>

De esta forma, el sector público se identifica con el conjunto de entidades responsables de la producción de bienes y la prestación de servicios de interés general, en el que se distinguen tres tipos diferentes de organismos.<sup>83</sup>

1. Los organismos operativos y técnicos del Estado destinados a la prestación de bienes y servicios como son las escuelas, los hospitales, proveedores de agua potable, etc.

---

<sup>81</sup> En Carrillo (1983) se menciona que la economía mixta consagra un derecho de propiedad de los particulares sobre todo tipo de bienes, incluyendo los de producción, pero condiciona y limita la propiedad privada en atención al interés público, y establece un régimen de propiedad pública sobre determinado tipo de bienes y de control directo y exclusivo del Estado sobre ciertas actividades y servicios.

<sup>82</sup> Lara Vivas, Norma Guadalupe (1990), Privatización de la Empresa Pública Industrial en México 1982-1988. Trabajo inédito de Titulación en Ciencias Políticas y Administración Pública, FES-Acatlán, UNAM, Edo. de Mex., p.6

<sup>83</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, Las Empresas Públicas en América del Sur y México, Ed.Limusa, México, 1979, p.100

2. Las dependencias que fijan prioridades y criterios para las acciones futuras y el control sobre dichas acciones, como es el caso de las oficinas de programación y presupuestación, los organismos que coordinan las políticas que habrán de ser aplicadas por los entes operativos del Estado.
3. Los servicios cuyas funciones son enteramente administrativas, dedicados al procesamiento de datos, como los registros de propiedad, oficinas de censos y estadísticas, archivos oficiales, emisores de certificados oficiales, asesoramientos jurídicos, tesorerías y sectores contables.

Ante la necesidad de cubrir estas demandas el Estado requirió de un aparato productivo y administrativo que le permita incrementar su actividad económica mediante la participación directa del poder público, político, económico y social en las tareas de producción y de servicio de la nación, surgiendo así, las empresas públicas.

### 2.1 Por qué empresa

El término de empresa pública utilizado para referirse a organismos del gobierno requiere ser justificado desde el por qué es entendida como una empresa y a qué se refiere lo público. Para empezar, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 16 establece que la **empresa** es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.<sup>84</sup>

Por su parte, Sachse<sup>85</sup> establece que a pesar de que el término *empresa* se usa regularmente en el sector privado al relacionarlo con utilidad y lucro, éste debe emplearse cuando las tres funciones básicas, es decir, insumo, transformación y resultado están combinadas y dirigidas hacia un cliente<sup>86</sup>, considerando legítimo usar el término de empresa para actividades

---

<sup>84</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, op.cit, p.22

<sup>85</sup> Schase, Matthías, Plantación Estratégica en Empresas Públicas, Ed. Trillas, México, 1990, p.12

<sup>86</sup> Sachse (1990) considera que el término *cliente* debe quedar entendido como la persona que recibe el servicio y escribe "Así, un hospital es una empresa donde el paciente es su consumidor y la salud su producto. El cliente de una escuela pública es el alumno y los conocimientos o la educación representan el producto."

gubernamentales aunque la mayoría de ellas carezca de auténticas metas de utilidad.<sup>87</sup>

Mientras que en las empresas privadas el término de utilidad<sup>88</sup> resulta ser su principal objetivo, en las públicas es sustituido por el de bienestar y beneficio social. Sin embargo, aunque no debe resultar lo más importante, es necesario que en ambas, la utilidad sea considerada y quede planteada desde su misión.

Pues aunque las empresas públicas acostumbran a trabajar con un superávit (ganancia) bajo, nulo o negativo, los objetivos de utilidad deben tomarse en consideración. Por ejemplo, un hospital público con un superávit negativo debe intentar minimizar sus pérdidas mediante el uso eficaz de sus recursos, por lo que la ausencia de metas de utilidad conduciría al mal uso del dinero.

Ahora bien, bajo estas especificaciones se puede decir que las entidades de gobierno aquí analizadas son organizaciones que se dedican a la producción o distribución de bienes y servicios que cuentan con las tres funciones básicas, es decir, emplean un conjunto de insumos, los cuales transforman para producir un producto y ofrecerlo al público.

## 2.2 Por qué pública

En cuanto al término **público**, el Centro Internacional para Empresas Públicas de Países en Desarrollo<sup>89</sup> lo determinó como lo que alude a la propiedad y control por parte de las autoridades públicas sobre la empresa, en la que la propiedad debe ser de por lo menos de un 50% y donde el control implica el ejercicio de las funciones de dirección superior por directivos designados por las autoridades públicas propietarias. Asimismo, atribuye a lo público el compromiso de responder al interés general.

---

<sup>87</sup> Sachse (1990) menciona que es común que la mayoría de las organizaciones privadas traten de optimizar la utilidad, mientras que las públicas tratan de lograr un punto de equilibrio (cero utilidad) o de minimizar la pérdida (utilidad negativa).

<sup>88</sup> Sachse (1990) define la utilidad como la ganancia en cuanto al costo de la producción, o generalizando, como un aprovechamiento de los recursos.

<sup>89</sup> Lara Vivas, op.cit, p.12

Por su parte, Queiroz define el término de servicio público como el servicio que se presta a la población en forma regular y constante para satisfacer una necesidad general y por un organismo oficial o por particulares mediante una concesión de la entidad pública.<sup>90</sup>

Justificados ambos términos, a continuación se define a la empresa pública tomando en cuenta los conceptos anteriores y a algunos autores como Jiménez Castro, Nava Negrete, Acosta Romero y Rene Villarreal a los que se hace referencia en un trabajo de tesis cuyo objeto de estudio fueron precisamente este tipo de organizaciones.<sup>91</sup>

### **2.3 Definición de empresa pública**

En sentido se define a la empresa pública como el organismo económico, propiedad y control del Estado, que se dedica a la producción de bienes y/o prestación de servicios de interés nacional, público y social, cuyo control se da tanto por su capacidad para nombrar a la dirección y estar sujeta al cumplimiento directo de los planes y programas gubernamentales, así como por su participación en capital o con recursos de sus conductos paraestatales. En sí, la organización pública es un instrumento del Estado que interviene en la satisfacción del interés público, desarrollando medidas de política económica que favorezcan al crecimiento de la inversión, del empleo y la redistribución.

Es bajo este concepto y las características que se especificarán más adelante, que se pretende identificar y delimitar a nuestras organizaciones de estudio. Cabe mencionar, que a lo largo del trabajo se usará indistintamente el término de empresa y organización para nombrarlas, ya que el primero finalmente corresponde a un tipo de organización.

---

<sup>90</sup> Queiroz, cit.pos. Banco Interamericano de Desarrollo, op.cit, p.103

<sup>91</sup> Gutiérrez Mejía, Humberto (1990) El Comportamiento de la Empresa Pública Industrial en el Proceso de Desarrollo Industrial 1982-1988. Tesis inédita de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, FES-Acatlán, p.20-22

Antes de mencionar las características estructurales de la empresa pública, cabría señalar algunas de las causas que dieron origen a dichos organismos como instrumento de política económica y social:<sup>92</sup>

- Encargar al Estado la explotación de recursos básicos y estratégicos que garantizaran, a través de su control, la soberanía nacional así como la prestación directa de ciertos servicios públicos, permitiendo la permanencia de las unidades de producción y de servicio y fuentes de empleo que se habían visto afectadas por la presencia de la administración privada y como instrumentos reguladores del sistema de mercado.
- Satisfacer condiciones materiales de reproducción de capital.
- Necesidad de generar ahorro público.
- Intervenir en actividades básicas que por la elevada inversión o por sus bajos rendimientos no son atractivas para el capital privado.

Ruiz Massieu establece que es a través de las empresas públicas que el Estado ejerce su poder económico y social, con el que debe ser capaz de racionalizar y ordenar la economía, conducir la sociedad civil, arbitrar y resolver la conflictiva social e imponer un proyecto nacional.<sup>93</sup>

Sin embargo, la complejidad de las tareas del Estado y la falta de interés y de una adecuada planeación organizacional no le han permitido fijar una política autosuficiente para su propia administración, realizar definiciones fundadas respecto a sus cuadros directivos, ni estrategias para el desarrollo de su gestión. Asimismo, la falta de una administración estatal con recursos humanos altamente capacitados y con estructuras, sistemas y procedimientos funcionando con un adecuado grado de efectividad no han permitido que los programas de acción pública generen los resultados deseados.

---

<sup>92</sup> Carrillo Castro, Alejandro y Sergio García Ramírez, Las Empresas Públicas en México, Ed. Miguel Angel Porrúa, México, 1983, p.14

<sup>93</sup> Ruíz Massieu, cit.pos Carrillo, op.cit, p.23



Según Etkin<sup>94</sup> la infraestructura administrativa debe funcionar integrando, en las decisiones públicas, tanto la racionalidad política orientada por los intereses generales, como el razonamiento técnico o instrumental, lo que implicaría unir el planeamiento político y la gestión administrativa.

De esta forma, la experiencia y la información que se tiene de las empresas públicas al ser parte de ellas como empleados o clientes, y por lo que se ha leído acerca de las mismas, han demostrado la enorme complejidad en que se desenvuelven y la falta de una buena planeación que permita cumplir de manera óptima sus objetivos sociales, políticos y económicos, tomando en cuenta desde lo complejo de la tarea gubernamental, el tamaño de las operaciones, la multiplicidad de los propósitos y la complejidad de los programas que exigen formas especiales de organización. Es por ello que el siguiente capítulo se enfoca al estudio de algunos casos específicos de tal forma de obtener un conocimiento más cercano sobre el funcionamiento dentro de las mismas.

## **2.4 Estructuración formal de la empresa pública**

Con el fin de que sirva de base para el entendimiento y análisis del funcionamiento de los casos de estudio, a continuación se presentan algunos elementos formales que caracterizan a las empresas públicas:<sup>95</sup>

### **2.4.1 Estructura legal**

- Es propiedad o está bajo el control de la Administración Pública, en un mínimo de un 50% (empresa de participación mayoritaria), lo que incluye la capacidad para nombrar a la dirección y formular líneas de acción estratégica.
- Cuentan con personalidad jurídica propia (salvo fideicomisos).

---

<sup>94</sup> Etkin, Jorge, Burocracia en Corporaciones Públicas y Privadas, Ed. Macchi, Argentina , 1986, p.87

<sup>95</sup> Acle, Tomasini Alfredo y Juan Manuel Vega Hutchison, La Empresa Pública: desde fuera desde dentro, Ed. Limusa, México, 1986, Cap. 1. Etkin, op.cit, p.p.86-90.

- La mayor parte de las empresas públicas mexicanas están reguladas por dos tipos de disposiciones: las propias del derecho común o general que serían aquellas a las que está sujeta cualquier tipo de sociedad mercantil; y las específicas del sector paraestatal, cuyo cumplimiento es obligatorio para todas las empresas de participación mayoritaria estatal.
- La secuencia lógica de organizar el trabajo en el sector público comienza por las disposiciones legales en las cuales se establecen los objetivos y los medios de financiamiento. Después se da la creación de unidades jerárquicas que asuman las funciones de las cuales se derivan otras tareas. Con esta carga de tareas es factible estimar los puestos de trabajo necesarios, conocimientos, técnicas y equipos requeridos.
- Las políticas que el Estado instrumenta a través de sus organismos son decisiones que buscan resolver necesidades y demandas que para los gobernantes tienen la categoría de problemas sociales.
- La dimensión pública hace referencia a su propiedad y control por parte de autoridades públicas, cuyo propósito debe responder al interés y a las políticas sociales.
- Se requiere vínculo entre los planes nacionales con los de cada empresa, así como de coordinación y normatividad en las funciones de cada empresa pública.
- La división del trabajo entre unidades debe reconocer la naturaleza del trabajo humano, existiendo vinculación directa y sustancial con las demandas de la población.
- Las relaciones constitutivas de los organismos y sus capacidades internas (humanas y mecánicas) deben programarse tomando en cuenta las necesidades de los ciudadanos.

### **2.4.2 Fines y propósitos**

El propósito de este tipo de empresas suele presentarse en términos de bienestar público e interés social. A continuación se presenta el papel que se pretende que jueguen en la planeación nacional.

### **2.4.3 Crecimiento**

- Impulsar la pequeña y mediana empresa y utilizar programas de compras y política de pagos para generar empleos.
- Precios preferenciales para premiar la mayor utilización de mano de obra y orientación a subsidios hacia objetivos de empleo.
- Acelerar la producción de sectores estratégicos que den sustento al crecimiento y atender infraestructura de servicios de apoyo al mismo.
- Impulsar programas de productividad, promover integración subsectorial y mejorar la eficiencia en las operaciones.
- A partir de su gestión se trata de incrementar la capacidad del aparato estatal para llevar a la práctica los propósitos de los gobernantes, expresados como bienes y servicios para la población.
- Producción de bienes y servicios que tiendan a garantizar el suministro de insumos básicos, la disponibilidad de energéticos, la aceleración de economías externas, las competencias de mercado nacional e internacional, el avance técnico y la correcta distribución de los beneficios.
- Controlar actividades económicas básicas como son transporte, banca y finanzas, energía eléctrica y asegurar su funcionamiento de conformidad con la política nacional de desarrollo.
- Realizar obras públicas de infraestructura que no son costeables para el sector privado.

#### **2.4.4 Equilibrio Sectorial**

- Aumentar ingresos propios, reorientar subsidios, adecuar precios y tarifas, selección de medidas adecuadas de fuentes de financiamiento y mejoras en la eficiencia de su operación.
- Reorientar los subsidios a fin de estimular la producción de los bienes necesarios para el desarrollo del país y aquellos requeridos para satisfacer el consumo de las mayorías.
- La eficiencia de una entidad no debe medirse por la maximización de sus ingresos o la minimización de sus gastos, sino por la calidad e intensidad con que realice los propósitos públicos.
- Debe dar prioridad a los actos de la organización conectados con el entorno y destinados a resolver necesidades sociales operando en las capacidades administrativas existentes en el sector público. La justificación de los recursos invertidos se basa en los niveles de actuación y desempeños de los organismos que componen el sistema.

#### **2.4.5 Entorno**

- Generar actividad económica, tener control de precios, integración y control sectorial, coordinación entre planes globales y sectoriales, información del contexto.
- Integración entre los requerimientos de los ciudadanos o público-cliente y las preocupaciones de los funcionarios en la burocracia.
- Los directivos deben considerar la progresiva diferenciación de las necesidades del consumidor, su comportamiento y sus expectativas.

#### **2.4.6 Recursos Humanos**

- Se conforma por directivos y subalternos, en donde los primeros son delegados del gobierno, cumpliendo su mandato a un cargo de

confianza, mientras que los empleados se rigen por normas que median su comportamiento dentro de la empresa.

- Los aspectos naturales del comportamiento individual y grupal como lo son los hábitos, las costumbres y valores, tienen sentido explicativo para el análisis organizacional, pero en el Estado necesitan además ser formalizados (convertidos en normas) para fundamentar las decisiones administrativas y otorgarles un carácter legal.
- Participación de los funcionarios públicos en la fase de preparación de planes, objetivos y políticas de organización y compromiso de los administradores respecto de las acciones futuras definidas por los gobernantes.
- Se requiere la rotación del personal directivo en ciclo sexenal para preservar la salud del sistema político nacional.

#### **2.4.7 Recursos Materiales**

- Se requiere de la presencia de capital de trabajo, financiamiento de inversiones, subsidios, importación de equipo, etc.
- Deben disponer de las herramientas necesarias para su correcto desempeño.

Esta caracterización nos muestra la forma en como están planeadas y estructuradas formalmente las empresas publicas. Sin embargo, en esta investigación también es necesario conocer el modo en como se desempeñan en la vida real y así poder generar un análisis que parta de la comprensión formal de éstas para llegar a una reflexión sobre el funcionamiento de casos específicos en dichas organizaciones. Esto permite esclarecer la forma en como se comportan y las causas de las que parten, para llegar a una caracterización del comportamiento en dichos centros laborales.

Cabe señalar que a pesar de la influencia que tiene dicha estructuración en el funcionamiento de éstas, finalmente se desarrollan bajo otros parámetros a los

formalmente establecidos, lo cual no sólo repercute en el comportamiento de la organización, sino también, en los fines y propósitos para los que fueron creadas y que idealmente pretenden cubrir.

En este sentido, habría que preguntarse qué tanto las disposiciones formales y legales bajo las que se estructuran las empresas, contemplan y conocen las necesidades reales de éstas, otorgando los medios necesarios para su adecuado funcionamiento. Es decir, desde la asignación del presupuesto, de los recursos y de sus dirigentes, hasta el establecimiento de objetivos, puestos y funciones que vayan de acuerdo al tipo de organización y servicio que ofrece.

Asimismo, aunque no es el objetivo de esta investigación, sería factible analizar desde la cúspide y cuestionar la existencia de un plan nacional que contemple la necesidad de contar con ciertos organismos públicos para cubrir las necesidades sociales, así como el interés de que las políticas del Estado resuelvan dichas demandas y garanticen el suministro y la correcta distribución de sus productos y servicios, generando equilibrio y estabilidad nacional, tal y como se menciona en la estructuración formal de estos centros laborales.

En cuanto a sus fines y propósitos de crecimiento, habría que ver si realmente se están generando programas que impulsen el desarrollo organizacional, y por lo tanto, la productividad de éstas, la generación de empleos y su capacidad de equilibrio sectorial y económico dentro la política nacional de desarrollo. O si por el contrario, únicamente se encuentran como organizaciones que justifican un gasto nacional sin que cumplan finalmente con su razón de ser.

Inclusive, ya más enfocados en el campo que nos compete, habría que cuestionarse si la propia organización contempla y es capaz de planear y adaptar sus necesidades a las de la población a partir de las capacidades técnicas y humanas con las que cuenta, reconociendo el trabajo humano y vinculándolo con las demandas sociales.

De lo contrario, nos estaríamos enfrentando a organizaciones estructuradas deficientemente que no se adaptan a sus condiciones ni necesidades reales y

que no logran tener un contacto recíproco con su entorno, ni la integración y coherencia que requieren en su interior para desarrollarse en un ambiente de trabajo sano y productivo.

De aquí la importancia de conocer a fondo las organizaciones con las que tenemos contacto frecuentemente, ya sea como empleados o como usuarios de un servicio, que más allá de ofrecer un producto de calidad, se están caracterizando por su deficiencia organizacional, no contribuyendo al desarrollo ni equilibrio entre sistema-entorno, ni del sistema general al que pertenecen, es decir, del propio Estado.

En este sentido, se requiere ver a la administración pública como un sistema abierto que mantenga contacto con su contexto y cohesión en sus relaciones internas, capaz de detectar los cambios de las demandas de los servicios por parte de la población y ajustar sus programas a situaciones específicas, esto mediante el procesamiento de información, la reelaboración de estructuras, el intercambio de recursos con el medio y la integración con el macrosistema de gestión del gobierno.<sup>96</sup>

Es decir, se requiere disponer de organizaciones efectivas que funcionen integradas con los centros responsables de las decisiones sobre los planes y políticas del estado que incluyan una definición de propósitos y una explicación de los medios para obtenerlos, así como una optimización de los recursos materiales y humanos en congruencia con el tipo de empresa y de las condiciones ambientales en las que se encuentren inmersas.

Esto con el propósito de aplicar en el sector público sistemas de organización fundados en el diseño y la aplicación de modos efectivos de funcionamiento basados en el desarrollo del potencial humano, a través de técnicas que aseguren el funcionamiento en todas las áreas del Estado y tiendan a convertir a la Administración Pública en un factor impulsor del crecimiento económico y social.

---

<sup>96</sup> Etkin, op.cit, p.67

Es por ello que el siguiente capítulo estará enfocado a estudiar la forma en como funcionan y se comportan los organismos públicos a partir del análisis de su estructura en la definición de los bienes y servicios que prestan, la forma en que se distribuyen los recursos humanos y de equipamiento necesarios para su desempeño, los modos de financiación, las condiciones sociales, políticas y legales que deben respetarse en el desarrollo de sus servicios, el modo en que desempeñan sus funciones, la relación y la comunicación que mantienen al interior y al exterior de la empresa, la presencia de valores que los identifique, entre otros elementos que determinan el modo real de ser y hacer de estas organizaciones.

Igualmente, se presentaran las empresas que fueron elegidas para esta investigación y la forma en que fueron seleccionadas, así como los instrumentos y procedimientos que se utilizaron para recabar la información necesaria y que permitiera llegar al análisis y a la parte reflexiva de esta investigación, para construir finalmente una caracterización del comportamiento en dichos centros laborales.





### **3.1 Importancia del estudio de empresas públicas**

Antes de mencionar los elementos que se tomaron en cuenta para la elección de las organizaciones analizadas y bajo las que se fundamenta esta investigación, es necesario destacar el interés por estudiar a las empresas públicas entendidas, como se mencionó en el capítulo 2, como aquellas organizaciones que jurídica y económicamente quedan, parcial o totalmente, a cargo del Estado y cuya finalidad es brindar un servicio público o un bien común.

En este sentido, surge el interés por conocer la forma en que se conforman y desarrollan estas organizaciones a las que la sociedad se enfrenta frecuentemente, ya sea como empleados o como usuarios de sus servicios, considerándolas un campo amplio e interesante de estudio que permite acercarnos a su mundo simbólico y desentrañar las causas que originan su funcionamiento, que en la experiencia diaria no resulta ser el más adecuado y que como organizaciones al servicio del Estado se requiere de su alta capacidad y eficiencia en los productos que otorgan a la sociedad.

Entre los factores que se consideraron importantes para el estudio de estas organizaciones se encuentran:

1. La importancia que tienen para la sociedad en la satisfacción de necesidades de interés común (salud, educación, difusión cultura, seguridad,...) y aunque existan algunos servicios que no son indispensables para los usuarios, tal es el caso de la Curp, resultan ser necesarios como parte del sistema regulador del Estado, en donde además de ser un servicio obligado, resulta embrolloso y difícil de obtener.
2. Por la problemática que presentan en el otorgamiento del servicio, caracterizándose por la falta de calidad y demoras en los tiempos de respuesta.

De aquí la importancia de encontrar los factores que influyen y obstaculizan el desarrollo de las organizaciones y que no permiten brindar un servicio eficiente, implicando un gasto, más que una oportunidad de satisfacción del interés común.

Cabe señalar, que a nivel académico, la mayoría de las investigaciones realizadas en torno al comportamiento organizacional en las empresas públicas, concretamente refiriéndome a los trabajos de tesis de la FES Acatlán, se han enfocado a estudios de caso, es decir, al análisis de organizaciones en específico, sin llegar a identificar procesos, significados, símbolos, representaciones, intereses y comportamientos comunes entre las mismas, que permitan empezar a generar un conocimiento sobre la forma en que se desarrollan y funcionan las organizaciones mexicanas, y más específicamente, en nuestro caso de estudio, las empresas públicas.

De aquí que el propósito de la investigación se centre en conocer estas organizaciones a partir del estudio de su entorno, su estructura formal e informal, procesos de trabajo, comunicación, representaciones y demás elementos que influyen directamente en el funcionamiento y conformación de la cultura organizacional, tratando de encontrar semejanzas y patrones de conducta comunes que nos lleven a una caracterización de su comportamiento, así como a conocer las causas que lo originan y que no permiten su óptimo funcionamiento.

En este sentido, el hecho de analizar 10 estudios de caso<sup>97</sup> que aborden el comportamiento organizacional en empresas públicas, parte del objetivo de la presente investigación, en el que más allá de interesarse por desentrañar los factores que influyen en el funcionamiento de una organización en específico y proponer estrategias que contribuyan a su mejor funcionamiento, se interesa en identificar rasgos comunes en el desempeño de las mismas que permita realizar una caracterización sobre la forma en que se comportan dichos centros laborales. De este modo, es factible que el análisis se realice a partir de

---

<sup>97</sup> Ver fichas bibliográficas de trabajos analizados en la parte de anexos p.CXIX

trabajos que ya han realizado esta primera parte, y así dirigir este estudio directamente al campo que nos compete.

Asimismo, cabe señalar que al requerir abarcar diferentes organizaciones se vuelve un tanto complicado someter la investigación a estudios prácticos, es decir, en donde el investigador acuda y realice directamente la observación y el diagnóstico de las empresas públicas. Pues además de la dificultad para obtener el permiso de ingreso a todas las organizaciones, el diagnóstico a cada centro laboral requiere de un tiempo mayor que queda fuera del alcance de este trabajo

De esta forma, el estudio se fundamenta en la investigación documental tanto de la parte teórica como de la revisión del comportamiento organizacional en diferentes empresas públicas, que finalmente nos permita llegar al análisis e interpretación de la información para integrarlas en la parte reflexiva de este trabajo.

Con esto se pretende ampliar una línea de investigación dentro de la Institución en el campo de la comunicación organizacional, ya que a partir del análisis de diferentes trabajos de tesis, realizados por estudiantes de Comunicación de la propia Facultad, se obtiene información referente al funcionamiento de éstas que enriquece los estudios hechos hasta el momento e invita a investigaciones posteriores sobre la elaboración de estrategias, planes, programas y procesos de acción que permitan la eficiencia y productividad de las organizaciones, a partir de una adecuada organización y optimización de los recursos materiales y humanos, en congruencia con el tipo de empresa y de las condiciones ambientales en que se encuentren inmersas.

### **3.2 Elección de las empresas**

Justificado el motivo del por qué se estudia a las empresas públicas, ahora corresponde señalar los parámetros bajo los cuales se eligieron los 10 casos organizacionales tomados en cuenta para esta investigación:

1. Que fueran empresas públicas, es decir, productoras de bienes y/o prestadoras de servicios de interés nacional, público y social a cargo del Estado.
2. Que existiera variedad en el tipo de servicio que ofrecen con el fin de abarcar un campo más amplio de estudio, pues en caso de comprobar nuestra hipótesis<sup>98</sup>, se obtendría información que nos permitiría generalizar más sobre el comportamiento de este tipo de organizaciones y no considerarlo característico de organizaciones que ofrecen un servicio específico.

Cabe aclarar que a pesar de que las empresas estudiadas ofrecen un servicio público, no todos los departamentos analizados dirigen sus productos a la sociedad, sino a un sector de la propia organización, pero que finalmente contribuye en el ofrecimiento del servicio a la misma.

3. Que los trabajos presentaran la información necesaria para el análisis del comportamiento organizacional en dichas empresas, incluyendo temas como el entorno, la estructura formal, la comunicación, cultura y funcionamiento. Bajo esta necesidad y con el fin de darle mayor orden metodológico y de estructura a la investigación, se eligieron los trabajos recepcionales de titulación realizados bajo la opción del Seminario-Taller Extracurricular "Organización, Hombres, Comunicación y Cultura", actualmente llamado "Organización, Comunicación y Cultura" que se imparte en la FES Acatlán desde 1992 por profesores de la carrera de Comunicación y que precisamente hacen mención de las cinco categorías básicas bajo las que se desarrolla el presente estudio.

En este sentido es importante señalar, que a pesar de que dichas categorías son retomadas desde la propia estructura de dichos trabajos, finalmente son

---

<sup>98</sup> A pesar de que cada organización cuenta con una estructura simbólica específica, es decir, con su propia cultura, es posible encontrar patrones de conducta similares que identifiquen el funcionamiento y estructura de las empresas públicas, que nos permitan construir una caracterización sobre el comportamiento organizacional en éstas y explicar las causas que lo originan.

elementos que se derivan desde la misma definición del concepto, pues autores como Robbins<sup>99</sup> y Keith Davis<sup>100</sup> de alguna forma también se refieren a éstos.

Cabe mencionar el papel que ha jugado el Seminario en el historial académico de titulación de la carrera de Periodismo y Comunicación y su afán por cubrir cada vez mejor las necesidades en cuanto a conocimiento e investigación de la Comunicación Organizacional, por lo que ha estado expuesto a modificaciones a lo largo de su desarrollo.

La idea original fue concebida en 1992 por la profesora Laura Mancilla Helgueros, proponiéndolo bajo el nombre de Seminario Taller Extracurricular “*Organización, Hombres y Tecnología*”, el cual cambia en 1995 por el de “*Organización, Hombres, Comunicación y Cultura*” y finalmente en el 2000 por el de “*Organización, Comunicación y Cultura*”<sup>101</sup>

Éste tiene una duración de 200 horas divididas en cinco módulos de 40 horas, cada uno impartido por un profesor distinto. Entre sus finalidades está la de aumentar el índice de titulación de alumnos de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, actualmente llamada Comunicación. Según una investigación realizada en el 2003 por alumnos de la prespecialidad de Investigación y Docencia de dicha carrera, el seminario ha contribuido con el 8.38% de la titulación de alumnos de Periodismo en Acatlán.<sup>102</sup> Esto sin contemplar los trabajos resultantes del último seminario, cuyas titulaciones se llevaron a cabo a principios de este año.

Actualmente el seminario esta siendo reestructurado en contenido y forma, con el fin de cubrir las debilidades que han surgido en estos cuatro años de su aplicación.

---

<sup>99</sup> Robbins, op.cit, p.6

<sup>100</sup> Keith, op.cit, p.6

<sup>101</sup> Arteaga Romero, Carolina y et.al. (2004) Proyecto de investigación “Identidad del Seminario - Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Historia, tradición y futuro”. Trabajo inédito de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, UNAM, Edo. de Mex., V.III, p.5

<sup>102</sup> Íbidem, p.54

### 3.2.1 Organizaciones y áreas analizadas

Bajo estos parámetros, a continuación se presentan las organizaciones que fueron elegidas para fines de esta investigación<sup>103</sup>, así como los departamentos o áreas a las que se refieren y de los cuales parte nuestro análisis.

<b>Empresa</b>	<b>Departamento de Estudio</b>	<b>Servicio de la empresa / y del departamento de estudio</b>
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Subdirección de Promoción Cultural (SPC) de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP)	Crédito público / Difusión cultural
Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA)	Departamento de Análisis y Síntesis (DAS) de la Dirección General de Comunicación Social (D.G.C.S)	Defensa Nacional/ Difusión de actividades de la organización.
Municipio de Atizapán de Zaragoza	Dirección de Desarrollo Social (DDS)	Protección ciudadana
Radio Educación	Departamento de Información Cultural (DIC)	Producción y transmisión de programación cultural
Canal 11	Jefatura de División de Continuidad (JDC)	Producción y transmisión de programas informativos, de entretenimiento y de servicio. Específicamente el departamento se dedica a dar continuidad de la programación.
Registro Nacional Poblacional (Renapo)	Renapo	Registro poblacional
Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	Coordinación Delegacional de Comunicación Social (CDCS)	Salud/ Cubrir las necesidades de información del Instituto.
Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)	Subdirección de Apoyo y Servicio Educativo (SASE)	Difusión Cultural/ Servicios administrativos para docentes y administradores del Inst.
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE)	Subdirección de Otorgamiento de Crédito (SOC)	Otorgamiento de crédito y pensiones.
Procuraduría Social del D.F (Prosoc)	Departamento de Fomento a la Cultura Condominal (FCC)	Protección ciudadana/ Difusión cultural de participación ciudadana

<sup>103</sup> Ver fichas bibliográficas de trabajos de titulación consultados en anexos p.CXIX

### **3.3 Desmembrando el concepto de comportamiento organizacional**

#### **3.3.1 La operacionalización y su método**

Recordemos que el tema bajo el que surge y se desarrolla esta investigación es el de comportamiento organizacional, en la que precisamente, el estudio de las empresas públicas resulta interesante por el tipo de análisis que abarca dicho campo de estudio. Es decir, su importancia radica no sólo por el papel que juegan estas organizaciones a nivel social, sino también, porque el enfoque y la mirada bajo la que se realiza permite conocer el funcionamiento de éstas y las causas que lo originan desde la parte esencial de las organizaciones, o sea, desde el actuar humano.

De esta forma, el análisis se presenta un tanto complejo no sólo por la imprevisibilidad del ser humano, sino también, por el amplio campo que abarca el estudio del mismo, desde su personalidad y conducta, hasta los factores que influyen en ésta y que al mismo tiempo determinan el comportamiento de la organización en una relación interdependiente. Entre los factores a los que nos referimos se encuentran el entorno, la estructura formal, la comunicación y la cultura organizacional, elementos básicos para el entendimiento del funcionamiento de las empresas.

Con el fin de obtener la información que se requiere para un análisis completo sobre la forma en que se comportan las organizaciones seleccionadas, es necesario emplear una serie de procedimientos que aporten los instrumentos bajo los cuales se recaben los datos que den paso a la identificación de patrones de conducta comunes para la caracterización de las empresas públicas.

Entre dichos procedimientos se encuentra la **operacionalización**<sup>104</sup>, la cual consta de una tabla de especificaciones en la que se descompone un concepto en sus elementos mínimos, con el fin de llegar a unidades que nos sirvan para la medición del mismo.

---

<sup>104</sup> Ver operacionalización en la sección de anexos p.p. I - XVI



Dicha tabla parte del concepto definido, en este caso el de comportamiento organizacional, el que se descompone y del que se rescatan los elementos fundamentales hasta llegar a la obtención de unidades mínimas, llamadas variables, que permitan medir y conocer la forma en que se componen y comportan nuestras organizaciones. Para Lazarsfeld<sup>105</sup> en su método que utiliza para llegar de la conceptualización a los índices empíricos, no llamándolo propiamente operacionalización, y a partir del cual es posible caracterizar el objeto de estudio, establece cuatro fases de las que se compone:

- 1) **Representación literaria del concepto:** parte del objeto de estudio del que se tiene una imagen más o menos clara a partir de la bibliografía existente. Cabe señalar, que el concepto confiere un sentido a las relaciones entre los fenómenos observados.
- 2) **Especificación del concepto:** comprende el análisis de los componentes de esa primera noción. Pueden ser deducidos analíticamente a partir del concepto general que los engloba o empíricamente a partir de la estructura de sus interrelaciones. En si se refiere a la descomposición del concepto original en las dimensiones que lo componen.
- 3) **Elección de los indicadores:** consiste en seleccionar los indicadores de las dimensiones anteriormente definidas. La relación entre cada indicador y el concepto queda definido en términos de probabilidad, en la que es necesario utilizar un gran número de indicadores que cubran los campos a los cuales nos podemos referir.
- 4) **Formación de índices:** consiste en sintetizar los datos elementales obtenidos en las etapas precedentes, es decir, una vez elegidos los indicadores para cada dimensión se debe construir una medida única. Cabe señalar, que cada indicador posee una relación determinada de probabilidad con respecto a la variable estudiada. La amplitud del índice

---

<sup>105</sup> Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld, Metodología de las Ciencias Sociales, Ed. Laia, Barcelona, 1973, p.p. 36-40

depende tanto de la cantidad de indicadores como de alternativas en cada uno de estos.

Concepto	Categoría	Indicador	Índice
<b>1. Comportamiento organizacional:</b> estudia la forma en como actúan los miembros de una organización a partir de la influencia de factores como son el <b>entorno</b> , la <b>estructura</b> , la <b>comunicación</b> , la <b>cultura</b> , determinando el <b>funcionamiento</b> de ésta y permitiéndonos un mayor acercamiento y comprensión de las personas, estructuras, procesos y valores que la conforman, con el fin de encontrar sistemas de operación y de gestión coherentes que contribuyan a la eficacia del desempeño del organizacional.	Entorno	Sistema	In-puts / out-puts
		Ambiente	Medios dinámicos Medios estáticos Contingencia
		Frontera	Clientes Inversionistas Proveedores Competidores
	Estructura	Formalización escrita	Filosofía Objetivos Políticas Normas Planes y proyectos Manuales
		Formalización gráfica	Organigramas Flujogramas
Comunicación	Interna	Flujos de comunicación Medios de comunicación Problemas de comunicación	
	Externa	Relaciones Públicas Medios de comunicación	
Cultura	Símbolos	Verbales No verbales	
	Clima organizacional	Estables Inestables	
Funcionamiento	Actores	Características sociales Características culturales Personalidad	
	Acciones	Seguimiento a reglas Correspondencia funciones/cargo Participación	
	Grupos	Formales e informales	
	Autoridad y liderazgo	Poder Caracterización del jefe	
	Recursos técnicos y materiales		

Para la consulta completa de la operacionalización ver anexos p.p. I - XVI

Cabe mencionar que cada indicador posee un carácter específico y no puede ser considerado totalmente representativo de la clasificación obtenida, al mismo tiempo, que en los índices, los ítems (unidad mínima que se derivan de la anterior) conservan determinados rasgos, de los que resultan, en algunas ocasiones, ciertos errores de clasificación. Sin embargo, la operacionalización es un proceso que permite expresar los conceptos en términos de índices empíricos que nos acercan al entendimiento del presente tema de estudio, en este caso, el comportamiento organizacional.

De esta forma, se pretende encontrar las variables que nos sirvan en el análisis del comportamiento de las empresas, sugiriéndonos tópicos específicos de la información que se requiere para el entendimiento del funcionamiento en las mismas y a partir de los cuales se construirán los cuadros de vaciado de datos. Pues la obtención de estos índices nos permite conocer los elementos mínimos de los que se compone este concepto, a través de los cuales es posible recuperar la información referente a la forma en que se desarrolla cada una de nuestras organizaciones, con el fin de encontrar rasgos y patrones de conducta comunes que nos lleven a una caracterización general sobre el comportamiento en las empresas públicas.

Cabe señalar que los ítems que se obtuvieron de la operacionalización tuvieron que ser adaptados en los cuadros de vaciado a partir de la información encontrada y la forma en que fue manejada en cada uno de los trabajos de titulación, dejando sólo aquellos que resultaban más representativos en el estudio del comportamiento organizacional y que la mayoría de los casos analizados los contemplaban.

De esta forma quedan contruidos los cuadros de vaciado o matrices de doble entrada, a partir de las cuales se recabó toda la información relacionada con el comportamiento de las diferentes organizaciones analizadas.

### **3.4 Tablas para el vaciado de datos**

#### **3.4.1 Matriz de doble entrada**

La matriz de doble entrada consiste en un cuadro de vaciado en el que la información sigue un orden tanto vertical como horizontal, las cuales se refieren a las dos entradas por las que se debe ingresar la información. Es decir, los datos se registran a partir de los indicadores que se encuentran tanto en la parte superior del cuadro (primera fila), que en este caso se refiere a los componentes del concepto de estudio surgidos en la operacionalización, como en la primer columna de izquierda a derecha, que representan a las empresas analizadas.

De esta forma, el registro de la información nos permite hacer una lectura horizontal, en el sentido de conocer las características de una organización en específico, y vertical, a partir de la cual es posible hacer una comparación de cómo se comporta cada indicador en los diferentes casos de estudio, que finalmente es la que nos permite empezar a generalizar los datos obtenidos.

Cabe señalar que son 5 las matrices que se obtienen de la operacionalización y que se refieren a los cinco elementos básicos bajo los cuales se hace el estudio del comportamiento organizacional: el entorno, la estructura formal, la comunicación, la cultural y el funcionamiento. Si se desea conocer la información obtenida y registrada en ellas se puede referir a la parte de anexos, en la que se incluyen las diferentes tablas de registro<sup>106</sup>.

En el caso de la matriz referente al entorno, los indicadores de la parte superior de la tabla (surgidos de la operacionalización) fueron adaptados de acuerdo a la información que contenían las tesis analizadas y que además se consideraron como los más representativos para la comprensión del comportamiento de las organizaciones.

---

<sup>106</sup> Ver matrices de doble entrada por categoría en anexos p.p. XVII - LXXXVII

### 3.4.2 Matriz de entorno

Empresa	Eta pas cla ve	Amb Rel Int	Amb Rel Ext	Tur bu len cia	Hosti lidad	Desin tegra ción	Es ca sez	Di ver si dad	Inte rrela ción	Fron te ra	In su mos	Trans forma ción	Pro duc to	Obs tácu los	Opo r tuni dad	Obt enci ón Inf
SHCP																
SEDENA																
Municipio Atizapán Zaragoza																
Radio Educación																
Cana 11																
Renapo																
IMSS																
INBA																
ISSSTE																
Prosoc																

Ver matrices de doble entrada por organización en la parte de anexos p.p. XVIII, XXV, XXXII, XXXIX, XLVI, LIII, LX, LXVII, LXXIV, LXXXI.

Es necesario aclarar, que el primer y el segundo indicador (Etapas clave y ambiente relevante interno), a pesar de no haber sido variables obtenidas en la operacionalización se incluyeron en la matriz al ser temas mencionados en todos los trabajos consultados. El resto de las variables son producto del procedimiento antes mencionado, aunque es necesario decir, que a pesar de haber obtenido unidades mínimas más específicas, sólo se incluyeron las más representativas.

Por ejemplo, los ítems de *turbulencia*, *hostilidad* y *diversidad* surgen del índice de *medios estáticos* y los de *desintegración* y *escasez* del de *medios dinámicos*, ambos índices provenientes del indicador *ambiente*. De este mismo, surge el de *contingencia* del que se derivan los ítems *obstáculos* y *oportunidades*. El de *frontera* es un indicador que a pesar de haber sido

dividido en unidades mínimas, en la matriz no fue necesario desglosarlas, ya que por los datos encontrados, se considero que en este mismo indicador se podía contener toda la información referente a éste. En cuanto a los ítems de *insumos, transformación, producto y obtención de información* se derivan del índice denominado entradas y salidas de energía e información (*in-puts – out-puts*), que a su vez proviene del indicador *sistema* y de la categoría a la que se refiere esta matriz, es decir, la de *entorno*.

Concepto	Categoría	Indicador	Índice	Ítem
Comportamiento organizacional	Entorno	Sistema	In-puts / out-puts	Insumos, transformación, producto
		Ambiente	Medios dinámicos Medios estáticos Contingencia	Desintegrado, escaso Turbulento, hostil, diverso Obstáculos, oportunidades
		Frontera	Clientes Inversionistas Proveedores Competidores	

Esta tabla representa sólo una parte de la operacionalización para señalar el origen de los ítems mencionados, por lo tanto no contiene todas las unidades obtenidas en el procedimiento completo.<sup>107</sup>

Con la matriz de entorno se pretende obtener la información necesaria que permita llegar a conocer las características de éste en el que se desenvuelven y con el que interactúan cada una de las organizaciones (entendiéndolas como sistemas), así como las similitudes que existen entre las mismas, con el fin de comprender la forma en que repercute el entorno en el comportamiento de las empresas.

Cabe señalar que el registro de los datos parte de la lectura minuciosa de los casos presentados, rescatando los rasgos característicos de cada una de las categorías estudiadas que los tesisistas reportaron sobre la forma en que se comportaban dichos centros laborales.

<sup>107</sup> Ver operacionalización en anexos p.p. II - III

### 3.4.3 Matriz de estructura formal

Empresa	Misión	Visión	Valores	Objetivos	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
SHCP								
SEDENA								
Municipio Atizapán Zaragoza								
Radio Educación								
Cana 11								
<b>Renapo</b>								
IMSS								
INBA								
ISSSTE								
Prosoc								

Ver matrices de doble entrada por organización en la parte de anexos p.p. XX, XXVII, XXXIV, XLI, XLVIII, LV, LXII, LXIX, LXXVI, LXXXIII.

En el caso de la matriz de estructura formal, los ítems de *misión*, *visión* y *valores* surgen del índice denominado *filosofía*, que a su vez se deriva del indicador de *formalización escrita*. De éste mismo surgen el de *objetivos*, *normas* (aquí denominado reglamento interno) y *manual de procedimientos*. El de *reclutamiento* (término en como se maneja en los trabajos consultados y que en la operacionalización aparece registrada como planificación de recursos humanos) se deriva del índice *políticas administrativas* que proviene del indicador antes mencionado. Por su parte el índice de *organigrama* surge del indicador denominado *formalización gráfica*. Ambos indicadores parten de la categoría referente a esta matriz: *estructura formal*.

Concepto	Categoría	Indicador	Índice	Ítem
Comportamiento organizacional	Estructura Formal	Formalización escrita	Filosofía	Misión, visión, valores
		Formalización gráfica	Objetivos Políticas administrativas Normas Manual de procedimientos  Organigrama Flujogramas	Planificación de R.H

Esta tabla sólo contiene una parte de la operacionalización para señalar el origen de los ítems mencionados, por lo que no aparecen todas las unidades obtenidas en el procedimiento completo.<sup>108</sup>

La matriz sobre estructura contiene los indicadores que permiten conocer el deber ser de los centros laborales, es decir, la forma ideal en que esta planeada y organizada la empresa. Estos datos son importantes, ya que no sólo ceden información sobre el tipo de organización que se está estudiando (formal o informal), sino también, su funcionalidad en los procesos reales y la forma en que repercute en el comportamiento de éstas.

#### 3.4.4 Matriz de comunicación

Empresa	Problemas De Comunicación	Flujos Informativos	Com Informal	Medios Internos De Com	Mensajes Al Interior	Medios Externos De Com	Mensajes al Exterior	Representaciones
SHCP								
SEDENA								
Municipio Atizapán Zaragoza								
Radio Educación								
Canal 11								
Renapo								
IMSS								
INBA								
ISSSTE								
Prosoc								

Ver matrices de doble entrada por organización en la parte de anexos p.p. XXI, XVIII, XXXV, XLII, XLIX, LVI, LXIII, LXX, LXXVII, LXXXIV.

<sup>108</sup> ver operacionalización en anexos IV-V



En la matriz sobre comunicación los índices nombrados *flujos informativos*, *problemas de comunicación* y *medios internos*, del que se desprende el índice *mensajes al interior*, surgen del indicador denominado *comunicación interna*, mientras que el de *medios externos* (del que se deriva *mensajes al exterior*) parten del indicador de *comunicación externa*. En este caso, las unidades mínimas a las que se llegaron, a pesar de no ser tomadas en cuenta en la matriz, sirvieron como guía de la información que se podía registrar en los índices o indicadores que se mencionaron en los cuadros de vaciado.

En cuanto al índice de *comunicación informal*, que en la operacionalización había sido pensado como producto de las relaciones informales surgidas en la comunicación horizontal, al ser un tema nombrado así en los trabajos de titulación, se incluyó como un índice más que debía ser analizado en esta matriz. Por su parte, el de *representaciones*, a pesar de ser un índice que surge de la categoría de *cultura* y no precisamente del de *comunicación*, se retoma en ésta, al referirse a la producción de significados, que tiene que ver con la categoría aquí analizada. Aunque cabe aclarar, que la información recabada en este recuadro se limita a las representaciones que se tienen en cuanto a los procesos comunicativos que se practican tanto al interior como al exterior de las empresas; mientras que en la categoría de cultura se mencionan los pareceres que se tiene de la organización en general.

Concepto	Categoría	Indicador	Índice	Ítem
Comportamiento organizacional	Comunicación	Interna	Flujos de comunicación	Vertical, horizontal, multidireccional
			Medios de comunicación	Mensajes al interior
		Externa	Problemas de comunicación	Cuellos de botellas, incertidumbre, rumores
			Relaciones Públicas Medios de comunicación	Mensajes al exterior

Esta tabla sólo contiene una parte de la operacionalización para mostrar el origen de los ítems mencionados, por lo que no aparecen todas las unidades que se obtuvieron en el procedimiento completo.<sup>109</sup>

<sup>109</sup> Ver operacionalización en anexos p.p. VI - VIII

Con la tabla sobre comunicación se pretende conocer el tipo de comunicación que se practica al interior y hacia el exterior de las organizaciones, así como los medios con los que se cuenta para el desarrollo de la misma. Además de detectar los problemas más recurrentes, en cuanto a comunicación se refieren, que se presentan en estos centros laborales. Esta información junto con las representaciones de los actores de las formas comunicativas de la empresa, permiten detectar algunas de las causas que originan el mal funcionamiento de éstas y que se ve reflejado en el comportamiento de sus miembros.

**3.4.5 Matriz de cultura**

Empresa	Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima Org	Imagen Interna	Imagen Externa	Representaciones
SHCP									
SEDENA									
Municipio Atizapán Zaragoza									
Radio Educación									
Canal 11									
Renapo									
IMSS									
INBA									
ISSSTE									
Prosoc									

Ver matrices de doble entrada por organización en la parte de anexos p.p. XXII, XXIX, XXXVI, XLIII, L, LVII, LXIV, LXXI, LXXVIII, LXXXV.

Los ítems denominados *mitos, ritos, hábitos, valores, actitudes y representaciones* derivan del índice *símbolos verbales*, que provienen de la categoría *cultura*. De éste mismo, se desprende el indicador de *clima organizacional*, en el que las unidades mínimas en que se descompone sirven como referencia de la información que se puede registrar en dicho recuadro. En cuanto los ítems sobre *imagen interna y externa*, a pesar de no aparecer como

tales dentro de la operacionalización, son producto de los ítems obtenidos tanto del indicador de *símbolos verbales y no verbales*, decidiendo nombrarlos así e incluirlos en la matriz por el tipo de información que proporcionaban los trabajos consultados.

Concepto	Categoría	Indicador	Índice	Ítem
Comportamiento organizacional	Cultura	Símbolos	Verbales	Mitos, ritos, hábitos, valores, actitudes, representaciones, lema institucional
			No verbales	Imagen visual, ambiental, audiovisual, física.
		Clima organizacional	Estable	Cooperación, integración comunicación, respeto, definición de valores y objetivos, etc
			Inestable	Desintegración, desorganización, incertidumbre, estancamiento,

Esta tabla sólo contiene una parte de la operacionalización para mostrar el origen de los ítems mencionados, por lo que no aparecen todas las unidades que se obtuvieron en el procedimiento completo.<sup>110</sup>

La información obtenida en la matriz sobre cultura permite comprender el mundo simbólico y el clima laboral bajo el que se desarrollan las organizaciones y que finalmente ayuda a esclarecer el ser y el hacer de éstas, manifestado en el comportamiento de sus actores.

Por último en la matriz sobre funcionamiento, los ítems se obtuvieron de la siguiente forma:

Concepto	Categoría	Indicador	Índice	Ítem
Comportamiento organizacional	Funcionamiento	Actores	Características sociales	Edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil.
			Características culturales	Percepciones, representaciones, valores.
			Personalidad	Actitudes, intereses y motivaciones

<sup>110</sup> Ver operacionalización en anexos p.p. IX - X

			Seguimiento a reglas de trabajo	Obediencia Desobediencia Desviaciones Variaciones
		Acciones		
			Correspondencia funciones/cargo Participación	Productividad Flujograma real Motivación
	Funcionamiento	Grupos	Formales e informales	
		Autoridad y liderazgo	Poder Caracterización del jefe	Relaciones de poder
		Recursos técnicos y materiales		

Esta tabla contiene sólo una parte de la operacionalización para mostrar el origen de los ítems mencionados, por lo que no aparecen todas las unidades que se obtuvieron en el procedimiento completo.<sup>111</sup>

El ítem de *funcionamiento real contra ideal* surge tanto del índice *seguimiento a reglas de trabajo* como del de *correspondencia entre cargo y funciones realizadas* del que también se deriva el de *productividad*, a este mismo nivel de índices se encuentra el de *participación del empleado* del que se desprende el ítem denominado *motivación*. Los tres índices surgen del indicador denominado *acciones*.

Los indicadores de *actores*, *grupos formales e informales*, *autoridad*, *liderazgo*, *recursos humanos y materiales* se derivan directamente de la categoría de *funcionamiento*, en donde sus unidades en las que se dividen, a pesar de no haber sido empleados en la matriz, sirven como referencia de la información que se puede registrar en dichos cuadros. Por su parte el ítem de *relaciones de poder* se deriva del índice de poder, el cual proviene del indicador denominado *autoridad y liderazgo*.

<sup>111</sup> Ver operacionalización en anexos p.p. XI - XVI

### 3.4.6 Matriz de funcionamiento

Empresa	Funcionamiento Idea/ real	Productividad	Actores	Motivación	Participación empleado	Gpo Formal	Gpo Informal	Autoregulación	Liderazgo	Relaciones de poder	R.H	R.M
SHCP												
SEDENA												
Municipio Atizapán Zaragoza												
Radio Educación												
Canal 11												
Renapo												
IMSS												
INBA												
ISSSTE Prosoc												

Ver matrices de doble entrada por organización en la parte de anexos p.p. XXIII, XXX, XXXVII, XLIV, LI, LVIII, LXV, LXXII, LXXIX, LXXXVI.

Es de esta forma en como quedan construidas las matrices que sirvieron para el registro de la información. En ésta última se logran rescatar los rasgos que caracterizan el modo en como se desenvuelven dichas organizaciones. Cabe señalar, que si se conoce el funcionamiento de cada uno de los casos de estudio, así como las similitudes encontradas en los mismos, es posible entender la forma en que se comportan estas empresas, pues finalmente su funcionamiento es el reflejo de la interacción con su entorno, de la existencia y desarrollo de su estructura, de la aplicación de una estructura comunicativa, de los valores y representaciones que se han formado al interior de éstas y que todos ellos repercuten en el comportamiento diario de los actores, y por lo tanto, de dichos centros laborales.

Es necesario aclarar, que el manejo de las diferentes matrices sugiere la lectura de la información de manera cruzada, es decir, tomando en cuenta cómo las variables de cada matriz se afectan entre ellas mismas en una

función recíproca. Esto permite llegar a la interpretación de los datos y al análisis reflexivo sobre el modo en que se comportan las organizaciones. Pues no sólo estaríamos conociendo las características bajo las que se desenvuelven dichas empresas, sino también, la forma en que se interrelacionan las partes que las conforman, acercándonos de este modo, a las causas que orillan a que las organizaciones funcionen de una forma determinada.

En este caso, la lectura implicaría estudiar como el entorno afecta a la estructura, a la comunicación, a la cultura y/o al funcionamiento, y como éstos afectan al mismo. Igualmente, sucedería con cada una de las categorías mencionadas, de tal forma, de entender a la organización como sistema en la que todas las partes interactúan en una relación interdependiente y cuyos resultados se ven reflejados en el funcionamiento de la misma.

En este sentido se podría conocer, por ejemplo, como un ambiente turbulento (se estaría hablando del entorno) influye en el funcionamiento de los actores, o como la falta de claridad de los objetivos y de los procesos de trabajo (estructura formal) repercuten en la productividad y en la imagen interna de la empresa.

Obtenidos los datos específicos de cada una de las organizaciones se requiere de otra tabla en la que se conjunte la información recabada para empezar a generar la caracterización sobre la forma en que se comportan dichas empresas.

La lectura y análisis de las primeras matrices proporciona la información que se requiere para el llenado de éstas últimas, pues lo que se pretende es que de los datos registrados se identifiquen los rasgos que comparten los diferentes casos de estudio, así como aquellos que los hacen diferentes. En estas tablas de registro se empieza a generalizar la información obtenida en las diferentes matrices, con el fin de localizar patrones de conducta comunes que nos ayuden en la caracterización de las empresas estudiadas.

Del mismo modo, esta matriz se conforma de dos entradas, la primera, referente a las similitudes y diferencias que se localizan a partir del análisis de la información recabada en las tablas anteriores; y la segunda, referente a los índices tomados en cuenta en cada una de las categorías en que fue estudiado el comportamiento organizacional. Es decir, se requiere de las mismas 5 matrices sólo que ahora conteniendo las similitudes y diferencias detectadas entre los casos estudiados<sup>112</sup>.

A continuación se presenta un ejemplo de la forma en que quedó estructurada la matriz que contiene las similitudes y diferencias de la categoría referente al entorno. Los índices de la primera columna se refieren a los conceptos contenidos en la primera fila de la matriz que se empleo anteriormente sobre los rasgos que caracterizaron el entorno de cada organización.

### 3.4.7 Matriz de similitudes y diferencias del entorno

Índice	Similitudes	Diferencias
Etapas clave		
Ambiente relevante interno		
Ambiente relevante externo		
Turbulencia		
Hostilidad		
Desintegración		
Escasez		
Diversidad		
Interrelación		
Frontera		
Insumos		
Transformación		

<sup>112</sup> Ver matrices de similitudes y diferencias en anexos p.p. LXXXVIII - CXVII

Producto		
Obstáculos		
Oportunidades		
Obtención de Información		

Ver matrices de doble entrada (similitudes y diferencias) en la parte de anexos p. LXXXIX

Cabe señalar, que esta tabla no sólo permite conjuntar la información referente a cada uno de los ítems que caracterizan el comportamiento de las organizaciones, sino también, analizar y encontrar similitudes en la forma en que se interrelacionan e influyen entre sí para conocer el modo en que repercuten en el funcionamiento de las mismas. Esto con el fin de generar las bases para un análisis posterior sobre las causas, posiblemente comunes, que originan que las organizaciones se comporten de una forma determinada.

Es así, como la utilización de cada uno de estos instrumentos permite el acercamiento al mundo organizacional de algunas empresas públicas para conocer la forma en que funcionan y se comportan, tratando de desentrañar su mundo simbólico y de representaciones, con el fin de encontrar una explicación a los fenómenos que ocurren día a día dentro de éstas y que no permiten que se desenvuelvan adecuadamente ni que ofrezcan un servicio o producto de calidad.

Es precisamente, en el siguiente capítulo donde se hace una interpretación y un análisis más amplio de la información obtenida, dando a conocer las similitudes encontradas en el comportamiento de las organizaciones estudiadas, así como la forma en que las interrelaciones que existen entre los diferentes elementos que las conforman repercuten y determinan el funcionamiento de las mismas.

Cabe señalar, que la interpretación de la información se hace por cada uno de los índices, tratando de generalizarla a partir de las similitudes encontradas y mencionando los casos en que la situación se presenta diferente, dando razón



del por qué. Asimismo, se mencionan los factores que intervienen en los índices y la forma en que repercuten en el comportamiento organizacional, con la finalidad de encontrar explicaciones a los fenómenos que ocurren dentro de las empresas y que ocasionan problemas en los procesos laborales, no permitiendo construir una estructura organizacional fuerte y funcional.

### **El Comportamiento Organizacional en las Empresas Públicas**

En este capítulo se pretenden integrar los diferentes elementos que conforman el comportamiento organizacional, con el fin de entender y estudiar a la organización como sistema, de tal forma, que nos permita comprender el modo en que se interrelacionan e influyen, en el funcionamiento de los centros de trabajo, cada una de las partes de los que se componen.

Asimismo, es en esta parte de la investigación donde se concreta el objetivo de la misma, ya que no sólo se integran los elementos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones, sino también, los rasgos y fenómenos comunes que los identifican para empezar a generar una caracterización de las organizaciones estudiadas.

En este sentido, a continuación se presentan las cinco categorías bajo las que se estudió el comportamiento en las empresas públicas, es decir, el entorno, la estructura formal, la comunicación, la cultura y finalmente su funcionamiento. Cada apartado comienza con una reflexión teórica del factor al que se está haciendo referencia para después caracterizarlo a partir de los hallazgos encontrados en las empresas y analizar la forma en que repercuten en el comportamiento organizacional.

#### **4.1 El entorno**

El estudio del entorno juega un papel relevante en la investigación de las organizaciones, pues interviene en la conformación de la estructura y funcionamiento organizacional.

Sin embargo, es a partir del enfoque sistémico que éste toma importancia, ya que al considerar a las organizaciones como **sistemas abiertos**, se estudia la relación recíproca e interdependiente que mantiene el sistema con el entorno, en donde uno determina al otro. Es decir, la organización se encuentra en interacción continua y directa con su medio del que importa energía, la transforma y exporta en forma de producto, bien o servicio, proceso necesario para la supervivencia de la misma.

#### 4.1.1 La organización como sistema

La consideración de sistemas abiertos se refiere precisamente a la apertura que existe hacia el medio para recibir estímulos y exportarlos en forma de productos, esto a partir de la impermeabilidad de los límites que la separan del entorno, es decir, de sus **fronteras** que permiten las interacciones con el medio, cuya entrada y salida de información modifica la conducta al interior de la organización, la cual se adapta continuamente.

Mayntz<sup>113</sup> se refiere al **sistema** como un todo integrado por elementos relacionados entre si recíprocamente, en el que la variación en uno de sus elementos provoca efectos sobre los demás. En este sentido, ve a las organizaciones como sistemas parciales que existen dentro de un sistema social, haciéndose necesario, para el estudio de las organizaciones, comprender el medio en el que se encuentran inmersas.

Así, al hablar del **entorno** nos estamos refiriendo al conjunto de condicionamientos sociales, tecnológicos, políticos, económicos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización. Sin embargo, existe un entorno que interactúa más estrechamente con ésta y que se conforma por el conjunto de personas, grupos e instituciones que se relacionan con la empresa (de acuerdo al giro y tipo de organización) y de los que depende su funcionamiento.

Levinson<sup>114</sup> divide el ambiente relevante en estímulos primarios y secundarios. Los primeros se refieren a las condiciones del mercado, proveedores y laborales, mientras que los segundos, a los aspectos legales, de transporte, competidores, desarrollo tecnológico y tendencias económicas, sociales y políticas de un país. Ambos repercuten en el funcionamiento de la organización, sin embargo, los primarios afectan más directamente, mientras que los secundarios repercuten en el entorno general de la organización, incluso sobre los estímulos primarios.

---

<sup>113</sup> Mayntz, op.cit, p.65

<sup>114</sup> Levinson, Cít.Pos., Fernández, op.cit, p.278.

Esta **interdependencia**<sup>115</sup> es una de las causas de la complejidad de los sistemas sociales, ya que además de la coordinación e integración que se debe lograr entre los subsistemas existentes dentro del sistema, cualquier alteración en una de las partes repercute en el funcionamiento general del mismo, por lo que siempre se debe estar trabajando en función del equilibrio.

Seiler<sup>116</sup> menciona precisamente la diferencia entre la tendencia de buscar el equilibrio y la necesidad de un equilibrio óptimo, en el que regularmente las organizaciones no actúan bajo las estrategias más efectivas para lograr dicho cometido. Katz y Kahn<sup>117</sup> establecieron que la forma en que se logra dicho **equilibrio** es mediante la importación de mayor energía de la que se exporta al medio, esto con el fin de tener y conservar las reservas necesarias y evitar lo que desde el enfoque cibernético llamaron entropía (proceso natural de desorganización). Si se mantiene el equilibrio entre la energía que entra y el producto ofrecido se proporciona un estado de homeostasis que asegura la supervivencia de las organizaciones.

En este sentido, si queremos comprender el funcionamiento de una organización es necesario considerar la influencia de los otros subsistemas y del sistema general al que pertenece, ya que toda empresa se encuentra inmersa en un complejo entorno social en el que forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores y otras instituciones y factores tanto físicos como sociales que conforman el ambiente de la organización y que se encuentran en constante **interrelación**. Es decir, toda organización constituye sistemas semiabiertos en estrecha dependencia con su medio ambiente, el cual es complejo, cambiante y multidimensional.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Relaciones que entrelazan a los miembros y subsistemas de la organización y a los sistemas externos con ésta, influyéndose mutuamente.

<sup>116</sup> Huse, Edgar F. y James L Bowditch, El Comportamiento Humano en la Organización, CITESA, México, 1986, p.43

<sup>117</sup> Katz, Daniel y Robert L. Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, Ed.Trillas, México, 1977, p.25

<sup>118</sup> Ruiz, op.cit, p.309

#### **4.1.2 Entradas y salidas**

La importancia del contacto, pero sobre todo de la comunicación efectiva entre los sistemas y al interior de los mismos, se denota en la efectividad y eficiencia de las organizaciones, pues para que éstas funcionen adecuadamente requieren del intercambio oportuno de mensajes y energía y de una apropiada lectura del entorno, que les permita hacer uso estratégico de los insumos para cumplir con el continuo proceso de transformación de entradas a resultados que se expresen en la consecución de sus objetivos.

Los elementos de este proceso fueron estudiados desde los inicios de la Teoría de Sistemas por autores como Katz y Kahn, quienes los identificaron como parte de los nueve elementos que conforman a los sistemas abiertos:

**Insumos:** también se les identifica como entradas o int put. Se refieren a la energía que se importa del medio ambiente para la obtención de productos. Méndez<sup>119</sup> traduce dichos insumos en personas, materia prima e información que la organización requiere para su funcionamiento.

**Transformación:** se refiere a la transformación interna de la energía para crear un producto o servicio.

**Producto:** también nombrado como salida u out put. Se refiere al elemento terminado que se exporta al medio ambiente.

Este intercambio de energía es cíclico y continuo, sin embargo, se ve determinado tanto por factores internos y externos de la organización. En este apartado se hará referencia únicamente a los externos, pues son los que tienen que ver con el entorno de la misma.

#### **4.1.3 Caracterización del ambiente**

Otra de las teorías que aportaron conocimientos al estudio del entorno fue la Teoría Contingente, la que centra su estudio en la influencia del entorno en la

---

<sup>119</sup> Méndez, Jos S y et.al Dinámica Social en las Organizaciones, Ed. McGraw Hill, México, 1990, p.77.

forma en que se estructura y responde la organización, por lo tanto, establece que cada estructura de organización es diferente, ya que se enfrenta y tiene que adaptarse a un ambiente distinto. Por ello, también se le conoce como enfoque situacional, ya que su acción se determina por una situación dada.

De aquí surge la importancia de que cada organización conozca su medio y cuente con la capacidad de adaptarse y responder al mismo. Pilar Baptista, en Fernández Collado, *La Comunicación en la Organización*<sup>120</sup>, retoma investigaciones de algunos estudiosos de la organización para referirse a la forma en que se puede conceptuar el ambiente organizacional:

**Turbulencia:** se caracteriza por cambios constantes, dinámicos e impredecibles. Un ambiente estable con fuerzas económicas, sociales y políticas constantes sería lo contrario.

**Hostilidad:** un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Lo contrario sería un ambiente noble, seguro, con oportunidades y controlable.

**Diversidad:** se refiere a la heterogeneidad de los mercados a los que se dirige la organización, es decir, produce varios resultados o productos para entornos diversos. Regularmente, son las grandes organizaciones las que tienden a desenvolverse en este tipo de ambientes. Lo contrario a éste sería un ambiente homogéneo y uniforme, en el que la organización se dirija a un sector específico.

**Desintegración:** se refiere al grado de organización, estructuración y formalidad con el que cuenta el ambiente. Por el contrario se estaría hablando de un ambiente caótico e incierto.

---

<sup>120</sup> Fernández, op.cit, p.281

**Escasez:** se refiere al grado de abundancia o escasez con el que cuenta el ambiente, es decir, cantidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, energéticos, etc.

Las organizaciones pueden estar inmersas en uno o más de estos ambientes, lo que representa para ellas tener que enfrentarse a obstáculos, coyunturas, oportunidades y/o problemas, las que Kandwalla define de la siguiente forma<sup>121</sup>:

**Obstáculo:** es algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir.

**Contingencia:** es un evento probable que idealmente la organización debe prever.

**Oportunidad:** es una situación potencial de ganancia para la organización, las cuales deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo.

**Problema:** es un evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal.

De esta forma, es necesario que la organización lea y decodifique el entorno con el fin de poder interpretar los sucesos que acontecen a su alrededor y tener la información necesaria para poder planear, organizar, dirigir sus metas y responder adecuadamente a la contingencia ambiental.

Así, mientras más información se tenga al interior de las organizaciones menor será el grado de incertidumbre y mejor la toma de decisiones, ya que se hará sobre bases menos inciertas y más confiables. Para ello se requiere que las empresas cuenten con mecanismos específicos y permanentes que les permitan obtener la información que necesitan de su entorno.

Aunque que cada centro laboral requiera de mecanismos específicos de acuerdo al tipo de estructura, de servicio y/o producto que ofrece y de la información que necesite en el desarrollo de sus actividades, Kandwalla hace

---

<sup>121</sup> Khandwalla cit.pos Fernández, op.cit, p.285

referencia de algunos mecanismos que pueden ser empleados ante ambientes específicos<sup>122</sup>:

- Para ambientes turbulentos sugiere mecanismos de defensa, tales como la investigación de mercados, planeación estratégica, publicidad, etc.
- En ambientes hostiles menciona la necesidad de incrementar los controles internos mediante programas de comunicación que aseguren la cooperación de los empleados y ayuden a mejorar la calidad de los productos y las operaciones.
- Ante ambientes diversos, la organización suele modificar estructuras internas que le permitan una mayor división del trabajo. También requiere incrementar el uso de sistemas de control y de información como los son el análisis de la competencia, control estadístico de producción, etc.
- En ambientes desintegrados se requiere de la integración y coordinación de los subsistemas de la organización.
- Para ambientes que presentan escasez menciona la necesidad de optimizar recursos y elaborar una planeación estratégica.

Asimismo, Robbins<sup>123</sup> hace mención de algunas estrategias que se pueden adoptar, dividiéndolas en internas y externas: las primeras están orientadas a una adaptación de la organización a su entorno exterior (cambio de especialidad, reclutamiento, estudio del entorno, etc), mientras que las segundas pretenden cambiar el entorno mismo, ya sea por cambios en el aparato legal, en las condiciones culturales, en el tipo de clientes, etc.

Sin embargo, cada organización tendrá que elegir los mecanismos más óptimos y adaptarlos a sus propias necesidades para que puedan obtener la información que requieren del exterior y así estar preparados a los cambios que se presenten en el entorno.

Para entender mejor los conceptos a los que se ha hecho referencia hasta el momento, a continuación se presentan los hallazgos encontrados en cuanto a

---

<sup>122</sup> *Ibíd*em, p.290.

<sup>123</sup> Robbins, *op.cit*, p.317



la relación de algunas empresas públicas con su entorno y la forma en que cada uno, es decir, empresa - entorno se corresponden.

## **4.2 La empresa pública y su entorno**

### **4.2.1 Etapas claves**

Para hablar del medio en que se desenvuelven las empresas públicas es necesario retomar, de manera muy general, algunos aspectos históricos de la forma en que surgieron dichas organizaciones, esto con el fin de poder contextualizar la situación actual por la que atraviesan.

Como se mencionó en el capítulo 2, las empresas públicas surgen ante la necesidad del Estado por cubrir ciertas demandas sociales, políticas, económicas y administrativas, apoyándose de un aparato productivo y administrativo que le permitiera incrementar su actividad económica mediante la participación directa del poder de dichos ámbitos en las tareas de producción y de servicio de la nación.

De esta forma, aparecen dichas organizaciones con el fin de encargar al Estado la explotación de recursos básicos y estratégicos que garanticen, a través de su control, la soberanía nacional así como la prestación directa de ciertos servicios públicos; permitir la permanencia de las unidades de producción, servicio y fuentes de empleo que se habían visto afectadas por la presencia de la administración privada; regular el sistema de mercado; satisfacer condiciones materiales de reproducción de capital; generar ahorro público e intervenir en actividades básicas que por la elevada inversión o por sus bajos rendimientos no fueran atractivas para el capital privado.

Recordemos que la elección de las organizaciones estudiadas está basada, entre otras cosas, en la determinación jurídica bajo la que se encuentran catalogadas, es decir, como empresas públicas a cargo de la administración del Estado y cuya finalidad es la de otorgar un servicio público o bien común.

Cabe mencionar que a pesar de que las empresas ofrecen este tipo de servicio, no todos los departamentos analizados dirigen sus productos a la

sociedad, sino a un sector de la propia organización, pero que finalmente contribuye en el ofrecimiento del servicio a la misma.

A pesar de las diferencias que existen en la forma en que se han desarrollado dichas instituciones, se encontraron algunas similitudes que nos permiten hacer las siguientes generalizaciones:

1. Surgen ante la necesidad del Estado de administrar y controlar, así como para cubrir una demanda social, que al mismo tiempo le confiere poder sobre dicho ámbito.

El hecho de que no coincidan en la época en que surgen, se debe a que aparecen en relación a un contexto histórico, que demanda la creación de un nuevo organismo que satisfaga necesidades particulares tanto del Estado como de la población.

De los casos estudiados, las primeras organizaciones en surgir están relacionadas con los organismos que requería el Estado desde sus inicios, para su administración y seguridad, tal es el caso de la SHCP, la Sedena, los municipios, que aunque no se constituían de la forma en como ahora los conocemos, ya tenían sus orígenes después de la Revolución Mexicana.

El surgimiento de otros organismos tuvo que ver con el desarrollo tecnológico, tal es el caso de Radio Educación y Canal 11, y otras más, aparecieron como medio específico de control y necesidad del Estado como fue el Registro Nacional de Población e Identificación Personal (Renapo). Mientras que Institutos como el IMSS, ISSSTE, INBA, Prosoc surgen ante una demanda social que tiene que ser cubierta como una de las responsabilidades básicas del Estado, y que al mismo tiempo, les otorga poder en los diferentes sectores de la administración estatal.

2. A lo largo de su desarrollo han sufrido cambios legales, como son la implementación o modificación de sus leyes, del nombre de la Institución, del órgano del que quedan a cargo; así como cambios estructurales tales

como la implementación, modificación o desaparición de algunas áreas o departamentos.

Como ejemplos de dichos cambios se puede mencionar la nueva iniciativa de ley del IMSS, en la que uno de los cambios trascendentes que introduce en la seguridad social mexicana es la participación, en el pago de las prestaciones en dinero que concede la ley, de entes distintos al Instituto.

Como cambio estructural está la variación de los órganos bajo los cuales ha quedado a cargo la dirección del canal 11, empezando por el Instituto Politécnico, continuando con la SEP, posteriormente ayudada de la SCT en el ámbito técnico, para finalmente quedar a cargo de la Segob. .

3. Se estipulan como organismos públicos creados por el Ejecutivo Federal que gozan de personalidad jurídica y cuyo patrimonio es total o parcialmente aportado por el Gobierno o por otra entidad paraestatal y cuyo objeto debe ser de servicio público o social.
4. A lo largo de su desarrollo han presentado un bajo presupuesto y alta demanda poblacional, ocasionando ineficacia en sus servicios. Sin embargo, en caso de ser necesario, no se limita en presupuesto a los organismos que pueden contribuir directamente en la estabilidad del Estado, tal es el caso de la Sedena, que obtuvo mayor presupuesto para enfrentar la situación política tras el movimiento chiapaneco.

La falta de atención a la demanda se puede observar tanto en los departamentos cuyos servicios están dirigidos a la población en general, tal es el caso de la curp llevada a cabo por Renapo o el otorgamiento de crédito del ISSSTE, como en aquellos que tienen un público específico, por ejemplo los departamentos de Comunicación del IMSS y la Sedena, que además de mantener informada a la Institución y los medios de comunicación, deben cubrir otras funciones demandadas al interior de la organización.

5. Aunque no en todas se menciona, surge la necesidad de buscar el autofinanciamiento a través de convenios con Instituciones privadas o bancarias, fideicomisos o intercambios no precisamente económicos. Tal es el caso de Canal 11 quien crea fideicomiso a cargo de Nafinsa para ser autosuficiente a partir de la negociación con Instituciones privadas; la entrada de los AFORES en el IMSS conformadas por Instituciones bancarias y financieras encargadas de administrar y pagar las pensiones; los convenios realizados por Radio Educación con revistas, asociaciones civiles, ONG's, editoriales, institutos culturales y dependencias de gobierno educativas y culturales que le proporcionan información.
  
6. Se identificaron dos épocas en las que acontecen sucesos similares en las empresas estudiadas: los ochenta y los noventa. En los ochenta, tras la reorganización administrativa y financiera de la Administración Pública las empresas sufren algunos reajustes importantes, por ejemplo, se reestructura el Canal 11, aparece el Instituto de la TV, surge la transmisión vía satélite, se da la reestructuración administrativa del ISSSTE, aparece la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, entre otros. Por su parte, los años noventa se caracterizaron por la implementación de algunos trámites burocráticos como son el SAR, las AFORES y la CURP.

En este sentido es importante retomar la forma en que el desarrollo de las organizaciones se ve afectado a partir del contexto histórico en el que se desenvuelven, pues desde su estructuración jurídica en la que surgen, es decir, como empresas públicas a cargo del Estado, hasta los factores legales, estructurales y sociales en los que se han visto envueltas, influyen en el comportamiento organizacional, pues le ceden características que se reflejan en su actuar diario.

Por ejemplo, el hecho de estar a cargo del Estado les confiere cierta formalidad y seguridad en cuanto a su razón social, pero al mismo tiempo las coloca como empresas estrictamente controladas y expuestas a los cambios y problemas por lo que pasa el Gobierno.

De esta forma, y de lo cual se hablará más adelante, encontramos organizaciones que se caracterizan por la centralización del poder, la escasez de los recursos necesarios para el desempeño óptimo de sus funciones, falta de planeación y organización, incapacidad en el abastecimiento de los servicios, entre otros que se irán mencionando a lo largo del capítulo.

#### **4.2.2 Ambiente relevante**

Para hablar de la forma en que interactúan y se relacionan las empresas públicas con su entorno, primero es necesario conocer un poco acerca de cómo se desenvuelven en su interior.

En este estudio, al referimos a Instituciones públicas que dependen del Gobierno, se encuentra que la mayoría de éstas, así como los departamentos analizados se conforman bajo una estructura formal, es decir, cuentan con leyes, reglamentos y procedimientos establecidos por escrito, por lo que en primera instancia, se podría decir que se desenvuelven en un ambiente estable, ordenado y planeado. Únicamente se presentó el caso del Departamento de Fomento a la Cultura Condominal de la Prosoc como un organismo poco estructurado al no contar con documentación escrita en la que se especifique formalmente sus objetivos, funciones y reglamentos.

A pesar de la estructuración con la que cuentan dichas empresas existen algunos factores internos que crean inestabilidad en el funcionamiento del departamento y que sobrepasan el orden implícito que otorga la formalización de la organización, como son:

1. Ineficacia de la estructura formal tanto en forma (incompleta, falta de especificidad) como en funcionalidad (poco aplicable, incongruencia entre el deber y el hacer), provocando el incumplimiento de la misma.
2. La turbulencia creada al interior de los departamentos como producto de la información y materiales que se reciben a destiempo, provocando

sobrecarga de trabajo y bajo presión, requiriendo la aplicación de programas emergentes, mejor conocidos como bomberazos.

3. Incertidumbre y desconfianza por los cambios que se dan en las decisiones respecto a las órdenes de trabajo, sobre todo por parte de la Dir. Gral., así como la reestructuración orgánica que se ha dado en algunas áreas y funciones al interior de las organizaciones.
4. La hostilidad producto de la dependencia que existe hacia la Dirección General y con áreas internas y externas al departamento que no cumplen adecuadamente con su parte en el proceso.

Mencionados los elementos internos que afectan la estabilidad de la organización y de los cuales se ahondará más adelante, pasemos a los factores del entorno que influyen y determinan el funcionamiento de la misma.

Para explicar la forma en que el ambiente repercute en las empresas públicas, se ha dividido en diferentes ámbitos:

- **Ambiente político:** estas organizaciones dependen de las decisiones y estipulaciones del Gobierno Federal, así como de los Organismos Públicos de las que quedan a cargo. Al mismo tiempo, que se ven afectadas por el sistema político del país.

Por ejemplo, Canal 11 se ve supeditado en su programación a las decisiones de la SEP y de la Segob, quienes autorizan su transmisión. En el caso del IMSS depende de las decisiones de la Secretaría de Salud, que al mismo tiempo se ve determinada por las decisiones del Gobierno Federal, como fue el caso de la aprobación de la iniciativa de ley en el año de 1997 como respuesta a los problemas de presupuesto de la Institución. También se puede mencionar el caso de la Sedena, organización que tras los problemas políticos surgidos después de 1994 se vio reestructurada para poder hacer frente a su ambiente.

- **Ambiente Económico:** a pesar de no ser organizaciones que ofrezcan un producto con fines lucrativos, se ven afectadas por la situación económica del país, sobre todo en lo referente a la asignación del presupuesto.

En general, los casos estudiados presentaron el problema de falta de presupuesto, el que se ve reflejado en los recursos humanos, materiales y financieros de los que dispone cada organización y que afecta directamente en el funcionamiento de las mismas. Por ejemplo, el Departamento de Desarrollo Social del Municipio de Atizapán de Zaragoza menciona, como una de las causas del incumplimiento de la totalidad de las demandas poblacionales, la escasez de presupuesto para poder dar respuesta positiva a las solicitudes ciudadanas.

- **Ambiente social:** determinado por las demandas y necesidades sociales. Como empresas públicas, dirigidas al cumplimiento de servicios de bien común, se ven afectadas por las exigencias del público al que se dirigen. Cabe señalar, que en algunos casos los servicios ofrecidos de los departamentos estudiados no se dirigen directamente a la sociedad, teniendo como clientes a otro sector. Tal es el caso de los departamentos de Comunicación Social, cuyos productos se ofrecen a la misma organización y a los medios de comunicación, aunque finalmente el producto llega a la sociedad, a través de la imagen que se logra proyectar al exterior.

El alta demanda de los servicios ofrecidos por las empresas públicas como únicas que lo realizan, hacen que éstas se desenvuelvan en un ambiente social sumamente estresante. Tal es el caso de la solicitud de la Curp, documento necesario para la realización de cualquier trámite legal; el otorgamiento de créditos para trabajadores, jubilados y pensionados que realiza el ISSSTE; la solicitud de gran cantidad de productos comunicativos a la Coordinación de Comunicación Social por parte de los departamentos del IMSS, provocando que deje de lado su función principal que es la de contribuir a la imagen de la organización hacia el exterior.

En el caso de las organizaciones que se dedican a la difusión cultural, la forma en que se ven determinadas por el ambiente social es que deben estar al tanto de las necesidades, gustos y preferencias de la sociedad en dicho ámbito, para de esa forma, llegar a su público y satisfacer sus demandas.

- **Ambiente cultural y educativo:** en este ambiente sólo se ven involucradas aquellas organizaciones cuya función social está relacionada con este ámbito, tal es el caso de Cana11, Radio Educación, INBA, el departamento de FCC de la Prosoc y la Dirección de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP, quienes al otorgar un servicio de índole cultural deben estar al tanto de lo que pasa en este sector, tanto en cuestión de reformas a las leyes educativas como en lo referente a la competencia y el trabajo conjunto que se pueda dar con otras organizaciones.

Se puede mencionar el caso de Canal 11 y Radio Educación quienes reciben información de Instituciones como el INBA, CONACULTA, SEP en la conformación de su programación. El INBA, por ejemplo, se vio afectado con las reformas educativas (descentralización de la educación, el Acuerdo para la Modernización Educativa en 1992 y la Ley General de Educación del 93), a partir de las cuales se establecen nuevas líneas de acción para el Instituto.

Por su parte, el departamento de Fondo de Cultura Condominal de la Prosoc se relaciona con escuelas, quienes solicitan o a quienes se les ofrece hacer la visita a la Casa Aprendiendo a Convivir, con el fin de inculcar una nueva cultura condominal, además de realizar convenios con algunas Instituciones culturales.

En el caso de la Subdirección de Promoción Cultural de la SHCP su ambiente cultural se conforma por los artistas quienes realizan presentaciones; museos, escuelas y bibliotecas del Centro Histórico con los que se lleva a cabo la difusión de las actividades culturales; instituciones como el INBA, CNCA, UNAM, encargados de los talleres, exposiciones, publicaciones y demás actividades culturales.



Es bajo este entorno que se desenvuelven y desarrollan estas organizaciones. Como se ha podido ver, se encuentran en un ambiente contingente, en el que es necesario la flexibilidad de un sistema abierto que se encuentre alerta de la entrada y salida de información que permita prever y tomar medias de acción ante los cambios que se presenten en el exterior.

Cabe mencionar que la mayoría de las organizaciones que forman parte del ambiente externo de los casos estudiados pertenecen al sector público, aunque no queda exento el sector privado, así como la presencia de asociaciones civiles y ONG's con quienes se realizan convenios y apoyan el trabajo de la Institución. Entre los organismos más comunes con los que se relacionan en el ámbito público son:

- **Gobierno Federal y Segob:** se encargan de las disposiciones de carácter político, económico y legal referentes a las Instituciones públicas.
- **SHCP:** determina el financiamiento del gasto público federal.
- **Instituciones educativas como el INBA, CNCA, CONACULTA, SEP, INAH, IPN, UAM, UNAM:** con quienes se realizan convenios y se trabaja conjuntamente en la difusión cultural.

Por su parte, en el sector privado podemos mencionar a los medios de comunicación quienes ceden y difunden información referente a la empresa. También, aunque no todas las organizaciones estudiadas lo presentan, se cuenta con la intervención de Instituciones bancarias y otros organismos privados que proveen de insumos a la organización ya sea administrativa, material o informativamente como en el caso del IMSS, el Municipio de Atizapán de Zaragoza, Renapo, ISSSTE y Canal 11, cuyo apoyo contribuye al otorgamiento del servicio y como medio para lograr el autofinanciamiento.

Por ejemplo, en el caso del IMSS entran en vigor los Administradores del Fondo para el Ahorro (AORES) conformados por Instituciones bancarias y financieras, encargados de administrar y pagar las pensiones.

En la Dirección de Desarrollo Social del Municipio de Atizapán de Zaragoza se menciona la intervención de bancos y contratistas como sus proveedores, aunque no se especifica de qué forma contribuyen.

En Renapo el contacto con instituciones financieras tiene que ver como parte del cumplimiento del servicio, pues apoyan en la asignación de la Curp, tal es el caso de los AFORES y el SAT.

En el ISSSTE las instituciones privadas con las que se relaciona son aseguradoras que participan en el proceso laboral cumpliendo con uno de los trámites que requiere el departamento.

Finalmente, en Canal 11 se crea un fideicomiso a cargo de Nafinsa con el fin de ser autosuficiente a partir de la negociación con Instituciones privadas.

Establecidas las organizaciones con las que se interrelacionan comúnmente las empresas públicas, hay que señalar que es a partir del contacto e interacción que se logra con cada una de ellas, así como la posición y capacidad de respuesta que toman ante el entorno, que se generan ambientes específicos en los que se desenvuelven dichas organizaciones. Entre los elementos encontrados y que ayudan a caracterizar el tipo de ambiente bajo el que se desarrollan se encuentran:

#### **4.2.3 Turbulencia**

Se caracterizan por pertenecer a un **ambiente estable** al estar inmersas en un área central y estructurada del Gobierno que garantiza su estancia y el papel legitimador de la función que cumplen ante la sociedad. Sin embargo, resulta **turbulenta** por los cambios políticos, económicos y sociales que acontecen en el exterior, tal es el caso de los cambios político-administrativos que se dan en cada plan sexenal, las crisis económicas que afectan en el presupuesto de la organización y las demandas poblacionales que pueden aumentar ante algún requerimiento oficial que lo exija, tal es el caso de la asignación de la Curp. Estos factores provocan que la organización se mantenga en un estado de constante movimiento.

La forma en que estos cambios repercuten en las empresas públicas estudiadas, se reflejan en las variaciones que surgen en sus procesos laborales, como son, la importancia que se puede dar a una actividad a partir de los intereses de quien se encuentre a cargo en ese momento, dejando de lado otras funciones del departamento; la reducción de actividades o el trabajar con menos recursos a falta de presupuesto; el aumento de actividades y horas de trabajo a consecuencia de la alta demanda.

Dichos factores crean contratiempos en el funcionamiento de la empresa, no permitiendo que las actividades se realicen bajo procesos estables que lleven a la consecución de los objetivos.

#### **4.2.4 Hostilidad**

Al depender de las decisiones políticas y económicas del Gobierno Federal así como de las dependencias bajo las que quedan a cargo, las empresas públicas tienden a desarrollarse bajo un ambiente dominante, ya que cualquier cambio, lo requieran o no, debe ser autorizado por el poder central. Esto crea organizaciones autoritarias en las que no se delega responsabilidades a otras áreas, convirtiéndose en empresas poco ágiles y flexibles que retrasan los procesos laborales. Además, que un órgano central no siempre es capaz de conocer las necesidades y posibilidades reales de la empresa ni la forma en que las decisiones tomadas repercutan al interior de la misma.

Solo por citar algún ejemplo, se puede decir que cualquier propuesta en cuanto a programación por parte de Canal 11 o Radio Educación deben ser aprobadas por la SEP y la Segob, quienes al no creerlo conveniente no la autorizan. O el caso de la Sedena, que fue a partir de las disposiciones del Ejecutivo que se le asignó mayor presupuesto para reestructurar su departamento de comunicación y hacer frente a la información originada desde afuera.

Asimismo, se puede considerar un ambiente hostil al ser **estresante y arriesgado**, ya que a pesar de contar con legitimidad, deben de justificar su razón de ser y función social para no desaparecer y asegurar su permanencia. Aunado a ello, la alta demanda de sus servicios que muchas veces no es

cubierta eficientemente y la incertidumbre que se genera por la falta de una adecuada lectura del entorno, del que no se obtiene la información necesaria ni en el tiempo óptimo, provocan un ambiente estresante y arriesgado al no saber lo que puede ocurrir en un tiempo determinado.

Esta incertidumbre bajo la que trabajan las empresas, pero peor aún, la incapacidad que muestran para estar al margen de lo que sucede a su alrededor y los contratiempos que surgen en la obtención de información del entorno, provocan que las organizaciones, además de que no realicen adecuadamente su trabajo, estén expuestas a las contingencias del mismo, sin contar con estrategias y planes de acción que sugieran la forma de actuar ante determinadas circunstancias, ocasionando desorden tanto en su estructura como en sus procesos.

Por ejemplo, la asignación de la curp, a pesar de ser un requisito legalmente autorizado, puede ser desacreditado por la sociedad al convertirse en un trámite burocrático y difícil de obtener, creyendo poseer otros documentos legales que pueden suplir la finalidad de éste.

Asimismo, es interesante mencionar el caso de la Coordinación de Comunicación Social del IMSS, la que a pesar de no cumplir con su función principal para la que fue creada, justifica su permanencia ante la demanda que tiene de la misma organización de proveerlos de productos comunicativos.

#### **4.2.5 Desintegración**

Al estar sujetas a normas y reglamentos definidos, se puede decir que las empresas de estudio se desenvuelven en un ambiente ordenado, organizado y regulado, es decir, **integrado**. Además de que se encuentran en contacto con otras dependencias de gobierno también formalmente estructuradas.

Únicamente se encontró el caso del departamento de FCC como una organización poco estructurada formalmente, sin embargo, tanto ésta como el resto están sujetas a un sistema mayor que cuenta con normas y políticas bien

definidas, lo que no significa, como ya se ha mencionado, que funcionen adecuadamente.

A pesar de la integración que se logra ante la estructura formal bajo la que se rigen estas empresas, y que les proporciona cierta estabilidad, por lo menos a nivel legal, cabe señalar, que al desenvolverse en un ambiente sujeto a normas y reglamentos, más que generar un sistema ordenado, en el caso de las empresas públicas, crea un sistema legal de control y ejercicio de poder centralizado que obstaculiza el funcionamiento de la organización y genera relaciones de poder que no permiten la adecuada integración de los actores.

#### **4.2.6 Escasez**

En lo general se encontró que las empresas públicas no cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo óptimo de sus funciones. Entre lo más relevante están la falta de recursos materiales, sobretodo de equipo técnico y actualización del mismo y la escasez de recursos financieros, como es la limitación presupuestal a la que se tienen que adaptar.

Canal 11 y Radio Educación, a pesar de que sacan adelante su programación, al ser emisoras permisionarias se ven limitadas en presupuesto, lo que al mismo tiempo se ve reflejado en el equipo técnico que emplean en la producción. Lo mismo pasa con el INBA, el departamento de FCC y la mayoría de las empresas estudiadas.

Cabe señalar que sólo la mitad de los casos presentó insuficiencia de recursos humanos, mientras que el resto cuenta con el personal suficiente y hasta en algunos casos es excesivo al ser departamentos que aceptan personal reubicado de otras áreas. Sin embargo, la inadecuada distribución de actividades y la falta del perfil necesario de los empleados no permiten aprovechar al personal adecuadamente.

Por ejemplo, el IMSS además de la escasez en recursos económicos y materiales presenta insuficiencia de recursos humanos por la cantidad de trabajo que tiene que realizar el departamento.

Por el contrario, el ISSSTE y Renapo cuentan con el personal necesario para el desarrollo de sus actividades y hasta en algunas áreas suele ser excesivo, sin embargo, la mala distribución de éste, aunado a la insuficiencia y falta de actualización de su equipo técnico, no contribuye a la eficiencia de los departamentos. Asimismo, el departamento de Desarrollo Social del Municipio cuenta con suficiente personal pero el hecho de que a su ingreso sólo se les pida como requisito tener vocación social, no siempre logran cubrir su trabajo adecuadamente.

Tanto la escasez de recursos en la empresa como la mala planeación y distribución de los mismos genera, además de la ineficacia en los procesos, un estado de desequilibrio, en el que los actores dan más de lo que reciben de la organización, creando inconformidad al interior de ésta, la que al mismo tiempo repercute en la forma en que desarrollan sus funciones y el interés que muestran hacia su trabajo.

#### **4.2.7 Diversidad**

El que la organización esté dirigida a un público homogéneo o heterogéneo va en función del servicio que ofrece. En la mayoría de los casos, los departamentos estudiados se encaminan a un público diverso, ya que otorgan diferentes tipos de servicios a públicos con distintos intereses y necesidades.

Por ejemplo, el trámite de la curp es un servicio que se presta a la población mexicana en general, sin distinción de origen, sexo, edad y preferencias.

En el caso del ISSSTE los servicios que otorgan se refieren a créditos a corto, mediano y largo plazo según la situación del trabajador, que puede abarcar desde los trabajadores al servicio del Estado, afiliados activos, jubilados hasta los pensionados.

Por su parte, el Departamento de Desarrollo Social del Municipio de Atizapán de Zaragoza ofrece servicios relacionados con la protección ciudadana, cuya población presenta necesidades distintas.

El departamento de Fomento a la Cultura Condominal de la Prosoc está dirigido a los habitantes del Distrito Federal, sobre todo a quienes viven en unidades habitacionales y a los que asisten a la escuela, públicos en los que se inculca esta nueva cultura sobre la convivencia habitacional.

Asimismo, la Subdirección de Promoción Cultural de la SHCP, a pesar de estar enfocada a las actividades culturales y artísticas, dentro de estos ámbitos tiene una amplia gama de servicios que ofrecer a la población en general interesada en estos rubros.

En el caso de los departamentos que se dirigen a un público homogéneo se encuentran las emisoras culturales (Depto de Información Cultural de Radio Educación y Jefatura de División de Continuidad de Canal 11), organizaciones que por el tipo de programación se dirigen a un público reducido y determinado.

Asimismo pasa con la Subdirección de Apoyo y Servicio Educativo del INBA, la que a pesar de que ofrece diferentes servicios se enfoca únicamente al sector educativo. Los departamentos de comunicación del IMSS y la Sedena, en las que el servicio otorgado está enfocado a un público específico: la propia organización y medios de comunicación.

En cuanto a la diversidad del ambiente, cabe señalar, que entre más diverso sea el público al que va dirigido, más complicado es satisfacer sus necesidades, ya que cada uno cuenta con intereses particulares. Aún en las organizaciones que prestan diferentes servicios, no siempre se logra satisfacer a quienes los reciben, además que en estos casos, hay más posibilidad de que se presenten mayores contratiempos en los procesos de trabajo por el número de funciones que realizan.

#### **4.2.8 Problemas y Obstáculos**

Ante la diversidad de ambientes bajo los cuales se desenvuelven nuestras organizaciones suelen presentarse una serie de contingencias, problemas y obstáculos que requieren ser detectados por éstas y estar conscientes de ellos para poder enfrentarlos y así contribuir en el funcionamiento de la organización.

Entre los factores del entorno que afectan principalmente a las empresas estudiadas se encontraron:

- **Los cambios políticos, jurídicos, sociales y económicos:** a pesar de que pertenecen a un ambiente relativamente estable por la estructura formal con la que cuentan las organizaciones de gobierno, se ven determinadas por los cambios que acontecen en su entorno, requiriendo así de una adecuada lectura del mismo que permita prever los eventos que puedan afectar directamente a su funcionamiento. Esto no significa que se pueda hacer frente a cada uno de ellos, pero el hecho de detectarlos permitiría responder de una mejor forma.
- **Insuficiencia de insumos:** no cuentan con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para el funcionamiento óptimo de la organización. Y a pesar de que se podría presentar como un problema que al ser detectado se pretendería solucionarlo, regularmente no es algo que quede al alcance de la organización, convirtiéndose en una situación permanente con la que deben aprender a vivir.

En el caso de la Sedena se encontró que a pesar del recorte presupuestal, cuando se requirió de los servicios de la organización para la Defensa Nacional, se le otorgaron los recursos necesarios para contrarrestar a la ofensiva, ya que contribuía a la estabilidad del gobierno y de la nación. Tal fue el caso del levantamiento zapatista en que se brindaron mayores recursos humanos y materiales al departamento de comunicación para que pudiera responder adecuadamente a los medios de comunicación y salvaguardar su imagen nacional e internacional.

- **Insuficiencia y deficiencia de mecanismos de información y comunicación con el exterior:** la falta de canales y mecanismos por los que fluye la comunicación con el exterior impide establecer buenas relaciones y la coordinación entre las mismas, provocando contratiempos en el funcionamiento del departamento. Recordemos los problemas



mencionados en cuanto a la entrada completa y a tiempo de información del exterior.

- **Rigidez estructural:** la formalidad y el poder autoritario bajo el que se rigen las empresas abordadas repercute en su capacidad de respuesta hacia el entorno, pues generalmente en este tipo de estructuras no se permite que la organización desarrolle su capacidad de adaptación, acostumbrándola a trabajar bajo procedimientos preestablecidos que generan rutinas y limitan el desarrollo de otras estrategias que permitan enfrentar los cambios que pudieran presentarse. Esta incapacidad para responder al medio se ve reflejada en la falta de calidad del servicio y en la imposibilidad para atender la totalidad de la demanda.
- **Alta demanda del servicio:** cada organización supeditada al poder estatal debe cumplir con una función social en específico, por lo que es difícil encontrar competencia entre las mismas empresas, ya que cada una de ellas cumple con un papel ante la sociedad. Aunado a esto, al otorgar un servicio público podemos imaginar el número de personas al que deben atender dichas organizaciones, lo que provoca la alta demanda del servicio, que generalmente no logra ser cubierta por las empresas.

Por citar algunos ejemplos, se encuentra la solicitud de la Curp, documento requerido para cualquier trámite legal, donde toda la población lo debe de adquirir. También está el caso de los trabajadores, jubilados y pensionados quienes solicitan el otorgamiento de crédito a una sola Institución, o las demandas poblacionales de los habitantes del municipio de Atizapán de Zaragoza solicitadas al Departamento de Desarrollo Social. Aunque no sea a la población en general, podemos mencionar a la Coordinación de Comunicación Social del IMSS, quien con sus pocos elementos tiene que cubrir una alta demanda de productos comunicativos solicitados por los diferentes departamentos del Instituto.

En cuanto a las emisoras culturales, como es el caso de Canal 11 y Radio Educación, a pesar de tener ya a un público que los solicita, no presentan alta

demanda en sus servicios, ya que el tipo de programación es presenciada por un público específico. Lo mismo pasa con la Subdirección de Promoción Cultural de la SHCP, la que a pesar de tener que cubrir a un público considerable, la alta demanda del servicio no se llega a presentar como un obstáculo para la organización.

La presencia de todos estos factores alteran los procesos laborales, afectando el desarrollo organizacional. Y a pesar de que algunos de ellos pueden ser detectados a tiempo y así responder conforme a las exigencias del medio, en este estudio, nos enfrentamos a organizaciones incapaces de hacer una lectura adecuada de su entorno que les permita prever las contingencias y buscar una mejor salida.

Esto trae como consecuencia organizaciones rígidas que funcionan bajo un estado de incertidumbre, incapaces de sobrellevar los obstáculos a los que se enfrentan y de responder eficientemente a los problemas del entorno, repercutiendo directamente en la calidad de sus servicios, y por lo tanto, en la productividad de la organización, lo que a futuro determina su permanencia o supervivencia en éste.

#### **4.2.9 Oportunidades**

Así como existen factores que afectan el desarrollo organizacional también se presentan situaciones que pueden ser aprovechadas por las empresas y que contribuyen en su funcionamiento. Entre estos elementos y por su situación de empresa pública, se encuentran:

1. **Legitimidad otorgada por el Gobierno:** justifica su razón social y por lo tanto su existencia en la sociedad.
2. **Mayor coordinación y aprovechamiento de los recursos del exterior:** la falta de comunicación y coordinación con el exterior no permite la entrada óptima de energía a la organización, factor que puede llegarse a controlar.
3. **Demanda del servicio:** la solicitud de los servicios otorgados por estas empresas, incluyendo las Instituciones culturales que ya tienen un público cautivo, asegura su permanencia.

4. **Aprovechamiento de los recursos humanos:** se caracterizan por la poca importancia que se le da al factor humano, desgastándolo y no contribuyendo a su satisfacción en su centro laboral.

La importancia de saber aprovechar los recursos, factores, situaciones y circunstancias que se presentan en las organizaciones, contribuye al mejor funcionamiento de éstas al lograr un mayor rendimiento de los elementos que la conforman. Sin embargo, la falta de visión presentada en las empresas públicas que se estudiaron, no hace valer la función que pueden cumplir estos elementos en el desarrollo de la organización, limitándose a un funcionamiento rutinario que no permite obtener mayores ventajas del medio.

#### **4.2.10 Obtención de Información**

A pesar de mantener contacto con áreas internas y externas que proveen de información a la organización, los casos de estudio no presentaron los mecanismos adecuados que les permitieran hacer una lectura óptima del entorno y así responder eficientemente a las contingencias del medio; aunque, la escasa lectura que se hace permite cierta adaptabilidad a los cambios que en éste se presentan.

Los medios más comunes a partir de los cuales las empresas estudiadas se proveen de información fueron los siguientes:

1. Relación con áreas y/o personas internas que tienen contacto con el exterior y por lo tanto que pueden aportar información importante a la organización, sin embargo, en la mayoría de los casos no logran entablar una adecuada relación, o si la tienen, no hacen una distribución óptima de la información hacia el interior.

En general se puede mencionar el problema que se presenta por la centralización del poder, siendo los altos mandos quienes mantienen contacto directo con el exterior, cuya información obtenida del mismo, no es distribuida eficientemente al interior de la empresa. Por mencionar un ejemplo, está el Departamento de Desarrollo Social del Municipio, en donde la Dirección

General y la Subdirección Administrativa son quienes tienen mayor contacto con sus proveedores, obteniendo información que no es compartida con el resto del departamento, lo que genera zonas de incertidumbre en el personal.

Sin embargo, no sólo a este nivel se puede extraer información del exterior, por ejemplo, en el caso de Canal 11 son los reporteros quienes se dedican a la recopilación de datos, asistiendo a eventos y exposiciones nacionales y extranjeras. Además de las personas que se encargan de la revisión de los medios de comunicación para sondear la programación. Sin embargo, en este caso, a pesar de que ellos extraen la información necesaria, no obtienen la misma respuesta de los subsistemas externos, quienes no cumplen con la entrega de la misma a tiempo, como es la falta de spots o su confirmación y que se deben incluir en la bitácora que realiza el Departamento de Continuidad.

Asimismo, en el departamento de FCC los reporteros que se encargan de obtener la información para la elaboración del periódico La Unidad, no siempre logran concertar las entrevistas en el tiempo estimado o algunas veces llegan a ser canceladas, lo que impide el desarrollo óptimo de sus actividades.

2. Contacto con otras Instituciones del mismo ámbito o que de alguna manera intervienen en el desempeño de la empresa, sobre todo organizaciones públicas.

El departamento de FCC de la Prosoc menciona el convenio realizado con el periódico Vámonos del GDF para informar de las funciones de la organización. Asimismo, se relaciona con Radio Educación, quien se encarga de la transmisión de un programa sobre cultura condominal y de donde se obtienen llamadas del público.

Renapo, por ejemplo, mantiene contacto con registros civiles y el registro Federal de Electores, quienes emiten las actas de nacimiento y proporcionan otros datos necesarios para la asignación de la curp. Sin embargo, la falta de coordinación y comunicación entre estos organismos provoca que exista duplicidad de trámites.

3. Contacto con usuarios, ya sea porque requieren de su presencia en la realización del servicio o porque la Institución se interesa por conocer su opinión a través de encuestas, atención de llamadas, entrevistas, hoja de sugerencias. Cabe señalar, que a pesar de que está última se menciona en las organizaciones, no es una actividad que se practique muy frecuente.

Entre estas empresas podemos mencionar al INBA quien mantiene contacto con sus clientes durante el proceso de trabajo, ya que son ellos quienes solicitan el servicio requerido, como pueden ser plantillas escolares, contratos docentes, incorporación de docentes a carrera magisterial, filiaciones, altas, entre otros.

Asimismo, el DDS del Municipio mantiene contacto con la población a la que está dirigida a través de programas de atención ciudadana, que tienen como finalidad conocer las demandas poblacionales y dar solución a sus peticiones.

Otras como Radio Educación y Canal 11 se enfocan a la atención de llamadas del público y de instituciones. Además esta última también se dedica a la elaboración de estudios cualitativos de mercadotecnia y encuestas telefónicas para conocer la opinión de los televidentes. Asimismo, la SPC de la SHCP cuenta con una Hoja de comentarios que se le da al público para que opine sobre el evento al que asistió.

Por su parte el departamento de FCC cuenta con un Consejo Editorial conformado por residentes de unidades habitacionales, quienes dan su opinión de cada número y sugieren en el contenido. Sin embargo, el Consejo Editorial se reúne a revisar temas después de que se han asignado, realizándose cambios de última hora.

Asimismo, se les pide a los niños que visitan la Casa, opinen de lo que les gustaría que se incluyera. Además de la atención a las llamadas recibidas en el programa de radio que organiza el mismo departamento, en el que por ser personas ajenas a FCC no siempre acuden a realizar su trabajo, siendo la propia radiodifusora quien se encarga de ello.

4. Aunque no todas las empresas lo mencionaron, la mayoría de ellas también se proveen de información a partir del monitoreo y contacto con medios de comunicación. Tal es el caso del departamento de Comunicación del IMSS quien toma y cede información a éstos con el fin de conocer lo que se dice del Instituto y de mantener una imagen del mismo. Por su parte, Canal 11 y Radio Educación realizan monitoreo de medios; el DDS del Municipio extrae la información generada en periódicos locales y nacionales; la Sedena mantiene contacto con los medios de comunicación mediante entrevistas del Director con representantes de éstos, además de la revisión de periódicos y el monitoreo de estaciones de radio y TV.

Cabe señalar que la mayoría de los casos estudiados no presentaron uso de productos comunicativos como memorandos, oficios y circulares para la obtención de información, a excepción del municipio de Atizapán de Zaragoza, quien presenta el uso de estos medios con el exterior, a través de los cuales los ciudadanos realizan sus peticiones y se les da respuesta. O el caso de la Subdirección de Promoción Cultural, la que mantiene contacto con instituciones educativas y culturales que participan en los eventos que organiza, a través de oficios.

Asimismo, se puede mencionar que a pesar de la importancia de la elaboración de medios de control que permitan medir la productividad de la empresa y localizar las fallas que existen en ésta, ninguna menciona su empleo para la obtención de información, a excepción del ISSSTE, que registra la elaboración y el seguimiento de programas que permiten analizar la manera de mejorar el funcionamiento normativo y productivo, aunque no se especifica si realmente se aplican o no.

Como se ha podido observar hasta el momento, las empresas estudiadas no son ajenas a mantener algunos mecanismos que les permitan tener contacto con el exterior, sin embargo, éstos no están lo suficientemente planeados ni pensados a las necesidades y situación real de dichas organizaciones, permitiéndoles únicamente estar medio informadas, y por lo tanto, medio preparadas para las contingencias que se presenten en su ambiente.

#### **4.2.11 Interrelación**

Recordemos que al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, éstas requieren de la constante entrada y salida de información, así como de la interdependencia entre las partes internas y con el exterior para la realización adecuada del trabajo. Sin embargo, en ninguno de los casos estudiados se logró obtener la información necesaria y oportuna, ni la coordinación y comunicación adecuada entre las partes que le permitiera funcionar de manera eficiente, por lo que las podemos considerar como sistemas medianamente abiertos.

En la mayoría de los casos los problemas al interior tuvieron que ver con factores como los siguientes:

- **Incumplimiento en la entrega de la información en el tiempo acordado**

Los sistemas o subsistemas con los que se relacionan las empresas estudiadas no proporcionan la información necesaria ni el tiempo requerido para que la organización realice adecuadamente su trabajo.

Un ejemplo claro de ello es el caso del Departamento de Continuidad de Canal 11, el que se encuentra desprovisto de información en los tiempos acordados con los propios subsistemas del Canal, es decir, con otras áreas de la televisora. Tal es el caso de la Dirección de Imagen, de la que depende y de la cual no recibe apoyo, área que al no llevar un ritmo fluido en sus procesos, retrasa la entrega del producto (spots) dirigido al departamento de Continuidad, viéndose en la necesidad de ajustar tiempos con duración ficticia y después ser modificados al recibir la información completa, lo que ocasiona duplicidad de funciones.

- **Dependencia hacia la Dirección General**

La centralización en la toma de decisiones a nivel superior obliga a los departamentos a esperar la autorización de la Dirección para poder proceder. Como ejemplo se presenta la Subdirección de Promoción Cultural (SPC), la que no obtiene la autorización a tiempo de la Dirección General de Promoción

Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP) debido a sus múltiples ocupaciones, retrasando la autorización que debería ser de 1 día hasta de 3.

- **Falta de comunicación y coordinación entre las áreas**

Un ejemplo es la Subdirección de Otorgamiento de Crédito del ISSSTE, en la que se identificó la ineficacia en el control de la distribución de solicitudes (No. de folio no consecutivo), provocando poca confiabilidad y el extravío de las mismas, que según denunciantes, son vendidas a derechohabientes sin garantizar el préstamo. Asimismo, se presentaron solicitudes repetidas por algún error sin haber cancelado las anteriores y el envío de solicitudes por valija donde los paquetes son abiertos antes de llegar, lo que ocasiona la desviación de fondos. En este caso, se puede ver un alto grado de desorganización y falta de control entre las áreas y en la forma en que se lleva a cabo el proceso.

Asimismo, hay que recordar la dependencia que existe con los departamentos que proveen de recursos humanos, materiales y financieros sin los cuales no es posible trabajar, áreas que se retrasan en proveer de dichos insumos tanto por falta de éstos como por retrasos en sus propios procesos.

Por ejemplo, en el caso del ISSSTE la distribución de solicitudes a dependencias y sindicatos depende del presupuesto otorgado al subdirector, no debiendo proceder hasta que éste indique las posibilidades económicas con que cuenta el departamento para dicho fin, sin embargo, en el proceso real se presenta la elaboración de las fichas de cobro antes de haber otorgado el crédito, lo que genera un gasto innecesario de recursos humanos y materiales en caso de no ser otorgado.

También se encuentra el caso del departamento de FCC de la Prosoc, el que además de tener que solicitar en una orden mensual su material (no permitiendo la solicitud de algún material extra antes de dicho periodo), no cuenta con el equipo necesario relacionado al área de comunicación, que a pesar de su fusión con este departamento, se siguen realizando gran variedad de sus actividades.



Por su parte, la interdependencia con el exterior se ve afectada tanto por la falta de información a tiempo como por la incertidumbre originada por los cambios que puedan darse en la información ya entregada, lo que repercute consecuentemente en la entrega del servicio a tiempo de la organización al exterior. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, se ve determinada administrativa y legalmente por las instituciones de las que queda a cargo.

Por ejemplo, en Radio Ecuación, se puede presentar el problema de alguna entrevista cancelada o pospuesta de donde se pretendía obtener cierta información. Lo mismo sucede en cuanto a los artistas o actividades culturales llevadas a cabo por la SPC de la SHCP, en donde ya dadas las fechas se puede presentar, por la falta de confirmación de los invitados, alguna modificación en el programa.

Esta falta de interacción, y peor aún, la inadecuada comunicación y coordinación que se tiene con las demás personas, departamentos y sistemas con los que debe mantener contacto y que contribuyen al funcionamiento de la organización, afectan notablemente el desempeño de éstas, ya que es a partir de la relación e interdependencia que se logre entre las partes, que la organización se puede proveer de la energía que requiere para cumplir con su cometido, realizar la transformación de los insumos y finalmente entregar el producto o servicio para la que fue pensada.

Es decir, la necesidad de establecerse como sistemas abiertos, parte del propio interés de existir, ya que como sistema cerrado no lograrían ser autosuficientes, lo cual no significa que las organizaciones no deban elaborar procesos internos que les permita su autoconservación y que contribuyan a su relación con el medio.

#### **4.2.12 Fronteras**

Recordemos que al hablar de fronteras nos estamos refiriendo a los límites que presenta la organización con su entorno, a partir de las cuales se da la entrada y salida de energía e información. Estos límites la separan de sus clientes, es decir, del público al que van dirigidos y a quines brindan su servicio; de sus

proveedores, que se refieren a los organismos que le brindan los insumos que requieren para su funcionamiento; y de la competencia, es decir, de las demás organizaciones que cumplen con la misma función social. En el caso de las empresas públicas estudiadas se encontraron algunas deficiencias en la entrada y salida de información que afecta su relación con quienes mantienen contacto:

**Clientes:** es un sector cuyas demandas no logran ser satisfechas adecuadamente debido, además de la alta demanda, a problemas que se presentan desde la entrada de información y durante el proceso, impidiendo la salida del servicio a tiempo.

**Proveedores:** se muestran ineficientes con la organización al no abastecerla oportunamente de información, de recursos materiales y económicos para su desempeño óptimo. Sus proveedores se refieren principalmente, como ya se mencionó, a otras Instituciones públicas de las que dependen administrativa y jurídicamente, sin dejar de tener participación la entrada de insumos del sector privado y otros organismos independientes con quienes se establecen convenios.

**Competencia:** la mayoría de las organizaciones analizadas no presentaron competencia debido a que son las únicas que brindan el servicio ante la sociedad, lo que al mismo tiempo repercute en la alta demanda del mismo.

En el caso de las organizaciones en las que el objeto de estudio fue el área de comunicación social, consideraron a las otras áreas de comunicación de las dependencias de gobierno como su posible competencia, aunque cabe señalar, que cada una de ellas debe cumplir con la función específica dentro de su sistema.

En cuanto a las organizaciones que brindan un servicio relacionado con la difusión cultural, como es el caso de Canal 11, Radio Educación, SPC de la SHCP, no consideraron competencia directa al resto de organizaciones que se dedican al mismo ámbito, ya que muchas veces se da el apoyo mutuo entre

ellas en la complementación de actividades, además que al ser un servicio que no tiene mucha difusión tanto en el sector público como privado, la competencia que pueden llegar a tener con éstas es poca. En todo caso se ven afectadas por la presencia de otras alternativas no culturales que roban la atención del público, tal es el caso de las emisoras comerciales, aunque ya han logrado conformar su propio auditorio.

En el caso del INBA encontramos competencia directa y legitimada por el propio Gobierno, el CNCA, quien a su aparición restó funcionalidad e importancia a la Institución. Esto se hace como una forma de restar poder a un organismo dirigido por artistas y que podía poner en riesgo la estabilidad de la Institución al no compartir la ideología del gobierno.

En general, se puede decir que las fronteras de estas organizaciones les han permitido tener una actitud adaptativa ante las contingencias que se presentan, aunque con tiempo de respuesta lento, pues a pesar de los problemas y deficiencias surgidas en las entradas y salida de información, han logrado obtener el trabajo, de lo contrario, no se justificaría su existencia.

#### **4.2.13 Insumos**

Entre los insumos más frecuentes que toman las organizaciones del exterior para su funcionamiento se encuentran los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros e información. Sin embargo, en la mayoría de los casos la entrada de éstos no se da de forma, cantidad, calidad, ni tiempo óptimo.

En lo que se refiere a los recursos humanos se presentó el problema de que el personal contratado no cumple con el perfil necesario a causa de la forma de reclutamiento, contratando personal no apto para el puesto, o que finalmente cumple con los requisitos, pero las funciones que realiza no corresponden al cargo o superan el número de actividades que puede realizar.

Con esto se puede ver que las organizaciones en un afán de evitarse gastos monetarios y de tiempo, o por lo menos así lo creen, y moviéndose por

favoritismo, no se preocupan por el reclutamiento del personal, contratando el menor número de éste y sobrecargándolo de trabajo, con lo que se desgasta la fuerza humana, que en términos reales, ocasiona un mayor costo del que se pretende ahorrar.

En cuanto a los recursos materiales se encontró que no cubren las demandas de trabajo, es decir, no se obtiene del exterior el material suficiente que permita el desarrollo de cada una de las funciones del departamento. Además de que la tecnología con la que cuentan no suele ser suficiente ni de vanguardia, contando con menor número de sistemas de cómputo del que se requiere y con programas obsoletos que retrasan los procesos de trabajo.

De ante mano se conoce que el presupuesto en las organizaciones que dependen del gobierno es limitado y que se ve afectado en cada cambio sexenal, en el que puede adquirir mayor o menor importancia para éste. De esta forma, las empresas tienen que ajustarse y adaptarse a los recursos con los que cuentan y sacar el trabajo lo mejor posible, sin embargo, dicha escasez resulta ser un buen pretexto para justificar su disfunción.

Finalmente, en cuanto a la información que se debe recibir tanto de carácter legal, como son reglamentos y políticas bajo las que debe funcionar y que son supeditadas a partir de un organismo externo; así como la relacionada con su función social, es decir, toda aquella que es necesaria para el desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de su papel ante la sociedad, se presentó el problema de que no se recibe a tiempo, ni de forma completa ni confirmada, lo que ocasiona que se trabaje con incertidumbre y con constantes cambios que provocan la duplicación de funciones.

En general, se observó que los casos estudiados presentaron deficiencias en la obtención de sus insumos, y que aunque parte de ellas dependen únicamente de factores externos, la falta de coordinación y comunicación por parte de la organización, también repercute notablemente en la relación que se pueda entablar, y por lo tanto, en la entrada de insumos que se logre del exterior, sin los cuales, es imposible trabajar.

#### **4.2.14 Transformación**

En la transformación del insumo para la obtención del servicio otorgado todas las empresas estudiadas presentaron algunos contratiempos que impiden que el producto final, en la mayoría de los casos, salga a tiempo y con la calidad esperada. Los principales problemas a los que se enfrentan son la falta de información; la tardanza en autorizaciones por parte de los superiores, que tiene que ver con la centralización del poder y de la información, provocando cuellos de botella; la ineficacia e insuficiencia de recursos técnicos y la mala distribución de actividades, de lo cual se hablará más adelante.

#### **4.2.15 Producto**

El tipo de productos que ofrecen estas empresas, como su nombre lo indica, se refieren a la prestación de servicios públicos, tales como seguridad social, crédito público, difusión cultural, servicios educativos, registro poblacional, defensa nacional, donde una parte de ellos son entregados en forma de trámites y documentos, y otra se ve directamente reflejada en los productos comunicativos y actividades que ofrecen a la sociedad. Tal es el caso de la difusión cultural por radio y TV; así como los talleres, actividades y eventos que se otorgan a la sociedad en el caso de las organizaciones cuya función es la difusión cultural; o los productos informativos sobre la organización, en el caso de los departamentos cuyo objeto de estudio fue el área de comunicación social.

A pesar de que cada organización ofrece un servicio específico se presentaron algunos problemas comunes en cuanto a la prestación de sus servicios:

1. Retrasos en las entregas del producto sobretodo los referentes a documentos y trámites: curp, créditos a trabajadores, trámites administrativos realizados por la SASE del INBA, solicitudes de ciudadanos al Municipio al que pertenecen. En el caso de Cana 11 y Radio Educación, a pesar de los retrasos que pueden existir durante la transformación del producto, éste es entregado a tiempo, ya que finalmente tiene que salir al aire en el horario establecido.

2. El servicio no cubre la totalidad de la demanda solicitada o especificada en los objetivos de la organización, dejando a una parte de los usuarios sin este servicio: la entrega de los créditos, por ejemplo, se realiza conforme se van desahogando de trabajo y no conforme a su solicitud. Por su parte la DDS no logra dar respuesta positiva a todas las demandas poblacionales a falta de recursos económicos, dando preferencia a aquellos que le pueden dar renombre en el desempeño de su cargo.
3. Falta de calidad y certeza en el producto entregado como consecuencia del trabajo bajo presión (bomberazos): la realización de mayor número de actividades y de última hora no permiten que el trabajo se realice con la atención necesaria ni que se revise adecuadamente, repercutiendo en la calidad de los productos entregados. Como ejemplos se puede mencionar la falta de certeza en las plantillas docentes realizadas por la SASE del INBA; el extravío de solicitudes y retraso en fichas de cobro por falta de actualización del registro y del Sistema Integral de Crédito, en el caso del ISSSTE; respuestas extemporáneas y no autorizadas por parte del DDS del Municipio a las solicitudes ciudadanas.
4. Descuido del producto principal o especificado en los objetivos del departamento por la realización de trabajos emergentes. Un ejemplo claro, es el caso de la Coordinación de Comunicación Social del IMSS, cuya función es contribuir con información para mantener la imagen del Instituto e informada a la organización, sin embargo, se dedica a la realización de productos comunicativos demandados por las unidades y la Delegación, dejando en segundo término la elaboración de síntesis informativa de los eventos que trascienden en ésta.

Las deficiencias en la entrega del producto, consecuencia de los contratiempos surgidos durante los procesos laborales, desde la propia estructuración de la organización, su relación con el medio, grado de comunicación, relaciones entre los miembros, tipo de poder, motivación, etc., son la prueba más clara de la ineficacia e ineficiencia bajo la que se desenvuelven las organizaciones, no logrando cumplir de manera óptima con sus objetivos, que se tendrían que ver

reflejados tanto en la satisfacción de su público como en la contribución, en este caso, del bien social. En este sentido, se convierten en organizaciones poco productivas que en lugar de generar beneficios, representan un gasto social.

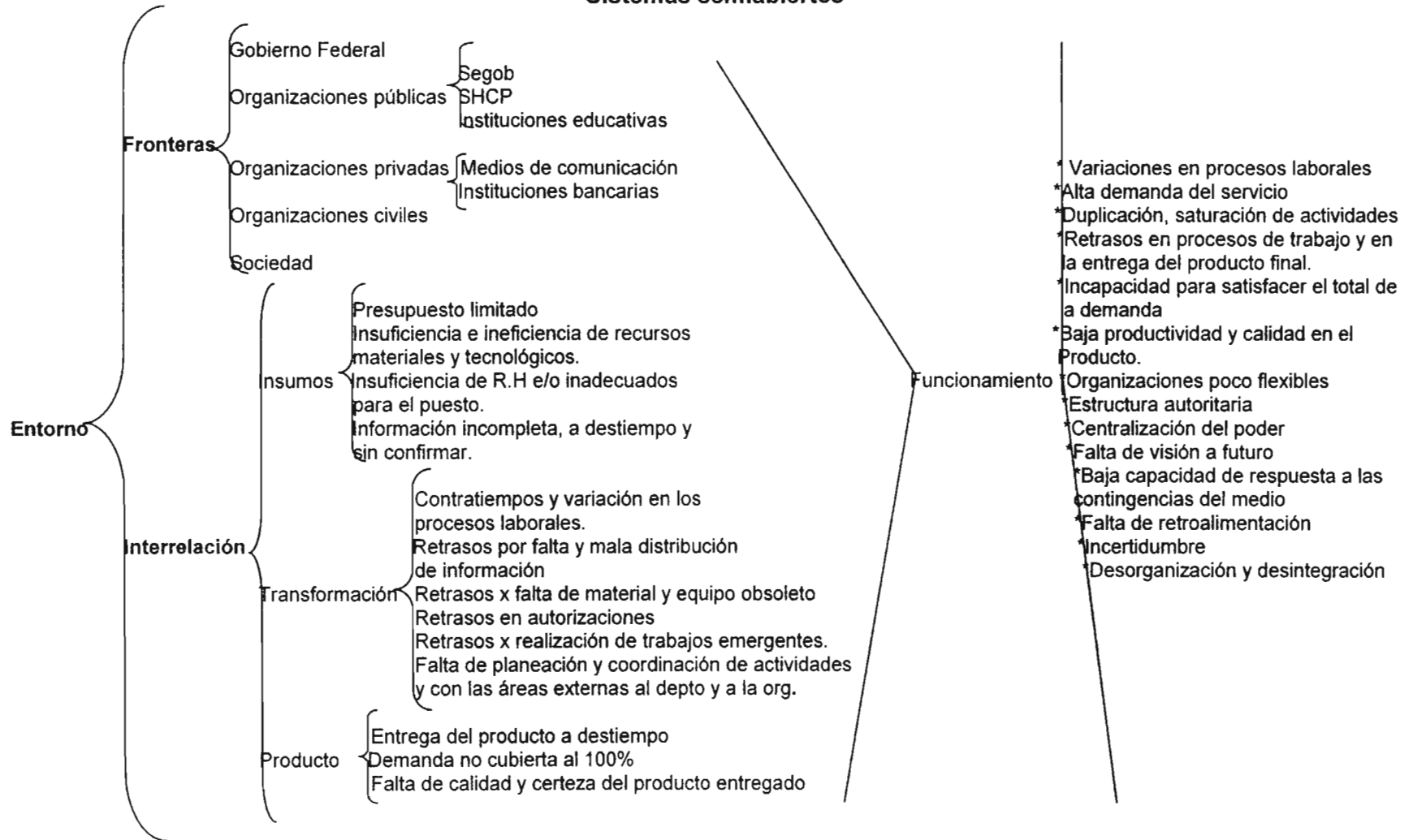
Para finalizar es necesario retomar a la organización como sistema abierto, y con ello, la importancia de su relación con el entorno, del que se requiere el continuo intercambio de energía e información que permita el funcionamiento, desarrollo y su mantenimiento en la sociedad.

Como se pudo observar a lo largo de este apartado, las empresas estudiadas no han creado los mecanismos necesarios para mantener un contacto óptimo con su medio, que les permita obtener los insumos que requieren, para ofrecerle al mismo tiempo, un producto de calidad. Con ello, resalta la necesidad de establecer mecanismos y estrategias de comunicación que contribuyan a la interrelación con el entorno y a una lectura adecuada del mismo, con el fin de prever y estar preparados a las contingencias y cambios que sugiera el medio, ya que de lo contrario, perderán funcionalidad y su razón de existir.

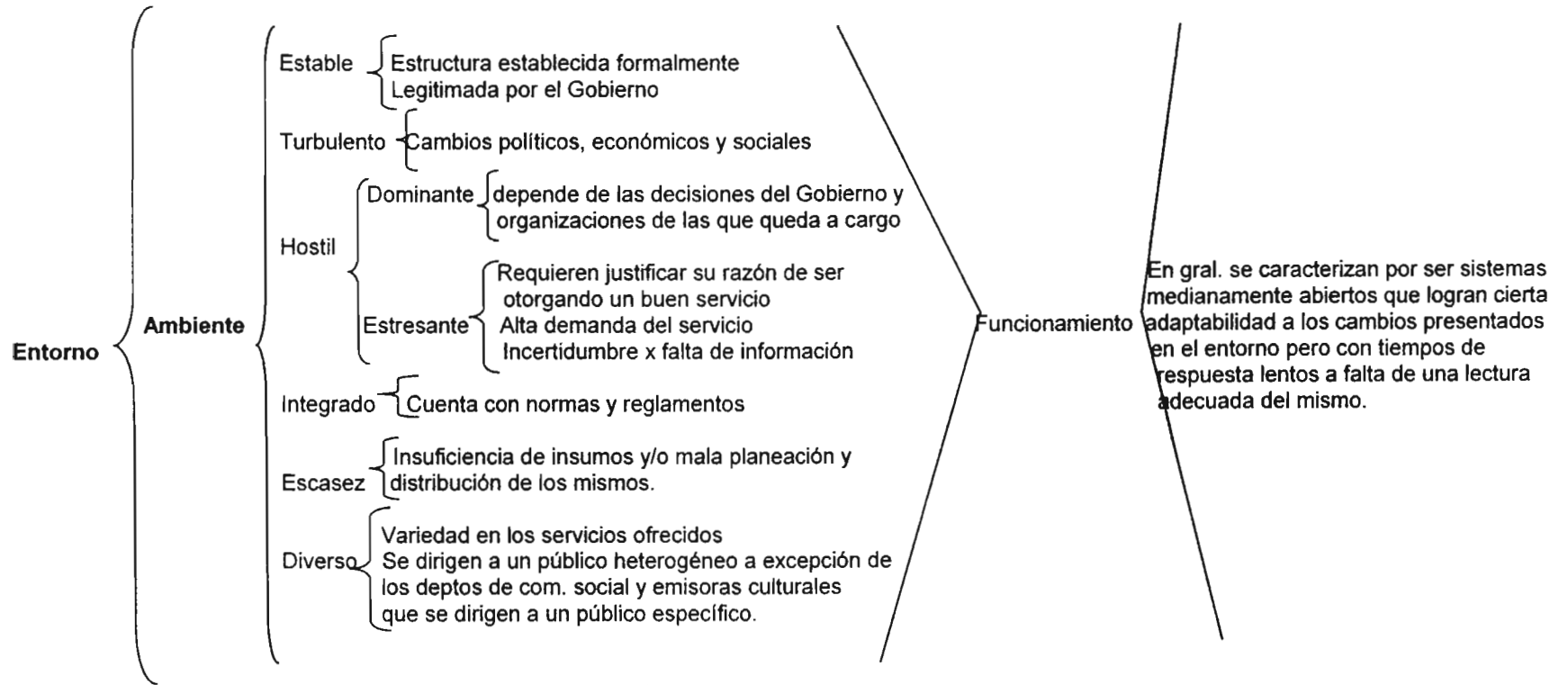
Hasta el momento nos hemos referido a la relación que existe entre empresa y entorno, sin embargo, recordemos que al considerar a la organización como sistema, debemos retomar las otras partes que la conforman y que al ser interdependientes afectan en su desempeño. De aquí la importancia de estudiar elementos como la estructura formal, su comunicación, los actores, la tecnología, la cultura y demás elementos que intervienen e influyen en la forma en que funcionan y se comportan las organizaciones, en este caso, las empresas públicas.

A continuación se presentan los rasgos que caracterizan el entorno de este tipo de organizaciones y su relación con el mismo, así como la forma en que repercute en el comportamiento de dichas empresas.

#### 4.2.16 Caracterización del entorno en las empresas públicas Sistemas semiabiertos







### 4.3 Estructura formal

Es común que cuando escuchamos hablar de organizaciones lo primero en lo que pensamos es en reglamentos, división del trabajo, distribución de puestos, asignación de funciones, derechos, obligaciones y demás elementos que creemos se encuentran precisados formalmente por la organización, es decir, ubicamos a los centros de trabajo conformados por una estructura formal, a través de la cual adquieren soporte y solidez.

En este sentido, se puede observar que el término de estructura surge desde la conceptualización elemental de la propia **organización**, en la que sólo se entendía, así como la define en principio Schein<sup>124</sup>, como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas que persiguen un fin común, a través de la división del trabajo y de funciones y de la jerarquización de la autoridad. Es decir, las organizaciones formales son producto de una decisión razonada que diseña una estructura concreta como medio para el logro de un fin.

Esta definición la podemos relacionar con la forma en que Mayntz<sup>125</sup> se refiere a la **estructura**, definiéndola como un modelo relativamente estable de la organización conformado por las relaciones, actividades, derechos y obligaciones fijadas mediante reglas. Es decir, la definición de organización retoma elementos que se refieren a la propia estructura bajo la cual deben quedar idealmente conformadas las organizaciones.

Sin embargo, en la experiencia real es notable que no todas cuentan con dicha estructura, o por lo menos, no en la medida en que deberían. Por el contrario se pueden encontrar organizaciones altamente planificadas pero que finalmente funcionan bajo una estructura informal, resultado de los procesos que día con día se establecen dentro de la organización y que funciona como parte reguladora de la misma.

---

<sup>124</sup> Schein, op.cit, p.14

<sup>125</sup> Mayntz, op.cit, p.105

### 4.3.1 Organización formal e informal

Aquí cabría diferenciar la **organización formal** de la informal. La primera es la que se establece en función de las reglas, políticas y procedimientos prescritos, cuya estructura oficial se representa mediante un organigrama. Mientras que la **organización informal** se desarrolla a partir de los modos en que los empleados interactúan y se relacionan uno con el otro, donde la mayoría de esas actividades no están prescritas por la organización y son de carácter informal.

Ambas estructuras pueden existir simultáneamente en las organizaciones e influir en el comportamiento humano. Katz<sup>126</sup> considera que la organización que depende únicamente de su comportamiento prescrito suele ser un sistema muy frágil.

Sin embargo, este apartado se enfoca al estudio de los elementos que conforman la estructura formal de una organización, considerando necesario destacar la diferencia que hace Mayntz entre formalización y burocracia, siendo la primera una característica que Weber señaló de la segunda. Esto se hace con el fin de no confundir ambos términos como el mismo y se espere que se mencionen las características de una organización burocrática, cuando de lo que nos interesa hablar es de su estructura formal.

Una organización es más formalizada en la medida en que se apoya en reglas y normas de procedimiento que dirijan la conducta de sus miembros y entre más definidas se encuentren sus actividades orientadas a un fin específico. Sin embargo, dicha formalidad depende de qué tanto los miembros se atengan a lo establecido, pues como se ha observado, existen relaciones y modos de proceder que se practican al interior de las organizaciones y no se encuentran reglamentados.

A pesar de que el grado de formalización con el que cuenta una organización no determina la funcionalidad de la misma, en el estudio de éstas, el conocer a

---

<sup>126</sup> Katz, cit pos., Huse, op cit, p.44

que tipo de empresa nos estamos enfrentando, nos da un panorama general de su dirección, propósitos y la forma en que ésta funciona. Asimismo, no se puede descartar la importancia de la estructuración formal de una organización, ya que en ella no sólo se encuentra especificado el organigrama, sino también el ideario organizacional (misión, visión, valores, objetivos) y la forma y procedimientos para llevarlos a cabo.

Esto no significa que una organización que cuente con todos estos parámetros tenga asegurado el cumplimiento de sus objetivos al 100%, pues más bien, el funcionamiento óptimo de una empresa depende de la forma en que se relacionan y coordinan cada uno de los elementos que intervienen en sus procesos tanto al interior como al exterior de la misma.

Sin embargo, autores de la escuela clásica creían en la existencia de una estructura prototipo altamente formalizada, capaz de lograr la máxima productividad mediante la estandarización de procedimientos y resultados. Por ejemplo, Max Weber con su Teoría de la Burocracia destaca la racionalización de los objetivos y decisiones, la especialización, la reglamentación, la centralización de la autoridad y la impersonalidad de las relaciones personales, en la que el cumplimiento de los objetivos dependía precisamente de este grado de formalización.

Por su parte, Taylor se preocupó por la estandarización científica del trabajo basada en la optimización de la producción con base en tiempos y movimientos. Mientras que Fayol, además de estandarizar 14 principios básicos para la adecuada administración de la empresa, destaca cinco tareas básicas de la Dirección General: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Cada uno de ellos, a su manera, destaca la necesidad de que las organizaciones funcionen bajo estructuras formales, sin embargo, esta idea se vuelve un tanto errónea con la aparición de las otras teorías en las que se destaca la informalidad de la organización como un elemento fundamental en la explicación y desarrollo de las mismas.

### 4.3.2 El Organigrama

Hablar de la estructura formal sugiere el estudio del **organigrama**, el cual nos da una visión general de la distribución formal de papeles, funciones y responsabilidades, es decir, en el se formaliza de manera simplificada y esquemática los flujos jerárquicos, la distribución de autoridad y responsabilidades al interior de la organización.

Sin embargo, éste no es suficiente para estructurar el funcionamiento, pues se requiere de un estudio más profundo que contemple otros elementos como son los procedimientos, fines, dispositivos de comunicación y coordinación, sistemas de conducción, relaciones afectivas, entre otros, que en conjunto, conforman la estructura organizacional.

Bartoli<sup>127</sup> enumera los factores que afectan la estructura de la organización y de los cuales hablaremos más adelante:

1. Grado de estabilidad y de complejidad del medio.
2. Filosofía de gestión.
3. Misión de la organización.
4. Características del personal y de los puestos de trabajo.
5. Diversificación de actividades.
6. Tecnología empleada.
7. Envergadura de la organización.
8. Formas de poder.
9. Cultura de la organización.

Para el autor, el hablar de procesos formalizados se refiere a la definición de la misión (vocación, planes, objetivos), la distribución de funciones, la jerarquización, la existencia de procedimientos de coordinación y la estructuración de actividades individuales que permitan establecer sistemas estables. En este sentido define la **estructura** como el conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Bartoli, op.cit, p.27

<sup>128</sup> Ibídem, p.105

De este modo, la estructura establecida para el logro de los objetivos organizacionales es la que especifica formalmente la conducta que los individuos deben llevar a cabo, estipulando desde el reparto de tareas, los flujos de comunicación, mecanismos de procedimiento y control hasta las actitudes y valores que se deben practicar al interior de las organizaciones.

#### **4.3.3 Filosofía**

La filosofía de la empresa es una de las partes fundamentales de la estructura organizacional, en la que se plasma el ideario y la cultura que se pretende formar al interior de la institución.

Se refiere al conjunto de ideas o valores que sobre sí misma tiene la organización, es decir, es la forma en como la organización se concibe a sí misma, la cual se compone por la misión, visión, valores, objetivos, trabajo, comportamiento, etc., elementos que se supone deben de quedar claramente definidos y entendidos al interior de ésta. Sin embargo, pocas son las empresas que cumplen este cometido.

#### **4.3.4 Misión**

Jaime Pérez<sup>129</sup> se refiere a la misión como la definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros, permitiendo a los empleados entender y dirigirse a la misma meta. En sí, la misión es la causa o razón de existir de la organización que indica hacia donde deben dirigirse.

#### **4.3.5 Visión**

Se puede retomar a la visión desde la forma en como Mayntz define a los objetivos y fines de una organización. Los primeros los considera como propios de ésta y puestos a voluntad de la misma, a los que se aspira llegar algún día; mientras que los fines se cumplen continuamente<sup>130</sup>. En este sentido, la visión correspondería al primer caso, como la meta que se pretende alcanzar a través

---

<sup>129</sup> Pérez.cit.pos. Gómez Arias, Ma. De la Luz (2002) La otra cara de la moneda. Trabajo inédito de Titulación en Comunicación, ENEP-Acatlán, México, p.204

<sup>130</sup> Mayntz, op.cit, p.94

del cumplimiento continuo de fines específicos, es decir, la visión es la forma en como se concibe a la empresa en el futuro.

#### **4.3.6 Valores**

Finalmente los valores representan la guía en el comportamiento de los sujetos al interior de las organizaciones. Pérez los define como las interpretaciones simbólicas de la realidad que presentan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Es decir, son los que norman y controlan la acción hacia el logro de los objetivos.<sup>131</sup>

#### **4.3.7 Objetivos**

Etzioni define a los objetivos como un estado de cosas deseable que la empresa pretende convertir en realidad.<sup>132</sup> Estos orientan las actividades, los procesos y el comportamiento de los individuos al logro de los fines de la organización, independientemente que éstos varíen de acuerdo a la naturaleza y tipo de la misma. Ruiz Olabuenaga, menciona otras funciones de los objetivos:<sup>133</sup>

- Facilitan criterios y planes de actuación.
- Dan garantía de legitimidad a ciertas actividades de los miembros.
- Sirven de medida de éxito de la organización.

Sin embargo, no siempre están claramente definidos al interior de los centros laborales, por lo que es difícil que los individuos contribuyan en la consecución de éstos. Mayntz señala que esta falta de claridad en los objetivos puede resultar benéfica si consideramos que las organizaciones cambian continuamente y por lo tanto requieren la adaptación de sus objetivos, lo que resulta más fácil si no están estrictamente definidos.

En el caso de las organizaciones que cuentan con una serie de objetivos, el problema que pueden presentar es que no estén orientados a un mismo fin, en

---

<sup>131</sup> Pérez, cit.pos., Gómez, op.cit, p.205

<sup>132</sup> Etzioni, cit pos. Huse, op.cit, p.165

<sup>133</sup> Ruiz, op.cit, p.429

donde el cumplimiento de uno no contribuye en la consecución del resto de las metas. Esto representa un problema grave de integración en las organizaciones que parte desde la misma formalidad.

Otro problema en relación a los objetivos es que no toman en cuenta los fines e intereses particulares de sus miembros, por lo que su definición formal no garantiza que estos se cumplan cabalmente. En la mayoría de los casos, los objetivos de los individuos no son compatibles a los organizacionales, haciendo que las personas funcionen buscando cubrir sus intereses que no tienen nada que ver con los objetivos oficiales de su centro de trabajo. De aquí surge el principal problema del incumplimiento de las metas de las empresas. Mayntz considera que cuanto menos apegado esté un grupo de miembros al objetivo de la organización menos se identificará y menos luchará por él.<sup>134</sup>

### **Clasificación de las organizaciones por sus objetivos**

Mayntz distingue tres tipos de organización de acuerdo a sus objetivos:<sup>135</sup>

1. Organizaciones cuyos objetivos se agotan en la existencia de los miembros, en su actuación común y en el contacto recíproco que esto exige (Clubs y asociaciones recreativas).
2. Organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin, al menos transitoriamente (prisiones, escuelas, universidades, hospitales, iglesias)
3. Organizaciones que tiene como objetivo el logro de determinadas prestaciones o una determinada acción hacia fuera (la administración, la policía, los partidos, los consorcios de intereses, instituciones de previsión social, asociaciones benéficas). En este tipo de organizaciones distingue tres formas en que los miembros pueden ver a los objetivos:

---

<sup>134</sup> Mayntz, op.cit. p.105

<sup>135</sup> Ibidem, p.96



- Como un valor al que están dispuestos a contribuir sin recibir nada a cambio.
- Donde los individuos contribuyen a los objetivos de la organización porque se identifiquen con sus propios intereses.
- Individuos que sirven al objetivo de la organización porque de alguna manera les proporcionan ventajas que no se identifican precisamente con el objetivo mismo.

Las 2 primeras se refieren a organizaciones que pueden estructurarse bajo un modelo democrático, mientras que el tercer subgrupo se rige bajo una estructura autoritaria jerarquizada, modelo en el que se encuentran la mayoría de las organizaciones.

Esto se explica desde el nacimiento mismo de los objetivos, los que pueden ser creados por los miembros de la organización, por un grupo dirigente de la misma o por una autoridad ajena a ésta, donde los propósitos estipulados no llegan a corresponder a las necesidades e intereses reales de la empresa.

Esto pasa en nuestro objeto de estudio, el que por referirse a organizaciones que dependen del Gobierno, sus objetivos se encuentran estipulados desde el exterior de éstas.

Cabe señalar que desde la clasificación de Mayntz, las empresas estudiadas corresponden al tercer tipo, es decir, a organizaciones que tiene como objetivo la prestación de un servicio hacia fuera. En este caso, se refieren a organizaciones prestadoras de servicios públicos, es decir, como se refiere Queiroz, es el servicio que se presta a la población en forma regular y constante para satisfacer una necesidad general y por un organismo oficial o por particulares mediante una concesión de la entidad pública.<sup>136</sup>

A pesar de la importancia que tienen los objetivos y su definición en el funcionamiento de las organizaciones, faltan por mencionar otros factores que

---

<sup>136</sup> Queiroz, cit.pos. Banco Interamericano de Desarrollo, op.cit., p.103

conforman la estructura de la organización y cuya claridad también repercute en el desarrollo de éstas. Tal es el caso del establecimiento de reglas y políticas y de las funciones y procedimientos necesarios para la consecución de los objetivos.

#### **4.3.8 Reglamento y Políticas**

El reglamento se refiere a las prescripciones concretas de lo que se puede hacer y no,<sup>137</sup> pautando el comportamiento de los actores en la organización. Por su parte las políticas funcionan como guía de conducta que marca las directrices y los límites de la toma de decisiones.

Establecidas las reglas y políticas bajo las cuales deben de funcionar los actores, es necesario especificar y delimitar el papel y las actividades que deben de cumplir cada uno de los miembros como parte integrante del sistema.

Mayntz entiende por **papel** al complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto<sup>138</sup>. Es el rol y las funciones que debe cumplir un actor de acuerdo a su rango y posición jerárquica, lo cual le confiere el grado de responsabilidad y autoridad dentro de la organización.

El que cada miembro tenga un puesto y cumpla una función específica permite la **división del trabajo**, que es otro de los elementos que caracterizan a las organizaciones formales y que en primera instancia queda reflejado en el organigrama. Ésta se refiere a la repartición de las actividades entre los recursos existentes, tomando en cuenta aspectos como la naturaleza de los distintos trabajos, grado de responsabilidad, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recursos humanos disponibles, etc.

#### **4.3.9 Manual de procedimientos**

Las instrucciones escritas o verbales dictadas por la dirección, es la forma en que se traducen las acciones de los miembros, sin embargo, dentro de la estructuración formal, se debe contar con un **manual de procedimientos** que

---

<sup>137</sup> Ruíz, op.cit, p.191

<sup>138</sup> Mayntz, op.cit. p.106

contenga los planes de acción o esquemas de actividades a realizar en la organización, así como la serie de pasos y fases a seguir en el desempeño de una función concreta.<sup>139</sup>

Dentro del manual de procedimientos se requiere de la claridad tanto de los puestos y de las funciones de las que está a cargo, así como la descripción de cómo llevarlas a cabo a partir de la optimización de tiempos, recursos humanos, materiales y económicos.

#### **4.3.10 Reclutamiento**

En una organización formal los recursos de la empresa también deben quedar especificados por la misma, es decir, cuánto y qué tipo de personal se requiere, el equipo técnico y demás material necesario para la realización de sus funciones y el presupuesto con el que cuenta para llevarlas a cabo.

La selección del personal se realiza a partir del **reclutamiento**, el cual consiste en una serie de pasos diseñados para poder seleccionar a individuos potencialmente altos de los que no lo son, con el fin de encontrar a las personas que más se acerquen a los estándares de conducta que busca la organización.<sup>140</sup> El reclutamiento implica un proceso de selección de acuerdo a habilidades, capacidades, al tipo de tareas a desarrollar y al objetivo de la organización.

Mayntz<sup>141</sup> señala algunos medios por los que se puede reclutar al personal, los cuales se emplean dependiendo de la organización y el tipo de personal que se requiera: bolsas de trabajo, anuncio en periódicos, uso de personas especiales para contactos, colocación de ofertas de trabajo en el lugar a donde debe acudir, buzones en los que los miembros registran sus datos según los requerimientos de la empresa, anuncios en los lugares donde es fácil encontrar el perfil del empleado, colocadoras a las que llegan las ofertas de trabajo y los interesados.

---

<sup>139</sup> Ruiz, op.cit. p.191

<sup>140</sup> Ibídem, p.193

<sup>141</sup> Mayntz, op.cit. p.146

Los problemas que se presentan durante el reclutamiento, son primero que nada, que no exista una estipulación formal adecuada sobre los medios y forma de llevarlo a cabo, o que las que cuentan con ésta no la practiquen, haciendo la contratación del personal de manera informal. Asimismo, puede ocurrir que el personal no cuente con las características necesarias para cubrir determinado puesto. En resumidas cuentas, se obtiene organizaciones en las que sus miembros entran sin saber ni estar preparados para todo lo que deben efectuar.<sup>142</sup>

Cuando el individuo ingresa a una empresa requiere de lo que Schein llama **entrenamiento y socialización**. La primera se refiere a la enseñanza de las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo, mientras que la socialización es enseñarle como funcionar en la organización en cuanto a normas y reglas de conducta.

Sin embargo, en muchas empresas a falta de un proceso de inducción el individuo tiene que ir aprendiendo, en el desarrollo diario de sus actividades, la forma de realizar sus funciones, conocimientos técnicos, actitudes, valores y formas sociales de comportamiento que se deben practicar al interior de su centro laboral, en el que finalmente se conjugan acciones que se encuentran estipuladas formalmente y otras que surgen del comportamiento diario de los actores, a partir de las cuales funciona y se desarrolla la organización.

Como se ha visto hasta el momento, el propósito de la estructura formal al interior de las organizaciones es alcanzar los objetivos eficazmente y de manera ordenada. Scott definió a la organización formal como un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad.<sup>143</sup>

Sin embargo, el grado de formalización de una organización no sólo depende de la forma de dominación y de como los actores están ligados a ella, sino también a su objetivo. Mayntz señala, retomando la Teoría de las

---

<sup>142</sup> Idem

<sup>143</sup> Goldhaber, Gerald, Comunicación Organizacional, Ed.Diana, México, 1984, p.41

Organizaciones, que sólo se pueden uniformar de forma regular y duradera aquellos procesos que se repiten continuamente, por el contrario de las organizaciones con objetivos que exigen que las actividades se adapten a situaciones constantemente cambiantes. En este caso una regulación duradera produciría un efecto inhibitorio que restringiría la capacidad de adaptación y el éxito de la organización.<sup>144</sup>

Asimismo, señala que mientras más grandes sean las organizaciones tienden a hacer más formalizadas, pues al contar con mayor número de personas y actividades donde el dirigente no puede supervisarlas de manera inmediata y constante, el comportamiento debe quedar sustentado en reglas.

En este sentido, no todas las organizaciones deben de estar sujetas a estructuras altamente formalizadas, más bien, depende del tipo de organización, objetivo y medio en el que se encuentre. Sin embargo, todas mantienen un funcionamiento continuo que sugiere una cantidad mínima de reglas establecidas que logre dar sentido y orden a la organización.

#### **4.4 Estructura de las empresas públicas**

En el caso de las organizaciones estudiadas, es decir, las empresas públicas, se encontró que la mayoría de ellas se conforman bajo una estructura formal, lo que significa que son empresas que cuentan con reglas, políticas y procedimientos preestablecidos, en los que se indican las funciones y los parámetros bajo los que deben actuar. Sin embargo, el hecho de que cuenten con esta documentación por escrito, no significa que la información contenida en ésta sea la suficiente, la adecuada, ni que sea clara y entendible para quienes está o debería estar dirigida, ya que también se presentó el caso de que dicha información no se difunde correctamente al personal.

Para entender mejor la estructura formal de nuestro caso de estudio, a continuación analizaremos cada uno de los elementos que caracterizan la

---

<sup>144</sup> Mayntz, op.cit. p.115

estructura de las empresas públicas y la forma en que ésta repercute en el comportamiento de la organización.

#### **4.4.1 Su misión**

A excepción del departamento de FCC de la Prosoc todas las organizaciones cuentan con una misión formalmente establecida que en su mayoría concuerdan con los objetivos de éstas. Sin embargo, existen ciertos factores que intervienen en el funcionamiento de la organización y que no permiten que la misión se cumpla adecuadamente, entre los que se encuentran los siguientes:

- **La misión no se da a conocer de manera formal a sus empleados:** a pesar de que la misión se encuentra por escrito en algún documento de la organización, es una información que no se transmite al interior de ésta, tanto por falta de planeación y mecanismos para llevarlo a cabo, como por el desinterés y desconocimiento de la importancia que tiene el informar a los actores hacia donde se dirige la organización, y por lo tanto, sus actividades.

Un ejemplo de ello es la DDS del Municipio de Atizapán de Zaragoza, la que establece formalmente sus funciones pero no las da a conocer a los empleados, explicándoles brevemente como deben realizar sus actividades.

- **No es congruente con los recursos con los que cuenta el departamento:** la misión queda fuera de las posibilidades reales del área por limitantes que presentan las organizaciones en relación a recursos humanos, materiales, técnicos y/o económicos, faltantes que no se contemplan en el momento de definir la misión y que en ocasiones es a causa de que es planteada por autoridades externas que desconocen la realidad y capacidad de acción del departamento.

Por ejemplo, está el caso de la DDS del Municipio la que al no contemplar los recursos financieros necesarios para cubrir toda la demanda poblacional, no logra dar respuesta positiva a la demanda ciudadana, ni cumplir de forma

eficiente su misión: servir a los ciudadanos para que cuenten con servicios públicos de mejor calidad, obras que los beneficien, optimizando los recursos y manejándolos en forma transparente.

En el caso de la misión de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social del IMSS al ser copia fiel de la Coordinación General de Comunicación, no se adapta a los recursos existentes en la primera, lo que contribuye a que no se cumpla adecuadamente. Así, mientras la misión especifica la necesidad de cubrir las necesidades básicas de información que en materia de comunicación social sean requeridas por la Delegación, el departamento de estudio se dedica a la elaboración de productos comunicativos solicitados por las diferentes áreas del IMSS.

- **Falta de claridad y variación en los procesos de trabajo:** los manuales de procedimientos con los que cuentan dichas empresas no indican cada uno de los puestos, las funciones, ni especifican la forma en que se deben llevar a cabo los procesos de trabajo. Asimismo, la implementación de nuevos productos, actividades y procesos que no han sido contemplados en el proceso formal sugiere la utilización de mayor número de recursos humanos, materiales y/o económicos de los formalmente establecidos, repercutiendo en el rumbo de la organización.

Aunado a ello, la falta de difusión de dichos manuales, y por lo tanto, el desconocimiento de los mismos provoca que los actores realicen sus actividades bajo mecanismos poco formalizados que se alejan de los procedimientos establecidos como ideales, así como de la misión.

Por ejemplo, el departamento de comunicación social, al fusionarse con el departamento de FCC, se le deja de suministrar equipo técnico y los materiales necesarios para llevar a cabo sus funciones, a pesar de que las continúa realizando.

- **Predominio de intereses particulares sobre generales:** a excepción de Radio Educación, en el resto de los departamentos estudiados predominan los intereses particulares, no logrando integrarse para un fin común.

Presentados los problemas que se encontraron en cuanto a la misión en las empresas públicas, es necesario retomar la importancia de ésta en el funcionamiento de las organizaciones y así poder explicar la forma en que repercuten en el comportamiento organizacional.

Recordemos que la misión es la que indica el propósito y hacia donde se debe dirigir la empresa. De ahí la importancia de que sea conocida y compartida por cada uno de los miembros que la integran, desde los altos mandos hasta los niveles más bajos.

La importancia de que la misión contemple las necesidades reales de la organización así como los recursos con los que cuenta es fundamental para que ésta se lleve a cabo, ya que mientras la meta organizacional quede fuera de las posibilidades de la empresa, por muy bien formalizada que se encuentre, no será posible cumplirla, teniendo que ser adaptada a la función real.

Asimismo, el desconocimiento de la misión y la falta de especificidad y congruencia en los manuales que deberían indicar como llegar a las metas establecidas, provocan, además de que los miembros no se interesen en dirigir sus funciones hacia un fin común, que el rumbo de la organización varíe al establecido formalmente.

Estas alteraciones repercuten en el comportamiento de las empresas, ya que al no tener claro el rumbo de la organización ni la forma en que se puede llegar a éste, los miembros realizan dispersamente su trabajo, dando como resultado una organización desorganizada e incoherente que cumple superficialmente su función para la que ha sido creada.



#### **4.4.2 Su visión**

A pesar de ser organizaciones estructuradas formalmente, sólo 4 de los 10 departamentos analizados hacen mención de la visión, lo que se puede atribuir a que a nivel objeto de estudio no se cuenta con tanta especificidad, es decir, la visión puede quedar especificada a nivel organización pero no a nivel de subsistemas.

Cabe señalar que la visión de tres de los departamentos que cuentan con ésta son congruentes con su misión, aunque ninguna de ellas es dada a conocer formalmente a los empleados. Por el contrario, la visión del Municipio rebasa los alcances de la misión, ya que el asegurar servicios de calidad a la población no garantiza ser el mejor municipio del Estado ni el equilibrio entre las clases sociales.

De la misma forma que la misión, la ausencia o desconocimiento de la visión por parte de los miembros de la empresa influye en su funcionamiento. Recordemos que la visión es la forma en como se concibe a la empresa en el futuro, la cual se logra a partir del cumplimiento diario de fines específicos.

En este sentido, se tendrían organizaciones indiferentes hacia su futuro, formando empleados sin visión y que trabajan al día sin conocer los logros de su trabajo ni la forma en que contribuyen al desempeño y conservación de la organización. Esta situación impide que exista integración entre los miembros con su equipo y procesos de trabajo y que se dirijan a un fin común.

#### **4.4.3 Sus valores**

En la mayoría de los casos, se menciona la presencia de valores establecidos formalmente, sin embargo, al no darse a conocer no son llevados a cabo, siendo los mismos empleados y sus relaciones cotidianas las que han conformado los valores organizacionales.

En general se puede decir que no se encontraron muchas similitudes en cuanto a los valores de cada organización, además que algunos de ellos son específicos del giro de las mismas, tal es el caso del de soberanía y honor que

establece la Sedena o el de fomento de la cultura por parte de las instituciones que se dedican a este rubro.

Sin embargo, la mayoría de los valores que se establecen en cada organización resaltan el compromiso que deben adquirir los miembros con ésta (responsabilidad, compromiso, lealtad, honestidad, disciplina) más que los valores afines con las relaciones grupales y el desarrollo personal (trabajo en equipo, compañerismo -retomados por SHCP y por el Municipio-; superación, respeto, profesionalismo y entusiasmo -retomados por Canal 11-), aspectos que contribuyen en gran medida en la realización del trabajo.

Entre los departamentos que no hacen mención de sus valores se encuentran el departamento de FCC de la Prosoc, organización que presenta escasa formalidad, mientras que Renapo y el ISSSTE a pesar de decir que cuenta con ellos, no hacen mención de éstos.

Hay que destacar, que los valores son los que logran dar sentido e identidad a la organización, pues son los que finalmente norman el comportamiento de los miembros, de ahí que la ausencia o desconocimientos de éstos, no contribuya a que los miembros unifiquen criterios y actúen bajo los mismos parámetros, que al mismo tiempo, permitan controlar la acción hacia los fines organizacionales.

Cabe señalar, que aunque la organización no de a conocer formalmente sus valores, los empleados, en su relación diaria, van conformando un sistema de creencias a partir de las cuales logran conformarse como organización. La ventaja que sea la propia organización la que especifique y difunda sus valores, es que moldea a los actores y puede crear una cultura que trabaje en función de sus fines, mientras que al carecer de ellos, los valores que conforman los propios empleados pueden influir positiva o negativamente al desempeño organizacional.

#### **4.4.4 Sus objetivos**

A excepción del departamento de FCC, todos cuentan con objetivos formalmente establecidos que corresponden a lo especificado en su misión, sin embargo, al no ser dados a conocer a los empleados no se logra tener una visión clara de la finalidad del departamento ni de la importancia y forma en que repercuten en el desarrollo de la organización.

Entre los factores que influyen en la consecución de los objetivos se encontraron:

- Falta de claridad y/u omisión de procesos y funciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- Variación en los procesos de trabajo.
- Personas inadecuadas para el puesto o actividades que no corresponden al cargo.
- Insuficiencia e ineficiencia de insumos (recursos humanos, materiales y económicos e información).
- Mala dirección y planeación de la Dirección.
- Insatisfacción laboral.
- Falta de coordinación y trabajo en equipo.
- Alta demanda del servicio, a excepción de las que otorgan difusión cultural, ya que a pesar de que existe demanda del mismo no se presenta como un obstáculo en la consecución de sus objetivos.

En el caso de los departamentos del INBA y del IMSS uno de los factores que también influyen en la consecución de sus objetivos es el hecho de que al ser formulados desde el exterior, no coinciden con la realidad del departamento, es decir, algunos objetivos quedan fuera de su alcance.

A diferencia de otros departamentos, en el caso del IMSS y de Radio Educación tanto por el número reducido de personas que conforma el departamento de estudio como por el gusto que presentan hacia su trabajo se logra la coordinación y el trabajo en equipo.

Hay que mencionar que en el caso de Radio Educación la falta de actualización de sus objetivos es uno de los motivos por los que no se cumplen de la forma en que se encuentran especificados formalmente, ya que desaparece la transmisión por onda corta cuando el objetivo aún lo contempla.

La falta de definición y claridad de los objetivos así como su desconocimiento, es crucial en el desempeño de la organización, ya que son éstos los que orientan y justifican las acciones que se desempeñan día con día en las empresas, con el propósito de alcanzar metas diarias que contribuyan en el cumplimiento del fin para el cual fue creado el departamento.

Mientras los actores desempeñen su trabajo sin conocimiento de causa, las actividades realizadas difícilmente llegarán a ser congruentes con los fines organizacionales, es decir, las funciones además de estar desintegradas podrán desviarse al propósito real de la empresa. En otras palabras, la organización no logrará la actuación que requiere de sus miembros, mientras no se les deje claro cual es el papel y su función que deben cumplir como parte fundamental de la organización.

#### **4.4.5 Su reglamento interno**

Como en los casos anteriores, sólo el departamento de FCC no cuenta con un reglamento interno en el que se especifique los lineamientos bajo los cuales se deben de regir los miembros de la organización, ni en los que quede determinado cuáles son sus deberes y obligaciones. Aunque es importante señalar que dicho departamento hace referencia de algunas normas a los que están sujetos el personal de base y de confianza.

A pesar de que los reglamentos no se dan a conocer formalmente a los empleados se logra tener control sobre ellos a partir de una estructura de poder autoritaria, que reprende la desobediencia de los lineamientos estipulados por las mismas autoridades. Esto ocasiona organizaciones rígidas con poca libertad de acción por parte de los individuos, dando como resultado empresas poco flexibles e indispuestas al cambio.

Sin embargo, existe cierto grado de libertad donde el actor se vuelve impredecible y su margen de obediencia se reduce, ocasionando cierta violación al reglamento tanto por parte de autoridades, sobre todo en lo referente a las prestaciones que deben otorgarse a los empleados y el respeto a sus horarios de trabajo; así como por parte de los trabajadores, en su mayoría los de base, quienes al sentirse respaldados por el sindicato no cumplen cabalmente con sus obligaciones. Además que el propio reglamento les otorga ciertos privilegios, en comparación a los empleados de confianza, que generalmente, son los que más trabajan.

Es importante señalar que una organización excesivamente controlada, o por el contrario, con demasiada libertad en las acciones de los individuos repercute negativamente en su funcionamiento. Pues más bien, éstas deben quedar definidas en función del tipo de organización a la que se refiera, tomando en cuenta que a pesar de que es necesario tener un margen de control que dirija las acciones de los individuos, no se puede olvidar que el ser humano requiere de cierta libertad en sus actos que le proporcione movilidad al interior de la organización, con el fin de que se desenvuelva en un ambiente en el que no se sienta reprimido ni limitado y le genere un sentido de frustración que repercuta desfavorablemente en el propósito de la empresa.

#### **4.4.6 Manual de Procedimientos**

A pesar de que todos los departamentos cuentan con un manual de procedimientos formalmente establecido, éstos carecen de claridad y especificidad en algunas funciones, actividades y procesos que han de desarrollarse para el desempeño óptimo de la organización.

Un buen ejemplo de ello es la Renapo, cuyo manual describe de forma confusa sus actividades: especifica puesto y honorarios pero no describe funciones. Además que la información se encuentra en la Dir.Gral. de la Segob, por lo que el personal de Renapo no tiene acceso a ésta.

Son documentos que no se dan a conocer al personal y que en algunos casos ni siquiera se encuentran al alcance de ellos, ya sea porque los tiene algún

área externa al departamento o a la organización, o porque se encuentran en actualización y no pueden ser mostrados hasta no tener la autorización de las personas correspondientes.

Por ejemplo, está el caso de la DDS del Municipio en el que sus manuales no se dan conocer oficialmente, siendo sólo personal de la Subdirección Administrativa la que tiene acceso a éstos.

Por su parte la SOC del ISSSTE cuenta con un manual que no está actualizado, y por lo tanto, no hace mención de todas las funciones. Sin embargo, existe otro que indica paso a paso el otorgamiento de crédito en sus diferentes préstamos, sus objetivos, marco jurídico, políticas, plazos, pagos, flujogramas, etc, pero no ha sido autorizado.

La necesidad de actualización de algunos manuales surge ante la implementación de nuevas actividades y productos que han ido variando los procesos de trabajo y que no se han contemplado en el manual.

Podemos mencionar el caso del departamento de comunicación de la Prosoc que al fusionarse con el de FCC, pierde presencia legal, aunque sigue funcionando como tal dentro de la organización. Sin embargo, el manual no se actualiza y el departamento queda establecido únicamente como FCC sin considerar las funciones y material necesario que requiere la otra parte con la que quedó fusionada.

Otra deficiencia encontrada en los manuales es que no corresponden a los recursos existentes en el departamento, ya sea porque fueron realizados por áreas externas que desconocen la forma real en que debe trabajar, o porque dentro del proceso ideal no se contempló al personal idóneo ni las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, además de los problemas que pudieran presentarse por la falta e ineficiencia de los recursos materiales.

Es así que las actividades y procesos se van aprendiendo por observación e indicación de jefes o compañeros que van mostrando la forma en que debe realizarse el trabajo.

Por ejemplo, en el manual de la JDC del Canal 11 algunos puestos asignados por el área de recursos humanos no coincidían con las funciones que operacionalmente realizaban, por lo que el manual se encuentra en proceso de actualización

Tanto por desconocimiento y falta de especificidad del proceso formal (aunque lo aprendan informalmente) como por la ausencia de organización y coordinación entre los miembros, funciones y áreas que intervienen en el mismo, existen contratiempos y desorden que no permiten que se lleve a cabo idealmente, provocando alteraciones que retrasan la entrega del producto o servicio final.

El hecho de que los miembros no conozcan los pasos a seguir para el desempeño de sus funciones, los obliga a crear sus propios métodos de trabajo, que en ocasiones, no suelen ser los más óptimos para el alcance de los objetivos organizacionales. Esto ocasiona que los procesos de trabajo se vuelvan poco prácticos y desorganizados, traduciéndose en actividades repetitivas, con líneas de comunicación y de autoridad inadecuadas que provocan retrasos desde la entrada de insumos hasta la salida del producto, no permitiendo así, ofrecer un servicio de calidad al usuario.

#### **4.4.7 Organigrama**

Las empresas analizadas presentaron un organigrama establecido formalmente a nivel organización, sin embargo, en algunos casos se carece de dicha estructuración a nivel objeto de estudio, por ejemplo, en el IMSS, la SHCP, Radio Educación, Prosoc, ISSSTE y el Municipio de Zaragoza el organigrama señala el departamento estudiado, así como los órganos de los que depende y los que tiene a su cargo, pero sin referirse a la forma en que se estructura internamente.

Los organigramas de dichas empresas públicas se caracterizan por poseer una estructura jerárquica vertical descendente, en el que se especifican áreas de trabajo, puestos, líneas de comunicación y de mando y en el que la autoridad es delegada a jefes por áreas. Sin embargo, en la práctica real, no se respetan

las líneas de mando, existiendo centralización en el poder y en la toma de decisiones.

En la mayoría de los casos el número de recursos humanos señalados en la estructura formal de la organización no corresponde al que labora normalmente, ni algunas de las funciones al puesto asignado, pues la falta de personal, así como la falta de especificidad en las funciones de acuerdo a las necesidades reales del departamento, originan la implementación de actividades que no han sido consideradas formalmente.

Cabe señalar que en el caso de los departamentos del INBA, Canal 11, Renapo y Municipio de Zaragoza el número de recursos humanos corresponde al indicado en su organigrama y sólo en este último y en la División de Continuidad de la televisora, todas sus funciones corresponden a los puestos asignados, es decir, estas empresas presentan una mejor estructuración formal, y hasta posiblemente, mayor rigidez en su acatamiento. Sin embargo, esto no asegura que el desempeño organizacional sea el más adecuado, lo cual se analizará más adelante.

Recordemos que el organigrama nos da un primer acercamiento a la distribución de puestos, funciones, autoridad, jerarquía y responsabilidades al interior de la organización, es decir, nos muestra esquemáticamente la forma en como se estructura formalmente la empresa.

Sin embargo, la mayoría de las veces, éste no refleja la realidad organizacional, ya que se presentan algunas variaciones entre la forma ideal bajo la que se pretende estructurar al modo en que se conforma a partir de la interacción diaria de sus miembros. Asimismo, es importante señalar que el organigrama puede no representar la estructura más adecuada de la organización, pues no siempre la gente que se encarga de ello es la más capacitada para dicho fin, generando estructuras organizacionales poco funcionales y aplicables.



Un organigrama mal pensado, o por el contrario, bien elaborado pero que no se respeta por la organización, ya sea por desconocimiento o por insuficiencia de mecanismos y de recursos para llevarlo a cabo, produce una organización incongruente con sus objetivos, en el sentido de que dicha estructura no estaría trabajando en función de los fines organizacionales.

Esta incongruencia se ve reflejada en la existencia de actividades y funciones que no contribuyen al objetivo o que entorpecen los procesos laborales, en niveles jerárquicos con una inadecuada distribución del poder, en flujos de comunicación que saturan de información a unas áreas y dejan desprovistas a otras, en departamentos que no trabajan conjuntamente, es decir, nos enfrentamos a organizaciones desintegradas.

Esto no significa, que para que una empresa funcione adecuadamente requiera de un organigrama planeado y estructurado formalmente, aunque puede contribuir en gran medida al cumplimiento de los objetivos. Más bien, se necesita de personas capaces de planear, organizar y dirigir las actividades y al personal a un fin común.

#### **4.4.8 Reclutamiento**

A excepción del departamento de FCC todos cuentan con un manual referente a la forma en que se debe reclutar al personal, en el que se establecen los requisitos y el procedimiento en que el departamento de R.H deberá llevarlo a cabo, contemplando elementos como la solicitud de trabajo, la aplicación de exámenes y entrevistas.

Podemos mencionar el caso del ISSSTE donde el reclutamiento se debe realizar mediante los requisitos establecidos por el departamento de recursos humanos, sin embargo, encontramos que los empleados de base son reclutados por el propio sindicato y los de confianza por la Institución bajo un proceso informal y en ocasiones por recomendación.

Como se puede ver en la práctica real, el reclutamiento lo realiza cada área de manera informal y por recomendación, ya sea del Dir, Gral. o del mismo

departamento, sin respetar, en algunos casos, el perfil requerido para ocupar el puesto.

Por ejemplo, en el caso del IMSS a nivel de la CDCS el personal es seleccionado por el propio coordinador y el visto bueno del Delegado, por lo que en algunas ocasiones el personal contratado no cumple con el perfil adecuado.

Tampoco existe inducción formal para el personal de nuevo ingreso, el que aprende mediante la observación y la explicación e indicaciones que llegan a dar jefes o compañeros de trabajo, así como por la experiencia que se va adquiriendo a través del tiempo que transcurren en el mismo.

Cabe mencionar, que en el caso de la Sedena, al ser una organización estructurada rígidamente, tiene que respetar, en la mayoría de los casos, los requisitos solicitados para el ingreso del personal, lo que no significa que no acepten personal recomendado. Sin embargo, a pesar de dicha formalidad, en la DGCS, departamento de estudio, no se especifica el perfil requerido para cada puesto.

El adecuado reclutamiento del personal es fundamental para el óptimo desempeño de las organizaciones, ya que si se obtienen los recursos humanos necesarios que cubran el perfil solicitado por la empresa y que cuenten con la capacidad requerida para ocupar el puesto, se está asegurando, en primer instancia, que las actividades, a partir de las cuales se sostiene la organización, se puedan cubrir y cumplir eficientemente. Si a esto se añade un sistema de planeación y dirección que contemple la necesidad de recursos materiales y tecnológicos, así como de estrategias comunicativas y de motivación que contribuyan a la cooperación y trabajo en equipo que conlleven al cumplimiento de la meta organizacional.

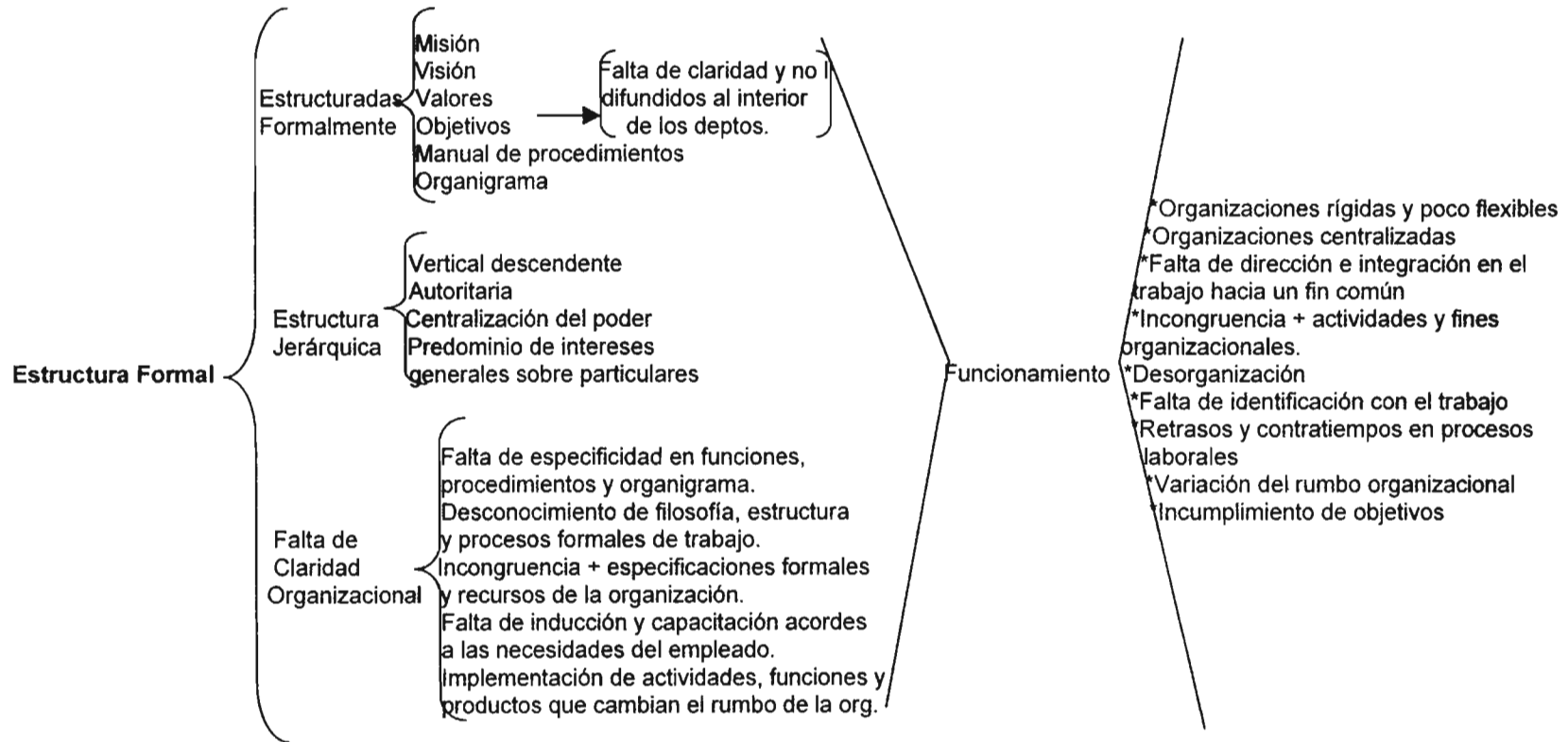
Sin embargo, encontramos organizaciones, en las que la forma en que se lleva a cabo el reclutamiento no permite obtener el personal adecuado para el puesto y las actividades que éste comprende, seleccionando personas que no

cumplen eficientemente con su trabajo, desde niveles superiores hasta los de menor rango.

Si a esto se añade la falta de claridad y conocimiento de la filosofía de la empresa, de sus objetivos y la forma de llegar a ellos sin un sistema adecuado de autoridad y control, se hace visible el tipo de organizaciones con las que contamos y de las que pretendemos obtener un servicio de calidad, las que a pesar de que se conforman bajo estructuras formales por ser parte de un sistema que se cree está altamente estructurado por ser el órgano mayor del Estado, es decir, el Gobierno, finalmente se detectan como sistemas que se desenvuelven bajo estructuras informales y poco organizadas, características que se reflejan directamente en su funcionamiento y en las deficiencias de sus servicios.

Con el fin de mostrar de forma más clara las características de la estructura formal del objeto de estudio y el modo en que influye en el compartimiento organizacional, a continuación se presenta un esquema que sintetiza dichos elementos.

#### 4.4.9 Caracterización de la estructura formal en las empresas públicas Del deber ser al ser



## 4.5 Comunicación

Este apartado tiene el propósito de reflejar la forma en que se lleva a cabo la comunicación tanto al interior de las empresas públicas como con su entorno y resaltar la importancia que tiene en la construcción de la cultura organizacional, capaz de generar un ambiente de trabajo en el que sea posible conjuntar el desarrollo del individuo con el de la organización, y que permita al mismo tiempo, encontrar la adaptación de las necesidades de cambio que requieran las organizaciones para su permanencia e innovación dentro del contexto en el que se desenvuelven.

### 4.5.1 Comunicación e información

Para poder hablar de la comunicación dentro de las empresas, y así mismo, de lo que se conoce como comunicación organizacional es necesario dejar en claro el concepto de comunicación y diferenciarlo del término de **información**, ya que éste se refiere únicamente a la transmisión de conocimientos estructurados donde el mensaje es unidireccional y sólo un actor es el que juega un papel activo, mientras que la **comunicación** implica la interacción e intercambio de información que afecta el comportamiento de los demás, en la que los actores participantes tiene un papel activo, es decir, pueden ser tanto emisores como receptores de los mensajes.

Cabe señalar que cualquier mensaje es portador de información y que influirá en el receptor según el estado previo de conocimiento que tenga del mismo. Para Farace, Monge, Russell y Myers y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo.<sup>145</sup>

Para que se rebase el nivel informativo y sea posible la comunicación se requiere compartir tanto un sistema simbólico, así como las asociaciones entre los símbolos y sus referentes. Al hablar de referentes estamos hablando del objeto nombrado por el símbolo, es decir, las cosas, los acontecimientos, las personas o sentimientos formados por el significante (objeto) y el significado (imagen mental). Así, mientras más similares sean las asociaciones entre los

---

<sup>145</sup> Farace y et.al., cit pos., Fernández Collado, p.18

participantes será mayor el grado de entendimiento, aunque el compartir el mismo lenguaje no asegure la comunicación.

Las suposiciones erróneas respecto del significado de algún símbolo por la extensa variedad de interpretaciones que se les puede dar ocasionan grandes problemas en la comunicación. Pues cada persona interpreta de manera diferente de acuerdo a su aprendizaje, personalidad y expectativas. David K. Berlo<sup>146</sup> considera que los significados están en la gente y no en los mensajes, es decir, las palabras adquieren el significado asignado por las personas.

En este sentido, podemos referirnos a los procesos comunicativos desde el enfoque de Niklas Luhman<sup>147</sup>, los que se basan en la acción o propuesta que un sistema psíquico (sujeto) ejecuta para los otros en una situación de aceptar o rechazar lo comunicado, quienes a su vez realizan una selección de lo seleccionado por el que ejecutó la acción, colocando a la comunicación en una improbabilidad de entender lo que se trata de decir y de aceptación de los actos recibidos.

La importancia que tiene esta percepción acerca de la comunicación en el estudio del comportamiento organizacional, radica en que la comunicación al ser un proceso de malos entendidos, difícilmente logra situar al otro en un mismo nivel de comprensión, y por lo tanto, conformar significados compartidos que logren definir la forma de actuar y reaccionar de los actores.

Por su parte, Manuel Martín Serrano<sup>148</sup> define a la **comunicación** como una forma de interacción que requiere la participación de al menos dos actores (Ego y Alter), quienes ocupan posiciones distintas y funciones diferentes durante el proceso, donde cada uno puede jugar el papel del otro y cuya finalidad de la interacción es obtener una respuesta del implicado. Nombra Ego al actor que inicia el intercambio comunicativo y Alter al actor que resulta ser solicitado comunicativamente por el primero, sin embargo, durante el

---

<sup>146</sup> David K. Berlo, Cit.pos., Fernández Collado, p.19

<sup>147</sup> Niklas, Luhman, *Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General*, Anthropos-UIA-CEJA, España, 1998, cap 1.

<sup>148</sup> Martín Serrano, Manuel, *Teoría de la Comunicación*, España, A. Corazón, editor, 1981 p.13

intercambio Ego puede convertirse en Alter y viceversa, produciéndose así, lo que conocemos como feedback o proceso de retroalimentación, entendiéndolo como la respuesta que da el receptor del mensaje recibido de acuerdo a la forma en que éste fue interpretado y a la intención que tenga sobre los efectos del mensaje hacia el que se dirige.

Al hablar del **mensaje** se hace referencia a la información percibida y significativa que recibe el receptor durante la interacción. Redding (1967) sugiere tres tipos de mensajes:

1. De tarea: están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tiene una importancia específica para la organización, cuya función es la de informar y persuadir.
2. De mantenimiento: mensajes con políticas o regulaciones que ayudan a permanecer a la organización, es decir, cumplen con una función regulatoria y de integración.
3. Humanos: dirigidos a las personas de la organización con el fin de afectar en sus actividades, su moral, satisfacciones y relaciones.

#### **4.5.2 Elementos de la comunicación**

Regresando al modelo de comunicación de Martín Serrano, el autor hace mención de la participación de cuatro elementos para que se lleve a cabo el proceso comunicativo<sup>149</sup>:

1. **Actores:** ser vivo que interactúa con otro ser vivo de la misma o de diferente especie, recurriendo a la información.
2. **Expresiones:** cualquier entidad perceptible por algún sentido de Alter, sobre la cual Ego ha realizado un trabajo expresivo.
3. **Instrumentos:** aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales.

---

<sup>149</sup> Íbidem, p.163-167

subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización".<sup>152</sup> En esta definición podemos entender a la organización como sistema, en el que la comunicación fluye de afuera hacia dentro y viceversa, influyendo y siendo influida por el medio ambiente.

Desde esta perspectiva y tomando en cuenta algunas acepciones que hace Fernández Collado<sup>153</sup> acerca de este concepto, se puede referir a la **comunicación organizacional** como una disciplina que estudia el fenómeno comunicativo tanto al interior de las organizaciones como con su medio, con el fin de plantear técnicas y estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros y áreas de la organización, así como con el exterior.

#### **4.5.5 Comunicación interna**

La comunicación interna se refiere al conjunto de actividades dirigidas al personal de la organización, efectuadas para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones a través del uso de diferentes técnicas y medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados en la realización de su trabajo y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En ésta se sientan las bases que darán paso al establecimiento de una cultura organizacional fuerte y sana, pues incluye desde la forma en que se comunican los miembros entre sí (la comunicación como medio que funda las relaciones humanas), abarcando los procesos, flujos, redes y niveles de comunicación, hasta los productos comunicativos (revista, periódico mural, boletines, juntas, reuniones, etc.) que se ocupan para difundir la información dentro de la misma empresa.

Para que exista coordinación entre los miembros es necesario que cada uno cuente con la información necesaria para la realización de su trabajo, desde el porque debe llevarlo acabo, el modo de realizarlo, sus fines, normas, así como

---

<sup>152</sup> Goldhaber, op.cit. p.22

<sup>153</sup> Fernández, p.30-31



los resultados que se esperan. Hay que recordar la importancia que tiene la continua retroalimentación al interior de la organización para darles a conocer al empleado de que forma contribuye su trabajo y el de los demás al desempeño de la misma.

También es importante proporcionarle información acerca de los cambios en la organización, de su entorno, el mercado, los productos y servicios, de tal forma que se logre formar una visión integral al empleado de su centro laboral y del medio en el que se desenvuelve, con el fin de tenerlo preparado ante las contingencias y cambios que sugiera el entorno.

#### **4.5.6 Flujos de Información**

La comunicación dentro de la organización puede discurrir en sentido horizontal o vertical, cuyos mensajes pueden ir desde órdenes, informes, quejas, reprensiones y notificaciones, hasta en forma de capacitación y de publicidad, en la que los medios por los que se transmite pueden ser vía oral, telefónica o por escrito.

**Comunicación vertical:** este tipo de comunicación se da entre rangos diferentes y fluye de arriba-abajo o viceversa. Se caracteriza por ser unilateral y regularmente se reduce a órdenes y mandatos, cuando es descendente y para hacer alguna pregunta o dar algún informe, cuando la comunicación es ascendente.

Las principales funciones que debe cumplir la comunicación en sentido descendente, según Myers<sup>154</sup>, son:

- Instrucciones de trabajo
- Información destinada a lograr el entendimiento de las labores (razón del trabajo).
- Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
- Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
- Información de carácter ideológico (adoctrinamiento de las metas).

---

<sup>154</sup> *Íbidem*, p.256

Asimismo, menciona las funciones en sentido ascendente, entre las que se encuentran:

- Comunicación sobre el yo, el rendimiento y los problemas.
- Comunicación sobre otros y sus problemas.
- Prácticas y políticas organizacionales.
- Lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.

Sin embargo, en este sentido, la comunicación se limita a dar información relacionada con la tarea, excluyendo los aspectos afectivos.

**Comunicación horizontal:** se refiere al intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización y esta relacionada con la coordinación así como con la resolución de problemas, conflictos y rumores.

Siguiendo a Myers<sup>155</sup>, las funciones de la comunicación en sentido horizontal son:

- Proporcionar apoyo socioemocional entre compañeros.
- Coordinación entre compañeros y proceso laboral.
- Difundir el punto de control en la organización.

Sin embargo, muchas veces este tipo de comunicación se reduce a las relaciones informales, que a pesar de que contribuye de forma considerable en su desempeño, se hace necesaria la presencia de la comunicación horizontal en los asuntos de trabajo para la coordinación de las actividades y procesos laborales.

#### **4.5.7 Comunicación Informal**

Se refiere a las relaciones interpersonales y los intercambios de información no estructurados o no previstos con anticipación en la organización y que surgen ante la necesidad de información que presentan los actores dentro de su lugar de trabajo.

---

<sup>155</sup> Idem

Bartoli menciona algunos intercambios de información referentes a la comunicación informal, entre los que se encuentran<sup>156</sup>:

- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientemente de cualquier procedimiento formal.
- Charlas entre empleados dentro o fuera de la organización.
- Información que se transmite de una persona a otra de forma clandestina.
- Intercambio de información entre un superior y sus colaboradores para ponerse al corriente del trabajo realizado.

La forma en que contribuye la comunicación informal al interior de las organizaciones parte desde el contacto eficaz que se puede dar entre los empleados, permitiendo que se expresen libremente como escape de quejas y tensiones, además de la flexibilidad en las relaciones que reduce el riesgo de resistencia o exceso de poder que surge ante estructuras altamente formalizadas, hasta la comprensión de la cultura a partir de los símbolos que se comparten fuera de los preestablecidos.

La comunicación formal e informal deben complementarse en el interior de las organizaciones para dar fuerza a las interacciones y a las relaciones formales e informales dentro de un marco organizado, coherente y cooperativo en relación a las actividades realizadas. Es decir, es necesario crear y organizar programas y procesos formales de comunicación que den paso a estructuras flexibles que permitan la comunicación informal.

#### **4.5.8 Comunicación interpersonal**

Al hablar de comunicación interpersonal nos estamos refiriendo a la comunicación cara a cara. Blake y Haroldden la definen como la interacción en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata<sup>157</sup>.

---

<sup>156</sup> Bartoli, op.cit., p.111

<sup>157</sup> Fernández, op.cit., p.70

Esta interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales (verbales y no verbales) para ser interpretadas.

A nivel organizacional las relaciones interpersonales surgen necesariamente por el número de personas que interactúan en el desarrollo de las actividades, donde las relaciones de trabajo no rebasan el nivel descriptivo o predictivo, es decir, la información con la que disponen, únicamente les permite conocer las características físicas externas y diferenciarlos de los demás o conocer la forma en que pueden llegar a comportarse ante determinadas situaciones, pero difícilmente se llega a comprender las razones del modo en que se comportan (nivel explicativo). De ahí que no se establezca una verdadera comunicación interpersonal capaz de actuar sobre los otros y crear un grado de comprensión.

Aunque las relaciones interpersonales son más frecuentes en las relaciones informales, a nivel formal debe existir también una buena comunicación que sugiera la respuesta positiva del receptor, en la que el acercamiento y expresiones de afecto y simpatía hacia la persona influyen de buena forma en los logros obtenidos. Para contribuir con este fin, es necesario el intercambio de mensajes que permita a los empleados conocerse más allá del ámbito laboral.

Por lo general, este tipo de información suele buscarse más por intereses personales que por la propia organización. Entre los factores que intervienen en el establecimiento de estas relaciones se encuentran la proximidad, es decir, el contacto que se tiene con los miembros al pertenecer a la misma zona de trabajo, la similitud de actitudes y la necesidad de satisfacer ciertos intereses que no son posibles de conseguir de forma individual.

Este tipo de interacción permite la conformación de relaciones primarias que confieren seguridad y estabilidad al interior de la organización, donde los miembros logran intercambiar opiniones, sentimientos, experiencias, etc.

#### **4.5.9 Comunicación externa**

Se refiere al conjunto de mensajes que emite la organización a sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc), con el fin de mejorar y mantener sus relaciones, así como para proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios. Estos mensajes son emitidos a través de oficios, memorandos, publicaciones, boletines, folletos, publicidad, entre otros.

De ésta depende el éxito que pueda tener la organización en el entorno en el que se desenvuelve, ya que se refiere a la forma en que se va a dar a conocer con sus clientes externos, a partir de la venta de una imagen de la que dependerá la confianza y credibilidad que depositen en ésta.

Bartoli<sup>158</sup> menciona tres aspectos que abarca la comunicación externa:

1. Comunicación externa operativa: existen miembros de la empresa que mantienen contacto directo con el medio, quienes deben funcionar como representantes y transmitir una imagen positiva de ésta, así como integrar la información que absorben del exterior. De ahí la necesidad de que el empleado esté informado, convencido y se sienta identificado con la organización, de tal manera, que la promoción externa sea gratificante tanto para él como para los resultados colectivos.
2. Comunicación externa estratégica: los miembros deben de mantener relaciones con actores y organismos claves que a pesar de no ser necesarios en el momento, se piensa en ellos por anticipado, con el fin de poder acudir a ellos en situaciones difíciles y como captadores de información estratégica del medio (relaciones públicas).
3. Información externa de notoriedad: en este caso es la empresa la que comunica e informa con el fin de hacer conocer sus productos y proyectar una imagen hacia el exterior. Entre este tipo de informaciones

---

<sup>158</sup> Bartoli, op.cit., p.100

se encuentran las siguientes: publicidad, publicaciones, promoción en el lugar de la venta, donaciones, patrocinios, demostraciones de productos, visitas a la empresa, stands en ferias y exposiciones, etc. En este caso, también es importante que los empleados hayan recibido y sean portadores de mensajes generales de la empresa, pues en la mayoría de las ocasiones los documentos destinados a la comunicación externa no son difundidos al interior de ésta.

Cabe señalar que la **publicidad** dentro de la empresa puede ser entendida tanto como el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, buscando promover o incrementar los productos o servicios de la organización, como **publicidad institucional** que se refiere a la emisión de mensajes dirigidos a evocar en el público una imagen favorable de la organización.

Según C. Regouby<sup>159</sup> tanto la comunicación interna como externa deben cumplir con cuatro tipos de discursos:

1. Discurso de identidad: la identidad es la que caracteriza los símbolos y códigos de la existencia de la organización. De esta forma, el discurso de identidad refuerza el sentido de pertenencia, traducándose principalmente en el nombre de la empresa, logotipo, misión, visión, etc.
2. Discurso de personalidad: se refiere a la comunicación de marca y al desarrollo de la imagen de la misma, teniendo que haber congruencia entre forma y contenido. Se compone principalmente de marca y slogan.
3. Discurso fáctico: describe características de fabricación de la empresa, así como procedimientos, tecnologías y organización. Este discurso permite conocer a los empleados las operaciones y lógica de la empresa.
4. Discurso cultural: se refiere a la expresión de valores de la empresa.

---

<sup>159</sup> C. Regouby. Cit pos. Bartoli, op.cit., p.107

#### **4.5.10 Productos comunicativos**

##### **Productos internos de comunicación**

Las organizaciones cuentan con diversos medios y dispositivos de comunicación que les permite establecer contacto con otras personas y áreas al interior de éstas. Entre los medios más comunes se encuentran el teléfono, el correo electrónico, teleconferencias, videos, audiocasette, memorandos e instrucciones por escrito, cartas, reportes, circulares, folletos, buzón de opiniones para empleados y trabajadores, manuales (de compra, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida, planeación, etc), boletines informativos, revistas y periódicos internos, entrevistas, discursos, reuniones, posters, eventos sociales y culturales, recorridos por la empresa, publicidad de los productos o servicios, entre otros.

Entre las funciones que juegan los medios de comunicación en la organización se encuentran: la integración del personal; la creación y manejo de la imagen corporativa de la empresa tanto a nivel externo como interno; el diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional; apuntalamiento y renovación de los valores culturales de la empresa.<sup>160</sup>

Goldhaber<sup>161</sup> clasifica a los medios de comunicación en dos tipos: en hardware refiriéndose a los medios que dependen de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento (computadora, TV, teléfono, etc.) y software los que dependen de las capacidades y habilidades humanas para comunicarse entre los individuos implicados (cartas, memorandos, manuales, circulares, discursos, reuniones, etc.)

Por su parte, Bartoli menciona algunos dispositivos que se usan al interior de la organización en los que predomina, ya sea, la información o la comunicación. En el primer caso se refiere a las publicaciones internas, indicadores de control, encuestas y procedimientos de recepción. Mientras que en los dispositivos de comunicación hace referencia a conversaciones, grupos de resolución de problemas y a las reuniones.

---

<sup>160</sup> Fernández, op.cit., p.145

<sup>161</sup> Goldhaber. Cit.pos. Fernández, op.cit., p.250

**Publicaciones internas:** se refiere a productos comunicativos como informes, memorandos, oficios, cartas, boletines, revistas, periódico mural, etc., cuya información está dirigida al interior de la organización.

Podemos encontrar casos en los que se cuenta con exceso de documentos que no son leídos y que tiene el inconveniente de estar redactados administrativamente. O por el contrario, organizaciones que no practican el procedimiento de notas o memorandos internos, basándose únicamente en notas informales, discursos y recados.

Los soportes por medio de los cuales se dan a conocer los mensajes al interior del trabajo dependen tanto del equipo técnico con el que cuentan para dicha transmisión como de la planificación y estrategias pensadas para la difusión al interior del mismo. Pues pueden existir empresas con tecnología de punta y no realizar ningún tipo de publicación interna destinada a los empleados.

**Indicadores de control:** permiten obtener información sobre la empresa y su medio con el fin de estar enterado de lo que sucede dentro y fuera de ella, y así, poder tomar las medidas necesarias.

**Encuestas:** consiste en una serie de preguntas orales o por escrito, realizadas a los empleados o a una muestra de ellos. Permiten aclarar la elección y el alcance de determinadas acciones.

**Procedimientos de recepción:** es la transmisión de informaciones a los nuevos empleados que comienza desde su reclutamiento y que debe continuar durante las semanas o meses siguientes.

Por su parte, entre los dispositivos de comunicación se encuentran:

**Entrevistas:** sirven para confrontar las informaciones que cada protagonista posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado.<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> Bartolí, op.cit., p.96



**Grupos:** conjunto de personas capaces de proponer soluciones, además de favorecer al intercambio entre actores de distintas áreas.

**Reuniones:** conjunto de personas que se reúne con el fin de transmitir colectivamente nuevas informaciones o para recoger opiniones o ideas sobre un tema en específico.

Hay que tomar en cuenta que tanto los medios internos como la comunicación entre los miembros de la organización no sólo funcionan como transmisores de las normas y valores de la empresa, sino también como medios de información de los cambios y situaciones por los que atraviesa la empresa tanto en su interior como fuera de ella, además de ceder la información necesaria para la capacitación, formación y crecimiento del empleado.

El uso y la elección apropiada de los medios de comunicación para difundir en los empleados los valores y normas de la empresa ayudan al establecimiento de una cultura empresarial, en donde la pertinencia de las informaciones omitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados, (teniendo como referencia al público objetivo), son la clave para lograr un buen fin comunicativo.

#### **Productos externos de comunicación**

Están dirigidos a los clientes y demás personas u organismos externos a la organización y que se encuentran relacionadas con ésta. Los mensajes se pueden dar en forma de informes, memorandos, oficios, folletos, producciones, revistas, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc., sin embargo, no siempre la información con la que cuenta corresponde o refleja la realidad de la organización, además que muchas veces, esa información es desconocida por la propia empresa.

#### **4.5.11 Problemas de comunicación**

Muchas organizaciones tienden a hacer cumplir ciegamente las instrucciones sin dar a conocer la relación de dicha obediencia con el objetivo de la misma y sin considerar la importancia que tiene el estar informado para la contribución

de una orientación común de los miembros hacia el objetivo de la organización y el sentirse identificados. Como lo menciona Myantz, "el estar informado proporciona el sentimiento de estar presente en la organización y a formar parte de ella."<sup>163</sup>

La falta de planeación y de estrategias de comunicación al interior de las organizaciones ha provocado el surgimiento de deficiencias en los procesos y fenómenos comunicativos que ocurren o debieran ocurrir en el desarrollo y funcionamiento de éstas.

Entre los problemas más comunes en relación a dichos procesos se encuentran los siguientes:

**Cuellos de botella:** se habla de cuellos de botella cuando la información pasa por las mismas líneas, es decir, cuando existe sobrecarga de datos en una misma área, los cuales no puede ser procesados de forma precisa, racional ni sistemáticamente, creando incapacidad de aprovechamiento de ésta y fallas de información en determinados niveles. La principal causa de este fenómeno es la **centralización de la información** a niveles superiores como una forma de protección y poder, dejando desprotegidos o desinformados a niveles inferiores.

Para que esto no suceda es necesario que la organización cree estructuras con el menor número de líneas posibles y con distancias cortas que permitan que la comunicación fluya rápidamente. Además de tener presente la importancia de que la comunicación fluya desde la cúspide hacia abajo.

Mayntz<sup>164</sup> señala que la construcción de una estructura de comunicación debe partir de la idea de que cada miembro reciba ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin, cuyos mensajes deberán rebasar las instrucciones, puesto que la información limitada no permite que el individuo pueda comportarse adecuadamente ante situaciones imprevistas.

---

<sup>163</sup> Mayntz, p.24

<sup>164</sup> Íbidem, p.123

**Incertidumbre:** es el grado de desconocimiento y de capacidad de previsibilidad que posee la organización con respecto a los cambios en su entorno, es decir, se refiere a la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita.<sup>165</sup>

Este problema se presenta muy a menudo en las organizaciones, pues regularmente no cuentan con la información necesaria para poder predecir correctamente la forma en que ocurrirá un evento dado. También se puede generar incertidumbre al emitir mensajes ambiguos o poco claros para los miembros.

**Falta de retroalimentación:** la centralización de la información y de la toma de decisiones a niveles superiores, sin tomar en cuenta ni alentar la opinión y participación de los empleados, reduce y limita el proceso comunicativo a un sentido unidireccional sin dar paso a la retroalimentación.

**Incongruencia entre discurso formal y real:** se requiere coherencia entre la comunicación interna y externa, así como entre la información difundida y la realidad, es decir, entre el discurso y la implementación de acciones concretas. Para ello, Bartoli<sup>166</sup> menciona algunos aspectos a tomar en cuenta:

- Pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados.
- Elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones.
- Retroalimentación de la información.

En términos generales, las organizaciones requieren de una política de comunicación coherente con el contexto y sus objetivos. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, las empresas crean un discurso formal, el cual es considerado como el ideal, pero que pocas veces se llega a concretar en

---

<sup>165</sup> Goldhaber, *cit. pos.* Fernández, *op.cit.*, p.286

<sup>166</sup> Bartoli, *op.cit.*, p.107

acciones, tanto por falta de planeación como porque el discurso queda fuera de la situación real en que se encuentra la organización.

**Rumor:** es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra, creando malentendidos en la información obtenida. Los rumores suelen ser resultado de la escasez de información que poseen los individuos, viéndose en la necesidad de conseguir la información por fuentes poco confiables.

**Insuficiencia e ineficiencia de mecanismos formales e informales de comunicación:** las empresas no cuentan ni desarrollan las estrategias, medios, soportes ni canales necesarios para que la comunicación fluya adecuada y eficientemente tanto al interior como hacia fuera de ellas. En cuanto a la comunicación informal, el problema surge desde la propia estructura de las organizaciones que pocas veces contribuyen al establecimiento de las relaciones interpersonales. Esto se ve reflejado en la falta de coordinación entre las personas y áreas involucradas en el proceso laboral.

Estos problemas, entre otros, afectan notablemente el funcionamiento de la organización, pues hemos visto que la comunicación dentro de la organización, vista como sistema, juega un papel fundamental en el desarrollo de ésta, ya que es a partir de la efectividad e intercambio de energía con el exterior, la lectura adecuada y adaptación al entorno a través de dispositivos y estrategias comunicativas, la relación entre las partes internas de la empresa, el empleo de medios de comunicación que mantengan informados tanto a su público interno como externo, entre otros, que la organización es capaz de mantener una estructura estable, integrada y orientada a fines específicos.

Bartoli<sup>167</sup> menciona que para que la comunicación esté organizada es necesario que se vincule a objetivos específicos, que sea multidireccional, que cuente con los instrumentos, herramientas y soportes necesarios para llevarla a cabo, así como que sea adaptable y flexible.

---

<sup>167</sup> Íbidem, p.127

Por su parte, Octave Gélíner<sup>168</sup> sostiene que la comunicación es más efectiva cuando se desarrolla en un contexto cultural común, es decir, si existe un conocimiento común de la empresa, una visión clara de los problemas a resolver, la forma de realizar los métodos de trabajo y un lenguaje común, se origina un contexto cultural homogéneo que facilita y hace más efectiva la comunicación.

De esta forma, la comunicación no se debe limitar al intercambio de mensajes expresados verbalmente, ni basta con emitir informaciones formales, sino que es necesario crear comunicación sobre la comunicación (metacomunicación), es decir, el funcionamiento de una empresa requiere un desarrollo de los procesos de emisión y de recepción de las informaciones. Pues no hay que olvidar el papel que juega la comunicación en la explicación de los fenómenos culturales que se dan dentro de las organizaciones, permitiéndonos al mismo tiempo, proponer alternativas que ayuden a mejorarla.

Finalmente podemos resaltar la necesidad de un plan global de comunicación en el que queden especificados los objetivos, se estructuren formalmente los soportes, se definan reglas y se creen estructuras flexibles que den cabida a las relaciones informales con el fin de generar procesos coherentes y estables que permitan el desarrollo de la organización.

#### **4.6 La Comunicación en las empresas públicas**

Uno de los principales problemas que afectan y determinan el desarrollo de las organizaciones, es la falta e ineficacia de estrategias comunicativas que trabajen en función de los fines de la organización, desde la importancia de las interacciones y relaciones humanas hasta la elaboración de productos comunicativos que difundan, interna y externamente, sus servicios o productos, y que contribuyan en la imagen de la misma.

En el estudio de las empresas públicas, se observó esa falta de comunicación reflejada desde las relaciones entre los miembros y hacia los jefes con formas

---

<sup>168</sup> Gélíner. Cit.pos. Bartoli, op.cit., p.139

de interacción frías y poco personalizadas, hasta la insuficiencia y el uso inadecuado de los medios de comunicación.

Con el fin de dejar más claro la manera en que se comunican al interior de estas organizaciones, a continuación se presentan los rasgos encontrados en relación a los flujos comunicativos dentro de estas empresas.

#### **4.6.1 Flujos de información**

El tipo de comunicación que más se practica al interior de estas organizaciones es de forma unidireccional y en sentido **vertical descendente**, es decir, de arriba-abajo sin posibilidad de que fluya de regreso. En otras palabras, no da paso a la retroalimentación.

Dicha comunicación parte desde el nivel superior y llega sólo al nivel al que se le requiere dar alguna información, la que regularmente fluye en forma de instrucciones y órdenes, sin mayor interés por informar al empleado sobre lo que pasa fuera y dentro de la empresa y la forma en que su trabajo contribuye al desarrollo de la misma.

En el caso del INBA, a pesar de que a nivel superior no se respeta la comunicación escalonada, ya que pasa directamente de la Dirección General a la persona de la que se requiere o se le tiene que dar alguna información, dentro del departamento de estudio, la subdirectora si pone en práctica la comunicación vertical descendente, sugiriendo que fluya de ella a jefes y de éstos a operativos y viceversa. Sin embargo, esto no sucede en la mayoría de los casos.

Ante esta escasez en la comunicación, los empleados quedan exentos de información relacionada con la filosofía de la empresa, como son su misión, visión, objetivos, valores, etc, no contribuyendo a que los actores tengan una claridad organizacional que les permita hacer conciencia de su cargo y de su participación dentro de ésta, que sugiera la integración y orientación de sus funciones a una meta común.

Si a ello aunamos la falta de comunicación en los demás asuntos que atañen a la empresa, así como de la información proveniente del entorno que no es recibida o bien decodificada ni difundida a todos los niveles, nos encontramos a empresas poco preparadas para el cambio o para adaptarse al entorno.

Otro problema, producto de la práctica de la comunicación vertical descendente, es la falta de comunicación entre jefe y empleado que permita un mayor contacto y confianza entre éstos, lo que impide que se conozcan sus diferencias, necesidades y capacidades que pueden contribuir al logro de los objetivos.

En cuanto a la **comunicación vertical ascendente** que se llega a dar, cabe señalar, que no va más allá de información referente a informes, quejas, peticiones al jefe inmediato, y en algunos casos, en dar alguna opinión pero que no influye en la toma de decisiones.

La **comunicación horizontal** que se llega a dar al interior de los departamentos surge, más que por cuestiones laborales, por asuntos informales. Ya que la estructura organizacional no fomenta la cooperación ni el trabajo en equipo, pues en la mayoría de los casos, la comunicación horizontal sólo se practica a nivel de altos y mandos medios, ya sea para conjuntar el trabajo realizado, para ponerse de acuerdo en la forma de realizar sus actividades o simplemente para transmitir órdenes de trabajo y otros asuntos laborales.

Por ejemplo, en Renapo y DDS del Municipio, la falta de integración entre los empleados, no permite que la comunicación horizontal se de más que a nivel superior, lo que explica también la inexistencia de grupos informales a niveles inferiores.

Sin embargo, en los casos de Radio Educación, Sedena e ISSSTE no se presenta, a nivel superior, la presencia de prácticas comunicativas de forma horizontal, por la poca apertura que muestran los directivos y encargados de departamentos para llevarla a cabo.

En cuanto a la comunicación horizontal que se llega a dar entre los actores puede ser tanto por pertenecer a un mismo rango o profesión o por ser de un mismo departamento en donde los miembros se relacionan entre sí, en el que a pesar de ser de diferentes niveles no existe gran diferencia jerárquica. En estos casos, la comunicación horizontal se convierte, más que como un medio de retroalimentación laboral, como una forma de interacción en relación a cuestiones informales.

Cabe señalar, que en el caso de la Sedena, se entabla comunicación horizontal entre un nivel alto y uno de menor rango, sin embargo, ésta sólo se da con las dos personas que orientan y aconsejan al jefe en la toma de decisiones y no con todos los miembros en general.

Ante esta estructura de comunicación, que presentan la mayoría de las organizaciones, no se logra generar una retroalimentación en todos los niveles que permita estar y mantener informada a la organización en general, de tal forma que favorezca a la integración de sus funciones y a la adecuada toma de decisiones.

Este tipo de prácticas comunicativas al interior de las organizaciones obstruye el libre flujo de información y la capacidad humana para relacionarse con los otros, de tal forma que no se logra generar retroalimentación al interior de las mismas, esto ocasiona grandes problemas de interacción, coordinación, organización.

Pues una organización desinformada y poco comunicativa sugiere un comportamiento poco coherente y desintegrado, en el que los actores realizan sus funciones de forma dispersa sin llegar a entablar relaciones que los acerque y proporcione un sentido de identidad y seguridad que los identifique con su centro laboral.

#### **4.6.2 Comunicación interpersonal**

La forma en como se organizan y estructuran las empresa públicas analizadas, a partir de la formación de grupos formales de trabajo, y el control que existe



sobre ellos, no permiten que las relaciones entre los empleados rebasen los límites laborales y se entablen relaciones interpersonales. De esta forma, al interior de estos grupos se presenta poca identificación, y por lo tanto, como se mencionaba anteriormente, poca integración con las actividades que realizan.

La necesidad de lograr una relación más cercana entre los miembros de trabajo, más allá de la meramente laboral, contribuye al mejor desempeño de las actividades, ya que además de ceder seguridad y confianza, abre paso a la cooperación y al trabajo en equipo. Claro, aunado a ello debe existir una adecuada comunicación que permita conocer al empleado, cuales son sus funciones y la forma de llevarlas a cabo, así como la importancia del cumplimiento de éstas para la organización.

A pesar de que la comunicación interpersonal surge más bien en las relaciones informales, en nuestro caso de estudio, también encontramos una escasa comunicación a este nivel entre los empleados. Esto se puede observar en la formación de grupos informales, en los que a pesar de que en todos los departamentos existe por lo menos uno, en ninguno de ellos se llegan a entablar relaciones muy personales.

La falta de interés que han mostrado las organizaciones por alentar la formación de grupos informales y con ellos las relaciones interpersonales, ante el temor que existe de crear un foco activo que se rebele a los principios organizacionales, ha generado centros de trabajo poco integrados y cooperativos en la realización de sus actividades.

#### **4.6.3 Comunicación informal**

Debido a la insuficiencia de comunicación formal que presentan las empresas públicas, generando organizaciones poco informadas, surge la comunicación informal como una forma de contrarrestar la desinformación, sin embargo, ésta tampoco resulta ser muy eficiente, en el sentido de que si pensamos que se da en las relaciones interpersonales, que como hemos visto no logran consolidarse adecuadamente en este tipo de organizaciones.

Sin embargo, más allá entenderse como producto de las relaciones interpersonales, también surge al interior de las relaciones formales como un medio para comunicar aquello que no fue cubierto por los medios formales de comunicación que utiliza la empresa para mantener al tanto a sus empleados.

Entre las formas que encontramos en que se da la comunicación informal al interior de las empresas estudiadas están la comunicación verbal, vía telefónica, notas por escrito y recados por terceros, siendo únicamente la primera, la que coincide en todos los casos.

Por ejemplo, en el caso de los departamentos del NBA, IMSS y Prosoc se emplean los recados por terceros cuando la persona a la que se le quiere informar se encuentran fuera del área o no coinciden en horarios de trabajo.

Cabe señalar que en el caso del IMSS y la Prosoc son los dos departamentos que cuentan con mayor número de canales por los que fluye la comunicación informal, que también tiene que ver con las relaciones interpersonales que se logran entablar entre los miembros.

Esta forma la comunicación puede contribuir a los propósitos de la organización, eficientando las formas en que fluye al interior de la empresa, pues muchas veces no se cuenta ni con la información ni los medios para difundirla, siendo ésta una buena manera de obtenerla y de forma rápida. Sin embargo, las desventajas de este tipo de comunicación tienen que ver con la validez de la misma, originada desde la confiabilidad de la fuente, quien puede ceder información distorsionada, que más que mantener informados a los miembros, cree rumores que afecten el funcionamiento de la organización.

#### **4.6.4 Comunicación formal**

La falta de comunicación formal al interior de las empresas públicas genera desinformación e incertidumbre entre los miembros, construyendo un clima laboral inestable e inseguro, basado en acciones poco organizadas y orientadas a un fin. Esto trae como consecuencia la desintegración y poca

identificación del empleado tanto con sus funciones como con su trabajo, no permitiendo un funcionamiento adecuado de la organización.

#### **4.6.5 Productos internos de comunicación**

Entre los productos internos de comunicación que presentan estas empresas se encuentran, aunque no en gran medida, escritos como memorandos, circulares y oficios, en donde a excepción del DIC de Radio Educación todos hacen uso de alguno de éstos.

El hecho de que solo en los caso del IMSS, SHCP, Canal 11 y Prosoc hagan mención del uso de Internet y del correo electrónico como medio de comunicación interna, se atribuye a la insuficiencia e ineficacia del equipo técnico con el que cuentan el resto de los departamentos.

La realización de juntas sólo se menciona en el caso del IMSS, Radio Educación, Sedena y Prosoc, aunque sólo a nivel superior, no permitiendo de esta forma una adecuada retroalimentación.

Cabe señalar que el departamento de FCC de la Prosoc es el que presenta más medios internos de comunicación y el que se preocupa un poco más por el flujo de información al interior del departamento, dando como resultado, la existencia de relaciones interpersonales al interior del área.

Por su parte el tipo de mensajes que circulan al interior de las organizaciones no van más allá de órdenes, instrucciones, avisos, notificaciones, autorizaciones, solicitudes y reprensiones. Y a pesar de que algunas empresas manejan medios internos de comunicación, como revistas o boletines, a nivel departamento de estudio, no cuentan con ellos. Además que no se menciona si éstos realmente contienen la información necesaria y si son repartidos y leídos en el resto de la organización.

Esto provoca que los empleados no cuenten con la información necesaria para el desempeño óptimo de sus funciones ni con aquella que logre crearle una identificación con su centro laboral. De igual forma, se requiere de la constante

retroalimentación en la que se mantenga al empleado al tanto de los cambios y resultados de la organización, con el fin de que se sienta parte de ésta, al mismo tiempo, que se encuentre prevenido ante cualquier contingencia del entorno.

#### **4.6.6 Productos externos de comunicación**

Los productos que ocupan para comunicarse al exterior, en su mayoría, se refieren a escritos como circulares, memorandos y oficios. También hacen uso de medios eléctricos como teléfono, fax y correo electrónico, aunque estos últimos no son mencionados en todos los casos.

Aunque sólo IMSS y Renapo hacen mención del fax, se cree que todas cuentan con el servicio, pues es una herramienta común y necesaria en cualquier oficina de trabajo, por muy pequeña que sea.

El tipo de mensajes al exterior tiene que ver con información que contribuye al desempeño de las funciones, lo que no significa que cuenten con la suficiente comunicación. Entre los mensajes se encuentran solicitudes, confirmaciones, instrucciones y autorizaciones.

Asimismo, cabe señalar que no cuentan con productos comunicativos que contribuyan a la imagen de la organización, más bien manejan información que requieren como parte de los procesos laborales para el desarrollo de sus funciones.

En los departamentos que tienen que ver con la elaboración de productos comunicativos como es el caso de la CDCS del IMSS y el Departamento de Análisis y Síntesis de la DGC de la Sedena, también presentan como medios externos de comunicación la elaboración de carteles, trípticos, invitaciones, boletines, etc. En el caso del IMSS, dichos productos están dirigidos a los diferentes departamentos del Instituto quienes se los solicitan con alguna información que ellos requieran para su público; mientras que en la Sedena contienen información referente a la organización, que se brinda a los medios de comunicación para que la difundan.

Cabe señalar que en Renapo, se menciona que al momento de realizar el estudio se estaba planeando la utilización de la radio y TV para la difusión de la curp, sin embargo, todavía no se llevaba a cabo. Aunque en la actualidad podemos dar crédito a dicho proyecto, ya que hubo un tiempo en que se estuvo informando, por estos medios, la necesidad de realizar dicho servicio.

Como se puede ver, dichas empresas no cuentan con los medios suficientes de comunicación externa, ya que no todas presentan medios formales de comunicación ni el uso óptimo de los mismos, cuyo problema se ve reflejado en la relación con su entorno, tanto en la entrada de la información como en el modo en que la difunde, no logrando obtener la que requieren para su funcionamiento y que al mismo tiempo le permita hacer una lectura adecuada del entorno; ni elaborar información que contribuya a la imagen de la organización.

#### **4.6.7 Problemas de comunicación**

Ante esta falta de estrategias y soportes comunicativos, a continuación se describen los principales problemas que presentaron los departamentos estudiados en torno a dicho ámbito y la forma en que repercuten en el funcionamiento de la organización.

- **Centralización de la información:** la información se concentra a nivel superior y se transmite de forma selectiva a niveles inferiores, lo que genera cuellos de botella, retraso en la toma de decisiones e incertidumbre. La información se mantiene en ese nivel como una forma de protección y de poder.

Por ejemplo, en la DDS del Municipio la centralización de la información se da a nivel de la Dirección al no ceder autonomía ni poder de decisión a las subdirecciones, en donde todo trámite tiene que pasar por la autorización del Director, generando cuellos de botella que retrasan la toma de decisiones.

- **Cuellos de botella:** la información se maneja a nivel superior y no se delegan responsabilidades, lo que provoca que se saturen los canales de

comunicación a ese nivel. También existen cuellos de botella a nivel departamento cuando se recibe información de última hora para que se elabore algún trabajo.

En el caso del departamento de FCC el exceso de trámites de un área a otra es lo que satura ese canal de comunicación, provocando desviaciones y retrasos en la comunicación.

- **Incertidumbre:** generada por la desinformación e información poco clara e inoportuna hacia niveles inferiores, tanto de la que se recibe (o debería de recibir) cotidianamente del exterior, de las instrucciones y órdenes de trabajo al interior, así como del ideario organizacional en el que queda establecido el rumbo de la empresa y la forma de llevarlo a cabo.

En la SOC del ISSSTE se menciona que la información fluye de manera descendente y limitada con órdenes de trabajo confusas e imprecisas. Además que no se les da a conocer la filosofía, sus funciones, ni objetivos de la organización.

Esto provoca retrasos en el funcionamiento de la empresa originados desde la falta de información con la que debe contar cada empleado para la realización de sus funciones; la saturación de información en una sola área que no le permite decodificarla completa ni adecuadamente, tomando decisiones a destiempo y no siempre siendo las más adecuadas; y finalmente por la incertidumbre bajo la que se desenvuelven los actores, creando un clima inseguro e inestable.

- **Insuficiencia e ineficiencia de mecanismos formales e informales de comunicación:** los departamentos no cuentan con los medios y canales de comunicación adecuados para que la información fluya tanto al interior como al y del exterior. Como ya se ha mencionado, las empresas carecen de los medios y de una planificación adecuada de los mismos, en la que se defina el qué y el cómo se va a comunicar de acuerdo a sus pospropósitos y al público al que va dirigido.

Por ejemplo, en Canal 11 se menciona la falta de comunicación y coordinación para que las funciones se lleven adecuadamente, ya que las direcciones no se encuentran al tanto de lo que sucede en los departamentos que tienen a su cargo.

En el caso de Renapo, la falta de estos mecanismos de comunicación con las demás organizaciones que la apoyan en la asignación de la curp, ocasiona la duplicación de trámites.

Esto trae como consecuencia problemas de comunicación y coordinación entre las personas y las áreas involucradas en el proceso que se ven reflejados en la insuficiencia de información oportuna, flujos inadecuados de información, falta de retroalimentación, poca colaboración y trabajo en equipo, entre otros.

- **Rumores:** creados a partir de la desinformación del personal tanto de instrucciones, acciones y resultados, lo que ocasiona que la gente haga sus propias conjeturas y busque sus propias fuentes.

En el caso de la Sedena antes de que una información se haga oficial circula como rumor entre los miembros, lo que en cierta medida sirve para que los directivos vean la reacción ante la decisión que se piensa tomar, sin embargo, el hecho de que la gente no cuente con dicha información genera incertidumbre, provocando que los miembros hagan y actúen bajo conjeturas que no siempre son las correctas,

Los rumores al interior de las empresas provocan malos entendidos, no permitiendo que el empleado realice eficientemente sus actividades, pues más allá de proveerlo de datos que contribuyan en el entendimiento de sus actividades y el desempeño organizacional, distorsionan la comunicación alterando los significantes y significados reales de los conceptos que surgen y se requieren al interior de las organizaciones para llevar a cabo los procesos de trabajo.

- **Falta de negociación:** a pesar de que en algunos casos existe la opinión del empleado y se puede negociar algún permiso, no se logra llegar a acuerdos en la toma de decisiones, sobretodo a nivel Dirección, pues se muestran poco flexibles a aceptar sugerencias, imponen y no permiten la retroalimentación.

En Renapo la toma de decisiones se da a nivel superior, no permitiendo la opinión de los empleados, lo que obstruye a que se conozcan las diferencias, sus necesidades, potencialidades y que se establezcan acuerdos.

Esta falta de involucramiento del empleado, originado desde la estructura autoritaria y centralista de las organizaciones, origina desconocimiento y desinterés de éste por su trabajo, no sintiéndose tomado en cuenta, y por lo tanto, parte de su centro laboral, lo que provoca que no contribuya eficientemente en su trabajo ni en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Incongruencia entre discurso formal y real:** este problema se presenta desde la estructuración formal de la empresa en el que queda establecido el ideario y rumbo de la organización, y que finalmente, no es llevado a cabo como tal ni se trabaja en función del mismo. También se observa incongruencia entre lo que dicen las autoridades al interior de la organización y lo que realmente hacen.

Tal es el caso de Renapo y DDS del Municipio, en las que se habla de la "Administración del Cambio" y no se trabaja en función del mismo, continuando con la misma estructuración priísta. O lo que pasa en el resto de los departamentos, donde los jefes dicen sentirse interesados por el desempeño de la organización y no se preocupan por el establecimiento de planes y estrategias dirigidas a dicho fin.

Este es un problema crucial que presentaron las empresas estudiadas, y que en cierta forma resume las deficiencias encontradas en los procesos comunicativos, pues la incongruencia entre el querer ser y el hacer refleja la inconsistencia bajo la que se desenvuelven dichas organizaciones, ya sea por



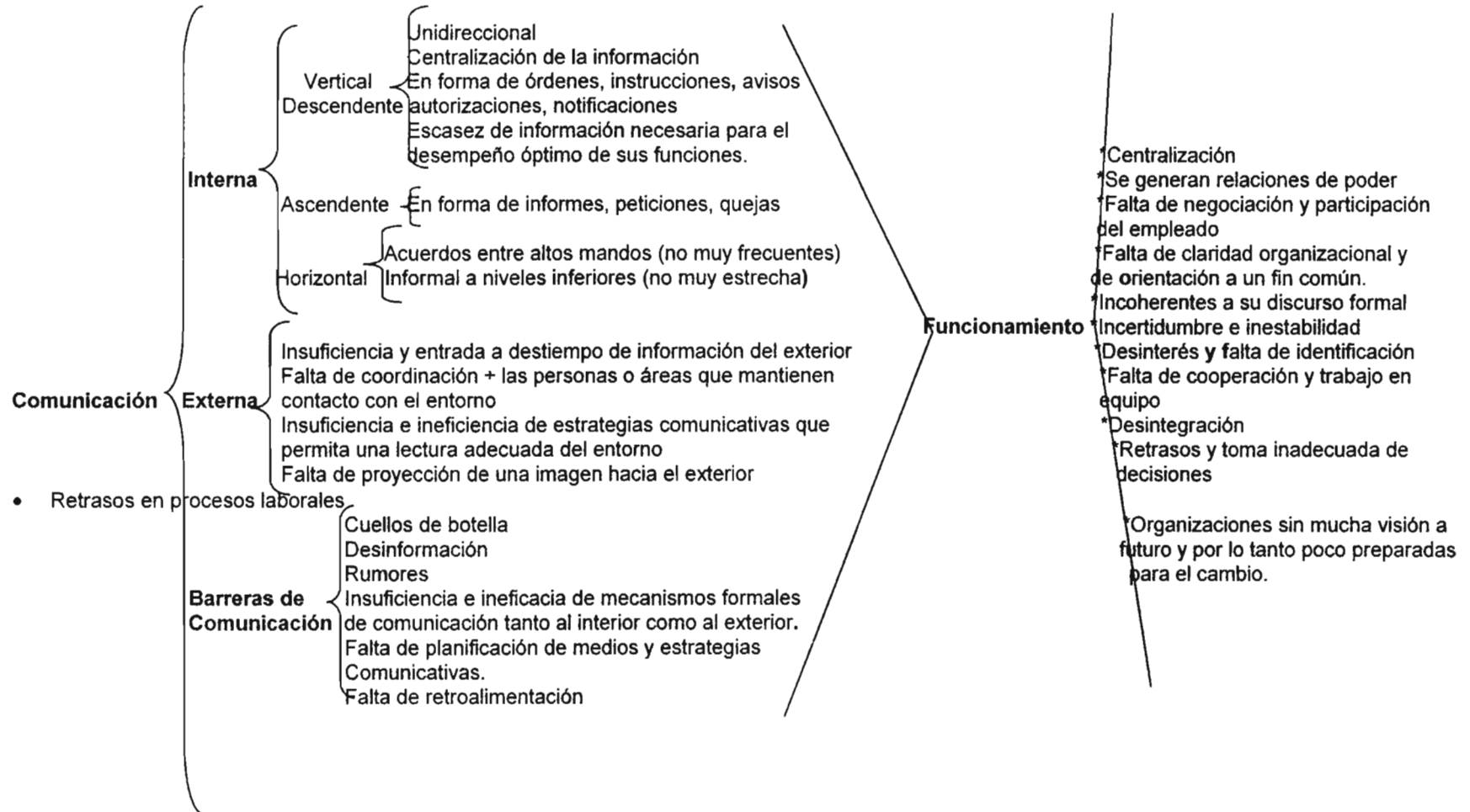
problemas que surgen desde la propia estructuración de éstas, no siendo coherentes con la realidad; o por la falta de capacidad e interés que se muestra al interior de las organizaciones, para conocer los objetivos, funciones, procesos, etc., que establece idealmente la organización para la consecución de sus objetivos.

De esta forma, se generan organizaciones poco coherentes y desintegradas, en las que se crean representaciones que no coinciden con los ideales organizacionales, no permitiendo, que éstas se dirijan a un fin común.

La importancia de la comunicación en la organización se traduce en la conformación de significados y representaciones comunes que permitan la integración entre los miembros y de éstos con su trabajo, así como con el medio en el que se desenvuelven, con el fin de crear organizaciones coherentes, capaces de adaptarse a las contingencias de su entorno. Asimismo, cabe señalar, que la comunicación al interior de las organizaciones funciona como una herramienta capaz de intervenirlas y estudiarlas que permite desentrañar el mundo simbólico bajo el que se estructuran y desenvuelven y así poder dar una explicación y contribuir en el mejoramiento del comportamiento organizacional.

A continuación se presentan las características que determinan la comunicación de las empresas públicas estudiadas, así como la forma en que repercuten en su comportamiento.

#### 4.6.8 Caracterización de la comunicación en las empresas públicas Comunicación desorganizada, organización poco comunicante



#### 4.7 Cultura Organizacional

La importancia que tiene el estudiar a las organizaciones a partir de su cultura (normas, valores, símbolos, lenguaje y representaciones) recae en el hecho de que permite conocer su esencia y la forma en que se dan los procesos organizacionales. Esto se explica en el hecho de que si se conoce la cultura de los miembros, se está conociendo la cultura de la organización, la que le da sentido y la mantiene unida, controlando y guiando las actividades y el comportamiento de los miembros a un fin común, es decir, la cultura se torna como la base que da congruencia al comportamiento de los empleados.

A pesar de que su estudio tuvo sus antecedentes desde la década de los cuarenta en la escuela de las relaciones humanas, es hasta los ochenta cuando el concepto de cultura organizacional se difunde como tal y que toma importancia en el ámbito organizacional.<sup>169</sup>

Debido a que la naturaleza de la cultura se encuentra en las costumbres y normas sociales que los miembros conforman es necesario estudiar la acción humana y colectiva. Crozier<sup>170</sup> se refiere a la acción humana como un proceso activo del que los individuos se previenen cuanto antes para sobrepasar las dificultades de la acción, en el que constantemente aprenden a servirse de los instrumentos materiales y culturales a su disposición para resolver los problemas a los que se enfrentan.

Dichas relaciones entre los individuos y los grupos se rigen a partir de reglas formales e informales conformando constructos políticos y culturales a través de sus capacidades y con sus medios de acción para contener los riesgos de tensiones excesivas y para hacer posible su cooperación.

Al tiempo que los individuos viven sus relaciones e intercambios con los otros, la cultura pasa a ser, según Crozier<sup>171</sup>, un instrumento y capacidad que

---

<sup>169</sup> Dávila Anabella, Dora H. Martínez y et.al., Cultura en las organizaciones latinas, Siglo XXI, México, 1999, p.20

<sup>170</sup> Crozier, Michel y Erhard Friedberg, El actor y el sistema, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, p.169

<sup>171</sup> Crozier, op.cit., p.172

adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros, estableciendo un sistema de valores compuesto de normas y actitudes.

Es necesario que tanto la organización como los empleados reconozcan la cultura del otro y establezcan un sistema de significados comunes, lo que el autor llamaría constructo cultural, el cual es capaz de expresar los valores de la empresa a partir de la correcta difusión e inclusión de su misión, valores y objetivos, con el fin de crear un mundo simbólico común en el que se identifique y sienta incluido. En otras palabras, es necesario conformar un constructo cultural en la medida en que las organizaciones y grupos constituyan estructuras de acción colectiva que proporcionen instrumentos de acción.<sup>172</sup>

#### **4.7.1 Cultura**

De esta forma, podemos entender a la cultura como el conjunto de valores, creencias y prácticas que se desarrollan en el curso de la interacción social y que son comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural.

Así, la cultura pasa a ser entonces, la que conforma el carácter de la organización, en la que las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas, los procesos, etc., realizan una función interpretativa, actuando como puntos de referencia en el modo de pensar de las personas, dando sentido al contexto en el cual trabajan y ayudando a conformar la continua realidad dentro de la organización.

En este sentido, Morgan<sup>173</sup> señala que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos que crean y recrean significados, haciendo de la cultura un medio que permite orientar y modelar la conducta en las organizaciones, pues al prestar atención al significado simbólico de aspectos racionales de la vida organizacional, las estructuras y las

---

<sup>172</sup> Crozier, op.cit., p.173

<sup>173</sup> Morgan, op. cit., p.122

prácticas encarnan modelos de significado subjetivo que son cruciales para el entendimiento de cómo funciona la organización día con día.

Morgan estudia la cultura desde cuatro perspectivas<sup>174</sup>:

1. La organización como un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad.
2. La variación de la cultura de una sociedad a otra y por lo tanto de las organizaciones de acuerdo al contexto en el que se desarrollen.
3. Como culturas y subculturas colectivas en las que los patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, ejercen una influencia decisiva en la eficiencia de la organización.
4. Como modelo cultural que se crea y sustenta al interior de las organizaciones a partir de los procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales

De esta forma, se refiere a la cultura como el “proceso de estructuras reales que permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos.”<sup>175</sup>

#### **4.7.2 Subculturas**

Asimismo, hace alusión a la existencia de subculturas al interior de las organizaciones, considerando que la cultura de una organización puede estar altamente fragmentada, es decir, dividida en grupos con diferentes visiones, aspiraciones y con formas de conducta que son peculiares a un grupo particular dentro de ésta.

De la misma forma, Schein<sup>176</sup> señaló que las distintas subculturas que se conforman al interior de las organizaciones se rigen por supuestos culturales diferentes que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes, por lo que es necesario que tras esas diferencias se logre la

---

<sup>174</sup> Íbidem, p.100

<sup>175</sup> Íbidem, p.116

<sup>176</sup> Schein. Cit.pos.Ruíz, op.cit., p.247

conciliación entre las subculturas, de tal forma que se puedan conseguir patrones similares de significados que se traduzcan en una conducta dirigida a un mismo fin.

En este sentido, se habla de una cultura fuerte cuando los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente por sus miembros, logrando ejercer una mayor influencia sobre el comportamiento de éstos. Esta clase de cultura permite los consensos respecto a los objetivos e ideales de la organización, contribuyendo a la cohesión, fidelidad y compromiso con su centro laboral.<sup>177</sup>

Según Van Maanen y S.R. Barley<sup>178</sup> entre los factores que influyen en la conformación de subculturas al interior de las organizaciones se encuentran:

- **Departamentalización:** se refiere a los mecanismos derivados de la división del trabajo, donde la fragmentación estructural limita la interacción y el intercambio de conocimientos, creando subsistemas sociales de individuos que comparten el lenguaje, normas, objetivos, valores, ambiciones, etc.
- **Importación:** cada vez que la organización asimila nuevos conjuntos humanos efectúa una importación de cultura potencial.
- **Innovación tecnológica:** la implementación de nueva tecnología requiere, al mismo tiempo, la aportación de nuevas reglas y valores y la adaptación de la jerarquía de puestos y funciones.
- **Diferenciación ideológica:** división interna a partir del influjo de personalidades relevantes en forma de líderes informales o escuelas de pensamiento.
- **Movimientos contraculturales:** corrientes contraculturales que poniendo en duda los principios básicos de legitimación de la organización, intentan dominar su estructura social, introduciendo nuevos sistemas de valores y de comportamiento.
- **El futuro promocional:** mientras que la cumbre gerencial de la organización se fortalece con individuos más fieles a ésta, en la base

---

<sup>177</sup> Robbins, op.cit, p.442

<sup>178</sup> Ruiz, op.cit, p.249

proliferan subculturas fomentadas por la pasividad, falta de control o el desacuerdo hacia los altos mandos.

Con lo que se ha mencionado hasta el momento se puede decir, de inicio, que la cultura corporativa se desarrolla a partir de los procesos sociales, de símbolos, imágenes y rituales que se crean y practican al interior de los centros laborales.

#### **4.7.3 Definición de cultura organizacional**

De esta forma, y tomando en cuenta algunas definiciones de autores como Abarbanel, Stephen y Ruíz Olabuenaga, podemos referirnos a la **cultura organizacional** como el sistema de valores, creencias, actitudes, normas y símbolos compartidos y dotados de sentido, resultantes de la historia y la gestión de la compañía,<sup>179</sup> de la interacción social, de su contexto sociocultural y de factores contingentes que afectan y determinan el compartimiento de sus miembros en un proceso de atribución colectiva de sentido, reflejado en flujos continuos de acciones y reacciones.

En sí, la cultura de la organización es el reflejo del comportamiento de sus actores, es decir, la personalidad o la forma de pensar de ésta, pues a partir de las normas, valores y creencias es que los miembros actúan y se desenvuelven en su trabajo. De este modo, el estudio de la cultura se interesa por explicar y predecir la forma en que la organización y los que trabajan en ella se comportan en distintas circunstancias.

En este sentido, podemos decir que la cultura organizacional puede ser vista como meta y como herramienta e instrumento de análisis. Si es vista como meta, entonces nos interesa conocer su naturaleza, su funcionalidad y su significado social; mientras que si es utilizada como herramienta funciona en la construcción de de la organización deseada.

---

<sup>179</sup> No se ha tomado en cuenta la importancia que tiene la forma de dirección para intervenir, conformar y modificar la cultura organizacional. Los directivos pueden influir en la evolución de la cultura siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados. El estudio de la relación entre el estilo de la dirección y a cultura corporativa, proveen una explicación acerca de la forma en que operan las organizaciones.

#### **4.7.4 Funciones de la cultura**

- Define comportamientos, motiva a sus empleados y dirige la forma en que una empresa procesa la información de que dispone.
- Define a la organización y la distingue de otras.
- Proporciona el sentido de identidad a sus miembros.
- Unifica criterios y mantiene unida a la organización.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Permite planificar los cambios culturales con el fin de obtener los efectos organizacionales previstos.

Cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen al progreso y logro de los objetivos de la organización (lo que sería una cultura positiva) ésta resulta una desventaja para la empresa (cultura negativa).

#### **4.7.8 Componentes de la cultura**

La cultura de una organización se percibe a través de ciertos indicadores como son los símbolos, artefactos, mitos, experiencias, modos de relacionarse. J.M. Peiro<sup>180</sup> siguiendo a autores como Schein, Filman, Dyer, entre otros, ha sintetizado tres niveles en los que se manifiesta visiblemente la cultura:

1. Nivel observable referido a los productos de la cultura: lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos prácticas laborales, clima, mitos, historias leyendas, espacios físicos, mobiliarios, etc.
2. Nivel apreciativo y valorativo que permite justificar, dar razón, e interpretar los productos anteriores: valores, filosofía, ideologías expectativas, actitudes, predisposiciones, perspectivas, conocimiento, prioridades y significados.
3. Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. Los supuestos se refieren, según

---

<sup>180</sup> Ruiz, op.cit., p.257



Hoy y Miskel (1996), a “premisas abstractas sobre la naturaleza humana de las relaciones humanas, de la verdad, de la realidad y del medio externo.”<sup>181</sup>

Estos tres elementos por los que se conforma la cultura se refieren a los que retoma Peiro de otros autores y que clasifican como artefactos, valores y supuestos, a los cuales Hatch (1993) agrega un cuarto elemento: el de los símbolos, que define como objetos, palabras o acciones que adquieren significados distintos a los que representan.<sup>182</sup>

A continuación se definen algunos componentes que conforman estos cuatro elementos, con el fin de poder comprender mejor el ámbito cultural y la forma en que influye en el comportamiento de los actores y de la organización.

**Mitos:** relatos que no guardan relación con hechos reales.<sup>183</sup> Se hacen de símbolos y códigos. Sirven para concretar los valores abstractos. Contienen las presuposiciones y los valores implícitos que servirán de guía para quienes deben tomar decisiones.

**Ritos:** costumbres o ceremonias que se reflejan en comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos, obligaciones y costumbres, así como el papel que desempeñan en la organización.

*Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia...*<sup>184</sup>

**Hábitos:** modo especial de proceder o conducirse, adquirido por repetición de actos iguales o semejantes u originados por tendencias instintivas, dando origen a automatismos y estereotipos.<sup>185</sup>

---

<sup>181</sup> Dávila Anabella, op.cit., p.23

<sup>182</sup> Íbidem, p.25

<sup>183</sup> De la Mota Ignacio, Enciclopedia de la Comunicación. Tomo 3, Noriega Editores, México, 1994, .906

<sup>184</sup> Robbins, op.cit., p.452

**Creencias:** proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.

**Valores:** ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan cuales deben ser premiadas y cuales castigadas.<sup>186</sup> Es decir, los valores se presentan como interpretaciones simbólicas de la realidad que norman, controlan y significan la acción hacia el logro de los objetivos, definiendo el carácter y dándole un sentido de identidad a la organización.

Cabe señalar que los valores se mueven y manifiestan en el plano emocional mientras que las creencias se aceptan racionalmente.

**Actitudes:** sentimiento o estado mental positivo o negativo, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones.<sup>187</sup> Las actitudes son determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la personalidad, a la percepción y a la motivación. Estas se aprenden y definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos o situaciones, proporcionan las bases emocionales de las relaciones interpersonales y de identificación con los demás.

**Conducta:** tendencia de la persona a actuar sobre algo o alguien de una manera determinada.

**Personalidad:** conjunto de características que distinguen a un individuo de otro, que se han formado a partir de los factores heredados, sociales, culturales y del medio.

---

<sup>185</sup> De la Mota, op.cit, p.677

<sup>186</sup> Fernández, op.cit., p.109

<sup>187</sup> Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., Las Organizaciones, Ed. Irwin, España, 1996, p.131

**Tótem:** objeto simbólico que representa el interés común. Es un símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura.<sup>188</sup>

**Representaciones:** ideas que se estructuran simbólicamente sobre aspectos de la realidad social, con la intención de introducir la noción de forma u orden. Son patrones informativos o ideas que se forman acerca del mundo.

Estos conceptos son los que finalmente conforman el mundo simbólico de la organización, proveyéndola de una gran cantidad de significados que hacen de ésta un sistema sumamente complejo y difícil de desentrañar.

#### **4.7.6 Clima organizacional**

Una de las formas en que se ha abordado a dicho mundo simbólico es a través del estudio del clima organizacional, el cual se refiere al conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y que sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el mismo. Se pueden citar a la estructura, descripciones de puestos, normas, recompensas, estilo de liderazgo, valores de trabajo, etc., en donde dichos factores interactúan e influyen en la satisfacción, producción y eficiencia de la organización.<sup>189</sup>

En si, el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, los cuales pueden ser favorables o desfavorables para los fines de la empresa, creando estabilidad o inestabilidad, según sea el caso. El clima puede ser medido a partir del grado de satisfacción del empleado en su trabajo, tomando en cuenta desde las instalaciones, funciones desempeñadas, tipo de liderazgo, motivación, situación bajo la que trabajan, relaciones laborales, entre otros elementos que contribuyen a que los miembros se creen una imagen positiva o negativa de su centro laboral, contribuyendo en su desempeño y productividad al interior de la organización.

---

<sup>188</sup> Pérez Dávila. Cit.pos. Ramírez, op.cit., p.203-204

<sup>189</sup> Hodgetts, op.cit., p.376

La **satisfacción en el trabajo** se puede definir como la actitud que mantienen los individuos con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basados en factores relativos al ambiente en que se desarrolla, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.<sup>190</sup> Entre algunos de los elementos que contribuyen a la satisfacción del empleado se encuentran:

- **Desempeño-premio:** grado en que la distribución de premios, incentivos y reconocimientos hacia el empleado se basa en criterios relativos al desempeño.
- **Paga:** cantidad recibida en relación al trabajo realizado.
- **Trabajo:** grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades, así como que el trabajo realizado se efectúe bajo las condiciones acordadas.
- **Oportunidades de ascenso:** existencia de oportunidad para subir de puesto.
- **Relaciones jefe-empleado:** capacidad de los jefes de mostrar interés por los empleados, así como el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Compañerismo:** grado de colaboración amistad, apoyo, competencia entre los miembros.
- **Seguridad:** grado de confianza que adquiere el empleado, a partir de la información con la que cuenta, tanto en la realización de su trabajo, en la relación con sus jefes y compañeros como en el uso del equipo técnico.
- **Identidad:** grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto.
- **Congruencia entre intereses particulares y los de la organización:** grado en que el cumplimiento de las metas organizacionales contribuye a la satisfacción de los intereses de los actores.

---

<sup>190</sup> Gibson, op.cit.,m p.138

Asimismo, podemos mencionar algunos elementos que afectan la estabilidad de la organización y que al mismo tiempo se ven reflejados en el clima organizacional:

- **Centralismo:** grado en que el poder y el control se centran en un mismo nivel.
- **Autoritarismo:** grado en que las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones imponen su autoridad, sea racional o no, sobre sus subordinados.
- **Incertidumbre:** grado de información con la que cuentan los empleados para el desempeño de sus funciones.
- **Claridad organizacional:** se refiere a la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización. Para ello se requiere la definición y establecimiento del ideario, reglas, políticas y desempeño organizacional.

Un elemento en el que se refleja la claridad organizacional es a partir de la imagen que se logra proyectar tanto al interior como al exterior de la empresa.

#### **4.7.7 Imagen de la organización**

**Imagen interna:** ayuda a la identificación y al sentimiento de pertenencia en el empleado. Para ello es necesario un plan de comunicación interno capaz de estimular la iniciativa y responsabilidad y activar procesos de administración coherentes para aumentar el sentimiento de pertenencia, la motivación y la voluntad de compromiso de los miembros con su centro de trabajo.

**Imagen externa:** se refiere a la forma en que se da a conocer con su público externo. Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, le será más fácil recibir del entorno lo que requiera para funcionar con éxito.

La implementación y difusión de la imagen de la organización tanto al interior como exterior de la organización se realiza a partir de la utilización de productos comunicativos capaces de llegar tanto en distancia, cantidad y calidad a sus diferentes públicos. De ahí la necesidad de contar con un plan de

comunicación que contemple la difusión de mensajes a sus diferentes públicos, así como los medios y canales más apropiados para lograr el efecto deseado.

Cabe señalar que los modos de comunicación y de organización están impregnados de hábitos, sistemas de valores y personalidades. Es así, como lo menciona Bartoli, que en la medida en que la comunicación logre establecer en la organización, la capacidad colectiva de sus miembros de organizarse, definir y controlar más adecuadamente sus acciones, es que se estará estableciendo un grado mayor de cultura organizacional. Es así como la comunicación contribuye en el establecimiento y desarrollo de la cultura en las empresas, siendo ésta la que finalmente le otorgue sentido, coherencia y dirección.

De esta forma, menciona Crozier que “el análisis cultural permite comprender la utilización efectiva, por parte de los actores, de las potencialidades y oportunidades de una situación y la estructuración diferente de problemas de contextos que resultan de él.”<sup>191</sup> Al mismo tiempo, que propone un campo de investigación cuya exploración es indispensable para apreciar las posibilidades de cambio organizativo y así plantear preceptos normativos, en donde la cultura evoluciona a partir del efecto directo de estrategias, comportamientos y acciones estructurales que conforman y moldean la realidad organizacional.

#### **4.8 La cultura en las empresas públicas**

Adentrarse en el mundo simbólico de las empresas públicas, conocer sus valores, creencias, costumbres, representaciones, etc., a partir de la propia personalidad, actitudes y comportamiento de los individuos, proporciona un campo rico de significados que permite conocer, desentrañar y explicar el mundo bajo el que se estructuran las organizaciones.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en los elementos culturales que conforman nuestro campo de estudio.

---

<sup>191</sup> Crozier y Friedberg, op.cit., p.184

#### **4.8.1 Sus mitos**

Es difícil encontrar que las organizaciones compartan relatos comunes en su interior, ya que cada una crea sus propias historias. Sin embargo, se puede decir que los mitos que se mencionan en los diferentes departamentos estudiados se refieren, en su mayoría, a aspectos y situaciones con los que los miembros no están de acuerdo y que finalmente se practican, o con acciones que se dice que se deben llevar a cabo y no se cumplen.

A pesar de que sólo en el departamento del IMSS se menciona el mito de que el personal de base se considere flojo y ocioso, en las otras organizaciones también se hace mención del desacuerdo que hay por los privilegios de los que gozan, siendo ellos los que menos trabajan. De esta forma, se cree que es un concepto que se puede generalizar en las organizaciones, aunque no lo mencionen como tal.

En Canal 11 se especifica la necesidad de la exaltación de las capacidades creativas y participación del empleado, lo cual queda únicamente como mito.

En Renapo y DDS del Municipio el mito al que hacen referencia es el del Cambio con la Administración Panista, sin embargo, se sigue dando continuidad a estructuras pasadas.

Por su parte los departamentos del INBA, Radio Educación, Sedena, y del ISSSTE no hacen mención de mitos al interior de la organización.

#### **4.8.2 Sus ritos**

Los departamentos estudiados no mencionan muchos ritos organizacionales, siendo Radio Educación y Canal 11 los que más presentaron. Cabe señalar, que la mayoría de estos ritos se refieren a aspectos que no repercuten directamente en los intereses de los empleados, por ejemplo, juntas y comidas por eventos importantes a nivel dirección o celebración de días festivos, que a pesar de poder integrar al personal no retoman directamente las necesidades de los empleados.

Sólo los departamentos del INBA, Radio Educación, del Municipio y Canal 11 hacen mención de algún rito que repercute directamente en los intereses del empleado como es, en el caso de las tres primeras, el festejo de cumpleaños; las exposiciones que hace Radio Educación para sus empleados al interior de la radiodifusora y los torneos de football que se están implementando en el Canal 11.

Asimismo, la radiodifusora también menciona la celebración de su aniversario y Canal 11 el festejo de días festivos, siendo éstas dos en las que se practican más ritos que de alguna manera contribuyen en la integración del personal y en la identificación con la misma. Esto se atribuye al tipo de servicio que ofrecen, pues al dedicarse a la difusión cultural, son organizaciones que se preocupan por fomentarla desde el interior de éstas.

Por su parte, Sedena no presenta ningún rito de este tipo, pues sólo menciona la lectura diaria de la orden del día como un rito organizacional. Hay que tomar en cuenta, que los valores de ésta están basados en la disciplina y obediencia más que en las relaciones interpersonales.

El IMSS, SHCP, ISSSTE no hacen mención de ritos organizacionales, mientras que en Renapo, a pesar de decir que existen no se menciona ninguno de ellos.

#### **4.8.3 Sus hábitos**

En general, podemos ver que al interior de los departamentos no se practican muchas actividades en las que se vea integrado el personal en su conjunto o una parte de éste, lo que se explica desde el tipo de relaciones que se llevan a cabo al interior, las cuales en ningún caso llegan hacer muy estrechas.

Para empezar, cabe señalar que SHCP, Sedena y Renapo no hacen mención de hábitos al interior del departamento.

A pesar de no ser actividades impulsadas por la propia organización, en el caso del ISSSTE y la Prosoc, se acostumbra celebrar, entre los mismos grupos, los cumpleaños de los compañeros de trabajo y los días festivos.



El festejo de cumpleaños es una actividad que también realizan Radio Educación y la DDS del Municipio, tanto por acuerdo organizacional como por compañerismo. Por su parte, INBA, Radio Educación y Canal 11 presentan el hábito de comer juntos. Asimismo, en esta última un grupo de miembros acostumbra llegar más temprano para desayunar dentro de la organización.

En el IMSS se dan reuniones extralaborales, lo que se explica a partir de la relación que existe entre sus miembros, ya que el número reducido de integrantes que lo conforman les permite compartir sus intereses.

Podemos ver que la existencia de mitos, ritos y hábitos al interior de los departamentos estudiados no son muy frecuentes ni abundantes, ni por parte de la propia estructura organizacional ni conformados por los mismos miembros. Esto se puede explicar desde el poco interés que muestran las organizaciones en la conformación de valores que permitan la integración de los actores y la identidad con su centro laboral, de tal forma que contribuyan al desempeño de sus funciones, y por lo tanto, al cumplimiento de las metas organizacionales.

La escasez o la ausencia de estos elementos simbólicos en las organizaciones no permite que se cree una cultura organizacional fuerte, pues los patrones simbólicos bajo los que se conforman no logran establecer significados compartidos capaces de construir relaciones sólidas tanto formales como informales que trabajen en función de un interés común.

#### **4.8.4 Sus valores**

A diferencia de los valores establecidos formalmente, en los que se pretende crear una cultura a favor del desempeño organizacional, sean o no los adecuados para dicho fin, en la cultura organizacional real, es decir, la conformada por los propios actores, los valores que predominan en la mayoría de los departamentos no son los más óptimos para contribuir en la integración tanto de los empleados como de sus actividades.

Entre los valores que más predominan al interior de los departamentos están:

- **Desconfianza:** tanto por la desinformación como por las relaciones poco cercanas con compañeros y autoridades.

Por ejemplo, en los casos de la Sedena, Renapo, ISSSTE y del Municipio, la competencia se da como un valor negativo, ya que no se refiere a la realización eficiente de las actividades, sino a demostrar quien puede más.

- **Falta de identidad:** no se les da a conocer el ideario organizacional ni se resalta la importancia de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos, además de que las condiciones bajo las que trabajan no son muy favorables.
- **Individualismo:** en la mayoría de las organizaciones los empleados trabajan en función de la satisfacción de intereses propios, no preocupándose por integrarse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Falta de compromiso:** no todos los actores muestran interés por el cumplimiento eficiente de sus funciones ni de sus objetivos. Sobre todo los de base son los que se muestran más apáticos.

En el caso de la Sedena se menciona como el personal de base realiza exclusivamente las actividades correspondientes, quienes al encontrarse en la organización por necesidad económica no muestran gran cooperación entre ellos, donde cada individuo persigue sus propios objetivos.

Cabe señalar que en Radio Educación tanto por el reconocimiento oficial que les confiere la organización como por el gusto hacia el trabajo realizado, los actores logran sentirse identificados con la emisora. Además de ser la única en la que se reconoce el desarrollo profesional y personal como uno de sus valores.

En el caso del IMSS, Radio Educación, Canal 11 y Prosoc, en las que la mayoría de sus empleados cumplen con el perfil de sus funciones, logran sentirse a gusto con su trabajo y entablar mejores relaciones, mostrando mayor compromiso e integración en el trabajo.

La conformación de valores al interior de las organizaciones tanto por parte de ésta como de los propios individuos es fundamental para crear un comportamiento organizacional coherente con los objetivos de la empresa, sin embargo, pocas veces, éstas se preocupan por construir y difundir una cultura y clima organizacional que contemple los intereses individuales con los de la empresa, con el fin de colaborar en la integración que incite a los empleados a trabajar responsable y comprometidamente en función de los fines organizacionales.

#### **4.8.5 Sus actitudes**

La actitud que presentaron los actores no suele ser la más adecuada para el desempeño óptimo de sus funciones, sin embargo, ésta depende en gran medida de la forma en como son tratados por la propia organización.

La mayoría de los actores mostraron una actitud desinteresada y poco comprometida hacia el trabajo, en la que además, la actitud por parte de los empleados de base se caracterizó por estar un tanto viciada y basada en la teoría del menor esfuerzo.

Se encontraron varios casos que presentaron una actitud defensiva aunque por motivos diferentes, por ejemplo en Canal 11 se presenta como producto de la crítica a los errores; en al Sedena por la competencia desleal y falta de mismas oportunidades; en el ISSSTE por la desigualdad en el trabajo; mientras que en la Prosoc por intereses políticos.

Cabe señalar que en los casos del IMSS, Radio Educación, Canal 11 y Prosoc, los actores mostraron una actitud más responsable y comprometida, lo que se explica por el interés que muestran los propios miembros por su trabajo.

En general, podemos decir que las empresas estudiadas no crean un clima laboral que incite a la conformación de actitudes positivas en los empleados, pues más allá de que éstos realicen o no las actividades que les gustan, el tipo de relaciones que se dan entre los mismos compañeros y jefes de trabajo, la saturación de actividades y el trabajo bajo presión, la incertidumbre y

desconfianza generada por la falta de información, entre otros factores ya mencionados, provocan inconformidad e inseguridad en los actores, generándoles una actitud negativa hacia el trabajo. Esto trae como consecuencia empleados poco comprometidos con sus funciones, y por lo tanto, con su empresa, en dónde su objetivo se limita a la satisfacción de intereses personales.

De esta forma, la actitud del empleado no sólo es producto de su personalidad, sino también de la estructura organizacional, es decir, el ambiente laboral en el que se desenvuelve puede contribuir positiva o negativamente en el cambio de actitud de los actores, donde las empresas deben trabajar en función de la conformación de comportamientos dirigidos al cumplimiento de sus fines.

#### **4.8.6 Clima organizacional**

A pesar de los departamentos en los que se logra entablar una mejor relación y cooperación en el desempeño de sus funciones, en general, el clima organizacional al interior de los departamentos estudiados se caracteriza por ser inestable y existir insatisfacción laboral, entre los factores que intervienen en la conformación de dicho clima se encuentran los siguientes:

##### **Inestabilidad laboral:**

- **Centralismo:** se decide, evalúa y aprueba a nivel superior, no se delega responsabilidades.
- **Autoritarismo:** uso del poder para imponer y reprender ya sea por parte del Director General o responsable del área, y aunque en algunos casos no se percibe totalmente, finalmente se hace lo que la Dirección decide.
- **Desinformación e incertidumbre:** no cuentan con la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo.
- **Falta de claridad organizacional:** no se conoce a fondo ni de manera formal el qué y el cómo se debe hacer, por lo que el trabajo no realiza adecuadamente.

#### **Insatisfacción laboral:**

- **Falta de reconocimiento:** no existe valoración del trabajo de los empleados por parte de las autoridades.
- **Falta de motivación:** en su mayoría los alicientes se otorgan únicamente a sindicalizados, además de existir pocas oportunidades de asenso y desarrollo profesional.
- **Exceso de trabajo:** la gente trabaja más del tiempo establecido y bajo presión, lo que genera disgusto por el trabajo y un ambiente laboral tenso.
- **Incongruencia entre intereses particulares con los de la organización:** se trabaja en busca del beneficio propio, es una lucha de poder que no permite enfocar los esfuerzos a un fin común.
- **Desconfianza:** la desinformación, las relaciones al interior, el autoritarismo, entre otros provoca que la gente trabaje a la defensiva y que no se fie de las acciones de los compañeros.
- **Falta de identidad:** al no satisfacer sus necesidades y no sentirse motivados no logran identificarse con la organización.

La importancia de un clima laboral estable es indispensable para el adecuado funcionamiento y logro de los objetivos de la organización. Sin embargo, en nuestro caso de estudio, encontramos estructuras organizacionales que no favorecen a dicho cometido, ya que no se preocupan por la conformación de relaciones estrechas de trabajo que cuenten con los recursos óptimos para el desempeño de sus funciones y bajo una estructura de autoridad que incite a la integración y realización de sus actividades en función del cumplimiento tanto de los objetivos particulares como organizacionales.

#### **4.8.7 Imagen interna**

En cuanto a la conformación de una imagen al interior de las empresas estudiadas, se puede mencionar la falta de claridad organizacional que existe entre sus miembros. Esto como consecuencia de factores como el desinterés que existe en dar a conocer formalmente la filosofía, funciones, objetivos y demás elementos de la organización que contribuyen a dejar en claro la estructura y rumbo de la empresa para la que se trabaja.

De esta forma, el personal no logra tener claridad de sus actividades ni fines del departamento, no adquiriendo conciencia de la importancia de su trabajo en el funcionamiento de la organización, ni la forma en que repercute a nivel social.

Por ejemplo, en el caso del ISSSTE se menciona la falta de identidad por parte de los miembros, quienes a pesar de saber, de forma general, cuales son sus funciones y el objetivo de la empresa, al no recibir inducción en la que se les da a conocer el ideario de la organización, no logran sentirse identificados con su centro laboral.

Cabe señalar, que a pesar de que se adquiere una idea de la función y finalidad del departamento a partir de las funciones realizadas, el hecho de que no se tenga una imagen clara, y aunado a ello, la forma y condiciones inadecuadas de trabajo en la que no se valora, reconoce, ni se alienta al personal, no permite que éste se sienta identificado con la organización, y por lo tanto, que se interese por el desempeño óptimo de sus funciones ni por exteriorizar una imagen positiva de su centro laboral.

En los departamentos en los que se logra tener cierta identidad con la organización es a causa del gusto que existe hacia las actividades realizadas, tal es el caso del IMSS, Radio Ecuación, Canal 11 y la Prosoc, en las que algunas de sus funciones coinciden con su perfil, sin embargo, el trabajo excesivo y bajo presión sin ningún aliciente, no contribuye a consolidarla.

En el caso de Radio Educación también se adquiere cierta identificación por el reconocimiento oficial de la estación como una radiodifusora cultural y diferente, lo que confiere prestigio a sus miembros.

La imagen que se logra formar al interior de las empresas no permite consolidar un constructo cultural fuerte y estable, en el que los empleados se sientan conformes e identificados con su trabajo, y de esa forma, generen una imagen positiva de su empresa.

#### **4.8.8 Imagen externa**

Al referirnos a los servicios otorgados por un departamento en específico y no de la Institución como tal, posiblemente no se piense en una gran campaña publicitaria para dar a conocer el servicio al exterior, sobretodo porque no todos los productos que realizan cada uno de éstos van dirigidos al público en general.

Sin embargo, sí se podría pensar en como llegar y mantener informado a su público sobre los servicios y la forma en que se están otorgando, con el fin de crear una imagen positiva del departamento, no obstante, la mayoría no se preocupa por ello.

En la mayor parte de los casos estudiados no se logra consolidar una buena imagen hacia el exterior (mínimo con el público al que va dirigido), pues el único medio que utilizan para darse a conocer es a partir del otorgamiento del servicio, que generalmente no logra ser eficiente.

Por ejemplo, en Renapo, cuyo servicio va dirigido al público en general, no se logra proyectar una imagen clara al exterior, pues la gente la conoce únicamente por la asignación de la curp, sin saber exactamente que significa y cuales son sus demás funciones, en la que además, la deficiencia del servicio no contribuye a la consolidación de una imagen positiva. A pesar de ello, la organización no se ha preocupado por conformar y externar una imagen oficial de lo que es y hace, pues hasta el momento en que se realizó el estudio sólo estaba como plan el promocionar la utilidad de la curp.

En el caso de las organizaciones que otorgan un servicio a la sociedad mediante la realización de trámites y papeleo (INBA, Renapo, ISSSTE y Municipio) son las que presentan más deficiencias en el otorgamiento del servicio, considerándolo como un trámite embrolloso, por lo que no logran consolidar una imagen positiva con el público al que van dirigidas.

En el caso de los departamentos del IMSS, Canal 11 y SEDENA en la que los servicios que otorgan repercuten principalmente al interior de la misma

organización, las demás áreas por las que se conforman conocen la función de éstos como parte de las actividades que se deben cumplir al interior de la empresa, formándose una imagen del departamento a partir del modo en que reciben el servicio.

Por ejemplo en el IMSS no se tiene clara la finalidad del departamento, pues se considera que su función es cubrir la demanda de los productos comunicativos solicitados por los diferentes áreas del Instituto, cuando su actividad principal debería ser la elaboración de la síntesis informativa que contribuya a la imagen de la misma. Sin embargo, esto lo desconoce el resto de la organización, y aunque se tenga una buena imagen del departamento, ya que finalmente logra ir sacando los trabajos solicitados, en realidad no está contribuyendo en la conformación de una imagen de la Institución hacia el exterior.

Cabe señalar que Radio Educación y Canal 11 son las únicas organizaciones que podrían crear una imagen positiva hacia el exterior, ya que a pesar de los contratiempos que se dan al interior de los departamentos, la programación sale a tiempo y aunque no siempre con la calidad esperada, su público ya se ha formado una buena imagen de las emisoras.

La falta de consolidación de una imagen hacia el exterior repercute en la relación con su entorno, principalmente con las organizaciones que intervienen en los procesos laborales y con su público. En el caso de las primeras, en el sentido de que mientras menor sea la imagen que se tiene de una organización más difícil es entablar relaciones con ellas, y que posiblemente sean necesarias para el funcionamiento de la organización.

En cuanto al público, el hecho de que no conozcan sus servicios o se tenga una mala imagen del otorgamiento de éstos, impide que la organización adquiera prestigio y reconocimiento a nivel social, pues son ellos quienes al recibir el producto pueden hablar positiva o negativamente de ésta.



#### **4.8.9 Representaciones**

A pesar de no ser organizaciones culturalmente fuertes, las representaciones que se llegaron a consolidar y en las que coincidieron los diferentes departamentos se refieren a la inconformidad que existe hacia el trabajo, resaltando causas como las siguientes:

- Trabajo excesivo y bajo presión, que hasta en los casos donde las actividades son del agrado de los participantes, se vuelve desagradable cuando se realiza bajo estas condiciones.
- No se sienten reconocidos ni valorados, es decir, notan la ausencia de motivación dentro del departamento y la falta de remuneración económica, sobretodo por trabajar más del tiempo establecido.

En Radio Educación, Canal 11 y Sedena se sienten reconocidos por el prestigio que les confiere la organización para la que trabajan, siendo en el caso de esta última el motivo de su estancia, ya que pretenden ingresar posteriormente a otro lugar a partir de la experiencia adquirida en ésta.

Entre los aspectos que coincidieron de la forma en como visualizan a la autoridad de encuentran los siguientes:

- Falta de coordinación, planeación y comunicación interna.
- Falta de capacidad del responsable del área para dirigir y organizar el trabajo, así como de interés para relacionarse con los demás, ocasionando que no exista comunicación ni confianza hacia el jefe.

En cuanto a comunicación, en la mayoría de los casos, se reconoce las deficiencias que existen en torno a ésta tanto al interior como al exterior del departamento:

- Reconocen la falta de comunicación formal y escrita, ya que la mayor parte de ésta se da mediante medios informales, la cual tampoco consideran óptima

- Mencionan la necesidad de implementar mecanismos de comunicación formal e informal al interior del departamento.

En el IMSS los empleados consideran que es la insuficiencia de personal lo que no permite satisfacer adecuadamente la demanda del servicio más que la falta de comunicación en el departamento.

Cabe señalar que sólo en los departamentos del IMSS, Radio Educación, Prosoc y Sedena se reconoce la existencia de buenas relaciones de trabajo, aunque en esta última hemos visto que se dan algunos contactos que mantiene a la defensiva a los empleados.

A pesar de que en la mayoría no existe cooperación ni trabajo en equipo, sólo en Sedena, ISSSTE y DDS se reconoce esta deficiencia. Asimismo, aunque todas las organizaciones presentaron centralización del poder y en la toma de decisiones, sólo en SHCP, Radio Educación, Renapo y Municipio los empleados hacen referencia a ésta.

Así como este ejemplo, podemos mencionar otros en los que los empleados no reconocen la existencia de algunos factores por los que se ven afectados, esto se atribuye al temor que presentan de recibir alguna represalia al exteriorizar su parecer acerca de las autoridades y de la organización en la que trabajan. Sin embargo, la información que proporcionan sobre sus pareceres y las representaciones que conforman de su centro laboral, permiten conocer la forma en como las conciben.

El conocer las representaciones bajo las que se estructuran las organizaciones permite desentrañar los elementos que hacen de éstas sistemas complejos e impredecibles, pues recordemos que son los propios actores quienes hacen y conforman la cultura de la empresa a partir de su comportamiento y el significado que le confieren a lo que sucede a su alrededor. De ahí la importancia de acercarse y conocer el papel que juega el factor humano en las organizaciones, pues finalmente es el que las crea y conforma.

#### **4.8.10 Tótem**

La falta de identidad y representatividad en las organizaciones también se refleja en la ausencia de símbolos con los que los empleados se sientan identificados y sirvan como elemento integrador. Pues cabe mencionar, que sólo la mitad de los casos estudiados cuenta con un símbolo representativo de la organización y que únicamente resulta positivo en dos de ellos:

En Radio Educación se refiere a una figura histórica que contribuyó a los fines de la organización, es decir José Vasconcelos. Por su parte, en Canal 11 son los periodistas como Cristina Pacheco, Sari Bermúdez y otros que han hecho carrera dentro de la emisora, los que logran dar cierta identidad a ésta.

En los demás casos, el tótem lo representa la imagen negativa que ha creado el Director General al ejercer un poder autoritario y tradicionalista. Tal es el caso del INBA, en donde se reconoce como símbolo a la Directora, quien por el tiempo que ha servido al Gobierno y su liderazgo tradicionalista ha dejado huella en la Institución.

La forma en que repercute la ausencia de significados y símbolos representativos en la organización, se ve reflejada en la falta de integración y cohesión al interior de ésta, en la que los individuos no logran conformarse y trabajar conjuntamente en función de las metas organizacionales, pues se requiere de un sentido de identidad que permita construir una cultura organizacional fuerte y estable.

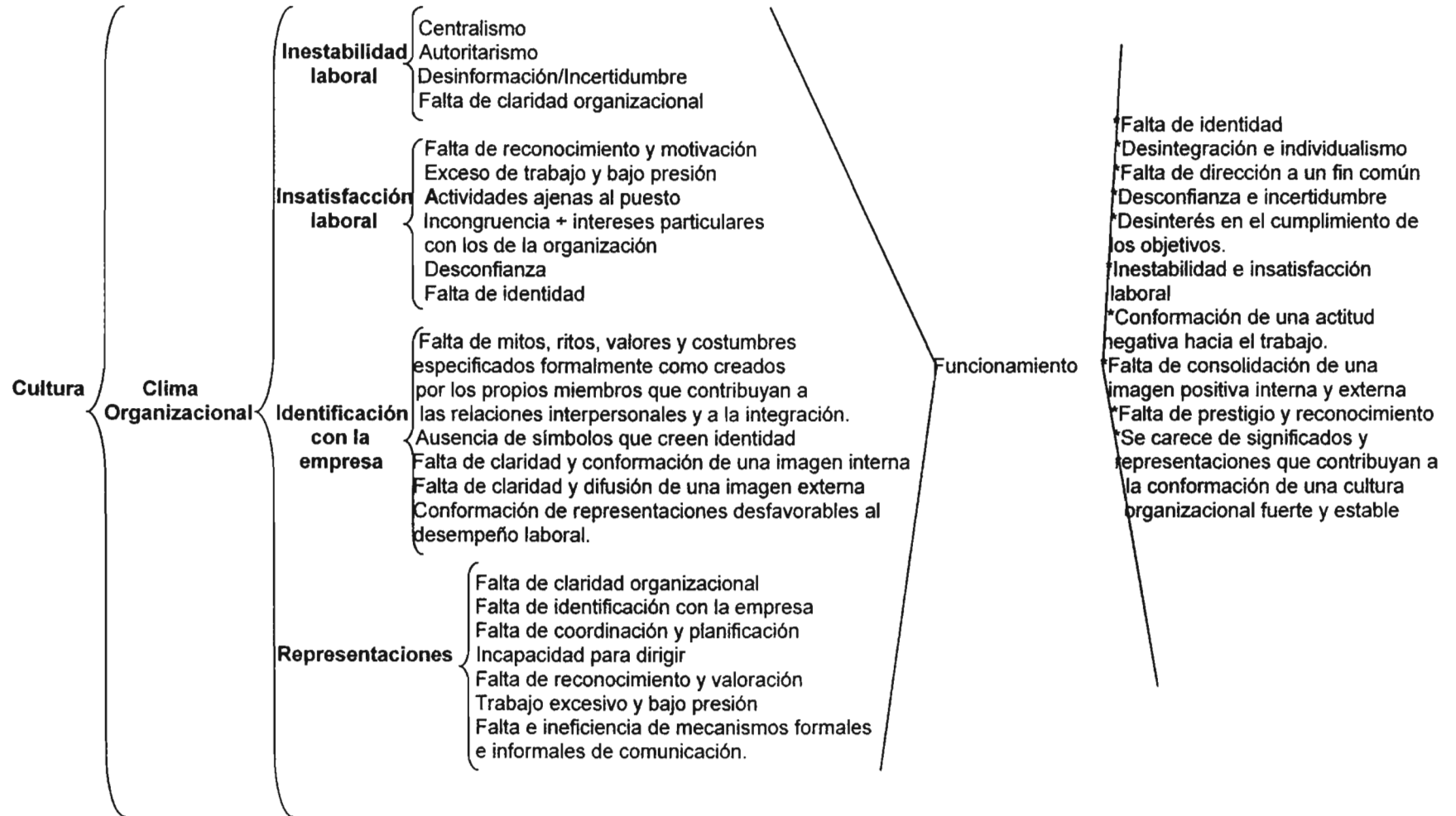
En el caso de las empresas estudiadas nos enfrentamos a culturas poco estables, en las que la propia organización no logra establecer patrones simbólicos que determinen y dirijan la conducta de los miembros en beneficio de ésta. Más bien, la ausencia de valores organizacionales y las condiciones bajo las que se trabaja crean valores y actitudes negativas que afectan el desempeño de la empresa.

De ahí la importancia de que tanto la empresa como los individuos logren construir una cultura afín a sus intereses y necesidades, capaz de proporcionar

cohesión, coherencia e identidad al interior de la organización, de tal forma, de dar sentido al trabajo y a los objetivos que se persiguen y crear conciencia de la importancia del cumplimiento de los mismos.

A continuación se presentan los elementos que caracterizan la cultura de dichas organizaciones y la forma en como repercute en su comportamiento, con el fin de mostrar una lectura rápida y general que permita al lector una mejor comprensión del objeto de estudio.

### 4.8.11 Caracterización de la cultura en las empresas públicas Los pareceres



#### **4.9 Funcionamiento**

Más allá de la estructura formal con la que cuenta una organización, el funcionamiento real de las empresas está determinado por otros factores que quedan inmersos en el campo informal de la misma, que como se mencionó anteriormente, se conforma a partir de la relación e interacción que mantienen día con día los empleados al interior de su trabajo y cuyas actividades no están prescritas por la organización.

De esta manera, la estructura formal se va moldeando a través de factores situacionales como son el entorno, el ambiente de trabajo, el comportamiento, las características, percepciones, expectativas y relaciones de los miembros, entre otros que influyen y determinan el funcionamiento organizacional.

Para entender mejor este apartado se estudiará la forma en que el factor humano se desenvuelve al interior de su centro laboral, ya que es él quien hace a la organización. Se debe tener presente que hablar de los actores es entrar a un campo sumamente complejo, pues habría que referirse a sus valores, actitudes, percepciones, intereses, representaciones, necesidades, ambiciones, motivaciones, capacidades, habilidades y demás elementos que influyen en su forma de actuar y de pensar. Asimismo, se sabe que el ser humano es un ser social, por lo que no sólo debe estudiarse como individuo sino como parte de un grupo, en el que su conducta resulta algo más complejo que la simple suma de las conductas individuales.

Lograr que los individuos se encuentren satisfechos con el cumplimiento de las obligaciones que le impone su puesto en relación con sus propios intereses y necesidades, no es cosa sencilla, pues como se ha visto, pocos son los miembros que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan al interior de las organizaciones y que de alguna manera sientan que el cumplimiento de dichas actividades contribuye a cubrir algunas de sus necesidades básicas.

Idealmente la organización espera que todos los miembros se comporten de una manera determinada y cumplan adecuadamente su papel, sin embargo, cada actor lo percibe de forma específica e incrementa actividades y conductas

que cree necesarias para desempeñar el papel esperado, dando como resultado la forma en que realmente se comporta la persona.

Este problema se origina desde el reclutamiento del personal, en el que no se elige al miembro más adecuado para el puesto solicitado, donde los actores se ven en la necesidad de realizar actividades que no corresponden a su cargo y que ni siquiera son reconocidas por las autoridades.

Otro de los factores que influyen en la forma en como el empleado percibe su papel es la claridad con que quedan establecidas y descritas sus funciones, pues es común que las personas se sientan confusas respecto a su responsabilidad y deberes en el trabajo, ya que no todas las organizaciones cuentan con una guía o manual donde se especifiquen formalmente, o si lo tienen, no son siempre dados a conocer. Aunado a ello, encontramos organizaciones cuyos empleados asumen dos papeles simultáneamente, actores o áreas de trabajo que realizan las mismas actividades dando como resultado la duplicidad de funciones, incompatibilidad entre el papel y el perfil del empleado y la sobrecarga de funciones.

Esto trae como consecuencia la aparición de variaciones en los procesos de trabajo que muchas veces retrasan la transformación del producto que será exportado al exterior, no permitiendo el cumplimiento de las metas ni el funcionamiento adecuado de la organización.

#### **4.9.1 Productividad**

La productividad se refiere a la capacidad de la organización para producir la cantidad de bienes y servicios que requiere el entorno en relación a los medios con los que cuenta. De esta forma, una organización productiva es aquella que logra ser eficaz y eficiente en sus procesos de trabajo, obteniendo con ello los resultados esperados.

La **eficacia** hace referencia a la relación que existe entre inputs y outputs que tiene la organización con su entorno, donde la efectividad de dicho proceso es el que permite la obtención de las metas organizacionales.

Asimismo, la eficacia se ve determinada por factores como son la producción, la calidad del producto o servicio, la flexibilidad tanto de la organización para responder a su entorno como de sus miembros para adaptarse a los cambios internos, la satisfacción de los empleados con respecto al papel desempeñado, entre otras actividades que permiten medir el grado de competitividad y el desarrollo organizacional logrado.

La competitividad se entiende como la capacidad de la organización para mantener su protagonismo en los mercados, mientras que el desarrollo tiene que ver con las estrategias que le permiten responder a los cambios que se puedan producir tanto al interior como al exterior de la organización<sup>192</sup>. Para ello es conveniente que se elaboren planes alternativos que puedan hacer frente a la contingencia del medio y que permitan su supervivencia. Así, cuando está debidamente planeada la estructura global, el diseño de los puestos específicos y el ambiente físico del trabajo se favorece a una mayor productividad.

Los resultados obtenidos por la organización se pueden traducir en valoraciones de beneficios-costos y beneficios-outputs, es decir, los gastos implicados y el producto o servicio ofrecido al entorno.

La Teoría de las Acciones de Moles<sup>193</sup> considera un proceso causa-efecto en el que se da el feedback y en la que se refiere a cómo y en que medida el efecto actúa sobre la causa.

Moles define **el costo** como la "extracción de energía efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización"<sup>194</sup> e identifica diferentes tipos de costos que se pueden generar al interior de las organizaciones:

---

<sup>192</sup> Gibson, op.cit., p.50

<sup>193</sup> Moles, Abraham, Teoría de los Actos, Ed.Trillas, México, 1983, p.55

<sup>194</sup> ídem.



**Costo Temporal:** toda actividad implica un gasto de tiempo. En las organizaciones se busca tener actividades bien definidas con el fin de ocupar el menor tiempo posible en la realización de cada actividad. Sin embargo, sabemos que los procesos de trabajo sufren variaciones que repercuten en los lapsos estimados por la organización, ocupando mayor tiempo y retrasando los procesos de trabajo y con ello la salida del producto, lo que implica un costo temporal que afecta a la productividad de la empresa.

**Costo energético:** se refiere a la energía consumida en una acción, desde la electricidad gastada en el empleo del equipo técnico hasta el desgaste físico producido en las personas en la realización de sus actividades.

**Costo psicológico:** es el desgaste de energía psíquica transformada en comportamiento que permite pasar de la inercia a la acción y que es recuperada a partir del reposo, el sueño y la distracción. El costo psicológico abarca un costo cognoscitivo y de riesgo; el primero se refiere al esfuerzo intelectual del desarrollo de la acción, mientras que el riesgo está ligado a la desconfianza del medio ambiente generando incertidumbre en el resultado de la misma. Cabe señalar que los costos psicológicos no tienen el mismo impacto sobre los actores, pues así como lo considera Moles<sup>195</sup>, repercute más en un ser psicológicamente pobre del que no lo es.

La generación de estos costos al interior de la organización son necesarios e inevitables, sin embargo, al surgir otros que no han sido considerados ni previstos en la planificación de la misma, repercuten en el desempeño y productividad de ésta, ya que representan un gasto extra que rompe con el equilibrio entre las entradas y salidas de energía a la empresa. Es decir, se estaría consumiendo más de la energía disponible, dejándola sin reservas para casos necesarios. Recordemos que una de las características de la organización, entendida como sistema, es precisamente su capacidad de equilibrio, que se refiere a la necesidad de consumir más de la energía que se exporta con el fin de mantener la estabilidad.

---

<sup>195</sup> Íbidem, p. 40

De esta forma, el grado de productividad aparece como una variable que nos permite medir los resultados esperados con los que realmente se alcanzaron.

#### **4.9.2 Actores**

Para que una organización funcione requiere, antes que nada, de la presencia y estancia de individuos capaces de desempeñar cada una de las funciones necesarias para el desarrollo de la misma. Es por ello que las empresas deben preocuparse por ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que desempeñen sus funciones, tarea que se presenta un tanto difícil, desde la imprevisibilidad y complejidad del actor hasta el contar con métodos y estrategias adecuadas que permitan este primer cometido de la organización.

Cuando un miembro entra a un centro laboral, se desconoce cual es el propósito real de su estancia en éste: remuneración económica, reconocimiento, prestigio, compatibilidad con la función de la organización, relaciones amistosas o amorosas, o en el peor de los casos, porque no tuvo una mejor opción perteneciendo a ella por obligación.

Aun conociendo los intereses de los miembros, cada uno de ellos percibe de manera distinta el medio que los rodea, por lo que su comportamiento sigue siendo impredecible.

Hodgetts<sup>196</sup> se refiere a la **percepción** como la forma en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona, es decir, interpretados. Dicho de otra forma, es el punto de vista del individuo respecto a la realidad.

Para el autor, el modo de interpretación depende de la capacidad sensorial, de las necesidades, los valores, conocimientos, sentimientos y experiencias de cada individuo. Asimismo, hace mención de los cuatro factores que más influyen en la percepción humana:<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> Hodgetts, op. cit., p. 51

<sup>197</sup> Íbidem, p. 58

1. **Selección de estímulos:** de todos los estímulos cada persona sólo selecciona una parte de ellos.
2. **Organización de estímulos:** seleccionados los estímulos, el individuo los ordena y da secuencia lógica de acuerdo a sus conocimientos, experiencia, etc.
3. **La situación:** familiaridad o expectativas que se tienen hacia una situación dada.
4. **Concepto personal:** forma en que cada persona se siente y se percibe a sí misma, lo que influye en la manera en como ve al mundo que lo rodea.

Si estos cuatro factores determinan la realidad de cada individuo entonces cada uno posee una interpretación diferente de ésta, aunque no deje de haber similitudes y puntos en común entre ellos al formar parte de un centro organizacional común.

Asimismo, las **actitudes** que toman los miembros dentro de la organización reflejan parte de su comportamiento. Estas se refieren a lo que una persona siente y piensa de otra, de los objetivos, de los sucesos o de las actividades; aunque muchas veces las actitudes no resulten congruentes con las acciones.

Éstas se forman a través de una serie de influencias positivas o negativas que afectan el modo en que se comportan los individuos al interior de la organización, en donde se puede incitar a un cambio de actitudes a través de técnicas como son la persuasión y la motivación.

Según el temperamento de las personas se puede hacer una clasificación de las actitudes<sup>198</sup>:

**Sanguíneo:** personas tensas, excitables, estables, afables, inestables, sociales y dependientes.

**Colérico:** individuo tenso, inestable, excitable, frío y tímido.

---

<sup>198</sup> Leal Rueda, Columba, La lógica de la contradicción en la Administración del Cambio en el Municipio de Atizapán de Zaragoza (2002), Trabajo inédito de titulación, FES-Acatlán, UNAM, p.93

**Flemático:** sereno, seguro de si mismo, confiado, adaptable, sociable y dependiente.

**Melancólico:** sereno, tímido, afable, frío.

Otro factor que influye en el comportamiento de los actores es la **personalidad**, la cual es producto de factores biológicos, sociales, ambientales y culturales, así como de la experiencia, habilidades y actitudes de cada miembro.

Hodgetts define a la personalidad como las características y conducta del individuo que refleja el ajuste singular que una persona tiene en su ambiente.<sup>199</sup> Pues a pesar de que cada individuo nace con ciertas características, la interacción con otras personas y la cultura circundante lo hace adquirir otros rasgos que finalmente definen su personalidad.

La importancia de conocer la personalidad de los miembros de una organización radica en que posee varios atributos que pueden ayudar a predecir el comportamiento en ésta. Por ejemplo, las personas que presentan **control interno**, es decir, que creen que son ellos quienes conforman su destino, suelen sentirse más satisfechos en su trabajo que aquellos que poseen **control externo**, es decir, quienes atribuyen su destino a fuerzas exteriores, pues el hecho de creer tener poco control de los resultados de la organización que son importantes para ellos, les crea cierta frustración.<sup>200</sup>

En el caso de las personas con control interno se encuentran más motivadas y buscan tener mayor control sobre su entorno, su personalidad les permite estar en puestos en los que se requiera iniciativa e independencia de acción, mientras que los externos, se muestran más eficientes en trabajos estructurados y rutinarios.

Asimismo, existen personas **orientadas al logro**, quienes se caracterizan por la búsqueda de hacer mejor las cosas sintiéndose satisfechas cuando realizan

---

<sup>199</sup> Hodgetts, op.cit., p.84

<sup>200</sup> Robbins, op.cit., p.59

actividades en las que ponen a prueba su capacidad, aunque cabe señalar que también evitan tareas difíciles en las que la probabilidad de éxito sea poca.

El **autoritarismo** es otro tipo de personalidad que se caracteriza por su rigidez intelectual que hace que juzgue a los demás y abuse de los subordinados, mostrándose desconfiado y resistente al cambio. Una persona autoritaria suele tener buenos resultados bajo estructuras muy formalizadas y no en puestos que requieran sensibilidad ante los sentimientos ajenos y capacidad de adaptarse a situaciones complejas.

Asimismo, se encuentran personas consideradas como **maquiavélicas**, quienes poseen capacidad de persuasión y manipulación, son pragmáticas, mantienen distancia emocional y están convencidas de que el fin justifica los medios. Estas personas pueden ser productivas en puestos que requieren la negociación o en los que se otorgan grandes premios al éxito, aunque su rendimiento dependerá del tipo de organización y situación ante la que se enfrente.

Por último, se encuentran las personas que están dispuestas a **asumir riesgos**, lo que repercute directamente en puestos dedicados a la toma de decisiones, pues influye en el tiempo en que se apruebe una decisión.

Todos estos rasgos hacen del actor un ser sumamente complejo, lleno de ideas, pensamientos, sentimientos e intereses particulares que se ven reflejados en su actuar diario al interior de la organización y que influyen en el desarrollo de la misma, de ahí el interés de desentrañar el mundo en el que se hace y hace cada individuo.

#### **4.9.3 Motivación**

Robbins se refiere a la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> Robbins, op.cit., p.123

La motivación es la que le confiere energía a la conducta humana, que la encausa y mantiene. En este sentido, la organización debe preocuparse por crear condiciones que permitan mantener un alto nivel de eficiencia, en la que cada empleado se sienta seguro y pueda satisfacer sus necesidades, ya que al ingresar a una organización espera ser tratado como ser humano, tener oportunidades de crecer, de aprender y de demostrar su capacidad. Si la organización no satisface estas necesidades el individuo tiende a frustrarse.

Existen dos tipos de conducta que se derivan del estado de frustración: la conducta constructiva en la que el individuo se enfrenta a la realidad de la situación sin necesidad de defender su ego y la conducta defensiva la que se encamina a la protección del propio ser contra fracasos y pérdida de autoestima. La conducta defensiva puede tomar varias formas.<sup>202</sup>

- a) Racionalización: buscar excusas por los fracasos.
- b) Proyección: culpar a otros o atribuirles los sentimientos propios.
- c) Compensación: sustituir una meta inalcanzable por otra.
- d) Regresión: reversión a una conducta infantil.
- e) Evasión: alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable.
- f) Regresión: rechazar de la mente ideas o pensamientos.
- g) Agresión: tratar de dañar o perjudicar a alguien o a algo.

Este tipo de conducta es una forma típica de resolver algunas necesidades a las que se enfrenta todo individuo, la cual puede servir como medio para reducir la tensión, sin embargo, si se emplea excesivamente se podrían generar problemas psicológicos graves.

Para que esto no suceda, las organizaciones deben tratar que sus miembros se encuentren satisfechos. Para Mayntz<sup>203</sup>, esto se logra cuando las personas entienden que por su prestación reciben una contraprestación proporcionada, que va más allá de los estímulos utilizados formalmente por la organización,

---

<sup>202</sup> Hodgetts, op.cit., p.98

<sup>203</sup> Mayntz, op.cit, p.164

incluyendo la satisfacción de necesidades adicionales que pueden ser por el contacto social, la actuación, el prestigio, etc. En este mismo sentido, las prestaciones no sólo se referirían a las contribuciones financieras, tiempo y energía, sino también, a todo lo que el miembro aporta a la organización como lo es su saber, su prestigio personal e incluso su estatus social.

De esta forma, la motivación será más alta en la medida en que las contraprestaciones (beneficios) que recibe por su alto desempeño satisfagan las necesidades compatibles con sus metas individuales, reforzando así el desempeño del empleado al interior de la organización.

Entre los factores que sugieren las diferentes teorías sobre motivación para lograr la satisfacción laboral se encuentran las siguientes:

- El reconocimiento de las diferencias individuales: cada individuo tiene necesidades particulares y no se les puede tratar igual a todos.
- Encontrar el candidato idóneo para cada puesto
- Utilizar las metas y la retroalimentación: los empleados deben tener metas específicas y practicar la retroalimentación.
- Vincular premios al desempeño: Se otorgan premios de acuerdo al desempeño de la persona.
- Comprobar la equidad del sistema: los premios deben ser considerados por los empleados acorde a las contribuciones que hacen.

En sí, el propósito de la motivación es lograr la satisfacción del empleado en el trabajo que al mismo tiempo contribuya en su productividad y eficiencia dentro del mismo, con el fin de empatar el cumplimiento de los objetivos organizacionales con los intereses particulares de los empleados.

Algunas investigaciones han revelado que entre los factores que favorecen a la satisfacción en el trabajo se encuentran: un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos compañeros de trabajo.<sup>204</sup> Pues el empleado tiende a sentirse a gusto cuando tiene la

---

<sup>204</sup> Hodgetts, op.cit., p.108

oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas y que además está siendo remunerado por las actividades desempeñadas dentro de un ambiente agradable y de compañerismo.

Como se mencionó en el capítulo 1 varios son los autores que retoman la importancia de la motivación en el comportamiento y productividad de los actores y consecuentemente de la organización. Tal es el caso de la Pirámide de Maslow<sup>205</sup> con su pirámide de las necesidades humanas en la que señala los tipos de necesidades que requieren ir satisfaciendo los individuos hasta alcanzar la autorrealización: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y la autorrealización.

Por su parte Likert<sup>206</sup> retomó la participación, la cooperación, las recompensas, la delimitación de objetivos y la evaluación de actividades como elementos importantes que contribuyen a la satisfacción de los actores.

Herzberg<sup>207</sup> con su teoría de los dos factores (de motivación y de higiene) rescata tanto los factores que generan satisfacción como aquellos elementos que tienen que ver con las condiciones laborales que contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

Otro de los autores son McGregor<sup>208</sup>, quien destaca la recompensa, la motivación y condiciones adecuadas de trabajo donde el individuo es capaz de autodirigirse; y Argyris<sup>209</sup>, quien propone la administración participativa como una forma de aprovechar el potencial humano a partir de la motivación y su participación que repercute en el desarrollo del personal conjugando sus necesidades con los de la organización.

Cabe mencionar que los estudios de dichos autores se basan en el enfoque humanista, en el que se considera al individuo como un ser capaz en quien

---

<sup>205</sup> Cfr. Capítulo 1, p. 27

<sup>206</sup> Cfr. Capítulo 1, P. 29

<sup>207</sup> Cfr. Capítulo 1, p. 34

<sup>208</sup> Cfr. Capítulo 1, p. 35

<sup>209</sup> Cfr. Capítulo 1, p. 37



repercuten una serie de elementos que contribuyen en su desempeño y satisfacción dentro de su centro laboral, preocupándose de esta forma por estudiar el comportamiento de los trabajadores a través de variables como la motivación, dinámicas de grupo, objetivos individuales, relaciones de grupo, condiciones físicas y sociales de trabajo, entre otros elementos que consideraron que contribúan en el desarrollo de las mismas.

#### **4.9.4 Participación del empleado**

A través de las investigaciones realizadas sobre liderazgo se ha demostrado que el trabajo se ve beneficiado cuando se da libertad al empleado de actuar, donde la fijación de metas sólo funciona como un parámetro para medir el desempeño, sin que se vigile paso a paso lo que cada miembro está realizando.

Cuando el empleado realiza su trabajo y se enfrenta a los problemas que día con día acontecen en su entorno laboral, termina por conocer mejor su área que los mismos dirigentes. Sin embargo, es difícil encontrar organizaciones que tomen en cuenta la opinión y participación de sus empleados, cuando ésta podría contribuir a la eficacia de la organización.

Según Schein el grado de participación apropiado para un área de decisión depende de que tan estructurado sea el problema, de quien posea la información y de las circunstancias políticas y socioeconómicas que definen la naturaleza de la organización.<sup>210</sup>

Asimismo, considera que cuando el empleado tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones, existe más probabilidad de que se comprometa con su trabajo que cuando alguien se lo impone.

En este sentido se debe entender a los actores como personas pensantes con sentimientos e intereses que se integran a la organización para tratar de alcanzar sus objetivos y que contribuirán en el cumplimiento de los de la

---

<sup>210</sup> Schein, op.cit. p.130

empresa en la medida que satisfagan los propios. Desde esta perspectiva es necesario que la organización trate de integrar y satisfacer los fines de los individuos, en la que la participación tanto en su área de trabajo como en la toma de decisiones contribuye a este fin, pues la gente al sentirse tomada en cuenta y tener ingerencia en lo que acontece al interior de la organización logra sentirse más identificada.

#### **4.9.5 Grupos**

Como se mencionó anteriormente, el individuo como ser social tiende a conformarse en grupos, sin embargo, dentro de las organizaciones no siempre es sencillo encontrar persona afines y con los mismos intereses con los que sea posible entablar una relación grupal. A pesar de ello, los grupos quedan conformados por disposición de la organización o por relaciones de poder, de lo que se hablará más adelante.

En esta parte nos enfocaremos a lo que es el grupo y las formas en que se pueden presentar al interior de la organización. Tomando en cuenta algunas definiciones de diferentes autores se puede decir que un grupo es el conjunto de dos o más personas interdependientes y que interactúan entre sí con el fin de alcanzar objetivos particulares, en el que los integrantes están conscientes unos de otros y se perciben a sí mismas como grupo.

Entre las razones por las que las personas se unen dentro de las organizaciones se encuentran la satisfacción de alguna necesidad, la proximidad e interacción constante, la similitud, ya sea en actitudes o tendencias y las metas y actividades que se tienen como grupo.

#### **Grupos Formales e informales**

En las organizaciones encontramos tanto grupos formales como informales. Los primeros quedan definidos por la propia estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo claramente

relacionados con la misión organizacional y cuyo comportamiento queda estipulado por las metas y reglas de la misma.<sup>211</sup>

Según Schein, existen dos tipos de grupos formales: los **permanentes** y los **temporales**, estos últimos son aquellos que sólo se crean para cumplir con una misión particular.

La finalidad de los grupos formales, idealmente, serían entre otras realizar tareas complejas difíciles de llevar a cabo por una sola persona, generar nuevas ideas o soluciones creativas, servir de vínculo entre varios departamentos, como mecanismo de resolución de problemas, facilitar la implementación de decisiones complejas y como medio de socialización o entrenamiento. Sin embargo, en la práctica real no sucede así, difícilmente se logra que las personas se coordinen y trabajen en conjunto en la realización de sus funciones.

Para que el grupo sea eficiente, Hodgetts<sup>212</sup> menciona que debe pasar por cuatro etapas:

- 1) Aceptación mutua: cuando los individuos se reúnen por primera vez se empiezan a establecer patrones de comunicación y a familiarizarse con la estructura y metas de grupo.
- 2) Comunicación y toma de decisiones: se aclaran reglas, metas y relaciones que estarán vigentes entre los miembros.
- 3) Crecimiento y productividad: se desarrollan canales de comunicación tanto para suministrar como para recibir información que contribuyan a la consecución de las metas.
- 4) Control y organización: durante esta etapa el líder se tendrá que esforzar por facilitar las tareas y proporcionar la retroalimentación y la evaluación necesarias.

Por su parte, los **grupos informales** son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinados por la empresa, más bien, surgen por

---

<sup>211</sup> Íbidem, p.136

<sup>212</sup> Hodgetts, op.cit., p.168

relaciones de amistad e intereses personales y comunes. Las personas tienen necesidades que rebasan el ámbito laboral y el relacionarse con otros miembros de la organización es una forma en que logran satisfacerlas, sin embargo, la conformación de grupos informales depende también de factores organizacionales como son el ambiente y horarios de trabajo.

Para que puedan surgir grupos informales es necesario que exista **cohesión** entre los miembros que permitan la interacción. En grupos cohesivos, las personas tienden a ser más cooperativos y pueden contribuir a la productividad de la organización. Por lo regular, surgen como una forma de contrarrestar la formalidad y carácter coercitivo de ésta, ambiente bajo el cual no es posible que el actor se sienta a gusto.

Los grupos informales al interior de la organización se pueden clasificar en tres tipos diferentes:

1. **Grupos Horizontales:** se conforman por miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan en la misma área.
2. **Grupo vertical:** conformados por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes.
3. **Grupo mixto:** compuesto por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y con diferente localización física.

La conformación de grupos informales contribuye en la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros (de contacto humano y de convivencia), proporcionando seguridad, fuerza y confianza al interior de éstos.

Schein<sup>213</sup> señala las principales funciones psicológicas que cumplen este tipo de grupos entre sus miembros, entre las que se encuentran la satisfacción de necesidades de afiliación (amistad, apoyo moral, afecto), el desarrollar y mantener la estima y el sentido de identidad, reducir el grado de incertidumbre

---

<sup>213</sup> íbidem, p. 140

que produce el medio social y la resolución de las tareas de grupo, aunque no precisamente las de la organización.

Existen factores que determinan los tipos de grupos que se pueden conformar al interior de las organizaciones y la forma en que desempeñaran sus funciones, por ejemplo están los factores ambientales que determinan las personas con quienes se debe interactuar a partir de la forma en como se organiza el trabajo, la localización física de los trabajadores y el horario laboral. También están los factores de afiliación que hacen referencia a la necesidad de la congruencia entre la realización de la tarea y la satisfacción de las necesidades de grupo, lo que requiere un consenso entre las personas que lo integran. Por último, se encuentran los factores dinámicos que abarcan los eventos que ocurren durante la vida del grupo y que resaltan su naturaleza cambiante.

En general, los grupos informales favorecen a obtener protección y seguridad al interior de la organización, proporcionando cierto equilibrio y estabilidad, sin embargo, hay organizaciones que lo consideran riesgoso, sobre todo en empresas que se manejan bajo medidas coactivas, en las que el grupo se puede presentar como una forma de resistencia. Es por ello, que en este tipo de organizaciones las autoridades imponen disciplina, no dando pauta a la formación de dichos grupos.

Sin embargo, Schein considera que si se logra que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en congruencia con los objetivos de la organización, existe la posibilidad de aumentar la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo.<sup>214</sup> Tarea que no todas las organizaciones toman en cuenta.

#### **4.9.6 Poder y autoridad**

A pesar de tener puntos en común existen diferencias entre ambos términos. La **estructura de autoridad** se refiere a la división entre las facultades de

---

<sup>214</sup> Íbidem, p. 142

decisión y de mando establecidas en reglas y papeles y las obligaciones de ejecución y obediencia, en la que la coordinación de actividades exige que unos manden y otros obedezcan.<sup>215</sup>

Para Weber<sup>216</sup> la dominación o autoridad es la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupo dado de personas, distinguiendo tres tipos de autoridad según la forma en que se ejerce la legitimidad:

1. **Dominación Legal:** los titulares de determinados puestos adquieren poder de mando a partir de un orden establecido legalmente, es decir, es aquella ganada, respetada y establecida por normas racionales.
2. **Dominación Tradicional:** la legitimidad está conferida a las tradiciones en virtud de la cual determinadas personas son llamadas a ejercer la dominación. El poder es delegado por herencia.
3. **Dominación Carismática:** se obedece a ciertas personas a razón de sus cualidades extraordinarias.

En el caso de las empresas públicas estudiadas pertenecen al tipo de dominación legal por poseer un orden establecido, es decir, un mínimo de reglas, derechos y obligaciones generales que son formuladas sin consideración de las personas que conforman la organización. Sin embargo, no en todos los casos la autoridad fue reconocida como legítima, pues el hecho de que se le exija cierta legitimidad no significa que sea reconocida por los subordinados y que sea el fundamento de su obediencia.

Asimismo, hace una distinción de las organizaciones según la estructura de la autoridad con la que cuentan:

1. **Autoritaria:** cuenta con una estructura jerárquica con canales de mando que van de arriba-abajo. El poder y la toma de decisiones se centran a nivel superior, delegando cierta autoridad a mandos medios sin dejar de estar sometidos a las instrucciones del mando supremo. Por su parte los grupos de menor rango son los que llevan a cabo las actividades de

---

<sup>215</sup> *Ibidem*, p.125

<sup>216</sup> *Ibidem*, p.158

ejecución, en donde a menor rango predomina más el obedecer sobre el mandar. En este caso la posición jerárquica sugiere status, respeto o temor hacia los rangos inferiores y determina la forma de tratar a las personas.

2. **Democrática:** los miembros deciden en común sobre los objetivos y las actividades, donde la autoridad se delega de abajo-arriba, es decir, los directivos quedan vinculados a las instrucciones de los miembros
3. **Laissez-Faire:** se caracteriza por la falta de control en la que los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer lo que les parezca, y nadie tiene que mandar a otros grupos.

En el caso de las empresas analizadas, presentan en su mayoría, lo que Mayntz llama curva de control autoritaria, es decir, donde la cabeza de la organización es la que domina y controla. En este tipo de organizaciones, existe una diferenciación vertical como resultado de la necesidad de que las actividades que realizan diferentes grupos de personas puedan ser coordinadas, dirigidas y controladas, ya que se vuelve poco funcional y factible el hecho de que una sola persona se encargue de ello. Sin embargo, a pesar de la presencia de diferentes rangos jerárquicos, la toma de decisiones se concentra a nivel superior, volviéndose de la misma forma poco funcional la existencia de dichos miembros.

Por su parte, el **poder** implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación. En la mayoría de las ocasiones las autoridades se valen de éste como un medio para alcanzar las metas y la obediencia del grupo, lo que se consideraría una autoridad ilegítima, puesto que se supone que se debe buscar la obediencia a los reglamentos, leyes y órdenes de forma voluntaria al aceptar el sistema por medio del cual se llegó a éstos. Es decir, la autoridad es legítima cuando los miembros reconocen a la persona que tiene el derecho de mandar.

Mayntz considera que entre más disposición y capacidad exista por parte de los empleados, menor es el grado que se requiere de la presencia de un poder de mando estrictamente jerárquico, coercitivo y de una vigilancia constante, resaltando la importancia de que los miembros actúen bajo libre voluntad y no bajo presión como regularmente sucede en las organizaciones.

Sin embargo, lograr este cometido no es cosa fácil, pues para empezar tendría que haber una congruencia entre los objetivos de la organización con los intereses particulares de cada miembro. Es decir, los miembros contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la organización al mismo tiempo que cubran sus propias necesidades.

Asimismo, el estilo de dirección practicado al interior de las organizaciones repercute en el comportamiento de los miembros, pues puede ocurrir que a empleados con ganas de trabajar se sientan frustrados al realizar sus funciones si se encuentran bajo un estilo autoritario y represivo. O por el contrario, gente que puede mostrar disposición al trabajo al contar con una adecuada dirección. Sin embargo, cabe mencionar que no todos los que poseen autoridad pueden ejercer un buen liderazgo.

La persona que adquiere autoridad en la organización debe contar con las características y cualidades necesarias para que no sólo actúe como planeador y dirigente de las tareas a realizar sino también que logre entablar una buena relación con los miembros que tiene a su cargo, con el fin de lograr reconocimiento y un mandato legal hacia sus subordinados.

#### **4.9.7 Relaciones de poder**

Para Crozier el poder implica la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros. De hecho el actuar sobre una persona es entrar en relación con él. De esta forma, el autor define al poder como una relación de intercambio y por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas, pero dentro de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro y en la que al mismo tiempo, el otro no está totalmente desvalido



frente a éste.<sup>217</sup> Así, el autor considera que todo individuo se relaciona en función de conveniencias e intereses.

Asimismo, reconoce que desde la estructura formal y las reglas que rigen el funcionamiento de la organización se determinan los lugares donde se pueden desarrollar estas relaciones de poder, creando zonas organizativas de incertidumbre que los actores tratarán de controlar en beneficio propio.

Entre las características bajo las que se pueden desarrollar las relaciones de poder se encuentran:

1. **Relación Instrumental:** el poder se concibe con la perspectiva de un fin.
2. **Relación no transitiva:** la forma en que se relacionan las personas le permite adquirir con mayor facilidad una acción de otro miembro, sin embargo, con cada uno se injerta una relación de poder particular.
3. **Relación recíproca pero desequilibrada:** si en la negociación una de las partes no posee recursos para comprometer, el intercambio resulta a favor de una de las dos partes, dicha desigualdad es el reflejo de una relación de poder.

Asimismo, existen diferentes medios por los que los sujetos pueden obtener poder:

1. **Coerción:** su base de poder se fundamenta en el miedo, es decir, el actor se somete por el temor de que haya consecuencias negativas en caso de desobedecer.
2. **Recompensa:** la gente se somete a los deseos de otro con el fin de obtener beneficios.
3. **Especialización:** el experto es el único que dispone de los conocimientos y de la experiencia para resolver algunos problemas cruciales de la organización.
4. **Relación con el medio:** la organización depende del medio tanto para obtener los recursos que le permitan funcionar como para ofrecer y colocar los productos obtenidos.

---

<sup>217</sup> Crozier, op.cit., p.55, 58

5. **Información:** todo miembro requiere de información para el desempeño de sus actividades, sin embargo, la organización crea el poder desde la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y miembros. Así, una persona que por su posición tiene acceso a mayor información, controla una fuente de incertidumbre otorgándole poder sobre los que se encuentran desprovistos de ésta.
  
6. **Utilización de las reglas:** idealmente las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, sin embargo, Crozier hace referencia a la paradoja, pues éstas no sólo no las eliminan por completo sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas para quienes están dirigidas. Un ejemplo de ello son las negociaciones y regateos que se genera alrededor de la aplicación de la regla. A pesar de que éstas rigen el comportamiento reduciendo el margen de libertad y aumentando el control del superior, el hecho de que éste tolere la infracción de algunas de ellas, le permite contar con un medio de control al amenazarlos con seguir al pie de la letra el reglamento y volverse estricto. Sin embargo, esta situación puede pasar a ser favorable para los actores y usar la rigidez de las reglas en contra de la autoridad, exigiéndole que se cumpla con los otorgamientos que ofrece la empresa para el empleado y que también están estipulados formalmente. Es por ello, que ambas partes, se encuentran necesariamente en una situación de negociación que les permita relacionarse y llevar a cabo sus funciones.

#### **4.9.8 Liderazgo**

Se dice que el éxito de cualquier organización depende de la gente que se encuentra al frente de ella, es decir, de su capacidad de dirigir, organizar, administrar y controlar tanto los recursos humanos como los materiales con que cuenta su centro de trabajo. Sin embargo, sabemos que no siempre las personas que ocupan los altos mandos en las empresas cuentan realmente con las características, cualidades, habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para dirigirla.

Robbins define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas.<sup>218</sup> Sin embargo, no sólo se requiere de la capacidad para mover a las personas, sino también, la capacidad de dirección para llegar a las metas deseadas.

En este sentido, aunque los jefes sean o no los más adecuados para el puesto que ocupan, sí llegan a ser una variable más en la explicación del comportamiento organizacional, pues de ellos depende en parte (no podemos olvidar los factores externos y el humano) los éxitos y fracasos que alcance su empresa, ya que son ellos quienes deben transmitir confianza y seguridad al personal en el desempeño de sus actividades que le permita llevar a buen término su estancia en la organización.

De esta forma, el adecuado funcionamiento de una empresa está relacionado en gran medida con la forma de dirección y liderazgo que se practique en su interior, pues de las personas que tienen esta función depende el grado de cumplimiento de las funciones y efectividad de las mismas. Schein establece que “la búsqueda de liderazgo es una búsqueda de aquellas características o conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del subordinado un esfuerzo extra de su parte”.<sup>219</sup>

Los líderes pueden ser **formales** o **informales**, es decir, con o sin nombramiento oficial pero con la capacidad de dirigir e influir sobre un grupo de personas, de esta forma no todos los jefes son líderes ni todos los líderes jefes.

Investigadores de este tema, coincidieron en dos formas por las que pueden orientarse los líderes, ya sea por las tareas, es decir, por la asignación y repartición de funciones, o por las personas, que se basa en el trato y en las relaciones interpersonales hacia los subordinados.

Si se entiende al liderazgo, así como lo menciona Schein<sup>220</sup>, como un conjunto de funciones distribuidas, entonces correspondería al líder formular valores

---

<sup>218</sup> Robbins, op.cit.,p.151

<sup>219</sup> Schein, op.cit., p.100

<sup>220</sup> Íbidem, p.125

básicos, fijar y anunciar fines y propósitos, organizar los recursos humanos y materiales, planear, dirigir, informar, apoyar, aclarar, consensar, decidir, premiar, castigar y demás actividades que tendrían que estar óptimamente distribuidas entre los integrantes del grupo del que está al frente.

Sin embargo, por su función dentro de la organización existen algunas actividades exclusivas de su rango como lo son el determinar, articular y comunicar los fines que se van a lograr, darles seguimiento, proveer lo que se necesite, cerciorarse que los miembros se integren y afiancen para que contribuyan adecuadamente con el logro de la tarea y para mantener la solidez del grupo. Para esto último, es necesario contribuir a las relaciones interpersonales, brindarles su apoyo, motivarlos, resolver conflictos y defender sus intereses.

En sí, la función de un líder debe ser integral, lo que se torna un tanto difícil en nuestras organizaciones. Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo:<sup>221</sup>

1. **Informativo:** comportamiento alto en tarea y bajo en relación.
2. **Persuasivo:** comportamiento alto en tarea y alto en relación.
3. **Participativo:** comportamiento bajo en tarea y alto en relación.
4. **Delegatorio:** comportamiento bajo en tarea y bajo en relación.

Otra variable introducida por estos autores y que determina tanto el tipo de liderazgo como el grado de participación de los empleados, es la madurez, entendida como "la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo".<sup>222</sup>

Para exaltar la madurez el líder deberá ser alto en tarea y bajo en relación y conforme los actores vayan alcanzando madurez podrá reducir el comportamiento de tarea y aumentar el de relación, hasta que sea posible reducir ambos comportamientos para delegarle funciones al grupo, esperando que éstos las realicen.

---

<sup>221</sup> Schein, op.cit., p.116

<sup>222</sup> Íbidem, p.117

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, así como lo consideró Agyris<sup>223</sup> (1957, 1964), el líder tiene la tendencia de reforzar consciente o inconscientemente valores que dificultan crear madurez en los actores, pues los asumen como personas irresponsables y dependientes.

Las teorías actuales sobre liderazgo (más no las organizaciones actuales) se orientan hacia los modelos de contingencia, lo que significa que el estilo correcto depende de la tarea, de la naturaleza del subordinado y de factores históricos y contextuales de donde se ejercerá el liderazgo. Así como lo mencionaron Hersey y Blanchard:

*“Entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinado, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales”<sup>224</sup>*

De esta forma, podemos ver que el liderazgo cumple un papel primordial en el desempeño organizacional, haciéndose necesaria la presencia de personas que cumplan con esta función y que incite al empleado hacer partícipe en la realización y cumplimiento de las metas de trabajo.

#### **4.9.9 Recursos materiales y humanos**

Como se mencionó anteriormente, una organización requiere de la entrada de energía e información para poder llevar a cabo cada una de las funciones necesarias para su desempeño. Entre los in-puts se encuentran precisamente los recursos materiales y humanos.

Los primeros conforman la infraestructura de la organización, es decir, el material y equipo técnico de trabajo que utiliza la empresa para el desarrollo de sus funciones desde utensilios de papelería, instrumentos de comunicación como teléfonos, fax, Internet, hasta la maquinaria, ya sea ligera o pesada, que pudiera emplearse en la transformación del producto.

---

<sup>223</sup> Cfr. Capítulo 1, p. 41

<sup>224</sup> Hersey y Blanchard cit,pos, Schein, op.cit., p.116

Cabe señalar que los recursos técnicos son capaces de modificar productos, servicios, técnicas de fabricación y de venta, tomas de decisión, flujo de información, mecanismos de control y estructuras de gestión.<sup>225</sup>

Por su parte, los recursos humanos se refieren al personal con que dispone la organización para ocupar los diferentes cargos, desde el director general hasta los empleados de intendencia.

Los recursos con los que cuenta una empresa dependen del tipo de organización, del presupuesto del que dispone y de su capacidad de previsión, planeación y administración de los mismos. Pues el hecho de que posea un alto presupuesto no significa que tenga presente e identificados el número y tipo de elementos que requiere para un desempeño óptimo. De esta forma, los recursos de los que dispone la organización deben ser resultado de una planeación que rescate las necesidades reales de la empresa adecuándolas al presupuesto del que dispone.

Asimismo, por los cambios constantes del entorno y de la propia estructura de la organización se requiere un estudio continuo de las necesidades de ésta que permita que sus recursos sigan siendo funcionales. Por ejemplo, el cambio tecnológico que se presenta a alta velocidad puede crear constantes problemas de obsolescencia en las empresas. Asimismo, la aparición o desaparición de puestos, funciones y servicios, ocasiona que las actividades previstas sean obsoletas y disfuncionales en la consecución de las metas de la organización.

#### **4.10 Funcionamiento y comportamiento de las empresas públicas**

##### **4.10.1 Funcionamiento ideal contra real**

Antes de establecer las variaciones presentadas entre la forma en que se pretende que funcionen las organizaciones a la manera en que realmente se comportan, es necesario señalar que la mayoría de los documentos y manuales con los que cuentan las empresas estudiadas no mostraron la claridad y especificidad necesaria en sus objetivos, funciones, actividades y

---

<sup>225</sup> J. Martin. Cit.pos., Bartoli, op.cit, p.85

procesos que requieren para la consecución de sus metas. Además de la falta de actualización de aquellos manuales en los que los procesos de trabajo se ven alterados por la implementación de nuevas actividades y productos, convirtiéndose en documentos poco aplicables a los procesos reales.

Aunado a ello, se presentó el problema de que a pesar de que cuentan con documentación preescrita formalmente, ésta no se da a conocer, obligando a que los procesos sean aprendidos mediante la experiencia y la práctica.

Además de estos factores que repercuten en el funcionamiento de la organización existen otras causas por las que los procesos no se cumplen adecuada ni eficientemente, entre las que se encuentran las siguientes:

- Insuficiencia e ineficiencia de insumos
  - Entrada de información incorrecta y/o incompleta y a destiempo.
  - Falta de personal y/o mala distribución y utilización del mismo.
  - Personal que no cumple con el perfil requerido y/o actividades que no corresponden al cargo.
  - Recursos materiales y equipo técnico insuficiente y obsoleto.<sup>226</sup>
  - Falta de presupuesto.<sup>227</sup>
- 
- No se respetan tiempos de trabajo tanto por solicitud de actividades emergentes o de última hora, así como por la entrada de información a destiempo que provoca que el trabajo se realice bajo presión (famosos bomberazos).

Por ejemplo, en el caso de la Sedena la información que se solicita al departamento no se tiene registrada en expedientes ni base de datos, buscándose al momento en que se solicita, lo que retrasa el trabajo que se está realizando.

---

<sup>226</sup> Cabe señalar que el depto de Análisis y Síntesis de la DGCS de la Sedena cuenta con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para la realización del trabajo, por lo que no se presenta como causa de los retrasos en los procesos laborales. Esto se adjudica a la asignación de mayores recursos humanos y materiales que se otorgan al departamento tras el levantamiento del movimiento zapatista.

<sup>227</sup> Aunque en todas influye, en la que repercute directamente en el otorgamiento o no del servicio, es en la DDS del Municipio de Atizapán, donde gran parte de la cancelación de los servicios solicitados es a causa de la insuficiencia presupuestal, al no existir un desglose anual de los gastos que se tienen contemplados y que permita llevar a cabo la realización de los programas planeados.

En el caso de la JDC del Canal 11 el atraso se genera por falta de información para la realización de la bitácora, en la que no se aplican las normas establecidas en relación a la entrega de información por parte de los subsistemas externos, quienes no respetan los tiempos acordados para la entrega de ésta.

- No se respeta la toma de decisiones a nivel departamental, lo que origina centralización del poder, y por lo tanto, saturación y retrasos en las autorizaciones.

En la SPC no se obtiene la autorización a tiempo de la DGPCyAC debido a sus múltiples ocupaciones, retrasando los procesos de trabajo.

- Falta de comunicación y coordinación entre las áreas internas y externas que intervienen en el proceso, lo que provoca la presencia de problemas como que la información no se tenga a tiempo, duplicación de funciones, poca colaboración, desinterés por el trabajo en equipo, entre otros.
- La alta demanda del servicio (a excepción de departamentos que se dedican a la difusión cultural) también influye en los retrasos que se pueden dar en el proceso laboral, no contando con los recursos necesarios para sacar adelante y sin contratiempos todo el trabajo solicitado.

Por ejemplo, la CDCS del IMSS presenta alta demanda en la solicitud de productos que rebasan la capacidad humana.

En el caso de los departamentos que tienen como función la difusión cultural, a pesar de contar con un público cautivo, no presentan alta demanda del servicio al grado de ocasionar contratiempos en el proceso laboral.

Las variaciones que existen entre el proceso ideal y el real son un reflejo de la forma en como se estructuran y comportan las organizaciones, ya que se presentan como resultado de su relación con el medio, del grado de formalidad y conocimiento del ideario y objetivos organizacionales, de las interacciones formales e informales entre los miembros, de sus relaciones de trabajo, del tipo



de autoridad y liderazgo que se practica, del compromiso adquirido tanto de los jefes como de los empleados, del grado de motivación con la que se cuenta, de los recursos existentes, de los flujos y medios de comunicación así como de la información disponibles, de los valores y representaciones de los actores y demás elementos que conforman y hacen posible el funcionamiento de las organizaciones.

En el ámbito de las empresas públicas encontramos organizaciones que a pesar de su estructuración formal, sufren variaciones en sus procesos de trabajo que alteran el desempeño organizacional, dando como resultado empresas poco estructuradas y organizadas que se caracterizan por la presencia de contratiempos en el desarrollo de sus actividades, ofreciendo a destiempo sus servicios y sin la calidad suficiente.

#### **4.10.2 Productividad**

En general son departamentos que no logran obtener una productividad total, pues además de no cumplir con sus objetivos ni con toda su demanda, la mayoría de los servicios son entregados a destiempo por las fallas que se presentan durante el proceso.

Como se mencionó anteriormente, la productividad se mide en relación al costo-beneficio generado por las empresas. En este sentido, las similitudes que se encontraron en los costos que se producen al interior de éstas se encuentran las siguientes:

##### **Costo temporal:**

- Retraso por insuficiencia y falta de certeza en la información: no se obtiene la información necesaria ni en el tiempo óptimo que requiere la organización para el desempeño de sus funciones, además de que muchos de los datos con los que cuentan no se tienen confirmados, por lo que la información está expuesta a cambios.

Se encuentra el caso de la JDC del canal 11 cuya información, además de entregarse a destiempo, mucha de ella no se encuentra confirmada, teniendo

que hacer cambios de última hora cuando se recibe la programación que se transmitirá y que deberá quedar incluida en la bitácora.

- Retraso por insuficiencia e ineficacia de recursos materiales: la mayoría de los departamentos no cuentan con los recursos materiales ni tecnológicos suficientes para desempeñar sus funciones, y en el caso de estos últimos, resultan ser obsoletos.

Como ejemplo podemos mencionar el Departamento de Información Cultural de Radio Educación donde se menciona que el equipo con el que cuentan no está actualizado, además de ser insuficiente para el número de personas que requieren ocuparlo.

En contraparte se encuentran los departamentos del IMSS y la SEDENA, quienes cuentan con el material y equipo técnico necesarios para la realización de sus actividades, por lo que no presentan contratiempo en este sentido. La primera cuenta con un taller de serigrafía que aunque en el proceso real no esté contemplado, se ha instalado y funcionado a partir del presupuesto que se tenía asignado tanto para las impresiones internas como externas, donde el retraso se puede dar en la obtención de materiales al ser ellos mismo quienes se surten.

En el caso de la Sedena, como ya se ha mencionado, al ser una Institución de la que depende la seguridad nacional, cuenta con mayor número de recursos, lo que no significa que cuente con suficiente presupuesto.

- Falta de coordinación y trabajo en equipo, provocando duplicidad de funciones y por lo tanto retrasos en el proceso.

Por ejemplo, en el caso de la curp al intervenir diferentes organismos en la asignación de ésta y no llevar un control adecuado, provoca que se repitan las solicitudes.

En caso contrario los departamentos del IMSS y la SEDENA no presentan duplicidad de funciones, siendo el principal problema de la primera, la falta de

personal y que ha desviado su objetivo. Mientras que la SEDENA no cuenta con la información a tiempo, además que surgen actividades extras que los hace trabajar bajo presión.

- Retraso en autorizaciones: centralización del poder y en la toma de decisiones en la que toda autorización debe pasar por Dir. Gral, creando cuellos de botella a nivel superior.

Podemos mencionar a la SPC de la SHCP en la que no se obtiene la autorización a tiempo de la DGPCyAC debido a sus múltiples ocupaciones, retrasando los procesos de trabajo.

Radio Educación, la Sedena y el departamento de FCC no presentaron retraso por autorización a pesar de que en las tres existe poder de tipo autoritario y jerárquico, sin embargo, cuentan con jefes directos que participan en el cumplimiento de los objetivos, no obstruyendo el proceso por autorizaciones. Más bien, el problema que sufren las dos primeras es la falta de información, mientras que en FCC hace falta personal y que se dan actividades de última hora.

- Insuficiencia e ineficacia de recursos humanos: personal no suficiente para el número de actividades que se realizan, además que no todo el personal cumple con el perfil para el cargo asignado, lo que retrasa el tiempo en el desempeño de sus funciones.

El Departamento de Análisis y Síntesis de la DGCS de la Sedena no cuenta con el personal suficiente para el número de tareas que se realizan en éste, además que no todo el personal tiene la preparación requerida para desempeñar el puesto en el área de comunicación.

SHCP y Canal 11 cuentan con personal suficiente y a pesar de la mala coordinación que pueda existir en el departamento, el problema en el proceso se da por la entrada a destiempo de información más que por deficiencia del personal.

- Trabajos emergentes o de última hora que obligan a que los empleados dejen las actividades cotidianas para después, lo que origina retraso en el tiempo estimado para el proceso.

En el caso del DAS de la DGCS de la Sedena la información no se tiene registrada en expedientes ni en base de datos, teniéndose que buscar al momento en que se solicita, lo que retrasa el trabajo que se está realizando.

**Costo energético:** todos los departamentos presentaron alguna falla en el proceso estudiado, lo que genera un gasto de energía que no está siendo bien aprovechado:

- Desgaste humano: realización de actividades extras que no están estipuladas dentro de su cargo y duplicidad de funciones, lo que genera más horas de trabajo.

Los empleados del DAS de la DGCS de la Sedena trabajan más horas de las estipuladas, mostrando inconformidad con las funciones realizadas al no ir de acuerdo a su rango. Cabe señalar que la gente con la que se inicia el departamento no tiene una especialidad en la materia, ya que son militares que voluntariamente se les da la oportunidad de conformar el nuevo departamento.

Los departamentos del Canal 11, ISSSTE y DDS del Municipio de Atizapán no presentan retraso por realización de actividades extras, ya que a pesar de realizar trabajos de última hora, éstos corresponden finalmente a las actividades estipuladas. Más bien el problema que presentan es la entrada a destiempo de información y el inadecuado flujo de ésta al interior, aunado la falta de presupuesto, en el caso del Municipio.

- Uso inadecuado de recursos humanos: incorrecta distribución de actividades, desgaste físico y emocional.

Por mencionar un caso, se encuentra la SPC de la SHCP en el que los empleados trabajan bajo presión provocándoles estrés, desgaste físico y

emocional, es decir, no se valora la importancia del factor humano ni la forma de mantenerlo satisfecho con y en su trabajo.

- Aunque sólo la mitad de los departamentos estudiados mencionan como costo energético el uso extra de instalaciones y equipo técnico, se deduce que en general producen este gasto, ya que al trabajar más tiempo del indicado, se hace mayor uso de éstos.
- Entrega a destiempo del servicio: los retrasos que existen durante el proceso no permiten entregar el servicio a tiempo.

Por ejemplo, los préstamos crediticios otorgados por el ISSSTE es un servicio que se entrega después de la fecha estipulada al usuario, ya que durante el proceso existen contratiempos como son la falta de control en la distribución de solicitudes, extravío y duplicación de las mismas, falta de personal y capacitación, entre otras causas que provoca que el trabajo se realice en mayor tiempo.

- La mayoría de los departamentos, a excepción de los que proporcionan un servicio relacionado con la difusión cultural, no alcanzan a cubrir la demanda del servicio, ya sea por falta de recursos humanos, materiales, técnicos, económicos e informativos, así como por la mala organización, coordinación y planeación de actividades.

Aquí podemos mencionar al Canal 11 y a Radio Educación, emisoras que forzosamente tienen que entregar a tiempo sus servicios para que la programación salga al aire en el horario programado, lo cual no significa que los servicios otorgados tengan la suficiente calidad.

En general se puede hablar de una baja productividad y falta de calidad en el servicio otorgado por los departamentos analizados, ya que ninguno cumple al 100% sus objetivos. De esta forma, se puede ver de qué manera los costos generados en la organización influyen en el funcionamiento y productividad de la misma, reflejándonos a empresas desorganizadas con problemas de

coordinación y comunicación desde la entrada de insumos del exterior, hasta en los mismos procesos internos a partir de los cuales se transforma el producto, incluyendo tanto procesos laborales como de dirección, que afectan directamente en la consecución de sus objetivos, es decir, en la entrega del servicio a tiempo y con calidad.

#### **4.10.3 Actores**

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, hablar de los actores de una organización es entrar en un campo sumamente complejo e impredecible, pues nos estamos refiriendo a seres con intereses y sentimientos particulares que se relacionan e interactúan con otros, formando sistemas sociales aun más complejos.

De ahí que si queremos entender como se conforman las organizaciones es necesario conocer la forma en como actúan y se desenvuelven los miembros al interior de éstas. En este sentido y con el fin de conocer el comportamiento de las empresas públicas, a continuación mencionaremos algunas similitudes encontradas en el comportamiento de sus actores:

1. Los miembros realizan su trabajo por obligación más que por gusto o conocimiento de causa. Entre las razones por las que los miembros se encuentran a disgusto con su trabajo se encuentran:
  - Personal que no cuenta con el perfil adecuado para desempeñar su cargo, teniendo que realizar actividades para las que no está capacitado.

Los miembros de los departamentos de la SHCP, Radio Educación y DDS del Municipio no presentan actividades que no correspondan al objetivo del departamento, pues de alguna manera las actividades que realizan de última hora contribuyen a los intereses del mismo.

- Desconocimiento del ideario organizacional (misión, visión, objetivos), no teniendo claro el fin para el que trabajan ni la forma en como contribuyen al desarrollo organizacional.
- Condiciones bajo las cuales laboran, como son las actividades extras, más horas de trabajo, falta de motivación, autoritarismo, entre otras, que originan un clima laboral inadecuado.

Estas condiciones provocan que los miembros no se encuentren satisfechos con sus funciones ni que se sientan identificados con su trabajo, contribuyendo a que busquen la satisfacción de intereses personales.

Cabe mencionar que en el caso del IMSS, Radio Educación, Canal 11 y FCC se registra que los miembros realizan su trabajo con gusto, ya que las actividades corresponden, en su mayoría, al perfil del empleado, lo que no significa que todas las actividades que realizan pertenezcan a su cargo. Por lo tanto, a pesar de que en todos los departamentos los actores persiguen intereses propios, también se muestra interés en el cumplimiento de los objetivos de la organización, contribuyendo a que exista compañerismo a pesar de no llegar a relaciones muy estrechas.

2. Baja especialización de los miembros, sobretudo en los de base: no cuentan con la preparación necesaria para desempeñar sus funciones, en su mayoría es personal con bajo nivel académico, sobretudo a niveles inferiores, ya que altos y mandos medios, que en su mayoría se refiere a personal de confianza, cuentan con una carrera universitaria.

En este caso cabe señalar que en la Sedena, los altos mandos son los que no cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones, teniendo que acercarse a niveles inferiores en la toma de decisiones. Esto sucede porque al abrirse el departamento de comunicación se designó a personal con alto nivel jerárquico militar pero que en realidad no contaba con conocimientos sobre la materia.

3. Trato despersonalizado entre los miembros: no se fomenta el compañerismo ni el trabajo en equipo, por lo que las relaciones son poco personalizadas, no permitiendo que se genere un clima de confianza y seguridad al interior de los departamentos.
4. Aunque no en todos los casos se menciona, por lo que se conoce del funcionamiento de las empresas públicas, se puede decir que en general los empleados de base tienen mejores prestaciones y oportunidades dentro de la empresa que los de confianza, y que a pesar de que estos últimos gozan de algunos privilegios como es el tener un mejor sueldo y el que no tengan que checar entradas ni salidas, presentan mayores responsabilidades y obligaciones, como es la de permanecer el tiempo que sea necesario para sacar adelante el trabajo, mientras que los de base pueden retirarse a su hora de salida sin mostrar mayor interés en el cumplimiento de sus funciones al tener su puesto asegurado.

En el departamento del IMSS no se menciona el problema que existe con los de base, ya que la CDCS está conformada por cuatro miembros que ocupan puestos de mandos medios y que además se encuentran interesados en el cumplimiento de su trabajo.

#### **4.10.4 Motivación**

Todas las organizaciones a las que pertenecen los departamentos de estudio establecen formalmente las prestaciones e incentivos que deben ofrecer a sus empleados, sin embargo, al interior de éstos no se llevan a cabo, provocando desaliento e inconformidad en los actores, sobretodo porque en todos ellos la gente trabaja bajo presión y más del tiempo establecido sin recibir nada a cambio.

Las prestaciones que se ofrecen son las de ley y el tipo de motivación que manejan, a excepción de FCC<sup>228</sup>, son incentivos económicos, reconocimientos,

---

<sup>228</sup> El departamento de FCC no cuenta con estímulos establecidos formalmente tanto por su escasa estructuración como por perder las estimulaciones establecidas en las condiciones generales de trabajo relacionadas con la motivación al quedar descentralizada del GDF.



premios, cursos, ascensos, estímulos por puntualidad y asistencia, sin embargo, éstos no se dan a conocer formalmente a todos los empleados, por lo que desconocen con precisión cuales son las remuneraciones, que por ley, deben recibir de la empresa.

En este sentido, presentan inconformidad por la falta de incentivos, reconocimiento y valoración de su trabajo, entre las que se encuentran las siguientes:

- Falta de reconocimiento y valoración del trabajo realizado, lo que origina desaliento en el personal, mostrando desinterés por sus funciones y por el cumplimiento de sus objetivos.

Sólo Canal 11 y Radio Educación mencionan el reconocimiento que les confiere la Institución como un elemento que contribuye en la motivación de los empleados, lo que lo atribuimos al tipo de servicio que ofrecen, en donde la gente que trabaja se siente identificada de alguna manera con el cometido del departamento, además del prestigio que les puede brindar el trabajar para un medio de comunicación.

Asimismo, el departamento de estudio de la SEDENA es el único en el que se reconoce la experiencia adquirida como parte de la motivación del empleado, ya que por el tipo de organismo, la experiencia determina el nivel jerárquico a ocupar.

- Ausencia de incentivos monetarios y en especie: los empleados no reciben alguna recompensa a cambio del trabajo realizado, por lo que el personal no se siente motivado a cumplir con el mismo.

Esta el caso del IMSS en donde no se respetan las prestaciones, obligando a trabajar más del tiempo establecido a sus empleados sin que reciban alguna remuneración económica.

---

- Falta de capacitación y de cursos que contribuyan al desempeño profesional, laboral y personal del empleado: a pesar de la existencia de algunos cursos para los miembros de la organización, éstos se consideran poco aplicables y fructíferos tanto para el desempeño organizacional como personal.

Por ejemplo, en Renapo los operativos reciben cursos de computación, administración básica y superación personal que al no ser reconocidos por superiores no los creen necesarios. Asimismo, a los mandos medios se les otorga cursos fuera de la organización que por el costo y las ocupaciones que tienen, no asisten a ellos.

- Pocas oportunidades de ascenso, las cuales en su mayoría se dan por escalafón (para los de base) o recomendación, ya sea para personal de base o de confianza.

Por ejemplo, en el caso de canal 11 esporádicamente se publican convocatorias, aunque éstas se dan cuando hay plaza vacante, cubriéndose con personal de la misma área o recomendado. Además que los puestos directivos se otorgan como puestos de confianza.

- Aunque no en todas se hace mención, por el tipo de organizaciones estudiadas, se cree en forma general, que los empleados de base cuentan con mejores y más oportunidades y prestaciones, en comparación con los de confianza, quienes ni siquiera son considerados en las prestaciones legales.

Por mencionar un ejemplo, el Programa de incentivos oficial con el que cuenta el ISSSTE sólo contempla al personal sindicalizado, es decir, al de base.

En general, podemos decir que en la mayoría de los departamentos los miembros no se sienten motivados al trabajar para su empresa, lo cual se explica desde la situación bajo la que laboran, en donde ni siquiera se sienten identificados con las actividades que realizan.

Asimismo, se pudo ver que no cuentan con programas ni estrategias de motivación para los trabajadores, en los que se estimule el trabajo de los empleados y sea tangible la utilidad de los mismos.

Esta ausencia de motivación al interior de las empresas públicas, asienta aun más la formación de un clima organizacional inestable, donde los miembros presentan poca identificación con su centro laboral, originado desde la propia estructura de la empresa que muestra poco interés e importancia por el factor humano, no contribuyendo en la satisfacción ni permanencia del mismo, ya que es visto como consecuencia de la estructura organizacional, cuando en realidad debe tomarse como una parte fundamental interdependiente, que influye directamente, junto con otros factores, en la conformación de la estructura y cultura de la empresa.

#### **4.10.5 Participación del empleado**

La centralización del poder bajo la que se estructuran las empresas públicas no exalta la participación del empleado al interior de los departamentos, por lo que las decisiones son tomadas a nivel superior sin considerar la opinión de los actores de menor nivel jerárquico, y aunque en algunos casos pueden dar su punto de vista o tener cierta libertad en la forma en que desempeñan su trabajo cotidiano, como es el caso de los departamentos del INBA, Radio Educación, IMSS y de la Prosoc, las decisiones importantes finalmente son tomadas a nivel dirección. Esto provoca que el empleado no se sienta incluido en las acciones que toma la empresa, ni que sea partícipe de los resultados obtenidos en la misma, no contribuyendo así, a la identificación con su centro laboral ni a que se interese por el cumplimiento y alcance de los objetivos organizacionales.

Es importante señalar que en el caso de los departamentos en los que los actores cuentan con cierta participación en las decisiones, aunque sea en las referentes a su trabajo directo, no se debe precisamente al interés de los superiores a conocer y considerar las opiniones de sus empleados, sino más bien, a otros factores circunstanciales que ayudan a que el empleado tome mayor participación en su trabajo.

Por ejemplo, en la SASE del INBA es la Subdirectora, quien además se presenta como líder del departamento, la que alienta la participación de los empleados a partir de relaciones basadas en la comprensión, delegación de funciones y el impulso de sus cualidades. Mientras que en la JDC del IMSS al ser sólo tres miembros con el mismo nivel jerárquico quienes conforman el área, es que adquieren cierta autoridad sobre sus actividades, aunque finalmente se impone la decisión del coordinador. Por último, podemos mencionar el caso del Departamento de Información Cultural de Radio Educación, donde la libertad de los actores para tomar algunas decisiones es producto de la poca atención de la autoridad hacia los empleados, mostrándose un tanto desinteresada por lo que sucede al interior de su área de trabajo, lo que no significa que tengan participación en las decisiones importantes.

La falta de interés de las autoridades por alentar la participación de los empleados, tanto en la toma de decisiones como en la realización de su trabajo, afecta directamente en el comportamiento de éstos, y por lo tanto, en el funcionamiento de la organización, pues crea personas pasivas y desinteresadas por las actividades que realizan, donde su participación no adquiere un sentido, por lo menos, a nivel organizacional.

#### **4.10.6 Grupos formales**

La estructura bajo la que se organizan las empresas, que por lo general establecen la existencia de grupos formales con el fin de contribuir en la realización de las diferentes funciones que requiere la organización en su desempeño, sugiere la unión de capacidades y esfuerzos coordinados para llevar a buen término los objetivos de la empresa.

Sin embargo, la presencia de estos grupos, no siempre favorece al funcionamiento de la organización, ya que no logran entablar una relación más allá de la meramente formal, es decir, de trabajo, en la que muchas veces, tampoco logran mantener una adecuada relación ni colaboración entre los empleados.

Aunado a ello, encontramos algunos factores al interior de los grupos que no favorecen a la cooperación, al equilibrio ni estabilidad de los mismos, por ejemplo:

- Realización de actividades extras, bajo presión o que quedan fuera de su cargo, lo que genera inconformidad en las actividades realizadas.

En el caso de los grupos formales estudiados de la SHCP, Radio Educación y del Municipio no mencionan realizar actividades que queden fuera de su cargo, pues las actividades que se presentan de última hora corresponden a los objetivos del departamento.

- No están consolidados bajo los mismo intereses: como individuos tienen intereses particulares que muchas veces no comparten con el resto de los miembros al ser establecidos por la propia organización y no ser ellos mismos quienes deciden con quien trabajar. Sin embargo, el problema radica principalmente en el desconocimiento por parte de los actores de los objetivos y la forma en que éstos contribuyen en el desempeño de la empresa, además de que no se exalta el sentido de cooperación ni el trabajo en equipo, provocando que los actores trabajen en busca de la satisfacción de sus propios intereses y dejando de lado la comunicación y coordinación entre los equipos.

Los miembros de los departamentos del IMSS, Radio Educación, Canal 11 y la Prosoc logran integrarse y trabajar en equipo, ya que las actividades que realizan van de acuerdo a su perfil académico, generando agrado e interés hacia el trabajo. Sin embargo, la falta de una adecuada coordinación.

No cabe duda que la existencia de grupos formales en las empresas crea orden y organiza el trabajo al interior de éstas, sin embargo, mientras las organizaciones se preocupen únicamente por la conformación de grupos de trabajo, sin alentar las relaciones interpersonales y de cooperación hacia un fin común, difícilmente se logrará que éstos contribuyan eficientemente en la consecución de los objetivos de la empresa. Pues por muy bien delimitados

que se encuentren tanto los equipos de trabajo como sus funciones, no significa que tengan la capacidad de integrarse y llevar a cabo cada una de sus actividades.

#### **4.10.7 Grupos Informales**

A pesar de que en todos los departamentos existe por lo menos un grupo informal, en ninguno de ellos se llega a entablar relaciones muy personales ni una adecuada interacción entre los mismos.

La mayoría de los grupos que se conforman al interior de los departamentos son verticales, es decir, corresponden a la misma área de trabajo pero con diferentes niveles jerárquicos. Esto se debe a que la interacción de los miembros surge a partir de las relaciones que se llegan a entablar con la gente con la que se rodean, sin tener mayor comunicación con otras áreas. Cabe señalar, que a pesar de ser grupos verticales, la diferencia jerárquica entre los miembros que los conforman, es poca.

Por su parte, los grupos horizontales se conforman, en su mayoría, tanto por la afinidad que existe en cuanto a la profesión con la que cuentan, así como por el nivel jerárquico que ocupan. De esta forma, su integración no se da necesariamente entre gente del mismo departamento, pues más bien dependen de las relaciones que se logran entablar por afinidades académicas más que por el papel que juegan dentro de su área de trabajo.

Podemos mencionar el caso de los departamentos del IMSS y Radio Educación, donde los grupos horizontales se conforman por el número reducido de miembros que integran el área, además de ser profesionistas con un mismo nivel jerárquico. En el primer caso son sólo cuatro personas de la misma posición quienes conforman el área, aunque no necesariamente tienen la misma profesión; mientras que en Radio Educación se forman dos grupos a partir del cargo que ocupan: el de redactoras y el de reporteras. En ambos casos se logra entablar una relación cálida entre los miembros, ya que además del interés hacia el trabajo presentan gustos comunes.

Hay que mencionar que los miembros de los departamentos de la SEDENA, RENAPO, ISSSTE y del Municipio no se conforman en grupos horizontales, relacionándose únicamente con la gente que se ubica en las áreas más cercanas al lugar donde desarrollan su trabajo, es decir, personas de la misma área pero de diferente nivel jerárquico.

Cabe señalar que los departamentos del INBA y Canal 11 presentaron la formación de un grupo mixto, entre cuyos miembros no existe mucha diferencia jerárquica. En el caso de Canal 11, son dos secretarías las que se unen con una jefa de departamento y una analista, en el que las primeras juegan un papel relevante al interior de éste, ya que son quienes reciben la información dirigida al jefe de la División.

Recordemos que la presencia de grupos informales al interior de las organizaciones influye, regularmente, de forma positiva en el funcionamiento de éstas, ya que logran afianzar las relaciones entre los miembros, generando un ambiente de confianza y seguridad en éstos.

Finalmente hay que considerar que tanto los grupos formales e informales al interior de las organizaciones juegan un papel importante en el funcionamiento y conformación de la cultura organizacional, ya que ambos son portadores de símbolos y significados, a partir de los cuales se crean y conforman los centros laborales.

#### **4.10.8 Autoridad**

La forma de autoridad que se practica al interior de las empresas públicas estudiadas es del tipo vertical descendente, la cual comienza desde la cúspide de la organización de donde desciende y pierde autonomía conforme va bajando de nivel. Esto se explica a partir de la centralización del poder y de la toma de decisiones a nivel superior, en donde en lugar de dedicarse a la planeación y delegación de funciones, se caracteriza por su afán de controlar y hacer uso del poder, sin preocuparse por establecer una adecuada estrategia de liderazgo que permita la consecución de los objetivos.

En la mayoría de los casos, la autoridad es considerada como legal-racional, es decir, es reconocida como tal por los miembros de la organización, sin embargo, cabe señalar que éstas adquieren poder por la posición jerárquica que ocupan, más que por reconocimiento de su capacidad y buena dirección del área, haciendo uso de su poder para imponer y controlar. Se encuentra el caso del IMSS, en donde a pesar de que el encargado del departamento se presenta como una persona carismática, cuya presencia no incomoda a los empleados, no logra tener el criterio necesario para la dirección del área.

Por lo general, los miembros que adquieren reconocimiento por capacidad, experiencia y relación con los empleados, se presentaron como personas de menor rango a la autoridad responsable del área, los cuales pueden funcionar como líderes del departamento si ocupan un puesto en el que posean cierta autoridad sobre los demás miembros, o como asesores de los altos mandos, influyendo así en la toma de decisiones. En ambos casos, dicha posición les otorga cierto poder y control, el que regularmente es empleado como zona de incertidumbre.

Podemos mencionar como ejemplo la JDC del Canal 11 en donde la jefa del Departamento de Programación es quien domina e influye en las decisiones del Director de División, quien se presenta como una persona de carácter débil, lo que provoca que éste pierda autoridad ante ella. De esta forma, el tipo de dominación que practica el responsable de la Jefatura es la de *laissez-faire*, aunque tanto la jefa de departamento de Programación como el Director de Imagen, dirección de la que depende el área estudiada, practiquen la dominación autoritaria.

También está el caso del departamento de FCC en el que son 2 líderes coordinadores quienes buscan soluciones en situaciones tensas y quienes obtienen reconocimiento de los demás miembros, sin embargo, no cuentan con participación en la toma de decisiones. Otro ejemplo, es el de Renapo, en donde la responsabilidad del área se ha delegado a los secretarios particulares, aunque la última palabra se siga dando a nivel Dirección.



Es importante rescatar dos departamentos en los que el responsable del área fue reconocido como tal, tanto por su conocimiento como por el trato con los empleados como lo fue en el caso del INBA, y por su conocimiento y experiencia en lo referente a la SHCP, aunque en ésta última la actitud de mando no deja de ser autoritaria.

Entre los casos en los que la autoridad no fue reconocida como legal se encuentra Radio Educación, donde la responsable del área al mostrar poco interés y atención al departamento, da mayor libertad a que los miembros realicen su trabajo, practicando, de esta forma, una dominación de tipo *laissez-faire*.

Asimismo, en el departamento de la SEDENA a pesar de que se reconoce a la autoridad, el tipo de dominación que se practica es el de *laissez faire*, ya que la falta de conocimiento por parte del jefe sobre el área que dirige y el hecho de que tenga que ser orientado por dos miembros de menor rango, hace que no ejerce mucha autoridad sobre los miembros, ya que son ellos quienes cuentan con mayor conocimiento sobre la forma de hacer las cosas.

Si se analiza el tipo de autoridad y dominación que se practica al interior de las empresas públicas estudiadas, se encuentra que más allá de ser un medio para el alcance de los objetivos, basado en la planificación de estrategias, de recursos humanos y materiales que coordinadamente permitan el desempeño óptimo de la organización, se presenta como medios de poder y de control, en donde lo más importante es dominar sobre los subordinados y hacerles cumplir con sus funciones con el único fin de conservar un puesto, y en el mejor de los casos, obtener un cargo mayor.

En este sentido, se crean organizaciones coercitivas, en las que los empleados se desenvuelven en un ambiente restrictivo y tenso, preocupado más por cumplir con las designaciones y caprichos del jefe que por el modo en que realizan su trabajo y la forma en que contribuye al funcionamiento de la empresa.

Además, es importante recalcar la falta de capacidad de los dirigentes, valiéndose de otras personas para poder llevar cabo sus funciones, lo que al mismo tiempo, genera diferencias entre los empleados, y por lo tanto, relaciones de poder que colocan a los actores en una situación de incertidumbre y desventaja entre ellos mismos y con sus superiores, no permitiendo de esta forma, la integración y el compañerismo entre los miembros de la organización ni el depositar confianza en las autoridades.

Esta incapacidad que muestran las autoridades en la dirección de las organizaciones ocasiona grandes conflictos tanto al interior de éstas como en su relación con el exterior, ya que son ellos quienes al estar al frente tienen la responsabilidad y el deber de contribuir eficientemente en la consecución de los objetivos de la empresa.

Esto a través de la elaboración de estrategias estructurales, de poder, administrativas, comunicativas, culturales, etc., que permitan la integración y coordinación entre los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, haciendo de la empresa una organización rentable, en la que exista un equilibrio entre los costos generados y los beneficios ofrecidos, con el fin de lograr la autoconservación de la misma, es decir, una organización capaz de introducir y generar más de la energía de la que se exporta, logrando con ello su preservación en el medio.

De lo contrario, nos exponemos, como en la presente investigación, a empresas poco estructuradas y organizadas, sin estar orientadas y dirigidas a un fin común, dando como resultado organizaciones poco integradas, en las que los recursos humanos no logran ser aprovechados eficientemente en la realización de las actividades que requiere la empresa para su funcionamiento.

#### **4.10.9 Liderazgo**

A pesar de la importancia de la presencia de un líder al interior de las empresas, pocas de ellas cuentan con personas capaces de dirigir y ordenar conjuntamente los recursos y el trabajo existente en éstas hacia los fines

organizacionales. Pues como se ha visto, las personas que se encuentran al frente de los centros laborales actúan en el afán de contribuir a la satisfacción de intereses personales, sin poner mayor importancia en la forma en que sus decisiones y comportamiento afectan al desempeño de la organización.

En los departamentos en los que encontramos la existencia de un líder, el reconocimiento de éste surge principalmente por el conocimiento y la experiencia que tiene sobre el área, aunque también se dio el caso, como es el departamento de Canal 11, en el que el líder es reconocido y legitimado por su actitud dominante y reguladora.

Por ejemplo, en los departamentos del INBA, SHCP y Radio Educación el liderazgo que se presenta está basado en relaciones de cooperación y delegación de funciones, capaz de dar propuestas y soluciones dentro de los procesos de trabajo. En estos casos podemos observar que los líderes son personas interesadas en las funciones del área, mientras que en los otros tres departamentos en los que también existe un liderazgo, se adquiere por una actitud reguladora y dominante.

Como se había mencionado anteriormente, la persona que logra dirigir y organizar el trabajo del departamento suele ser de un rango menor al de la autoridad responsable, a excepción del departamento del INBA, cuyo encargado se presenta como líder carismático y democrático.

Cabe señalar que los departamentos estudiados del IMSS, ISSSTE, Prosoc y del Municipio no presentaron la existencia de un líder. En el caso del IMSS a pesar de que se reconoce la autoridad del Coordinador y que se presenta como carismático, no es considerado como líder, ya que no cuenta con el criterio necesario en la toma de decisiones, ni con la capacidad adecuada para dirigir a su equipo de trabajo. Dicho equipo se conforma por tres personas del mismo nivel jerárquico, quines logran sacar el trabajo adelante sin que exista uno que domine.

En la SOC del ISSSTE las autoridades adquieren poder por su posición jerárquica y autoritarismo, no abriendo posibilidad de ser considerados como líderes. Por su parte, los jefes de departamento, quienes podrían presentar alguna de estas cualidades no muestran capacidad para organizar el trabajo al interior del mismo.

En el departamento de FCC a pesar de que se menciona la presencia de dos coordinadores que buscan dar soluciones en situaciones tensas, su presencia no es tan importante como para ser considerados líderes de éste. Por el contrario, se menciona a la coordinadora de administración (quien pertenece a otra área) como líder, tanto por su posición de mayor jerarquía, como por ser la encargada de arreglar los problemas de materiales y otros gastos. En este sentido y bajo las consideraciones que se está catalogando el liderazgo para este estudio, no fue considerada como tal, ya que no se presenta como una persona que intervenga e influya, obteniendo el apoyo de los actores, directamente en el mejor desempeño del departamento.

Por último, en la DDS del Municipio, a pesar de que existen subdirectores y jefes de departamento que muestran disposición hacia el trabajo, predomina el ejercicio de poder autoritario llevado por los altos mandos, no haciendo mención de algún tipo de liderazgo practicado por estas personas.

De forma general, se puede ver que la ausencia de un liderazgo, en unos casos, o que éste surja de un cargo menor a la autoridad responsable, en otros, no contribuye a la adecuada dirección de la empresa.

En el primer caso, se puede decir, a excepción del departamento del IMSS, donde además de ser pocos integrantes también tienen el mismo nivel jerárquico y la disposición de llevar a cabo sus funciones, la ausencia de un líder repercute en los procesos de trabajo y en la forma en que los actores participan en ellos, pues éste no sólo colabora en la planeación de las actividades, sino que también, debe tener la capacidad de incitar y dirigir al empleado en la realización conjunta de sus actividades que los lleve al cumplimiento de sus cometidos.

Por su parte, el hecho de que el líder no sea precisamente el encargado del área, sino una persona de menor rango, no permite que el liderazgo se ejerza libremente, ya que finalmente se encuentra supeditado a las órdenes de la máxima autoridad. Sin embargo, la presencia de éste en los departamentos logra dar cohesión a los empleados e integrarlos en el desempeño de sus actividades.

#### **4.10.10 Relaciones de poder**

En todo sistema o grupo de personas existen intereses y necesidades particulares que hacen que los miembros interactúen y dirijan su actuación en beneficio de los mismos. Para ello se valen de algunas cualidades, instrumentos y medios que les brinda su entorno, así como de su situación en la que se encuentran dentro de la empresa que les permite tomar ventaja y adquirir cierto poder para llegar más fácilmente a sus objetivos.

En el caso de las empresas públicas estudiadas, las relaciones de poder que surgen en su interior y entre los miembros, tienen que ver principalmente con la posición jerárquica que ocupan dentro de la organización, es decir, a mayor Jerarquía mayor posibilidad de contar con los recursos y medios que les otorgan ciertas ventajas, y por lo tanto, poder ante los demás. Entre las formas más comunes en que se dan las relaciones de poder al interior de las empresas públicas estudiadas fueron las siguientes:

- **Autoritarismo:** el Director General o responsable del área se vale de su posición jerárquica, que al mismo tiempo, les otorga poder, para imponer y reprender a los subordinados.

Por ejemplo en la SASE del INBA la Dirección hace uso del poder para que se de prioridad a los trabajos solicitados por ésta. Además de emplear la amenaza para conseguir la cooperación de los empleados.

- **Centralización en la toma de decisiones:** a pesar de existir líderes que tratan de delegar funciones, las decisiones finalmente son tomadas a nivel Dirección.

Podemos mencionar el caso del departamento de estudio de la SHCP en el que a pesar de que los procesos de trabajo están a cargo de la SPC y sus departamentos, toda autorización depende de la DGPCyAC.

- **Información:** la información se recibe a nivel superior y se transfiere selectivamente a las demás áreas, generando poder a nivel superior e incertidumbre en niveles más bajos. En el caso de secretarios particulares a pesar de no ser considerados altos mandos, también obtienen información que ocupan como medio de poder ante los demás actores.

Tenemos el caso de la Renapo, en donde son los secretarios particulares quienes reciben la información de los altos mandos (de la Directora General. y de la Dirección Adjunta), filtrando únicamente la información que les conviene a niveles inferiores, con el fin de mantener cierto poder sobre los demás. De esta forma, los Secretarios Particulares se vuelven irremplazables por la información con la que cuentan.

- **Especialización y experiencia:** en la mayoría de los departamentos estudiados se encontró que las personas que llegan a adquirir poder por el conocimiento sobre la materia o del área en que se desenvuelven suelen ser personas de menor rango al responsable del departamento.

En el departamento de Análisis y Síntesis de la DGCS de la Sedena los jefes no cuentan con conocimientos relacionados con el área, ya que su experiencia está relacionada con asuntos militares. De esta forma, miembros de menor rango que cuentan con alguna especialidad en la materia, influyen en las decisiones del jefe. Específicamente, éste se acerca a dos miembros, quienes al asesorarlo adquieren ventajas sobre los demás.

Cabe señalar, que los departamentos del IMSS, Prosoc y del ISSSTE no presentan relaciones de poder por conocimiento y experiencia de algún miembro del área.

En el primer caso es debido a que el coordinador no posee los conocimientos necesarios para dirigir el área, y los otros tres miembros, a pesar de contar con éste, no compiten, más bien lo comparten; en el segundo caso, la autoridad formal obtiene poder por posición jerárquica y no por su conocimiento, mientras que los otros cargos que podrían contar con cierto conocimiento no es el suficiente como para ser un medio de poder; y en el caso del ISSSTE, el responsable también obtiene poder por posición jerárquica, además que los jefes de departamento no cuentan con la capacidad para organizar su centro laboral.

- **Posición del empleado de base:** aunque no todas la mencionan, otro medio de poder es la posición privilegiada y legitimada bajo la que labora el empleado de base, teniendo mayores prestaciones y ventajas sobre los demás.

Por ejemplo, en el INBA los incentivos monetarios, premios, reconocimientos, servicio médico, aguinaldo y ascensos por escalafón se dan por antigüedad y a empleados de base y no por desempeño laboral, lo que desalienta al personal de confianza y por honorarios, ya que consideran que los de base no se esfuerzan en su trabajo ni se les llama la atención, además de que tienen su puesto seguro.

Aunque la negociación también es considerada como un medio de poder que se practica al interior de las organizaciones, en la que regularmente siempre es una parte la que obtiene más a cambio de menos, sólo en los departamentos del IMSS, SHCP y del Municipio se mencionó la existencia de ésta, en la que generalmente tiene que ver con el intercambio de alguna tarea por algún permiso, sin permitir la negociación en la toma de decisiones.

Es inevitable encontrar relaciones humanas que no se desenvuelvan e interactúen alrededor de relaciones de poder, pues como lo mencionó Crozier<sup>229</sup>, el poder implica el actuar sobre alguien y el actuar requiere

---

<sup>229</sup> Crozier, op.cit., p.55-58

relacionarse con otros, consecuentemente toda relación sugiere la existencia de éste.

Sin embargo, en lugar de que el poder pudiera ser empleado en beneficio de las interacciones humanas, como medio de negociación y consenso, más bien resulta ser un factor que obstaculiza y complica las relaciones entre las personas, pues la forma en que se practica al interior de las organizaciones se basa en relaciones desiguales, de ventajas, privilegios y de dominio de unos sobre otros, generando inequidad entre los miembros, que los lleva a una lucha por el poder y por encontrarse ante las mismas condiciones.

Cabe señalar, que la forma de poder que predomina en dichas organizaciones tiene su explicación desde la propia estructura jerárquica y autoritaria bajo la que se desenvuelven, conformando centros laborales en los que el poder se concentra, en su mayoría, en niveles superiores. Esto genera desconfianza, desigualdad e incertidumbre en niveles más bajos y origina una actitud coercitiva y arbitraria hacia los empleados, cediendo atención, únicamente a los miembros que aportan o contribuyen en la toma de decisiones.

Como consecuencia, el funcionamiento de la organización se ve alterado por relaciones de poder que obstruyen las interacciones entre los actores y que retrasan los procesos de trabajo, impidiendo el equilibrio y estabilidad de la organización, lo cual se refleja tanto en el clima laboral como en la falta de calidad y entrega a tiempo del servicio.

#### **4.10.11 Recursos humanos**

Contar con el personal necesario y con el perfil que requiere la empresa en la realización de sus funciones es elemental para el desempeño organizacional, ya que son ellos quienes la conforman y la hacen. Sin embargo, difícilmente los centros de trabajo logran obtener los recursos humanos necesarios y adecuados para el funcionamiento de éste. Aun teniendo al personal requerido no podemos olvidar los problemas a los que se enfrentan las organizaciones a causa de la imprevisibilidad y complejidad del comportamiento humano.



Entre los problemas más frecuentes que se presentaron en cuanto a los recursos humanos, entendiéndolos únicamente como un medio que requiere la empresa para la consecución de sus objetivos, y no como actores, se encuentran los siguientes:

- **Insuficiencia de personal:** no se cuenta con el personal suficiente para la realización de sus actividades, lo que ocasiona que la demanda de trabajo no se cubra eficientemente, pues encontramos organizaciones que trabajan con menos personal del requerido, en donde a pesar de que realizan más de las actividades que les corresponden, no se dan abasto para la cantidad de trabajo que tienen. Además, esto provoca inconformidad en los empleados, ya que no sólo trabajan bajo presión, sino que también realizan actividades que quedan fuera de su cargo, y por lo tanto, que no son muy de su agrado. Esto contribuye al desinterés y disgusto con que los actores pueden realizar sus funciones.

Para ejemplificar este caso, podemos mencionar al departamento de FCC, que es un área que tiene contemplada las funciones de redacción, edición, dirección, diagramación y formación cuando sólo son tres personas quienes tienen que realizar todo el trabajo.

De esta forma, presentan falta de personal en la realización de sus funciones y para cubrir toda la producción. Recordemos que entre los productos que ofrece se encuentran el periódico llamado “La Unidad”, el programa de radio “Voces de la Ciudad”, la visita a la casa de cultura condominal y los folletos y demás publicaciones referentes al fomento de esta misma cultura. En el caso del periódico se menciona la insuficiencia para su realización desde la obtención de la información hasta la distribución del mismo. Y en el referente al programa de radio son los mismos integrantes de la radiodifusora quienes llevan a cabo el programa.

- **Falta de aprovechamiento del personal:** la mitad de los departamentos estudiados presentaron el personal suficiente para el desempeño de sus actividades, sin embargo, el problema que les afecta es que no hacen uso

óptimo del mismo. Esto se presenta desde la falta de planeación tanto de los recursos humanos como materiales en conjunción con las actividades que se requieren realizar en contribución a los fines de la organización. Sin embargo, la poca importancia que se le ha dado al factor humano, es decir, a sus intereses y necesidades, no sugiere formas de dirección que contemplen estrategias y planes de acción que coloquen a éste en una situación de equilibrio entre los intereses particulares con los de la organización, alentándolo de esta forma, a realizar voluntariamente sus actividades y a integrarse e identificarse con su centro laboral.

Los departamentos de la SHCP, del Canal 11, Renapo, ISSSTE y del Municipio presentaron el personal suficiente pero no la planeación adecuada de éste para que cumplan eficientemente con sus actividades, provocando contratiempos en los procesos de trabajo que retrasan la entrega del servicio.

Por ejemplo, los empleados de la Renapo al desconocer las actividades que tienen que realizar, terminan haciendo su trabajo como lo creen adecuado y de forma desarticulada, lo que provoca falta de coordinación y comunicación al interior y entre los organismos que contribuyen en la asignación de la curp.

Cabe señalar que los departamentos del INBA, Radio Educación y Sedena presentaron tanto insuficiencia de personal como falta de planeación del mismo.

Por mencionar un ejemplo, está la SASE del INBA en la que más de la mitad de los empleados presentan algún tipo de irregularidad entre el puesto contratado y la función que realizan. Asimismo, el trabajo bajo presión, la falta de coordinación, de capacitación del personal, de planeación y diseño del trabajo repercuten en el tiempo y calidad del producto final.

Esta falta de planificación de los recursos humanos ocasiona grandes problemas en el funcionamiento de la organización, pues independientemente de que se cuente o no con el personal necesario, si no se logra organizar en relación a los recursos materiales y económicos que se tienen, ni trabajar en

función a su identificación con su centro laboral, considerando las capacidades e intereses individuales, difícilmente se logrará integrar a los miembros con sus actividades dentro de un clima laboral estable, en el que el empleado se sienta identificado y a gusto con su trabajo y esté dispuesto a contribuir conscientemente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **4.10.12 Recursos materiales**

Así como se requiere la presencia de la capacidad humana para el funcionamiento de la organización, se vuelve indispensable para el mantenimiento y conservación de la misma, la existencia de material y equipo técnico que necesita la empresa para el desempeño de cada una de sus actividades. Pues de nada serviría tener a todo un equipo de trabajo sin los recursos materiales para desempeñar sus funciones, ya que a pesar de que pudieran cumplir con las que no contemplan el uso de éstos (actividad mental y que no corresponde a todo el personal) alguna parte del proceso se vería afectada al carecer de los instrumentos de trabajo que les permitiera llegar al término de éste.

Entre los problemas que se presentaron en cuestión de los recursos materiales, está el de que en la mayoría de los casos no se cuenta con las herramientas necesarias ni con la tecnología adecuada para cumplir con su trabajo. Es decir, los empleados se ven limitados en la realización de sus funciones teniendo que esperar a que llegue el material, en el mejor de los casos, o simplemente adaptarse a los recursos de la empresa, ocasionando que el producto no salga a tiempo ni con la calidad requerida. El problema que se presentó en relación al equipo técnico, fue la insuficiencia y la falta de actualización del mismo.

Tal es el caso de la SASE del INBA en la que se menciona el mal funcionamiento del equipo de cómputo, tanto por la falta de máquinas que provoca la saturación del área en el que se encuentran instaladas, como por la ineficiencia del soporte técnico, no permitiendo la entrega a tiempo de los servicios educativos que ofrece.

Tanto en Renapo como en el ISSSTE se menciona la mala distribución de las herramientas de trabajo, proveyendo de mejor equipo técnico a áreas que no lo requieren y dejando el obsoleto a los departamentos que más lo necesitan.

Cabe mencionar que sólo los departamentos del IMSS y la Sedena contaron con los recursos materiales necesarios para la realización de su trabajo. En el caso del IMSS cuenta con su propio taller de serigrafía y son ellos mismos quienes se proveen del material que necesitan. Y en la Sedena, por el papel que juega en la Defensa Nacional se le ha provisto de recursos materiales como fue en el caso del movimiento zapatista en el 94 para contrarrestar la ofensiva.

Con esto podemos notar la importancia que tiene el contar con los recursos materiales y tecnológicos en el desempeño organizacional, pues hay que recordar que una organización se conforma a partir de sus recursos, llámense humanos, materiales, tecnológicos y financieros, sin los cuales simplemente no es posible que exista. Asimismo, se requiere la planificación de éstos para que puedan ser aprovechados eficientemente y resulten una inversión y no un costo para la empresa, lo cual queda reflejado en los resultados y alcance de los objetivos de la misma.

En este apartado que se hizo referencia al funcionamiento de la organización se pudo observar como finalmente todos los elementos que la conforman y el modo en que éstos se estructuran y desarrollan, afectan, ya sea positiva o negativamente, el comportamiento de la empresa.

Desde el medio en el que se desenvuelve y su relación con éste, la formalidad bajo la que se estructura, los recursos con los que cuenta, el tipo de dirección, la actuación de los empleados, su motivación, flujos y medios de comunicación, valores, creencias, representaciones y demás elementos que conforman a la organización, no sólo se influyen y determinan unos a otros, sino que todos ellos afectan al funcionamiento de la empresa, y por lo tanto, determinan el comportamiento de la organización.

Esto lo podemos fundamentar desde el enfoque sistémico, en el que la organización vista como sistema se refiere a un todo integrado por elementos relacionados entre si recíprocamente, en el que la variación en uno de ellos provoca efectos sobre los demás. De ahí la importancia de la integración y coherencia entre las partes de la organización en relación a sus intereses y necesidades y en conjunción a los de sus miembros, de tal forma, que el desempeño óptimo de cada una de las partes, contribuya en el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

Sin embargo, en nuestro contexto y a pesar del tiempo que tienen funcionando las organizaciones a las que hacemos referencia en este estudio, nos enfrentamos a empresas que ofrecen un servicio deficiente y que a pesar de tener cierta ventaja al pertenecer al Estado, quien justifica su razón de ser y existir, al mismo tiempo se vuelve una desventaja, al no poseer los recursos económicos necesarios para cubrir eficientemente el presupuesto que requiere cada una de ellas para otorgar un servicio de calidad.

Aunado a ello, se encuentran los problemas, ya mencionados, de planificación, integración, organización, control, comunicación, etc., que ocasionan variaciones y contratiempos en los procesos laborales que se ven reflejados desde la insuficiencia y entrada a destiempo de energía e información a la organización; la falta de claridad tanto de las actividades a realizar como de los objetivos a alcanzar; la incapacidad de las personas que se encuentran al frente para dirigir tanto las actividades como a los empleados a un fin común; la falta y deficiencia de las estructuras y estrategias comunicativas que no dan paso a la retroalimentación ni a la integración e identificación de los empleados con su trabajo; hasta la baja productividad que presenta al no cumplir ni cuantitativa ni cualitativamente con los objetivos para la que fue creada.

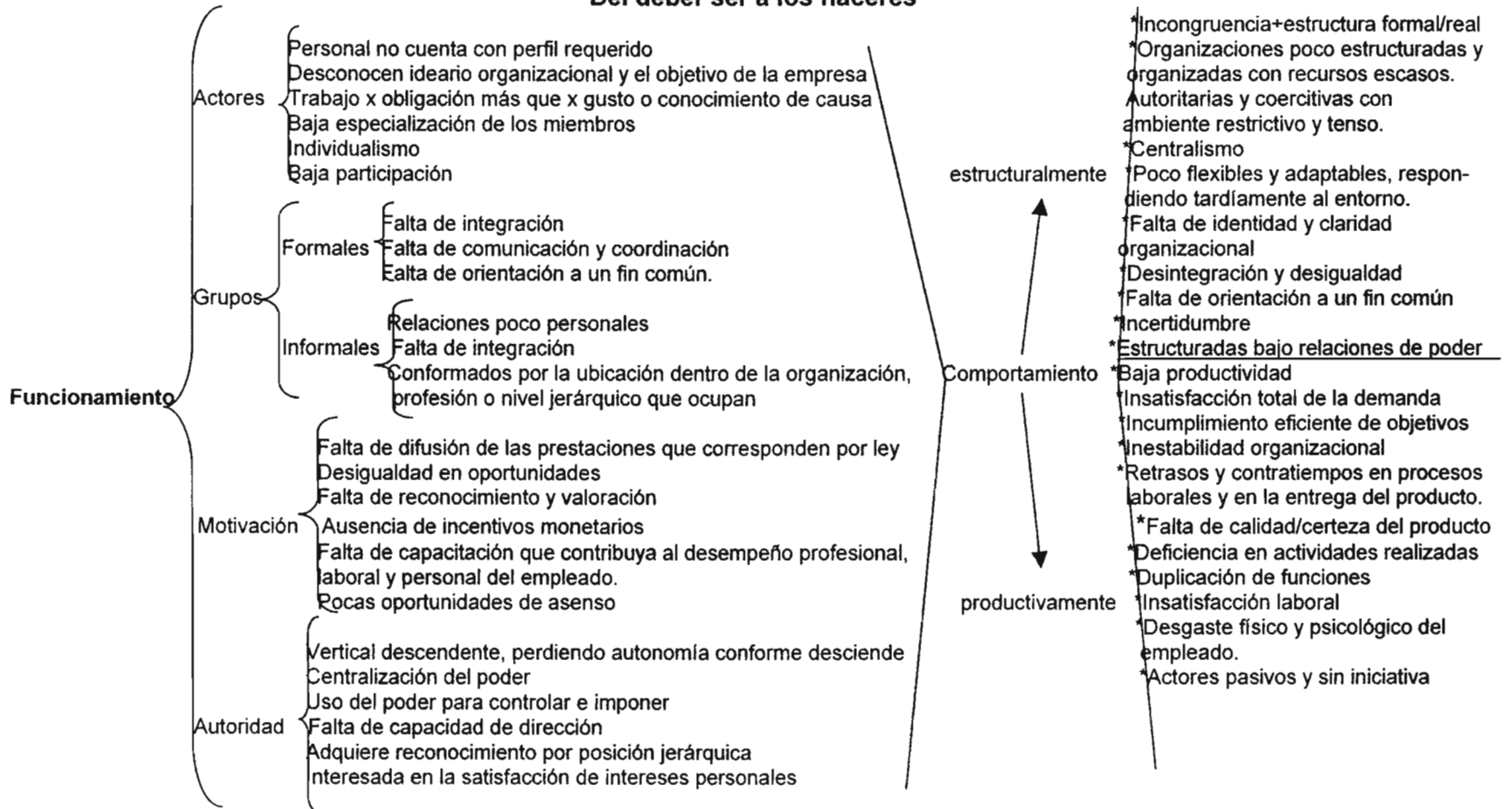
De ahí la necesidad de atender e intervenir las organizaciones mexicanas, sobre todo aquellas que tienen un compromiso directo con la sociedad, a la que están dejando desabastecida de un servicio que por ley le corresponde. En este sentido, la comunicación organizacional tiene un amplio campo de trabajo que poco a poco está posesionando, en el que precisamente, el estudio del

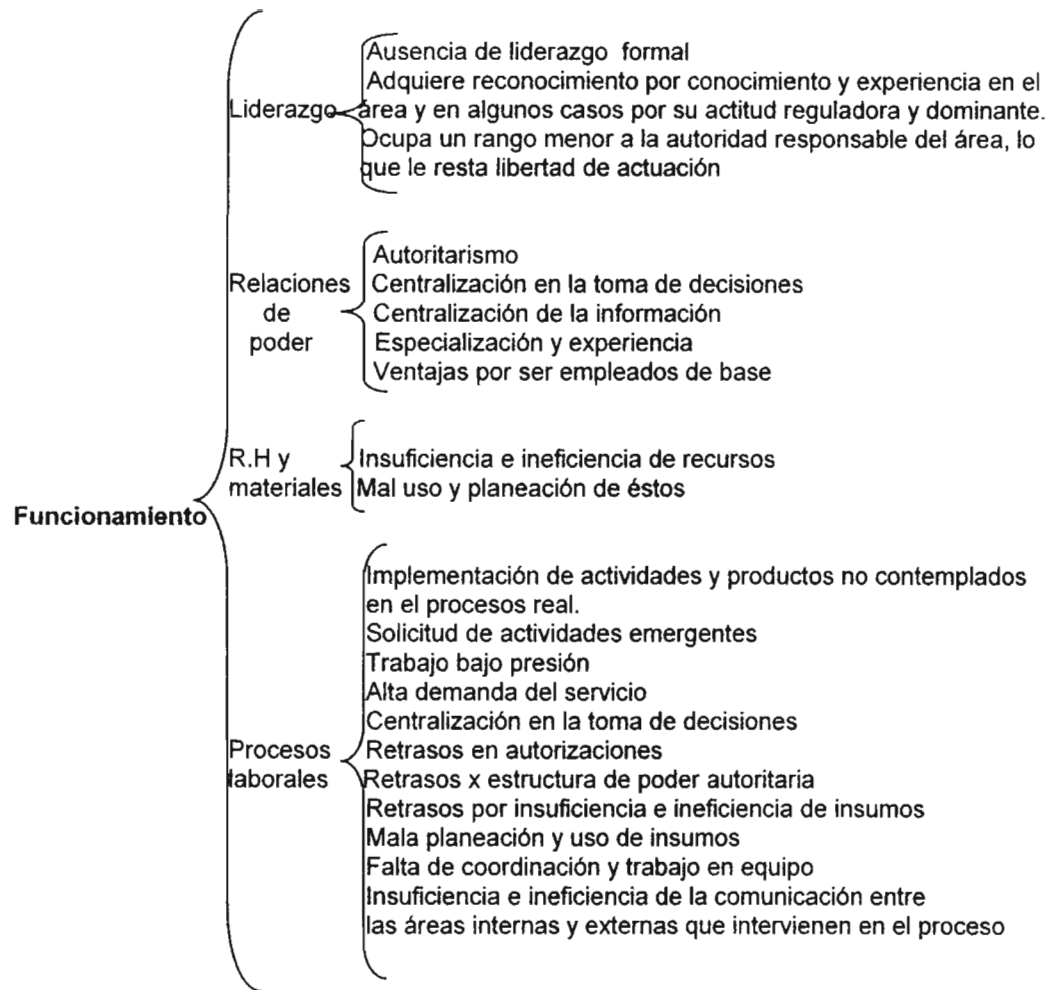
comportamiento de las organizaciones es una de sus principales áreas de investigación que brinda la oportunidad de entrar al mundo simbólico y de representaciones de los centros laborales, con el fin de entender la forma en que actúan y se desarrollan y así plantear estrategias de acción que contribuyan en su funcionamiento, y por lo tanto, en la consecución de sus objetivos.

A continuación se puntualizan los rasgos que caracterizan el funcionamiento de las empresas estudiadas y la forma en como repercute en el comportamiento de éstas, mostrando las causas que impiden que se desarrollen eficientemente.

Finalmente, se presenta un esquema que rescata los rasgos organizacionales de cada categoría estudiada y la forma en que repercuten en el funcionamiento de las empresas, con el fin de identificar fácilmente las características comunes presentadas en el ser, hacer y parecer de estos centros laborales.

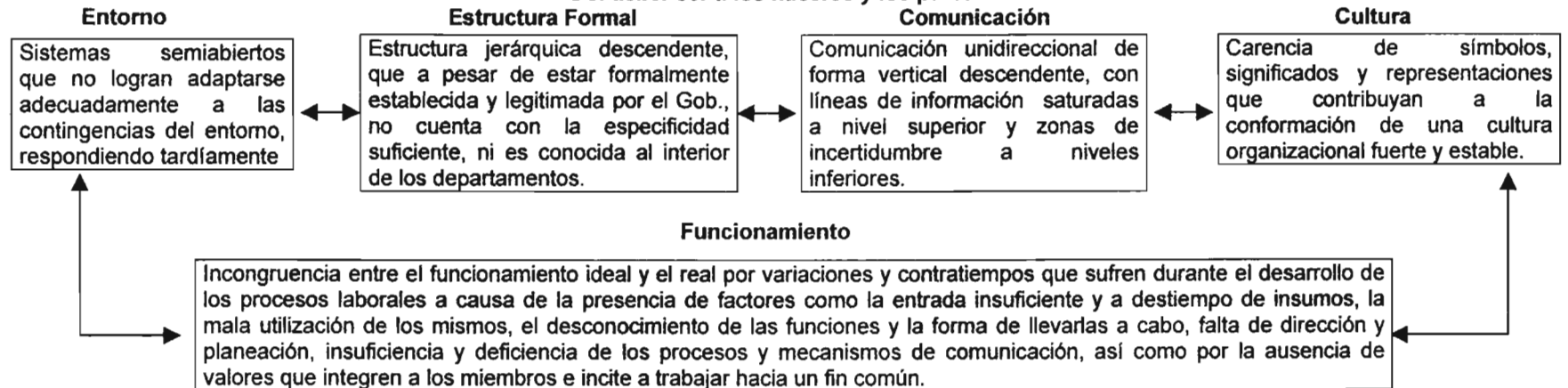
### 4.10.13 Caracterización del funcionamiento en las empresas públicas Del deber ser a los hechos







**Caracterización del comportamiento organizacional de las empresa públicas**  
**Del deber ser a los haceres y los pareceres**



**Comportamiento Organizacional**

<b>Entorno</b>	<b>Estructura Formal</b>	<b>comunicación</b>	<b>Cultura</b>	<b>Funcionamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de reciprocidad entre sistema-entorno.</li> <li>✓ Insuficiencia e ineficiencia de insumos e información.</li> <li>✓ Poco adaptables al entorno.</li> <li>✓ Baja capacidad de respuesta a las contingencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estables por su estructura y legitimidad con la que cuentan, aunque inestables en su desarrollo organizacional.</li> <li>✓ Estructura autoritaria y centralizada.</li> <li>✓ Poco flexibles.</li> <li>✓ Incapacidad de planeación, dirección y organización a un fin común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incongruencia entre discurso formal y realidad.</li> <li>✓ Relaciones interpersonales débiles.</li> <li>✓ Insuficiencia y deficiencia de procesos y productos comunicativos.</li> <li>✓ Falta de retroalimentación.</li> <li>✓ Incertidumbre y desconfianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de identidad.</li> <li>✓ Desintegración.</li> <li>✓ Insatisfacción laboral.</li> <li>✓ Falta de claridad organizacional.</li> <li>✓ Falta de consolidación de una imagen interna y externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saturación y duplicación de actividades.</li> <li>✓ Poca participación e iniciativa de los empleados.</li> <li>✓ Desgaste físico y psicológico de los actores.</li> <li>✓ Desinterés por el cumplimiento del trabajo y de los objetivos.</li> <li>✓ Variación y contratiempos en los procesos laborales.</li> <li>✓ Retrasos y falta de calidad en la entrega del producto.</li> <li>✓ Insatisfacción del total de la demanda.</li> <li>✓ Variación del rumbo organizacional.</li> </ul>

## Conclusiones

Abarcar el estudio del comportamiento organizacional en empresas públicas y entrar al mundo simbólico de dichos centros laborales, permitió encontrar y esclarecer los fenómenos organizacionales y la forma en que éstos intervienen y repercuten en el funcionamiento de los mismos. Cabe señalar que el producto de la presente investigación es haber identificado patrones de conducta comunes que caracterizan el comportamiento de dichas empresas, dando validez a la hipótesis planteada en la misma.

Esto indica que a pesar de las particularidades de cada empresa que las identifica como cultura y diferencia de las demás, sugiere la existencia de culturas similares a partir de la forma bajo la que se estructuran y del medio en el que se desenvuelven.

Dicha caracterización parte del entendimiento de la organización como sistema, cuya importancia radica en que cede un amplio panorama para el estudio de éstas, pues no sólo permite analizar las partes que la integran, sino también, la forma en que se interrelacionan e influyen entre sí y que finalmente conforman el comportamiento organizacional.

De este modo, se encontraron rasgos sobre el funcionamiento de cada uno de los casos analizados, muchos de ellos comunes, así como las causas que los originaron, dando paso a la caracterización del comportamiento de las empresas públicas, que como se mencionó anteriormente, es un área de estudio poco retomada en los trabajos recientes de tesis y que aporta una nueva visión, desde el enfoque comunicativo, al estudio de las organizaciones mexicanas.

Hay que señalar que más allá del campo formal, estas organizaciones se estructuran a partir de las interacciones y fenómenos sociales, culturales y comunicativos que ocurren día a día en su interior. Así, encontramos empresas cuyos procesos formales se ven alterados por factores situacionales y contextuales como son el entorno, la cultura, la comunicación, la tecnología, las relaciones interpersonales, laborales y de poder, entre otros elementos que

modifican tanto los procesos de trabajo como el mundo simbólico bajo el que se desenvuelven.

En este sentido, nos enfrentamos a organizaciones que no logran obtener los resultados esperados, alcanzar su productividad total, ni la satisfacción eficiente de las necesidades para las que fueron creadas.

Para entender las causas que originan estos resultados es necesario retomar el estudio desde los actores, ya que más allá de la racionalidad estructural se encuentra la racionalidad humana, siendo ésta la que finalmente hace el mundo organizacional. Pues como miembros de un centro laboral moldean su conducta y crean un mundo de significados y de representaciones a partir de la interacción e influencia de los elementos y factores que los rodean, lo que trae como consecuencia la conformación de una cultura que determina y repercute directamente en el comportamiento de la organización.

Así, la complejidad de las organizaciones, surge precisamente, desde la imprevisibilidad de las personas que la habitan, de las que se desconoce como puedan reaccionar ante algún suceso o acción en específico. De ahí la importancia de implementar valores y sustentar una imagen positiva de la empresa que permitan mediar y conducir la conducta y los intereses de los miembros a los fines organizacionales.

En este sentido, habría que preguntarse ¿cómo fue posible encontrar similitudes en el comportamiento de los casos analizados, a pesar de la espontaneidad de los actores?

La respuesta se encuentra en la existencia de una estructura y un ambiente común bajo los que se desenvuelven los miembros, creando condiciones similares en dónde los sujetos no tiene muchas posibilidades de actuación.

Esta posibilidad se abarca desde su estructura formal, en el sentido de que son organizaciones que se conforman bajo determinaciones gubernamentales y que de cierta forma tienen relación con los mismos organismos, originando un

entorno con elementos comunes, como es el caso de las disposiciones de carácter político, económico y legal de las que parten, así como la influencia del ambiente político, social y económico que afectan directamente al gobierno central, y por lo tanto, a los organismos que dependen de éste.

Es así que se localizan empresas donde la influencia y relación con el entorno no contribuye en la consecución de sus objetivos, presentándose más bien como un obstáculo que retrasa los procesos de trabajo y que coloca a los actores en una situación de incertidumbre. Cabe señalar que dicho problema no parte únicamente de contingencias externas, sino también, de la incapacidad de las organizaciones para hacer una lectura adecuada del medio que les permita estar alerta de los cambios y contratiempos que se pudieran presentar. En este sentido, se caracterizan por ser sistemas semiabiertos que logran cierta adaptabilidad pero con tiempos de respuesta retardados.

Para entender mejor la influencia del entorno, es necesario conocer las condiciones bajo las que se encuentran las empresas públicas, tomando en cuenta que las decisiones fundamentales son tomadas desde el exterior, es decir, se conforman por políticas generales que se caracterizan por su poca especificidad y por su trasfondo político, más allá de referirse a las necesidades reales de cada organización. En este sentido, se encuentra que su propósito suele ser vago al expresarse en términos abstractos de bienestar social sin mencionar tareas concretas de operación.

De igual forma, los factores políticos, sociales y económicos que afectan al país y por lo tanto al Gobierno, repercuten de alguna forma en la estructuración y funcionamiento de dichas empresas. Tal es el caso de la forma en que se distribuye el presupuesto, caracterizándose por la escasez de recursos financieros, humanos y materiales.

Como consecuencia del ambiente en el que se desenvuelven, se identifican por ser organizaciones con una estructura de poder autoritaria, centralista y poco flexible, en la que las decisiones y autorizaciones se ven retrasadas por su

sobre ellos, no permiten que las relaciones entre los empleados rebasen los límites laborales y se entablen relaciones interpersonales. De esta forma, al interior de estos grupos se presenta poca identificación, y por lo tanto, como se mencionaba anteriormente, poca integración con las actividades que realizan.

La necesidad de lograr una relación más cercana entre los miembros de trabajo, más allá de la meramente laboral, contribuye al mejor desempeño de las actividades, ya que además de ceder seguridad y confianza, abre paso a la cooperación y al trabajo en equipo. Claro, aunado a ello debe existir una adecuada comunicación que permita conocer al empleado, cuales son sus funciones y la forma de llevarlas a cabo, así como la importancia del cumplimiento de éstas para la organización.

A pesar de que la comunicación interpersonal surge más bien en las relaciones informales, en nuestro caso de estudio, también encontramos una escasa comunicación a este nivel entre los empleados. Esto se puede observar en la formación de grupos informales, en los que a pesar de que en todos los departamentos existe por lo menos uno, en ninguno de ellos se llegan a entablar relaciones muy personales.

La falta de interés que han mostrado las organizaciones por alentar la formación de grupos informales y con ellos las relaciones interpersonales, ante el temor que existe de crear un foco activo que se rebele a los principios organizacionales, ha generado centros de trabajo poco integrados y cooperativos en la realización de sus actividades.

#### **4.6.3 Comunicación informal**

Debido a la insuficiencia de comunicación formal que presentan las empresas públicas, generando organizaciones poco informadas, surge la comunicación informal como una forma de contrarrestar la desinformación, sin embargo, ésta tampoco resulta ser muy eficiente, en el sentido de que si pensamos que se da en las relaciones interpersonales, que como hemos visto no logran consolidarse adecuadamente en este tipo de organizaciones.

Sin embargo, más allá entenderse como producto de las relaciones interpersonales, también surge al interior de las relaciones formales como un medio para comunicar aquello que no fue cubierto por los medios formales de comunicación que utiliza la empresa para mantener al tanto a sus empleados.

Entre las formas que encontramos en que se da la comunicación informal al interior de las empresas estudiadas están la comunicación verbal, vía telefónica, notas por escrito y recados por terceros, siendo únicamente la primera, la que coincide en todos los casos.

Por ejemplo, en el caso de los departamentos del NBA, IMSS y Prosoc se emplean los recados por terceros cuando la persona a la que se le quiere informar se encuentran fuera del área o no coinciden en horarios de trabajo.

Cabe señalar que en el caso del IMSS y la Prosoc son los dos departamentos que cuentan con mayor número de canales por los que fluye la comunicación informal, que también tiene que ver con las relaciones interpersonales que se logran entablar entre los miembros.

Esta forma la comunicación puede contribuir a los propósitos de la organización, eficientando las formas en que fluye al interior de la empresa, pues muchas veces no se cuenta ni con la información ni los medios para difundirla, siendo ésta una buena manera de obtenerla y de forma rápida. Sin embargo, las desventajas de este tipo de comunicación tienen que ver con la validez de la misma, originada desde la confiabilidad de la fuente, quien puede ceder información distorsionada, que más que mantener informados a los miembros, cree rumores que afecten el funcionamiento de la organización.

#### **4.6.4 Comunicación formal**

La falta de comunicación formal al interior de las empresas públicas genera desinformación e incertidumbre entre los miembros, construyendo un clima laboral inestable e inseguro, basado en acciones poco organizadas y orientadas a un fin. Esto trae como consecuencia la desintegración y poca

Es así, que más allá de su organización formal, se desarrollan y funcionan bajo estructuras informales que se caracterizan tanto por la falta de planeación, coordinación e integración, así como por variaciones y contratiempos que sufren por las contingencias del entorno, generando significados y representaciones poco favorables para la conformación de una cultura capaz de moldear los haceres y pareceres de los actores a un fin común, que finamente son el reflejo de la conducta humana, y por lo tanto, del comportamiento organizacional.

Con el fin de dejar más claro la forma en que funcionan dichas organizaciones, a continuación se puntualizan las características más representativas que se encontraron en el estudio del comportamiento de las empresas públicas:

- ✓ Falta de reciprocidad entre sistema-entorno
- ✓ Insuficiencia e ineficiencia de insumos e información.
- ✓ Poco adaptables al entorno.
- ✓ Baja capacidad de respuesta a las contingencias.
- ✓ Estables por su estructura y legitimidad con la que cuentan, aunque inestables en su desarrollo organizacional.
- ✓ Estructura autoritaria jerárquica y centralizada.
- ✓ Poco flexibles.
- ✓ Incapacidad de planeación, dirección y organización a un fin común.
- ✓ Falta de claridad organizacional.
- ✓ Incongruencia entre discurso formal y realidad.
- ✓ Estructura de comunicación vertical descendente.
- ✓ Relaciones interpersonales débiles.
- ✓ Insuficiencia y deficiencia de procesos y productos comunicativos.
- ✓ Falta de retroalimentación.
- ✓ Incertidumbre y desconfianza.
- ✓ Falta de identidad
- ✓ Desintegración.
- ✓ Insatisfacción laboral.
- ✓ Saturación y duplicación de actividades.
- ✓ Poca participación e iniciativa de los empleados.

- ✓ Desgaste físico y psicológico de los actores.
- ✓ Desinterés por el cumplimiento del trabajo y de los objetivos.
- ✓ Falta de consolidación de una imagen interna y externa.
- ✓ Variación y contratiempos en los procesos laborales.
- ✓ Retrasos y falta de calidad en la entrega del producto.
- ✓ Insatisfacción del total de la demanda.
- ✓ Variación del rumbo organizacional.

Ante la situación bajo la que se desarrollan las empresas públicas, finalmente habría que recalcar la necesidad de acercarnos a ellas, pues no sólo ocupan un papel importante en la sociedad, sino también, implican un gasto social que no está siendo bien aprovechado, ya que aparecen como organizaciones poco eficientes y productivas que no logran satisfacer el total de su demanda ni entregar un producto de calidad.

En este sentido, el estudio del comportamiento organizacional es un campo que abre puertas en la forma en que se pueden abordar a las organizaciones, donde el factor humano juega un papel imprescindible para el entendimiento de lo que sucede dentro de ellas y en la manera en que finalmente se conforman. Pues al ser ellos quienes crean el mundo simbólico de las organizaciones, su estudio y comprensión permite esclarecer significados, representaciones, haceres y pareceres que expliquen el funcionamiento de dichos centros laborales.

Cabe señalar, que las aportaciones de las diferentes escuelas sobre comportamiento organizacional permiten mirar a los centros de trabajo de una manera más integral, que parte desde la importancia de su estructuración formal (Teoría Clásica), el actuar y el sentir humano (Teoría de las Relaciones Humanas), el modo en que se interrelacionan y determinan cada una de las partes al interior y exterior de éstas (Teoría de sistemas), hasta la capacidad que tienen de responder a entornos específicos (Teoría Contingente).

Precisamente, de estas variables y retomando algunos autores que se han referido al comportamiento, así como las categorías estudiadas en el Seminario



es que surge el concepto de comportamiento organizacional aquí planteado. Esta sistematización se logra a partir de la localización de los elementos que diferentes estudiosos de las organizaciones han contemplado para su estudio y que encuentran respaldo teórico en las escuelas sobre comportamiento organizacional.

Dicha sistematización sugiere retomar a las organizaciones como sistemas y estudiar tanto los elementos que las conforman como el modo en que se relacionan e influyen en el funcionamiento de las mismas, logrando integrar diferentes elementos contextuales, estructurales y culturales que cedan una visión más amplia para abordar y comprender a las organizaciones.

Cabe recordar que el estudio sobre las organizaciones es continuo, siendo necesario conocer y analizar las nuevas aportaciones que se han hecho en este campo e integrarlas a investigaciones posteriores, sobretodo a nivel profesional, no considerando a la Teoría de Sistemas como lo último que ofrece la Teoría de las Organizaciones

De cualquier forma, se hace necesaria la presencia y actuación del comunicólogo organizacional que sea capaz de entrar y desentrañar el mundo simbólico bajo el que se desarrollan las empresas públicas y generar una explicación de los fenómenos que ocurren dentro de éstas, de tal forma, de empezar a forjar un nuevo conocimiento que sienta las bases para el entendimiento del comportamiento de este tipo de organizaciones, que como se ha mencionado, juegan un papel importante en la sociedad mexicana.

Asimismo, hay que resaltar la importancia del presente trabajo, ya que no sólo brinda un acercamiento al comportamiento de las empresas públicas, sino que también, abre camino a investigaciones posteriores sobre la creación y aplicación de estrategias, técnicas y procesos comunicativos que contribuyan en el mejor funcionamiento de las mismas y en la conformación de una cultura organizacional fuerte, cuyos valores y representaciones se vean reflejados en el deber ser, el hacer y el parecer de los actores.

Es decir, se requiere la presencia de organizaciones habitables y productivas, en las que los objetivos de los actores se logren conjuntar con los de éstas, de tal forma, de que el trabajo realizado contribuya en la satisfacción de ambos intereses y cuyos resultados se vean reflejados, igualmente, en la satisfacción del público al que están dirigidas.

Finalmente, se puede decir que el estudio del comportamiento en las organizaciones permite generar centros laborales más estables tanto interna como externamente, capaces de integrar los recursos humanos y materiales a un trabajo conjunto y que puedan anticiparse y responder a las contingencias del medio, contribuyendo, de esta forma, a su permanencia en el entorno.



## Bibliografía

Acle Tomasini, Alfredo y Juan Manuel Vega Hutchison, La empresa pública: desde fuera desde dentro, Ed. Limusa, México, 1986.

Arteaga Romero, Carolina y et.al. (2004) Proyecto de investigación "Identidad del Seminario - Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Historia, tradición y futuro". Trabajo inédito de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, UNAM, Edo. de Mex., V.III

Banco Interamericano de Desarrollo, Las empresas públicas en América del Sur y México, Ed.Limusa, México, 1979.

Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La Organización comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, México, 1992.

Bertalanffy, Ludwig von, Perspectivas en la Teoría General de Sistemas, Alianza Editorial, Madrid, 1979.

Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld, Metodología de las ciencias sociales, Ed. Laia, Barcelona, 1973.

Carrillo Castro, Alejandro y Sergio García Ramírez, Las empresas públicas en México, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 1983.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg, El actor y el sistema, Alianza Editorial México, México, 1990.

Dávila, Anabella, Dora H. Martínez y et.al., Cultura en las organizaciones latinas, Siglo XXI, México, 1999.

De la Mota, Ignacio, Enciclopedia de la Comunicación. Tomo 3, Noriega Editores, México, 1994.

Etkin, Jorge, Burocracia en corporaciones públicas y privadas, Ed. Macchi, Argentina, 1986.

Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en la organización, Ed. Trillas, México, 1991.

Garza Mercado, Ario, Manual de técnicas de investigación para estudiantes de comunicación social, Colegio de México, México, 1981.

George, Claude S., Historia del pensamiento administrativo, Ed. Prentice-Hall, México, 1974.

Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., Las organizaciones, Ed. Irwin, España, 1996.

Goldhaber Gerald, Comunicación organizacional, Ed. Diana, México, 1984.

Guerrero, Omar, El Estado y la Administración Pública en México, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1989.

Hodgetts, Richard M y Steven Altaman, Comportamiento en las organizaciones, Ed. McGraw Hill, México, 1981.

Huse, Edgar F. y James L Bowditch, El comportamiento humano en la organización, CITESA, México, 1986.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn, Psicología social de las organizaciones, Ed. Trillas, México, 1977.

Keith, Davis y John W. Newstrom, El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, Ed. McGraw-Hill, México, 1989.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz, Administración. Una perspectiva global, McGraw Hill, México, 1996.

Lilienfeld, Robert, Teoría de Sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales, Ed.Trillas, México, 1984.

Martín Serrano, Manuel, La producción social de la comunicación, Ed.Alianza, Madrid, 1986.

Martín Serrano, Manuel, Teoría de la comunicación, España, A. Corazón, editor, 1981.

Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Alianza Editorial, Madrid, 1964.

McClelland, David C., Estudio de la motivación, Ed. Narcea, España, 1984.

Méndez, Jos S. et.al., Dinámica social en las organizaciones, Ed. McGraw Hill, México, 1990.

Moles, Abraham, Teoría de los actos, Ed.Trillas, México, 1983.

Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, Alfaomega/RA-MA, México, 1990.

Mouzelis, Nicos P., Organización y burocracia, Ediciones Península, Barcelona, 1973.

Luhmann, Niklas, Introducción a la Teoría de Sistemas, Universidad Iberoamericana, México, 2002.

Ribeil, Cecilia, El poder de la comunicación en las organizaciones ", AMCO-Universidad Iberoamericana, México, 1999.

Robbins, Stephen P., Comportamiento organizacional, Prentice-Hall, México, 1987.

Ruiz Massieu, José Francisco, Estudios jurídicos sobre la nueva forma de Administración Pública Mexicana, Ed.Limusa, México, 1981.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, Ed. Bilbao, Deusto, 1995.

Schase, Matthias, Planeación estratégica en empresas públicas, Ed. Trillas, México, 1990.

Schein, Edgar, Psicología de la organización, Ed.Prentice-Hall, México, 1982.

Serrano, Rafael y et.al. La organización habitable, Ed. Fecha Publicidad, México, 2001.

Vázquez Arteaga, Manuel y et.al., Ensayos de comunicación organizacional. "Una década de la comunicación organizacional en México", cuaderno de trabajo Vol. 1, UNAM-ENEP Acatlán, 1997.

### **Tesis**

Carrillo Román, Jorge Antonio (1998) Comunicación organizacional. Diagnóstico comunicativo de la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste del Instituto Mexicano del Seguro Social en el D.F. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo. de México.

De Leon Duarte, Francisca (2003) Radio Educación, el oasis de una emisora que envejece junto con su público. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo. de México.

Díaz Lara, Mariné (2002) Los traumas del poder Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo de México.

Gómez Arias, María de la Luz (2002) La otra cara de la moneda. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo. de México.

Granillo Vázquez, Silvia (1998) El Intocable INBA.. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo. de México.

Gutiérrez Mejía, Humberto (1990) El comportamiento de la empresa pública industrial en el proceso de desarrollo industrial 1982-1988. Tesis inédita de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, FES-Acatlán, Edo de México.

Lara Vivas, Norma Guadalupe (1990) Privatización de la empresa pública industrial en México 1982-1988. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo de México.

Leal Rueda, Columba (2002) La lógica de la contradicción en la administración del cambio en el municipio de Atizapán de Zaragoza. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo de México.

Michael Alcántara, Ma. Verónica (1998) El león no es como lo pintan. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo de México.

Ramírez Ávila, María Eréndida (2002) Renapo, la clave de las organizaciones en México. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo de México.

Trejo Vidal, Yara Argelia (2002) Y los bomberazos continúan. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo\*de México.

Vera Sánchez, Virginia (1997) Diagnóstico comunicativo de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Defensa Nacional. Tesis inédita de Licenciatura en Comunicación, FES-Acatlán, Edo de México.



### **Páginas web**

Berthier, Antonio Emmanuel (10 de diciembre del 2001). Conocimiento y sociedad. Disponible en [http://www.conocimiento y sociedad.com/sociocompleja.html](http://www.conocimientoysociedad.com/sociocompleja.html)

Dimas Santibáñez (Diciembre de 1997) Investigación social y autorreferencia.  
Disponible en:

<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/02/frames39.htm>

González, .Emilio (22/02/01). Niklas Luhman y la paradoja del conocimiento,  
Disponible en: <http://recit.rrp.upr.edu/NIKLAS/20Luhmannn/20Y/20LA/20PARADOJA/20del/20CONOCIMIENTO.pdf>

# **A n e x o s**

# Operacionalización

## Operacionalización

Concepto	Categorías	Índice	Indicador	Ítem	Variable	V1
<b>1.Comportamiento organizacional:</b> estudia la forma en como actúan los miembros de una organización a partir de la influencia de factores como son el entorno, la estructura, la comunicación, la cultura, determinando el funcionamiento de ésta y permitiéndonos un mayor acercamiento y comprensión de las personas, estructuras, procesos y valores que la conforman, con el fin de encontrar sistemas de operación y de gestión coherentes que contribuyan a la eficacia del desempeño organizacional.	Entorno	Sistema	Entrada y Salida de energía e información	Interrelación	Contacto Recíproco	
				Interdependencia	Afectación entre las partes	
				Retroalimentación	Inputs Outputs	
				Adaptación	Obtención de inf Capacidad de respuesta Flexibilidad	
				Equilibrio	Estabilidad	
				Autoconservación	Mantenimiento de procesos de trabajo	
				Innovación	Cambio	
				Procesos de producción	Insumos	Energía eléctrica Factor humano Tecnología Mat. Prima Información Capital
	Transformación	Procesos de trabajo				

					Producto	Producción de bienes Prestación de servicios
	<b>Entorno</b>	<b>Ambiente</b>	Medios Estáticos	Estable Turbulencia Hostil Diverso		
			Medios Dinámicos	Desintegrado Escaso		
			Contingencia	Problemas Obstáculos Oportunidades		
		<b>Frontera</b>	Clientes	Público		
			Inversionistas	Gobierno Organizaciones Paraestatales		
		Proveedores	Gobierno Depend. de Gob Empresa privada			
		Competidores	Empresas Públicas y privadas			

Concepto	Categorías	Índice	Indicador	Ítem	Variable	V1
Comportamiento Organizacional	Estructura:	Formalización Escrita	Filosofía	Misión Visión Valores		
			Objetivos	Generales	Corto Mediano Largo Plazo	
				Particulares		
			Políticas	Económicas	Distribución de ingresos	Administración Gasto Público Recursos Humanos Recursos técnicos y materiales
				Sociales	Portadores (financiamiento)	Estado Organizaciones paraestatales Capital privado
					Prestación de bienes y servicios	
			Administrativas	Planificación de R.H y materiales Realización de trámites y procesos		
Normas	Comportamiento	Asistencia Puntualidad Presentación Obediencia Respeto				

<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Estructura</b>	<b>Formalización Escrita</b>	<b>Normas</b>	Trabajo	Desempeño de funciones Trabajo en equipo Cumplimiento de metas	
			<b>Planes y proyectos</b>	Programas Sociales Programas Económicos Programas Políticos Programas Culturales	Qué Hacer Cómo Hacer Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control División del trabajo	
			<b>Manual de Procedimientos</b>	Funciones del empleado Responsabilidades de autoridades Procesos de trabajo Distribución de puestos	Distribución de autoridad	
		<b>Formalización Gráfica</b>	<b>Organigrama</b>	Nivel jerárquico Líneas de Comunicación		
			<b>Flujograma</b>	Esquematización de los procesos de trabajo		

Concepto	Categorías	Índice	Indicador	Ítem	Variable	V1
Comportamiento Organizacional	Comunicación	Interna	Flujos de Comunicación	Horizontal	Entre jefes	Expectativas del trabajo Logros <del>Fracasos</del>
					Entre empleados	Opiniones del trabajo Opiniones de la organización Opinión de jefes y compañeros de trabajo Historias, expectativas, anécdotas
				Vertical	Descendente (J – E)	Órdenes Avisos Objetivos Repreensiones
					Descendente (Dir.Gral.- J)	Instrucciones Avisos Objetivos Notificaciones
					Ascendente (E– J)	Quejas Reclamos Avisos
					Ascendente (J – Dir.Gral.)	Seguimiento de objetivos
				Mutidireccional	Retroalimentación	



<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Interna</b>	<b>Medios de Comunicación</b>	Productos comunicativos	Oficios Memorandos Informes Reportes Cuestionarios Circulares Pizarrones Juntas Manuales	Buzones Folletos Revistas Periódico mural Boletines Cursos Videos Audiovisuales Internet
				Tipos de Mensajes (contenido)	Institucionales	Normas Valores Políticas Objetivos
					Motivacionales	Reconocimientos Premios Incentivos Ascensos Reprensiones Castigos
			<b>Problemas de Comunicación</b>	Barreras de comunicación	Oficiales	Avisos Órdenes Acciones Funciones Invitaciones Instrucciones
					Cuellos de botella Rumores Incertidumbre Insuficiencia de mecanismos de comunicación	Falta de retroalimentación y negociación Incongruencia entre discurso formal y real

Comportamiento Organizacional	Comunicación	Externa	<b>Relaciones Públicas</b>	Clientes Proveedores Inversionistas Competidores Otras Organizaciones		
			<b>Medios de Comunicación</b>	Productos Comunicativos	Spots publicitarios Promoción Demostraciones Patrocinios Conferencias de prensa	Espectaculares Revistas Boletines Audiovisuales Trípticos Página Web
				Mensajes	Institucionales (Ideario)	Normas Valores Políticas Objetivos Lema Logotipo
					Institucionales (Imagen Visual)	Colores Uniformes Arquitectura
					Publicitarios	Servicios al Público Función Social Económica y política
Oficiales	Clientes Competencia Mercado Presupuesto Ingresos egresos					

Concepto	Categorías	Índice	Indicador	Ítem	Variable	V1
Comportamiento Organizacional	Cultura	Símbolos	Verbales	Mitos		
				Creencias		
				Valores	Responsabilidad Libertad Respeto Compromiso Confianza Competencia Prestigio	Identidad Cohesión Lealtad Articulación Integración Estabilidad
				Percepciones	Ideologías Visiones Prejuicios	
				Representaciones	Constructo social Significados compartidos Orden de la realidad	
			No verbales	Lema Institucional		
				Imagen Visual	Logotipo Colores inst. Uniformes Instalaciones	
				Imagen ambiental	Decoración de interiores	
				Imagen audiovisual	Publicidad Propaganda	
				Imagen Física	Cronometría Antropometría Carametría Caramorfología	Color Proporciones corporales Proporción y forma de cara

<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Cultura</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Estable</b>	Estabilidad organizacional	Definición y difusión de valores y objetivos Respeto Cooperación Coordinación Comunicación	Cumplimiento de objetivos División del trabajo Soporte técnico adecuado Crecimiento, adaptación, innovación
				Satisfacción Laboral	Participación Reconocimiento Oportunidades Remuneración Confianza	Seguridad Identidad Motivación Compromiso
			<b>Inestable</b>	Inestabilidad Organizacional	Desorganización	Falta de definición de metas Metas no alcanzadas
					Incertidumbre	Insuficiencia e ineficiencia de información
				Insatisfacción Laboral	Desintegración Estancamiento	Individualismo Miedo al cambio
					Falta de reconocimiento Salarios bajos Falta de oportunidades Incongruencia entre intereses individuales y organizacionales	Horarios de trabajo excesivos Indisposición al trabajo Falta de motivación Desconfianza Inseguridad

Concepto	Categorías	Índice	Indicador	Ítem	Variable	V1	
Comportamiento Organizacional	Funcionamiento	Actores	Características Sociales	Edad			
				Sexo	Femenino Masculino		
				Nivel socioeconómico	Bajo Medio Alto		
				Estado Civil	Casado Soltero Viudo Divorciado		
				Actitudes	Pasiva activa Positiva negativa Apática participativa Responsable Irresp Perseverante conformista	Honesto desho Cretina humilde Obediente des Sociable Antiso Seguro Inseguro	
				Intereses y Motivaciones	Características de Personalidad	Económicos	Sueldo Recompensas Reconocimiento
			Sociales			Identidad Status Prestigio Poder Seguridad Permanencia Puesto	
			Profesionales			Reconocimiento Ascenso Desempeño Aprendizaje Experiencia Autorrealización	

<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Actores</b>		Experiencia	Laboral Vivencias	
			Características Culturales	Percepciones	Visión Sentimientos Ideas Expectativas	
				Representaciones	Interpretación Significados Código simbólico	
				Valores	Prejuicios Creencias Costumbres Mitos Ritos	
		<b>Acciones</b>	Seguimiento a reglas de trabajo	Obediencia Desobediencia		
			Correspondencia entre cargo y funciones realizadas	Desviaciones Variaciones Productividad real Flujograma real		
			Participación	Cooperación Iniciativa Sugerencias y opiniones Toma de decisiones		
		<b>Grupos (subculturas)</b>	Formales	Relaciones laborales	J – E Trabajo en equipo	

<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Grupos (subculturas)</b>	Informales	Relaciones amistosas		
				Relaciones Conflictivas	Envidia, competencia Diferenciación jerárquica y socioeconómica	
		<b>Autoridad y Liderazgo</b>	Poder	Dominación	Legal	establecido legalmente
					Tradicional	establecido por tradición
				Carismática	cualidades	
				Competencia	Experiencia Conocimiento Nivel jerárquico Nivel Académico Información Personalidad Habilidad Aptitudes	
Relaciones de Poder	Explotación	<del>Respeto a reglas</del> Física Económica				
	Manipulación y Chantaje	Aumento \$ Reducción \$ Ascenso Permanencia en el cargo Descenso Despido Reconocimiento Desprestigio				

				Características Sociales	Edad Sexo N.S.E Estado civil Escolaridad	
				Características de personalidad	Actitudes personales	Pasiva activa Responsable Irresponsable Perseverante conformista Honesto deshonesto Cretina humilde Sociable Antisocial Seguro Inseguro
<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Autoridad y Liderazgo</b>	Caracterización del jefe		Actitud de mando	Autoritario: Controla, ordena y dirige Asigna tareas Toma responsabilidades  Democrático: Orienta y guía Discusión grupal Participación en toma de decisión  Laissez-faire: Libertad p/ hacer Intervención sólo si es necesaria



Concepto	Categorías	Índice	Indicador	Ítem	Variable	V1
<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Autoridad y Liderazgo</b>	Caracterización del jefe	Características de personalidad	Capacidad de Dirección	Previsión: Visión a futuro
					Experiencia	Planeación: Reglas procedimientos Programas y presupuestos Objetivos Políticas
Organización: Niveles jerárquicos Definición de funciones y obligaciones						
Integración: Personas Cosas						
Dirección: Autoridad Mando Toma de decisiones Delegación Supervisión						
						Control: Medición
						Trayectoria laboral

<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Autoridad y Liderazgo</b>	Caracterización del jefe	Características culturales	Percepciones	Visiones Expectativas Interpretaciones
					Representaciones	Significados Código simbólico <del>Prejuicios</del>
					Valores	Creencias Costumbres Ritos Mitos Filosofía de la vida y del trabajo
		<b>Recursos Técnicos y Materiales</b>	<b>Tecnología</b>	Sistemas de cómputo Máquinas de trabajo		
			<b>Recursos materiales</b>	Instalaciones Inmueble Material de trabajo		

**MATRICES DE DOBLE ENTRADA  
POR ORGANIZACIÓN**

## Subdirección de Promoción Cultural de la Dir. Gral. de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP

## Entorno

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escasez	Diversidad
<p>1821 nace SHCP.1853 es llamada como tal con la facultad de administrar todas las rentas federales. 1977 creación de Dirección de Promoción Cultural dependiente de Dir.Gral de Personal con el fin de celebrar y difundir eventos y actividades de promoción cultural en SHCP.1991 se fusiona con Subdirección de Acervo Patrimonial de la Dir.Gral de Servicios y R.M, creándose la Unidad de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, a la cual se van adjuntando los museos y bibliotecas de la SHCP.1995 UPC se adscribe a la Oficialía Mayor de la SHCP.1997 reformas en reglamento interno de Hacienda incorporándose como Dir.Gral de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial dependiente de Oficialía Mayor. De esta dirección se deriva la Dirección de Colecciones y Promociones Culturales y dentro de ésta se ubica la Subdirección de Promoción Cultural SPC</p>	<p>Ambiente flexible y en equilibrio, ya que existe interdependencia con los deptos que la integran y cumplen funciones específicas, pero con incertidumbre x los constantes cambios x parte de DGPCyAP que crea temor de estar realizando el trabajo diferente a como lo va a solicitar la Dirección:  Departamento de Actividades Culturales: programa las actividades culturales.  Depto de Difusión: diseño e impresión, bitácoras. Promueve las actividades dentro y fuera de Hda.  Depto de Apoyo Técnico Y Control de Eventos: coordina y controla aspectos técnicos y eventos artísticos.  Depto de Cursos y talleres: coordinación y promoción.  Depto de Relaciones Públicas: propone estrategias para mantener contacto con otras Instituciones.  Al interior de la SHCP se relaciona con:  DGPCyAP: autoriza todos los movimientos dentro de la SPC.  Coordinación Administrativa: realiza los trámites p/adquisición de R.H, materiales y financieros.  Coordinación de Comunicación Social: realiza publicación de inserciones de prensa.  Dirección General de Talleres Estampillas y Valores: imprime material publicitario.  Dirección de Museos Recintos y Bibliotecas (museo de SHCP, Biblioteca Lerdo de Tejada, Recinto de Homenaje Benito Juárez): encargada de enviar calendario de exposiciones e información que se debe incluir p/invitaciones.  Dir.Gral de Pagos y Presupuesto: otorga presupuesto p/actividades.  Dir.Gral de R.H: capacitación, cursos y becas de empleados</p>	<p>Político, social y cultural: depende de otras instituciones que se encuentran inmersas en estos ámbitos:  Gobierno Federal: depende normativa y presupuestalmente.  Artistas que presentan la actividad.  Museos, escuelas y bibliotecas del Centro Histórico p/la difusión de las actividades culturales  INBA, CNCA, UNAM, Institutos Culturales Cabañas de Jalisco, con quienes se realizan los talleres, exposiciones, publicaciones y demás actividades culturales  Diseñador Externo que participa en el diseño de los impresos  Medios de Comunicación p/concertar entrevistas y difundir actividades.</p>	<p>Al ser dependencia de gobierno su ambiente es estable y las fuerzas políticas constantes. Tampoco le afecta la diversidad de público, ya que la gente que asiste es gente interesada y no seleccionada. La turbulencia puede ser esporádica x cambios políticos y económicos que pudieran afectar a la organización aunque no decisivamente al depto x no tratarse de un área principalmente productiva.</p>	<p>No es hostil. Es noble seguro y controlable. Poca competencia con instituciones culturales aledañas tanto x tipo de actividad es como x horarios. Además que comparte espectáculos con grandes Institutos como el INBA y CONACULTA</p>	<p>Integrada, ya que se encuentra formalmente estructurada</p>	<p>Abundancia de R.H, ya que se acepta a gente reubicada de otras áreas de la SHCP. A pesar de limitación presupuestal que pudiera tener la organización x situación económica del país es abundante en la diversidad de actividad es que presenta</p>	<p>Diversa: presenta actividades dirigidas a distintos públicos con intereses y necesidades diferentes.</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Interdependencia total con el ambiente que la rodea p/cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Al interior de SPC la relación entre los miembros se da de manera informal quienes contactan formalmente a las personas que requieren del exterior.</p> <p>Al interior mantiene relación con diferentes direcciones que la proveen de información R.H y materiales para el desempeño de sus actividades.</p> <p>Al exterior mantiene contacto con Institutos educativos, culturales y artísticos con cuya colaboración se realizan los eventos.</p> <p>Estas relaciones se dan de manera formal mediante oficios.</p> <p>A pesar de la entrada y salida de información no se responde eficientemente al entorno debido a los múltiples pasos p/conseguir autorización de Dir Gral.</p>	<p>Mercado: público interesado en la cultura y medios de comunicación quienes difunden las actividades.</p> <p>Competencia: poca competencia con las Instituciones artísticas y culturales aledañas, ya que con Instituciones grandes se coordinan en la presentación de eventos.</p> <p>Proveedores: Gobierno Federal SHCP (normatividad presupuesto, R.H y materiales), Museos, escuelas, bibliotecas e Institutos culturales y artísticos quienes ceden información, R.H y materiales para el desempeño de actividades.</p> <p>Al interior de SPC y de SHCP sus subfronteras son todos los departamentos y direcciones que la conforman, ya que toman del exterior la información necesaria para el desempeño de las actividades internas, al mismo tiempo que ofrecen un servicio al público al que se dirigen.</p>	<p>Energía R.H R.M y tecnológico equipo de computo, fotocopiadora s, líneas telefónicas, luz, papelería, libros, apoyo técnico, recursos financieros Información Colaboración de otras Instituciones Recintos Artistas Maestros Alumnos</p>	<p>Departamento de Actividades Artísticas y Culturales Departamento de Requerimientos y Apoyo Técnico Departamento de Difusión Departamento de Cursos y Talleres Departamento de Relaciones Públicas.</p>	<p>Programación mensual y realización de actividades culturales. Escenarios Impresos: folletos, inserciones de prensa, catálogos invitaciones. Impartición de cursos y talleres. Público que asiste a las actividades</p>	<p>Marchas y mítines en el Centro Histórico, lugar donde se ubican la mayoría de los recintos en donde se realizan actividades. Falta de presupuesto p/ la impresión en serigrafía de los carteles que ayudan a realzar la imagen de la organización con el público y las Instituciones. Cambio constante del Jefe de depto de Actividades Artísticas y Culturales x desconocimiento del área.</p>	<p>Otorgar beneficio social mientras mayor sea el evento y con una aportación mínima, juntando a mayor número de personas. Capacitación del personal que cubre las actividades p/dar buena atención. Se desarrolla en un ambiente medianamente contingente al pertenecer a un ambiente relativamente tranquilo. Adecuada interrelación con ambiente relevante. Continuidad en proyectos culturales x lo menos en 6 años Aprovechar íntegramente los R.H, materiales y económicos con otras organizaciones para lograr un programa equitativo.</p>	<p>Tanto con las demás áreas relacionadas en la consecución de sus metas como al exterior con las Instituciones con las que se coordina para llevar a cabo los eventos. Hoja de comentarios que se le da al público para que opine sobre el evento al que asistió.</p>

## Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
Ofrecer al personal de la SHCP, sus derechohabientes y público en general actividades culturales. Su misión va de acuerdo a los objetivos del departamento.	A pesar de nombrarla como una organización estructurada formalmente no hace mención de su visión.	División del trabajo Compañerismo Honestidad Eficiencia	Programas, promover y difundir el arte y la cultura a los agremiados de la secretaría, sus derechohabientes y público en general.	Los miembros son controlados x reglas y procedimientos definidos en los estatutos de las Condiciones Generales del Trabajo de la SHCP. Aquí mismo se establece la motivación que se debe otorgar a personal de base. Sin embargo no se les da a conocer cuando ingresan	Cuenta con manual con información detallada de la organización y funcionamiento de las áreas que integran la DGPCyAC, sin embargo, las funciones de cada departamento se representan de forma general x lo que los actores q participan en el proceso no están considerados formalmente.	Vertical escalonado con líneas de comunicación descendentes. El organigrama que presenta el manual corresponde a DGPCyAP, pero no cuenta con uno específico para la SPC, lo que no significa que no haya división del trabajo DGPCyAP tiene 2 direcciones a su cargo y una coordinación administrativa. 1 Dir es la de Colecciones y Promoción Cultural dentro de la que se encuentra la SPC la que a su vez cuenta con 5 deptos.	Formalmente debe haber solicitud, exámenes y entrevistas p/selección del personal, sin embargo, p/empleados de base no existe reclutamiento formal, siendo el único requisito su escolaridad: pasante o licenciatura para el puesto de coordinador hacia arriba. A los que ingresan se les induce a conocer su trabajo y compañeros del área. Empleados de confianza ingresan x recomendación tendiendo que aprender sus funciones en la práctica. Se acepta gente reubicada x lo que no realizan funciones acordes a su perfil.

### Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Desinformación: falta de comunicación + departamento de Actividades Artísticas y las Instituciones con las que tiene contacto p/la realización de sus actividades al no entregar información confirmada.</p> <p>Entre Jefe de departamento y encargado de directorios p/mantener actualizada la base de datos de quines se les envía la información.</p> <p>Antes de que Dirección General tenga que autorizar los originales mecánicos ya tuvo que haber autorizado la programación, sin embargo se vuelven hacer cambios en ésta x falta de correcciones.</p> <p>En general, se requiere de comunicación y coordinación entre las áreas involucradas en el proceso.</p>	<p>Vertical descendente: desde cabeza a nivel operativo de forma oral y directa de Subdirección a jefes de departamento.</p> <p>Vertical Ascendente: de operativos a jefes inmediatos sin saltar a un rango mayor.</p> <p>Horizontal: entre jefes de departamento para conjuntar información para realizar actividades.</p> <p>Entre Subdirección y jefes en privado.</p>	<p>Es interpersonal o vía telefónica.</p>	<p>Atentas notas</p> <p>Oficios</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Radio</p> <p>Tv</p> <p>Prensa</p> <p>Correo electrónico</p>	<p>Instrucciones</p> <p>Órdenes</p> <p>Informes</p> <p>Quejas</p>	<p>Atentas notas</p> <p>Oficios</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Carteles</p> <p>Volantes</p> <p>Boletín de prensa</p> <p>Díptico</p> <p>Cuadriptico</p> <p>Invitaciones</p> <p>Ruedas de prensa</p> <p>Correo electrónico</p>	<p>INFORMES</p> <p>Difusión e actividades culturales</p> <p>Promoción de eventos</p> <p>Invitaciones.</p>	<p>Consideran que retrasos en la difusión de impresos se da a causa de la falta de comunicación y coordinación + áreas responsables del proyecto.</p> <p>Toma de decisiones centralizada lo que resta poder a demás personal p/decidir y retrasa el trabajo.</p> <p>Comunicación adecuada para implementar relaciones amistosas, pero insuficiente e inoportuna en cuestión laboral.</p>

## Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
Hacer las cosas con la mayor calidad posible sin importar que Dirección General no esté desacuerdo.	La organización no establece ningún tipo de rito con los miembros del departamento.	No hace mención de hábitos y relación de los miembros, estos podrían ser de los más frecuentes como comer juntos y platicar en pasillos,	Falta de compromiso con su trabajo Falta de identidad Irresponsabilidad Deslealtad.  <b>Tótem</b> Dirección General de SPC es nombrada "La Señora", quien es reconocida x todos los empleados, cumplen sus caprichos y la utilizan p/conseguir información p/cumplimiento de sus funciones.	Personal reubicado se considera conflictivo, poco eficiente y viciado x el tiempo que llevan trabajando en la organización Personal de base se muestra poco comprometido con su trabajo, se sienten protegidos x sindicato y están viciados x el tiempo que llevan laborando. Indecisión x parte de Dirección General al cambiar la programación y la presentación de los diseños después de haberla autorizado.	Inestabilidad organizacional: Incertidumbre: no se maneja la información necesaria p/q proyectos se elaboren adecuadamente. Incertidumbre en empleados de confianza x reacción que puede tener Dirección General si no se entrega el trabajo como ella pide. Centralización: en toma de decisiones no dando oportunidad de participación al empleado y retrasando los procesos laborales. Insatisfacción laboral: Falta de reconocimiento y motivación: no se reconoce ni valora el trabajo realizado, falta de oportunidades, poca posibilidad de ascensos y no se dan a conocer mecanismo p/becas y cursos. Falta de identidad: al no cubrir necesidades de empleado y x tiempo que llevan trabajando se encuentran viciados y apáticos al trabajo. Exceso de trabajo: la falta de información oportuna provoca trabajar bajo presión (bomberazos).	No se proporcionan información sobre metas, objetivos y proyectos de la organización x lo que no se crea identidad al interior.	No todo el entorno conoce la labor de la DGPCyAC No hay difusión con respecto a la filosofía de la empresa con el exterior. La forma en que se da a conocer es a partir de las actividades que realizan y sólo son reconocidos x la gente que se entera y asiste a las mismas.	Autoridad central no reconoce la centralización del poder. Desorganización de los procesos de programación y autorización x la DGPCyAC. Diseñador considera que al autorizarse la programación no debe haber cambios en los originales mecánicos, mientras que Secretario particular de la Dir.Gral considera que los cambios se realizan x falta de control en el área lo que conlleva a que no se hagan correcciones a tiempo que ya dicto la Dirección Gral. Buscan superación y libertad p/hacer su trabajo. La mayoría se siente a gusto con trabajo que realiza.



### Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>El manual indica que el área encargada de cubrir las actividades culturales es el Departamento de Apoyo Técnico, sin embargo, x instrucciones del Subdirector todo personal de confianza debe abrir los eventos, actividad que se duplica entre coordinación y jefes de departamento.</p> <p>En el proceso de trabajo se tiene la participación de colaboradores que no son tomadas en cuenta en el flujograma formal.</p> <p>No se obtiene la autorización a tiempo de la DGPCyAC debido a sus múltiples ocupaciones, retrasando los procesos de trabajo.</p> <p>Entrega a destiempo de la programación a difusión, quien al mismo tiempo se retrasa x cambios suscitados en programación Posteriormente la autorización de la DGPCyAC que debe ser de 1 día se retrasa hasta 3 y la corrección de las observaciones de la dirección se van hasta el triple del tiempo estipulado, dando como resultado que la entrega del material de difusión se haga iniciadas ya las actividades culturales Esto provoca que en alguna parte del proceso se tengan que reducir tiempos (lo que repercute en la calidad del trabajo) para ajustarse a los tiempos que la Dirección estipula como vigentes.</p>	<p>Costos temporales: retraso en la distribución del material lo que provoca que no toda la gente se entere de las actividades y por lo tanto no asistan a ellas.</p> <p>El proceso de producción no presenta mayor problema, ya que se puede ir ajustando en tiempos, sin embargo, los retrasos x autorización y cambios de actividades son las causas de que el trabajo no salga a tiempo.</p> <p>Costo psicológico: trabajo bajo presión provoca estrés, desgaste físico y emocional.</p> <p>Cambio de programación en actividades implica estar corrigiendo el trabajo ya realizado. Además resta credibilidad al departamento.</p> <p>Costo energético: realización de dípticos o volantes extras p/informar de las actividades culturales a falta de la salida a tiempo de los impresos.</p> <p>Costo financiero: R.M que se usan demás al improvisar la difusión de actividades.</p> <p>A pesar del retraso en la difusión de las actividades la gente asiste a los eventos aunque no se cumple con la misión de llegar a más gente.</p>	<p>Nivel operativo: Edad promedio 40-43, antigüedad de 8-13 años, casados, con nivel técnico a excepción de diseñador que es Lic y lleva meses en el puesto.</p> <p>Personal de confianza edad de 30-36, antigüedad de 6 años, casados y con hijos, con nivel licenciatura.</p> <p>Personal de base realiza exclusivamente las actividades correspondientes, se encuentran en la organización x necesidad económica x lo q cooperación es mínima y tiene que ver con integración de los grupos, donde cada individuo persigue sus propios objetivos.</p> <p>Secretarias, Auxiliares de oficina, Dibujante, Diseñador: en general son extrovertidos, sanguíneos, orientados al logro, no tiene control de lo que sucede.</p> <p>Prensa e impresos: responsables, disposición para asumir riegos, cooperativas, orientadas al logro, flemáticas, tienen control de lo que sucede.</p>	<p>Se establece la motivación que debe otorgarse a empleados de base que cumplan con honestidad, eficiencia y oportunamente su trabajo, calificaciones aprobatorias de cursos, asistencia, logros y alcance de metas, x lo que es necesario que la SPC promueva el desempeño de sus trabajadores ante la Secretaría para que se sientan motivados al realizar bien su trabajo.</p> <p>En la SPC no existe claridad de cursos, becas ni proyectos, además no se reconoce el trabajo realizado. Su motivación llega a ser cuando en algunas ocasiones llegan a recibir incentivos económicos o estímulos oficiales, la seguridad que existe en el trabajo x ser empleado de base y la flexibilidad del horario que les permite tener otra plaza pone en claro as cuales no son ofrecidas dentro de la SPC.</p>	<p>X la centralización del poder no existen aportaciones x parte del empleado.</p>	<p>Están dados x su posición en la organización y c/u tiene su función específica.</p> <p>Existen pocos grupos consolidados con los mismos intereses x lo que su trabajo se reduce a una participación individual.</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Horizontales: a nivel jefatura entre dos departamentos del área.</p> <p>Verticales: secretaria, mensajeros y auxiliar de oficina de un mismo departamento.</p> <p>Mixtos: secretarías de diferentes departamentos que son madres por identificación en las formas de trabajo y temas en común.</p> <p>Por carrera profesional: Diseñadores, Comunicólogos, Secretarías, Asistentes de oficina</p> <p>Se integran en grupos mayores por su grado de responsabilidad:</p> <p>Grupo 1: Responsable (prensa, impresos y diseño), cuyo poder esta vinculado con el trato amistoso con jefe</p> <p>Grupo 2: Irresponsables (secretarías y mensajeros) cuyo poder surge del conocimiento en el trabajo realizado.</p>	<p>Legal-racional: con aceptación del sistema en su totalidad. Tiene poder x posición jerárquica aunque desconoce como se realiza el trabajo en las diferentes áreas.</p> <p>Centralización: a pesar del control que pueda tener la SPC sobre su área, las decisiones importantes son tomadas desde la DGPCyAC.</p> <p>Vertical descendente: escalonada desde DGPCyAC a nivel subdirecciones y Jefes de departamento.</p> <p>Personalidad de Subdirector: extrovertido, sanguíneo, autoritario, puede o no tener control de lo que sucede. Obtiene poder tanto por jerarquía como x conocimiento del área.</p> <p>Dirección General: Maquiavélico (frío, busca ganar más, persuasivo), sanguíneo, autoritaria, puede tener control o no de lo que sucede, le gusta sobresalir. Antigüedad de 25 años y cuenta con preparatoria</p>	<p>Encargado de impresos x su experiencia y x proponer generar ideas y soluciones.</p> <p>Es el quien organiza el trabajo para sacar bomberazos adelante.</p>	<p>Uso del poder: amonestación del empleado que no cumple con funciones a lo que responde con una queja en el sindicato que lo ampara.</p> <p>Centralización en la toma de decisiones: a pesar de que procesos de trabajo están a cargo de la SPC y sus departamentos, toda autorización depende de la DGPCyAC.</p> <p>Autoridad: líderes abusan de su autoridad para mandar, cuyo cumplimiento a las órdenes contribuye a la conservación de su puesto.</p> <p>Relación reciproca pero desequilibrada: Subdirector y jefe de departamento negocian con determinados actores p/realización de trabajo privado y a cambio les concede permisos especiales.</p> <p>Relación de Intercambio: actor ofrece realizar determinada actividad cambio de autorización de permisos que afecten sus días económicos. Mientras que los encargados se valen de los permisos, horarios, cursos, gratificaciones, etc, los empleados se valen de sus experiencia y conocimientos.</p> <p>Utilización de reglas establecidas: no se les puede exigir que se queden más tiempo después de su hora de salida.</p> <p>Negociación: los actores tienen libertad de negociar con su jefe en la medida que tengan trabajo al corriente (salir temprano, llegar tarde o faltar).</p>	<p>23 personas: Subdirector, 5 jefes. 5 coordinadores, 3 secretarías, 2 asistentes, 1 mensajero, 3 auxiliares de oficina, capturista, diseñador, dibujante.</p> <p>Se cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>Mobiliario de oficina</p> <p>Sistemas de computo y equipo técnico</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Líneas telefónicas.</p> <p>Escasez de computadora s, impresoras y líneas telefónicas para hacer uso de Internet y fax.</p> <p>En cuanto infraestructura se cuenta con el espacio adecuado p/ desempeño del trabajo</p>

**Departamento de Análisis y Síntesis de la D.G.C.S de la SEDENA  
Entorno**

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escala	Diversidad
<p>Antes de 1944 Sedena cuenta con oficina de prensa integrada al Estado Mayor de la Defensa Nac. sin mantener contacto directo con el secretario.</p> <p>Función: difusión de la participación de las fuerzas armadas.</p> <p>1994 inicio del conflicto chiapaneco cambia de rumbo con el fin de contrarrestar los ataques comunicativos contra el Ejército x diferentes medios, iniciando apertura comunicativa p/conocer su entorno. Se asigna mayor número de R.H y R.M y se crea la D.G.C.S formando parte del Estado Mayor de la Secretaria (órgano operativo, colaborador inmediato del alto mando).</p>	<p>Al interior de la Sedena se relaciona con todas las direcciones de las que recibe y a las que proporciona información además del contacto con:</p> <p>Dir. Gral. de administración: facilita R.H y materiales</p> <p>DG de Seguridad Social Militar: Servicio de afiliación</p> <p>DG de Transmisiones: contacto con zonas militares.</p> <p>DG de Transportes Militares: transporte a eventos a reporteros y funcionarios.</p> <p>DG de Archivo: historial militar</p> <p>X su parte la DGCS se compone x:</p> <p>Dirección General: contacto directo con altos mandos de la Secretaría, toma decisiones y se relaciona a nivel directivo de medios de comunicación.</p> <p>Secretaria de Director: organiza agenda de Director y contacta a medios.</p> <p>Asesores: orientar al Director en comunicación</p> <p>Departamento de Análisis y Síntesis: seguimiento a medios de comunicación sobre Secretaría y funcionarios, clasifica organiza y archiva información.</p> <p>Departamento de Producción y Difusión: elabora mensajes, redacta comunicados, guiones, edición, folletos, revista.</p> <p>Departamento de Relaciones Públicas: contacto con reporteros y eventos.</p> <p>Departamento de investigación: capacitación interna de comunicación.</p> <p>Departamento de administración: control de R.H y R.M</p> <p>En el departamento:</p> <p>Jefe: coordina guía, supervisa y aprueba.</p> <p>Subjefe: trabajo administrativo del departamento, enlace jefe y subordinados, supervisa sus funciones.</p> <p>Coordinación de Información: revisa y reparte información.</p> <p>Analistas: clasifican información referente a su campo, revisión de periódicos, análisis de tendencias de columnistas, actualización de base de datos.</p> <p>Traductores: monitoreo de Internet p/elaborar un documento</p>	<p>Acontecer político: cualquier alteración en el ámbito político puede afectar a la Institución y en la toma de decisiones supeditada a órdenes del Ejecutivo.</p> <p>Económico: afectada x situación económica y presupuesto.</p> <p>Social: cuando la población requiere ayuda del ejército.</p> <p>Ambiente Externo lo conforma:</p> <p>Segob: contacto con presidencia encargada de sugerir ordenamiento.</p> <p>Semar: para cualquier operación militar.</p> <p>SHCP: determina erario de la Defensa y de las actividades relacionadas con Banejército</p> <p>PGR: se apoya con R.H y materiales para combatir narcotráfico y delincuencia.</p> <p>SSP: acciones de protección civil.</p> <p>Semarnap: actividades de reforestación</p> <p>SRE: aspectos militares con otros países.</p> <p>SEP: planes de estudio de Escuelas Militares.</p> <p>SCT: apoyo satelital y seguridad a casetas de cobro.</p> <p>SS: campañas de vacunación y asistencia médica.</p>	<p>La inestabilidad de los departamentos que la conforman no permite determinar sus reacciones ante cambios inesperados.</p> <p>La información que se genera depende de los acontecimientos políticos y sociales que se presentan.</p>	<p>Dominante supeditada al mandato y decisiones del Gobierno Federal</p>	<p>Integrado formalmente estructurado</p>	<p>Falta de R.H para el correcto funcionamiento</p>	<p>Homogeneo: se dirige a un público bien determinado como los medios de comunicación.</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Al interior existe intercambio de información proporcionando datos que sirven p/la implementación de campañas de difusión al interior del Ejército y p/ proporcionar a medios de comunicación p/su labor periodística.</p> <p>En forma general la relación que establece con secciones del Estado Mayor, direcciones, batallones y unidades es que son portadores de información que la DGCS brinda a los medios de comunicación y a la vez son receptores de la información que ésta obtiene de los mismos y que es necesaria p/la toma de decisiones de estos organismos. Sin embargo, no se establece una comunicación fluida y eficiente entre los departamentos, ya que c/u posee interpretación diferente del entorno. Al exterior mantiene relación a través del departamento de Relaciones Públicas y el de Producción y Análisis contacto necesario p/atender las demandas de información de los medios de com.</p>	<p>Mercado: medios de comunicación a quienes se les proporciona información de la Sedena así como instituciones y personas que solicitan información. A nivel Institución sería toda la población que en algún momento requiere ayuda del Ejército</p> <p>Competencia: A nivel organización no tiene competencia y con respecto a la DGCS sería con otras direcciones de Comunicación Social de la presidencia y de la PGR.</p> <p>Proveedores: Segob, SRE y medios de comunicación. Al interior todas las direcciones de la Sedena de las que toma información el departamento de Relaciones Públicas y el de Producción y Análisis a través de quienes mantiene contacto con el exterior.</p>	<p>R.H capacitado</p> <p>Equipo técnico, papelería instalaciones, información del exterior como periódicos nacionales y monitoreo de medios electrónicos s.</p>	<p>Elaboración de mensajes para medios electrónicos y prensa.</p> <p>Eventos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Conferencias</p> <p>Perfiles periodístico</p> <p>Revisión, detección, transcripción e interpretación de información</p> <p>Medición de la información en medios escritos.</p>	<p>Folletos</p> <p>Boletines de prensa</p> <p>Fotografías</p> <p>Videos</p> <p>Ruedas de prensa</p>	<p>Organización mecánica q no tiene lectura eficiente del entorno x lo tanto su adaptación es lenta.</p> <p>Supeditada al mandato del Ejecutivo que le impide actuar libremente.</p> <p>Recorte presupuestal.</p>	<p>Posibilidad de obtener información del exterior. Al depender del gobierno puede asegurar su permanencia.</p>	<p>A través del departamento de Relaciones Públicas y el de Producción y Análisis mantiene contacto con el exterior.</p> <p>Contacto con medios de comunicación.</p> <p>Entrevistas del Director con representantes de medios.</p> <p>Revisión de periódicos</p> <p>Monitoreo de estaciones de radio y Tv</p> <p>Seguimiento de acontecimientos políticos y sociales.</p>

### Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>Difusión oportuna de las diferentes actividades que realiza la Institución para obtener una buena imagen de la misma.</p> <p>No se conoce la misión ni filosofía de la Dirección y sólo algunos conocen los de la Sedena</p>	<p>A pesar de que se dice tener x escrito no se menciona. Además que no es conocida x la mayor parte de la Dirección</p>	<p>Cumplimiento del deber Sacrificio Dignidad Obediencia Audacia Lealtad Desinterés Soberanía Honor Reputación Disciplina</p>	<p>Normar el desarrollo y operación de una estructura de comunicación social en el Ejército y Fuerza aérea p/ proporcionar al Instituto canales de comunicación con la sociedad mexicana, sus instituciones, la comunidad militar en activo, personal retirado y familiares de militares.</p> <p>Se encuentran establecidos en un documento que aun no es aprobado x los altos mandos x lo que solo son conocidos x directivos.</p>	<p>Reglamento d Legislación Militar en el q se establecen las conductas que se deben adoptar en c/ jefatura de acuerdo al lugar que se ocupe.</p> <p>Reglamento General de Deberes Militares: mandato que se ejerce según cargo.</p> <p>Los documentos con los cuales se busca la disciplina de los miembros es la Ley Orgánica y Legislación Militar.</p> <p>DGCS no cuenta con reglamento interno.</p>	<p>No están bien determinadas las actividades mediatas para cumplimiento de objetivos.</p> <p>No existen documentos en los que se establezca la función de cada departamento y las actividades a realizar.</p> <p>Departamento de Doctrina Militar está realizando algunos manuales p/el área, sin embargo, no se han aprobado.</p>	<p>Estructura vertical jerárquica cediendo poder y autoridad a los departamentos de cada área.</p> <p>La distribución real de los departamentos en que se divide la DGCS no coincide con el organigrama: no muestra subjefatura sino a 2 direcciones que no existen y el Departamento de Investigación y Desarrollo realmente se llama de Doctrina Militar.</p> <p>El organigrama presenta a 261 elementos cuando sólo son 100.</p>	<p><b>Formalmente existe</b> proceso de reclutamiento p/tropa: mexicano de 18 a 30 años, sin antecedentes penales, estatura, no enfermo, reconocimiento médico.</p> <p>P/cadetes/personal existen algunas variaciones que no se especifican. P/civiles no hay proceso de Reclutamiento pues es voluntario.</p> <p>DGCS al inicio recluta gente interna que quiera pertenecer al área, la gente externa x recomendación que cumpla con estatura, estudios de comunicación o afines, mexicano con buena salud, examen psicológico, psicométrico y cultural, pero no existe un perfil que establezca formalmente las funciones de cada puesto.</p> <p>A pesar de que Sedena tiene curso de inducción no se aplica en DGCS, donde sólo se da a conocer el área mediante plática informal con algún jefe y de la experiencia transmitida por otros miembros.</p>

## Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Falta de com. entre áreas que componen la Sedena.</p> <p>Falta de calidad y periodicidad de publicaciones internas (revista y folletos) x falta de personal.</p> <p>Cuellos de botella: centralización de la información a nivel subdirección, transmitiendo la que cree pertinente al Director. Asimismo los miembros deben reportar a la Subdirección antes que a Dirección.</p> <p>Centralización en la toma de decisiones: En el departamento el jefe recibe la información, toma decisiones y las distribuye.</p> <p>Rumor: antes de que una información se haga oficial circula como rumor entre los miembros que en cierta medida sirve para que directivos vean la reacción ante la decisión que se piensa tomar.</p> <p>Desinformación: falta de comunicación e información suficiente p/realizar las actividades.</p> <p>Falta de retroalimentación: no existe negociación, no se da oportunidad de llegar a consensos. Se tiene estipulada la obediencia.</p>	<p>Vertical descendente: determinado x estructura jerárquica en que superiores envían mensajes a subordinados.</p> <p>Vertical ascendente: subordinado indica que la orden fue cumplida.</p> <p>Altos y medios mandos son consumidores, productores y distribuidores. Subordinados consumidores y distribuidores, sin embargo, x la especialización q tienen también pueden ser productores en determinado momento.</p>	<p>La mayoría de las órdenes se da de forma oral en reuniones inesperadas.</p> <p>La comunicación informal es utilizada como una protección x falta de comunicación formal.</p> <p>La comunicación se encuentra poco formalizada en lo referente a las actividades y funciones que deben desempeñarse.</p>	<p>A nivel Institución: folletos, revista, manuales.</p> <p>Dentro del departamento: oficios, tarjetas, órdenes de arresto, juntas, pero generalmente se da de forma oral.</p>	<p>instrucciones</p> <p>Solicitudes personales</p> <p>Sanciones órdenes</p>	<p>Oficios</p> <p>Boleta con trámite</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Boletines de prensa</p> <p>Notas informativas</p>	<p>Solicitud de información</p> <p>Propuestas</p> <p>Solicitudes</p> <p>Análisis</p> <p>Órdenes</p> <p>Sanciones</p> <p>Presencia del ejecutivo en medios</p> <p>Perfil, Seguimiento, y Cobertura periodística</p> <p>Análisis y perfiles de personalidad es.</p>	<p>6 personas consideraron la información oportuna y adecuada y 4 escasa y confusa.</p> <p>Coincidieron en que no existe planeación del trabajo, difusión de objetivos, metas ni misiones, las que consideran necesarias para que exista calidad en el trabajo.</p> <p>No existen órganos internos de com.</p> <p>No se cuenta con la información necesaria p/el desarrollo de sus actividades. Falta de coordinación en el trabajo y de consensos</p>

### Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
No se menciona la existencia de mitos al interior de la organización.	Lectura diaria de la orden del día a la 1:30pm.	Se habla de que no existe una relación más estrecha entre los miembros x lo que es posible que no acostumbren realizar actividades extralaborales o por lo menos no se mencionan.	Respeto Disciplina Competencia Sumisión Honor Lealtad	Competencia Apatía hacia el trabajo Desconfianza Inseguridad Inconformidad	Insatisfacción laboral: exceso de trabajo con más horas de las indicadas.	La falta de difusión de filosofía y metas organizacionales provoca que los miembros no se sientan identificados con la organización además de que no reconocen la importancia de su trabajo ni están dispuestos a dar más de lo que les corresponde.  <u>Tótem</u> No tienen un símbolo representativo que los identifique.	Imagen negativa al exterior afectada por las adversidades políticas, sociales y económicas donde la Sedena no ha sabido responder adecuadamente a su entorno.	Buscan pertenecer a organización x seguridad del trabajo, servicios que ofrece y prestigio que pueden obtener. La mayoría ingresó x obtener experiencia laboral y no x vocación. Consideran que la relación entre compañeros es buena aunque no vaya más allá del trabajo, donde la jerarquía es un impedimento p/establecer buenas relaciones. Se refirieron positivamente al desempeño del jefe aunque no dejaron de mencionar que dirige de forma interesada, seria y enérgica p/hacer sentir su autoridad. Falta de interés p/realizar trabajo en equipo. Insatisfacción de necesidades, trabajo no reconocido ni motivación. A pesar de que mitad dijo que el conocimiento de la organización era producto de inducción, en gral se considera que no existe, además que el resto lo atribuye a la experiencia.

XXX

### Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>Se analizó el proceso del departamento de análisis x ser del que dependen las decisiones del funcionario.</p> <p>La información que se solicita al Departamento no se tiene registrada en expedientes ni base de datos, buscándose al momento en que se solicita, lo que retrasa el trabajo que se está realizando. Con la información que se logra conseguir se elabora un documento bajo presión sin tiempo p/ser revisado antes de ser entregado al solicitante.</p> <p>Poca coordinación e inadecuada planeación de actividades que le impide contar con toda la información necesaria sobre la organización p/que únicamente fuera organizada y redactada al momento de ser solicitada.</p>	<p>Atraso en el trabajo cotidiano.</p> <p>Actividades extras que provocan tensión en el personal.</p> <p>Falta de calidad en el trabajo y retraso del documento solicitado lo que puede llevar a una mala toma de decisiones.</p> <p>Carga de trabajo en meses que se realizan celebraciones de la Defensa Nacional o en los que participa la fuerza armada y se tiene como invitados a los medios de com.</p> <p>60 de los trabajos realizados en el período de evaluación no cumplieron con el objetivo x no respetar horarios de entrega a causa de tener 2 ordenes de trabajo al día.</p>	<p>Conformada x 100 miembros entre jefes, oficiales y tropa. En específico el departamento de análisis: trabajan más horas, actúan bajo presión, indiferencia al trabajo, inconformidad con las funciones realizadas x no ir de acuerdo a su rango. No de acuerdo con la Institución x falta de mismas oportunidades, distribución no equitativa del trabajo, falta de reconocimiento que provoca apatía y la no cooperación p/sacar trabajo pesado, frustración por ser corregidos x superiores sin conocimientos sobre el área</p> <p>En su mayoría son flemáticos, sanguíneo melancólicos y orientados al logro y tienen preparación universitaria.</p>	<p>Formalmente se establecen las prestaciones como servicio médico, vivienda, planteles escolares; reconocimientos (condecoraciones, promoción al grado inmediato).</p> <p>Dentro del departamento de análisis dicen no sentirse reconocidos ni en el trabajo ni como profesionistas, además no tienen oportunidades de desarrollo.</p> <p>Su motivación llega a ser el sueldo y la experiencia adquirida.</p>	<p>No se promueve la participación del empleado, ya que la toma de decisiones esta centralizada en altos mandos y a pesar de que el Director se ve influido por dos miembros quienes aportan conocimientos para las decisiones del mismo, no existe la misma apertura hacia el resto del personal a pesar de que también cuenta con los conocimientos necesarios.</p> <p>No se da oportunidad de llegar a consensos</p> <p>No existe cooperación ni el trabajo en equipo.</p>	<p>Grupo de trabajo perteneciente al departamento de análisis conformado por sus miembros.</p>



Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Falta de integración entre los miembros. División a acusa de la preferencia que tienen los jefes x algunos miembros, desapareciendo la cooperación y las relaciones de amistad que pudieran establecerse.</p> <p>Grupo informal conformado x 6 personas de los 11 que trabajan en el departamento: subteniente, 4 sargentos y 1 soldado unidos x relaciones de amistad y reuniones extralaborales. Además de que realizan trabajos especiales y confidenciales.</p>	<p>Legal: a pesar de no tener conocimiento sobre el área que maneja, se reconoce su autoridad, aunque se ve limitado en la toma de decisiones, dejándose orientar x 2 miembros que ostentan el poder.</p> <p>Laissez faire: liderazgo débil donde los roles dentro del gobierno son determinadas de forma natural.</p> <p>En general en la DGCS los cargos de mando no cumplen con el perfil requerido para dirigir el área al ser militares sin especialidad en comunicación</p> <p>El Director es una persona autoritaria, flemática y melancólica.</p> <p>El jefe de análisis lleva una relación estrecha con subordinados.</p>	<p>Lo llevan 2 personas que a pesar de no tener el rango jerárquico poseen conocimientos sobre el área, influyendo en las decisiones del jefe.</p>	<p>Control derivado de la jerarquización.</p> <p>Abuso de poder: imposición de castigos ante cualquier error del subordinado.</p> <p>Centralización en la toma de decisiones: la información llega a altos mandos y la distribuyen conforme lo creen adecuado. Cualquier decisión debe ser consensuada y aprobada x subdirectora. No se respeta la autoridad del Director de comunicación o jefe de análisis, los ayudantes del secretario se dirigen directamente al personal de la dirección</p> <p>Lucha x el poder: poder dado x grado militar, se lucha x liderazgo. Militares con profesión universitaria no tienen prestigio y militares con carrera sí.</p> <p>Conocimiento: personas con profesión y conocimiento especializado.</p> <p>Experiencia: por antigüedad y manejo de los aspectos militares.</p>	<p>Jefe, subjefe, 6 oficiales, 8 elementos de tropa, Entre oficiales y tropa 6 son de nuevo ingreso.</p> <p>Personal que resulta insuficiente para el número de tareas que se realizan en el departamento.</p>	<p>Cuenta con avances tecnológicos necesarios para realizar su trabajo: computadoras, fotocopiadora, engargoladota, scanner, guillotina, papelería.</p>

**Dirección de Desarrollo Social del Municipio de Atizapan de Zaragoza  
Entorno**

<b>Etapas Clave</b>	<b>Ambiente relevante interno</b>	<b>Ambiente relevante externo</b>	<b>Turbulencia</b>	<b>Hostilidad</b>	<b>Desintegración</b>	<b>Escasez</b>	<b>Diversidad</b>
1874 Fundación del Municipio. 1967 el Gobierno municipal se constituye x Presidente, sindicato procurador, 3 regidores, secretario, sin establecer con claridad la existencia de dependencias auxiliares hasta 1969 que surgen los encargados de elaborar los planes y programas municipales como lo fue la Dirección de Desarrollo Social DDS.	La DDS se conforma por: Director: autoriza servicios y da VoBo. Subdirector: asigna comisiones y evalúa resultados Subcoordinación: supervisa y propone plan de trabajo. Coordinadores: diagnostican el problema, ejecutan los apoyos.  Asimismo se relaciona con departamentos que conforman la Dirección: Subdirección Administrativa de Cultura Subdirección de Acción Social: evaluación de necesidades del solicitante. Subdirección de Educación: presenta la documentación que requiere al Gobierno del Estado p/la designación del recurso en cuanto infraestructura escolar. Subdirección Administrativa: entrega la programación de gastos ante la tesorería municipal. Subdirección de Planeación y Operación, de Educación Física y Deporte y de Eventos Especiales.	Político: influido x pugnas partidistas y escenario político de la entidad. Económico: condiciones económicas del municipio que al mismo tiempo están supeditadas a lo que sucede en el Gobierno del Estado y Federal. Social: demandas poblacionales. Conformado x: Gobierno del Estado y Ayuntamiento Municipal: son quienes la rige normativa y económicamente. Cabildo, dependencias municipales, oficialía de partes: organismos que reciben las peticiones y correspondencia ciudadana dirigidas al Ayuntamiento, canalizándolas al área correspondiente. Asociaciones civiles: consejos de participación ciudadana, colonos, clubes deportivos. Sector Público: relación con institutos educativos, INEA. Sector privado: proveedores, contratistas, bancos. Partidos políticos: PAN, PRI, PRD.	Modificación del presupuesto y recortes en asignación del recurso. Pero al ser dependencia de gobierno difícilmente el medio pone en riesgo su permanencia en el mercado y aunque no lo garantiza al 100% si le da cierta estabilidad.	Cuando partidos políticos emprende campañas de desprestigio o contra el gobierno municipal, periodo de elecciones la constante búsqueda de seguidores p/asegurar la permanencia o un lugar en la vida pública.	Estructurado: obedece a reglamentos como el Código de Procedimiento del Estado de México realiza contratos con el sector privado p/el cumplimiento en tiempo y forma.	No cuenta con organismo suficiente p/atender las demandas ciudadanas	Da servicio a diferentes sectores de la población: entidades políticas, educativas sociales y culturales.

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Al interior se relaciona con otros departamentos que conforman la Dirección con los que existe interdependencia, ya que recibe información para la realización de las solicitudes.</p> <p>Al exterior debe mantener relación con los organismos de gobierno de los que depende así como con las organizaciones públicas y privadas de las que recibe información y otros insumos necesarios para su funcionamiento.</p> <p>Al ser gobierno municipal mantiene contacto con partidos políticos que tienen ingerencia en el Ayuntamiento sobre todo del que lo rige.</p>	<p>Mercado: población del municipio que solicita apoyo.</p> <p>Proveedores: Gobierno del Estado, Ayuntamiento (de normas y presupuesto), dependencias municipales y Oficialía de Partes (información de peticiones ciudadanas)</p> <p>Competencia: No tiene</p> <p>Al interior los departamentos que funcionan como fronteras son el de Acción Social, Educación y Administración quienes realizan acciones que repercuten directamente en el otorgamiento del servicio solicitado por la población.</p>	Solicitudes	<p>Estudio de la solicitud</p> <p>Aprobación</p> <p>Propuesta de servicios</p> <p>Verificación de los recursos</p> <p>Programación del apoyo.</p>	<p>Respuesta x escrito al ciudadano</p> <p>Otorgar apoyo y servicio solicitado</p>	<p>Cambios políticos económicos y sociales.</p> <p>Presupuesto</p> <p>Incapacidad de toma de decisiones x si misma</p> <p>Organización viciada x administraciones pasadas (nepotismo, corrupción, burocracia),</p> <p>Desintegración x ideologías políticas.</p> <p>Desinformación, desconfianza e incertidumbre</p> <p>Falta de rumbo y claridad organizacional</p>	<p>No tiene riesgo de cesar su actividad o desaparecer, ya que se rige y planea legalmente.</p> <p>Posibilidad de actualizarse en cada cambio de administración.</p> <p>Puede regirse haciendo caso a la administración del cambio.</p> <p>Se involucra con la población que se ve afectada.</p> <p>Seguridad que se puede brindar al trabajador x ser dependencia de gobierno en la que se puede trabajar x tiempo indefinido y con prestaciones.</p>	<p>Monitoreo semanal en las sesiones de Cabildo en las que se conocen asignación de nuevas atribuciones, autorización de presupuesto y disposiciones del Gobierno Federal.</p> <p>Atención ciudadana que permite dar solución inmediata a sus peticiones.</p> <p>Información proveniente de oficios, memorandos, circulares.</p> <p>Información generada en periódicos locales y nacionales.</p>

## Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>El Plan de Desarrollo Municipal indica las metas a cumplir: Servir a los ciudadanos para que cuenten con servicios públicos de mejor calidad, obras que los beneficien, optimizando los recursos y manejándolos en forma transparente.</p> <p>Formalmente la filosofía de la organización es desconocida x los miembros: existen de manera extraoficial y aun no son de dominio del público.</p>	<p>Convertir a Atizapán de Zaragoza en el Municipio más bello y ordenado de todo el Estado de México con un perfecto balance + las clases sociales y servicios dignos.</p>	<p>Formalidad: todo trámite se realiza x escrito          Justicia          Honestidad          Transparencia          a          Prioridad al bien común          Participación ciudadana          Cooperación          Servicio de Calidad          Transparencia en el manejo de recursos          Equidad          Sensibles a la dignidad de la persona          Compromiso en la búsqueda del bien común.</p>	<p>Promover programas que induzcan la participación ciudadana en las actividades del Gobierno Municipal p/mejorar las condiciones de vida de la población. Al explicar las funciones se les menciona vagamente la finalidad de dicha actividad. No se cumplen de forma adecuada, desconocen importancia de su trabajo</p> <p>Están establecidos y como deben llevarse a cabo en el Plan de Desarrollo Municipal 2000-03</p>	<p>Obedece a leyes y reglamentos constituidos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.</p>	<p>Se establece formalmente como debe funcionar, pero no se les da a conocer, sólo se les explica brevemente como deben realizar sus funciones.</p> <p>Los procesos están adscritos en los manuales de procedimiento elaborados en 1999. En el 2000 se encontraban alrededor de 25 manuales en revisión x que habían caducado y x cambio de admón.. No se dan conocer oficialmente y sólo personal de Subdirección Administrativa tiene acceso a estos.</p>	<p>Se especifica organigrama general de las subdirecciones x las que se conforma la Dirección de Desarrollo Social pero no indica la estructura interna de cada subdirección. Es vertical descendente donde la información tiene que pasar x 2 mandos medios (subdirección, jefes de departamento) para llegar a coordinadores y operativos que realizan el trabajo.</p>	<p>Se les asigna un lugar y jefe les da una breve explicación de sus obligaciones y la capacitación la reciben poco a poco a través de sus compañeros de trabajo.</p> <p>Para jefes de departamento y coordinaciones en caso de no existir en contrato algún candidato se pide a R.H envíe prospectos de las personas que han llegado x iniciativa propia a solicitar empleo. A nivel directivo se hace x asenso o imposición que x lo regular sucede c/3 años, sin buscar perfil necesario.</p>

### Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Cuellos de botella: a nivel de la Dirección al no ceder autonomía a las subdirecciones, en donde todo trámite tiene que pasar x el Director la información se concentra a nivel superior retrasando la toma de decisiones.</p> <p>Desinformación: inoportuna distribución de la información, provocando incertidumbre en los empleados, lo que les impide tomar decisiones o medidas preventivas.</p> <p>Incongruencia entre discurso formal y acciones: es una organización de apoyo a la comunidad y sólo se autorizan el 26% de las solicitudes.</p> <p>Admón. Del cambio y conserva las raíces heredadas x administraciones priíistas.</p> <p>Falta de negociación: no se da la negociación, imperan os intereses políticos y no da pauta a los acuerdos, se impone la autoridad.</p>	<p>Vertical descendente: recorre la escala jerárquica empezando x nivel más alto.</p> <p>Horizontal: a nivel superior entre Dirección General con subdirecciones para revisar programas y acciones de cada área.</p>	<p>Al interior de grupo formales o informales que coinciden en tener una buena relación se da la comunicación interpersonal, sin embargo entre los distintos grupos existe desconfianza.</p>	<p>Circulares Informes Memorandos Oficios Vía telefónica</p> <p>El que se haga x escrito le da credibilidad pero limita la retroalimentación.</p>	<p>Instrucciones Invitaciones Avisos Indicaciones</p>	<p>Correspondencia Informes Uso limitado de medios de comunicación</p>	<p>Quejas Solicitudes Respuestas a solicitudes</p>	<p>No se cuenta con comunicación necesaria entre los departamentos del área p/conocer que se hace en c/u de ellos. Consideran que existe centralización de la información a nivel Dirección, por quien tienen que pasar todas las autorizaciones. La información queda retenida x mucho tiempo a nivel superior y cuando se les transmite ya se encuentran justos en tiempo para dar salida a las solicitudes adecuadamente. La centralización de la información y toma de decisiones es x inseguridad del Director a perder poder dentro de la organización. Falta de comunicación x temor de ser juzgado al entablar conversación con alguien con distintos intereses políticos.</p>

## Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
Institucionalidad del órgano público como autoridad. Se concibe al trabajo como plataforma de lanzamiento de las próximas autoridades municipales x lo que existe desconfianza. Ideología que predomina en la visión política Administración del cambio.	Adolece de rituales que consoliden las reglas del comportamiento organizacional. Anteriormente se celebraban cumpleaños con un pequeño pastel. Después se dejaron a final de mes x disposición del Dirección General pero la gente dejó aportar cuota voluntaria hasta que actividad desapareció.	Celebración de cumpleaños entre los miembros de grupos primarios.	Desconfianza Competencia deslealtad Individualismo  <u>Tótem</u> No tiene símbolo al que atribuyan un significado especial y que guíe sus acciones o comportamiento.	Rivalidad + los distintos grupos x pertenecer a sectores ideológicos diferentes dentro del mismo partido político e individualismo Altos y mandos se encuentran en una relación de poder tratando de destacar en el ámbito político. A nivel operativo se finge estar de acuerdo con el jefe inmediato y superior, justificándose con la frase "lo que diga el jefe" al no tener facultad para decidir	Inestabilidad: Centralismo: se decide, evalúa y aprueba a nivel superior, no delega responsabilidades a subdirección ni a fejes. Autoritarismo aunque no se percibe totalmente, finalmente se hace lo que el director general decida, quien tiene el control a partir de subdirección y jefes que vigilan el trabajo de los que operan. Desinformación: no cuentan con la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo quedándose a nivel superior. Falta de claridad organizacional: no se conoce a fondo ni de manera formal lo que se debe hacer y en que forma x lo que metas no se cumplen eficientemente. Insatisfacción laboral: Falta de reconocimiento: no valoración del trabajo. Falta de motivación: alicientes únicamente a sindicalizados, 24/88. Incongruencia + intereses particulares con los de la organización: se trabaja en busca de beneficio propio, lucha de poder. Desconfianza: ideología política provoca que la gente trabaje a la defensiva y que no se fie de las acciones de los compañeros. Falta de oportunidades: no posibilidad de ascenso sino es x recomendación.	No existe claridad organizacional, ya que es a partir de la práctica que aprenden el que y como hacer. No existe identidad con la organización: trabajan a cambio de un beneficio económico. A pesar de que colores que distinguen a la org. son el azul y el naranja ha traído un impacto negativo al confrontar y al haber desigualdad + quienes portan este símbolo y los que no y x las diferencias que existen dentro del mismo partido.	Oficialmente no existe una imagen al exterior del departamento. La forma en que se dan a conocer es a partir del contacto con los ciudadanos y respuesta a sus peticiones, las cuales no han sido muy favorables, poniendo en riesgo la credibilidad de la organización.	Consideran que no existe cooperación x diferencias políticas y desconfianza. Se ve al otro como enemigo. Falta de capacitación y compromiso de actores p/realizar adecuadamente su trabajo. Intereses personales rebasan los de la organización. Desconocimiento de objetivos y metas conlleva a la confusión de los procesos. El director general no es reconocido como líder al no contar con la fuerza, imagen y capacidad suficientes para que la gente lo siga y le tenga confianza. No hay figura de poder que determine línea de la organización.

### Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>Flujograma real esta más elaborado. Incluye procedimientos que se omiten en el ideal: sólo indica un momento p/la toma de decisiones, mientras que en el real se dan 5 (3 referentes a la aprobación del director General y 2 VoBo y consulta de recursos x subdirección); no indica paso a paso la forma de proceder en caso de respuesta negada, señalando como única causa la insuficiencia de recursos, mientras que el procedimiento real también indica la no procedencia por estar a destiempo; no indica a que paso del proceso regresar en caso de no aprobación de propuesta. Idealmente el Director debe respaldar las acciones del Subdirector, sin embargo, es él quien verifica, corrige y aprueba, restando autonomía a las subdirecciones. Aunque al desconocer el perfil de estos no se sabría si en realidad cuenta con la capacidad p/toma de decisiones. Subdirección administrativa retrasa el proceso, racionalizando los procedimientos de requisición.</p>	<p>Costo financiero: Alto índice de cancelación de los servicios solicitados x insuficiencia presupuestal. No se desglosa anualmente los gastos p/llevar a cabo los programas, existiendo baja asignación de presupuesto y de producción de servicios a la comunidad. La cancelación implica gasto en Dirección ya que a pesar de que personal no trabaja se les sigue pagando.</p> <p>Costo temporal: tiempo que permanecen los empleados en espera de respuesta p/dar paso al proceso</p> <p>Periodos de tiempo mayores a los esperados en el estudio de solicitudes de servicio (recursos existente e impacto social); respuestas extemporáneas.</p> <p>Costo energético: desgaste físico de las personas en la realización del proceso.</p> <p>Costo psicológico: en coordinadores de gestión quienes tiene que capturar peticiones en el mismo momento en que son entregadas.</p> <p>Sólo el 27% de las solicitudes se les da respuesta positiva aunque con retraso</p>	<p>Integración en la organización a cambio d/gratificación monetaria. La mayoría son casados y tiene x lo menos un dependiente, les interesa hacer carrera dentro de la organización y acceder a un mejor puesto. La mayoría tiene troncada la carrera, otros son pasantes y sólo 2 (mandos medios) son titulados. Realizan trabajo, muestran disposición y esperan ser retribuidos. En general tiene buena autoestima sobre sus aptitudes y habilidades.</p>	<p>Su única motivación es el sueldo recibido. Los alicientes que existen formalmente son otorgados únicamente a personal sindicalizado: menos horas de trabajo, premios de puntualidad, pago de horas extra, periodo vacacional. Sólo son 24 de base, el resto tiene que checar entrada y salida, 4 retrasos se descuenta el día, después de los 10min es falta.</p>	<p>Escasa participación en la toma de decisiones, ya que respetando la jerarquía antes de que llegue la información a ellos pasa x 2 mandos medios, además que las decisiones son tomas en la Dirección General.</p>	<p>7 grupos constituidos intencionalmente para realizar funciones específicas.</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Coinciden con los conformados formalmente y x compartir ideologías partidistas, acudiendo a asambleas que realiza la organización (PAN).</p> <p>Dirección General, Subdirección de Acción social, Subdirección Administrativa y 1er regidor se unieron x ideas partidistas.</p> <p>2do Regidor, Jefe de Estado 1 y 2 además de relaciones formales de trabajo se unen x ideología partidista, manteniendo relación afectiva.</p> <p>Subdirector, coordinador y jefe de deportes además de la relación laboral, mantiene relación amistosa.</p> <p>Los enfrentamientos que existen se dan x ideologías partidistas.</p>	<p>Legal: dada al constituirse como Institución Pública.</p> <p>Vertical descendente: escalonada desde Dirección hasta auxiliares y asistentes, aunque restando autonomía a las áreas debajo de la Dirección.</p> <p>Centralizada en el nivel más alto: a pesar de existir subdirección todas las autorizaciones pasa x la Dirección.</p> <p>Autoritaria: el control lo mantiene Dirección General, quien delega responsabilidades de forma vertical descendente</p> <p>Personalidad: extrovertido, platica con personal.</p> <p>Inestable emocional: frecuentemente se muestra nervioso o inseguro de los demás, cambio en el estado de ánimo.</p> <p>De los subdirectores solo 1 muestra mal carácter y condiciona su cooperación, el resto es responsable y muestra disposición.</p> <p>La relación del Director y subdirección administrativa es maquiavélica: manejan situaciones a su conveniencia. Los demás subdirectores y jefes de departamento muestran disposición al trabajo, buscando retribuciones. A excepción de Subdirector de cultura y jefe de Educación el resto no asume riesgos en su trabajo.</p>	<p>No hay líderes informales.</p> <p>Se respeta la jerarquía, sin embargo, es bueno agregar que las decisiones del Director están supeditadas en las del 1er Regidor x lo que el Director no ha creado una a imagen representativa y con la fuerza suficiente para que la gente lo siga.</p> <p>Se le obedece x la autoridad que representa (imposición y ejercicio de poder)</p>	<p>La relación que presentan autoridades (Director General, Subdirectora y un jefe de departamento) es la de manipular y actuar bajo su conveniencia p/obtener algo a cambio.</p> <p>El Director p/no correr riesgos sólo autoriza las solicitudes que presenta impacto social (reconocimiento de un amplio grupo de beneficiados para que sea relevante para la organización).</p> <p>Centralización de toma de decisiones en la Dirección General.</p> <p>Autoritarismo: Dir. Gral y Subdirección Administrativa actúan a la defensiva para mantener dominio sobre los demás, mientras que el resto de subdirectores actúan a la ofensiva con miras de lograr un beneficio de la organización. Además Director indica quien y como proceder.</p> <p>Privilegios: actores que llevan buena relación con Dir. Gral. (Subdirección administrativa). Mayor oportunidad a quienes tiene mismas tendencias partidistas.</p> <p>Especialización: les permite desarrollar adecuadamente su trabajo y mantener cierto respeto.</p> <p>Control del medio;: x parte de Subdirectora administrativa del que se vale p/controlar el resto de las áreas (contacto con proveedores )</p> <p>Información: la que recibe Dir Gral quien se encarga de distribuirla al resto de la organización.</p> <p>Coacción: se controla mediante el castigo en permisos, material, más trabajo.</p>	<p>89 trabajadores: Director, 6 Subdirectores, 6 Jefes de departamento, 25 coordinadores, 17 asistentes, 6 secretarias, promotor deportivo, 3 chóferes, 2 veladores, 22 auxiliares.</p> <p>Cuenta con suficiente personal pero x el hecho de que a su ingreso sólo se les pide como requisito que tengan vocación social, no siempre logran cubrir su trabajo adecuadamente.</p>	<p>Computadoras</p> <p>Máquina de escribir eléctrica</p> <p>Impresora láser y de inyección</p> <p>Radios de intercomunicación</p> <p>Combis,</p> <p>Vehículos compactos y de carga</p> <p>Este material es suficiente pero el referente a papelería se provee menos de lo que se solicita.</p>



**Departamento de Información Cultural de Radio Educación  
Entorno**

<b>Etapas Clave</b>	<b>Ambiente relevante interno</b>	<b>Ambiente relevante externo</b>	<b>Turbulencia</b>	<b>Hostilidad</b>	<b>Desintegración</b>	<b>Escasez</b>	<b>Diversidad</b>
<p>1924 nace como emisora estatal dirigida x SEP orientada a apoyar oficialmente al Gob. Deja transmitir en 1929. 1937 pasa al Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad de la Segob bajo el nombre de Radio Gobernación y deja de transmitir en 1940. 1946 regresa a la SEP. Del 58-64 López Mateos inicia una reforma educativa y emisora apoya actualizando maestros rurales. 1968 aparecen siglas actuales iniciando nueva época sin interrupciones. 70-76 se consolida como estación cultural. 1975 situación laboral hace que los trabajadores se organicen y en 1980 se unan al SNTE. 1978 se define como órgano administrativo desconcentrado de la SEP. 1988 queda adscrita al CNCA subsidiada x SEP. En esta época baja el nivel de la audiencia. En 1994 amplía la potencia a 100 mil watts. 1997 inicia transmisiones vía satélite 2000 Deja de transmitir x onda corta disminuyendo su cobertura en otros países.</p>	<p>Departamento de Información Cultural: Dir. de Información: verifica que información difundida cumpla con objetivos Subdirección de información verifica que se cumpla lo estipulado x la Dir, coordinando y supervisando la producción y transmisión. Jefe de departamento de Información Cultural: coordina actividades de reporteros y redactores, difunde noticias relevantes. Coordinación de Información: selecciona y distribuye en órdenes de trabajo la inf. x temas a reporteros; corrección de estilo. Redactores: guiones de los programas. Reporteros: presencia en eventos, entrevistas y redacción de notas. Secretarías: apoyo a jefes</p>	<p>Social: los temas que se transmiten cumplen una función social x lo que debe estar al tanto de éste ámbito. Cultural: difusión de instituciones y programación cultural x lo que debe estar informado de lo que pasa en este sector Político: x la transmisión de noticias y x ser emisora del gobierno le atañe lo que sucede en el ámbito político. El ambiente se conforma X: revistas, asociaciones civiles, ONG's, editoriales, instituciones culturales con los que establece convenios, y dependencias de gobierno, educativas y culturales que le proporcionan inf.</p>	<p>Estable: no se presentan grandes cambios al estar subsidiada por SEP y adscrita a CONACULTA, quienes se mantienen más o menos estables. X ser estación permisionaria ningún programa recibe ingresos monetarios. No presenta competencia. Se dirige a público definido.</p>	<p>Hostil al no contar con equilibrio en la competitividad: cualquier emisora puede ser rival, no tiene alto auditorio. Estresante x no saber lo que puede ocurrir en un tiempo determinado.</p>	<p>Integrado: esta regido desde fuera x SEP y CONACULTA con objetivos específicos Organizado por lineamientos. Es un ambiente regulado.</p>	<p>Escaso en alcance de señal y en recursos Humanos y materiales para realizar sus funciones cubriendo o todos los objetivos.</p>	<p>Poco diverso al contar con pocos radioescuchas a pesar de estar dirigida a público de diferentes edades. Homogéneo x llegar a público reducido.</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Al interior del departamento se requiere de la interdependencia + los integrantes p/cumplimiento de funciones / objetivos. La relación al interior de la emisora con otros departamentos es necesaria para aportación de espacios, R.H, R.M, financieros e información. p/desarrollo de programación. La relación al exterior se realiza mediante convenios que no requieran intercambios monetarios: cursos de locución, difusión de libros y a cambio donación de ejemplares, coproducciones, etc. Se considera un sistema abierto x el grado de interrelación y entrada de información.</p>	<p>Proveedores: oficinas de comunicación social de organizaciones como SCT,CNDH, Profeco, PGJDF, PGR, INBA, INAH, SEP, Gob.Fed partidos políticos, etc.,quienes proporcionan información p/desarrollar sus funciones. Asimismo reporteros juegan el papel de proveedores. Mercado: población interesada en la difusión cultural. Competencia: no tiene competencia, considera a Radio UNAM como emisora afin, sin embargo estaciones comerciales le quitan público. Al interior de Radio Educación también cuenta con fronteras subsistemas: Dirección de Producción y Planeación: Vobo de lo que realiza subdirección de Información. Subdirección de Planeación: órdenes de pago oficios y viáticos. Continuidad: proporciona espacios p/la transmisión, Fonoteca: da material musical. R.M: facilita el material R.H: controla ingreso de personas. R.Financieros: salarios Informática: mantenimiento equipo de computo. Ingeniería: proporciona personal y material técnico para producción. Producción: asigna estudio.</p>	<p>Antena vía satélite Electricidad Cabinas de producción y demás instalaciones Cables Micrófonos Computadora Fax Teléfonos Personal capacitado Información Boletines de prensa</p>	<p>Preproducción Producción Búsqueda de información Elaboración de guiones Selección y organización de información Presencia de eventos Entrevistas Redacción de notas Grabación de Inserts</p>	<p>Noticiarios Programas educativos y culturales Entrevistas en vivo Cursos de capacitación Cooproducción Exposiciones Expo-ventas Visitas guiadas Cartelera</p>	<p>Falta de alcance de señal y fallas en la misma Falta de recursos financieros, materiales y humanos. Regulada x Ley Federal De Radio y TV Preferencia de la gente x emisoras comerciales.</p>	<p>Temas de interés Contacto con personalidades que captan atención del público y de otras instituciones. Satisfacción del trabajador x considerarla una estación diferente.</p>	<p>A través del contacto con instituciones educativas y culturales y la relación con oficinas de comunicación social de otras dependencias. Llamadas de radioescuchas.</p>

### Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>Órgano administrativo desconcentrado de la Sep y coordinado por CONACULTA, cuya misión es ofrecer a través de la radiodifusora no lucrativa una opción de elevado contenido cultural y cívico así como el fomento del idioma nacional a través de sus frecuencias de AM Y Onda Corta.</p> <p>Esta última no se cumple al desaparecer OC.</p>	<p>Apoyar las labores del sistema educativo nacional de la Sep y del CNCA mediante la difusión y retransmisión de series radiofónicas educativas, culturales y noticiosas a través de sus frecuencias radiofónicas y de las emisoras no lucrativas del interior del país.</p>	<p>Fomento cultural y de valores nacionales.</p>	<p>Coadyuvar el desarrollo educativo, cultural y cívico del país y fomentar la propiedad del idioma nacional. Los objetivos se encuentran especificados en el Acuerdo 2003 de la Sep. Cumple con el objetivo planteado desde el 94 , aunque se requiere la actualización de algunos de ellos como es el de la transmisión de la frecuencia Corta. No los conocen formalmente.</p>	<p>Existe reglamento interno p/los trabajadores quienes se deben apegar a las normas estipuladas, ya que de lo contrario se les sanciona. Manual de normas específicas que regulan las actividades de los trabajadores al mismo tiempo que se estipulan derechos y prestaciones. Algunos no saben de su existencia y los que si no los conocen.</p>	<p>No todos lo conocen x la reticencia de la Subdirección de finanzas p/proporcionar el material documental. Este lo han aprendido x herencia de otros trabajadores y x observación. La estructura orgánica de la emisora se encuentra escrita en el Manual General de la Organización en el Manual de Procedimientos en donde se especifican c/u de las actividades que deben cumplir y como deben realizarse. No se conoce a pesar de que en el se especifica que debe ser conocido x todos.</p>	<p>Indica puestos y funciones que desempeña c/ área dentro de Radio Educ. A nivel departamento de Información Cultural no se cuenta con organigrama formal, lo que no significa que cada miembro no tenga actividades diferenciadas. Estructura vertical descendente delegando autoridad a jefes x área. A pesar de que departamento esta conformado jerárquicamente no posee un alto grado de formalización ya que la Directora tiene un poder de disposición limitado sobre los miembros del departamento.</p>	<p>Departamento de R.H tiene como función el reclutamiento, selección y suministro de los R.H a las áreas de la organización. Sin embargo, este se realiza x recomendación o servicio Social que coincida con alguna vacante. Se selecciona x aptitud p/levar a cabo el trabajo y ya que ingresa se le señalan reglas y horarios.</p>

**Comunicación**

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Desinformación entre la jefa de departamento y trabajadores: no existe comunicación necesaria p/estar al tanto de lo que se hizo en el área, lo que crea incertidumbre y llamadas de atención injustificadas.</p> <p>Centralización de la información: jefa retiene información necesaria p/desempeño de sus colaboradores, ocasionando fallas en la producción.</p> <p>Cuellos de botella: la información se retiene a nivel de jefa y coordinadora.</p> <p>Rumores: información que no es proporcionada a tiempo x jefa se empieza a rumorar en otras áreas.</p> <p>No existe negociación: jefa se muestra poco accesible y flexible, no se puede entablar comunicación.</p>	<p>Vertical descendente: de jefes a subordinados p/dar instrucciones</p> <p>Unidireccional: la información se traduce a órdenes y mandatos sin retroacción.</p> <p>Vertical ascendente: p/dar informes.</p> <p>Horizontal: entre redactoras y reporteras, retroalimentándose entre ellas p/no preguntar a jefa.</p>	<p>La comunicación informal es la que más se practica dentro del área y se da de forma oral.</p>	<p>Juntas teléfono</p>	<p>Órdenes Instrucciones Notificaciones</p>	<p>Boletines Comunicados Juntas Teléfono</p>	<p>Órdenes Notificaciones Cambios en programación</p>	<p>Reconocen la falta de comunicación de jefa hacia trabajadores pero al mismo tiempo están conformes con la libertad para la realización de programación infantil.</p> <p>Creer necesario la existencia de comunicación en todas las áreas.</p> <p>No tienen la información a tiempo p/realizar el trabajo sin contratiempos.</p> <p>Ver a la jefa como persona poco accesible con la que no se puede entablar comunicación x lo que la información la buscan con coordinadora.</p>



**Funcionamiento**

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>Los reporteros tienen que cubrir 3 notas x día y alguno sólo llega a cubrir 1 o 2 x lo que se tiene que recortar el noticiario o incluir información poco relevante.</p> <p>No existe puesto de productor x lo que redactores tienen que cumplir esta función, lo que provoca sobrecarga de trabajo, además de que son ellos quienes completan la información cuando es insuficiente.</p> <p>Falta de comunicación entre jefes y colaboradores lo que hace que existan llamadas de atención injustificadas.</p>	<p>Transmisión de noticiario evitando contratiempos.</p> <p>Costo energético: desgaste humano x duplicidad de labores y más horas de trabajo.</p> <p>Algunas fallas en la realización del programa x falta de información, productor, comunicación y equipo técnico.</p> <p>Costo temporal: el que implica menos transmisión cultural cuando no se tienen todas las notas.</p> <p>Costo psicológico: trabajo no reconocido falta de motivación, costo emocional x trabajar bajo presión y x incertidumbre.</p> <p>No es eficiente porque a pesar de que no deja de transmitir en la realización existe desgaste físico y psicológico de los actores.</p>	<p>El departamento está conformado x 10 actores que trabajan x satisfacción con su trabajo x lo que no requieren de vigilancia para realizar sus funciones.</p> <p>Jefe de departamento: 35 años, pasante de comunicación. Ingresó x recomendación.</p> <p>Coordinadora: 36 años, pasante de comunicación, ingresa x servicio social.</p> <p>Reporteras: 24 y 29 años, pasantes de ciencias políticas, ingresan x servicio social</p> <p>Redactoras: 27 y 29 años, relaciones interpersonales sólidas, orientadas a la meta.</p> <p>En general es gente joven con carrera universitaria orientada al logro, con quienes se puede entablar buenas relaciones.</p>	<p>Existe Ley de premios, estímulos y recompensas civiles.</p> <p>Sin embargo su motivación se reduce al salario recibido, algún curso de capacitación que llegan a recibir y el hecho de trabajar en una radiodifusora que consideran diferente.</p> <p>Falta de reconocimiento y valoración en el trabajo.</p>	<p>Se da la cooperación y trabajo en equipo, sin embargo, las decisiones importantes son tomadas en la Dirección Gral.</p> <p>Debido a la poca atención que pone la jefa dentro del departamento se da cierta libertad de acción a los participantes.</p>	<p>La división del trabajo se realiza x áreas de acuerdo a funciones asignadas a personas específicas:</p> <p>Redactoras y reporteras</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Grupo de redactoras y el de reporteras en cada uno existe una relación cálida y apoyo mutuo. Asimismo, entablan buena relación con coordinadora. En general se entabla una buena relación entre los miembros que conforman el área a excepción de la jefa.</p>	<p>Ilegítima: reconocida como encargada del área pero no como autoridad a pesar de que se le respeta  Jerárquica: las decisiones se toman en la Dirección General y se delegan y descentralizan a los jefes de área aunque con limitantes.  Laissez-faire: deja que los actores realicen su trabajo aunque reprende injustamente. Se muestra indiferente con la mayoría del personal, tiene preferencias x algunos miembros.  Es pasante de comunicación e ingresa x amistad de la entonces Directora de la emisora.  Controladora-organizadora: su posición jerárquica es la que la hace ser considerada autoridad. Es individualista, arrogante. No es indispensable dentro del área.</p>	<p>Coordinadora: tiene experiencia en el ámbito cultural y logra llevar una relación recíproca con los miembros del departamento. Es persuasiva y analítica.</p>	<p>Autoridad: control mediante castigo  Experiencia: la coordinadora hace uso de su experiencia para mantener posición en la organización ya que la mayoría acude a ella (hasta misma jefa) para alguna información.  Todos mantiene relaciones de poder en el momento en que se requiere la participación de c/u en el proceso pues si alguno falla ocasiona problemas en el trabajo.  Información: jefa y coordinador poseen inf. que no dan a conocer a todo el personal y la usan como medio de poder.</p>	<p>Jefe . de departamento  Coordinadora de Información  Secretaria  4 reporteras  3 redactoras  4 servidores sociales  1 practicante</p> <p>Falta de personal p/evitar sobrecargar de actividades a los miembros sobre todo a reporteras.</p>	<p>Inmobiliario  Mobiliario  Agencias noticiosas  Boletines de prensa  teléfonos, grabadoras, papelería, pilas, casetes, estudio, cabina, micrófonos, fonoteca</p> <p>En el departamento se cuenta con 5 equipos de cómputo, impresora, fax, fotocopidora. El equipo no esta actualizado y no cuenta con la capacidad suficiente.  Es insuficiente para el número de personas que requieren ocuparlo, lo que retrasa el trabajo</p>

**Jefatura de División de Continuidad de Canal 11  
Entorno**

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escasez	Diversidad
<p>1958 inicia transmisiones a cargo del IPN e intervención de SEP como 1ra estación cultural del país, p/ complementar la enseñanza de los alumnos del IPN. Edo comienza participación en industria televisiva. 1969 x decreto presidencial queda a servicio de la SEP para transmisión de programas que considere convenientes y los que ordene ejecutivo. Nace 8 años después de 1er canal privado x lo que tiene que romper con vicios de público hacia Tv comercial. 1969 tras movimiento estudiantil Gob dicta decreto donde deja a cargo del manejo técnico a SCT y operación a SEP. 1970 uso de satélites en televisoras comerciales mientras que C11 empieza a transmitir a color. 1976 se cubren 16hrs al aire. Sexenio 76-82 ineficacia del Edo para dirigir Tv estatal. 1982 De la Madrid reacondiciona el canal aunque su atención estaba puesta en situación económica 1983 creación del Inst Mex de la Tv que se transforma en IMEVISION con el fin de coordinar y hacer más eficiente Tv estatal, centralizando más los mmc del Gob. A partir de entonces Segob se encarga de dirección de estaciones fed. Con Gortari se censuran algunos programas a la vez que se promueven otros como la cartelera. 1988 autorización p/transmitir via satélite a toda la Rep. Con Zedillo se crea fideicomiso a cargo de Nafinsa p/ser autosuficiente a partir de negociación con Inst priv. 2002 cubre 50% de telehogares y adquiere tecnología digital.</p>	<p>División se conforma x: Secretaría de División, Depto de Continuidad/Continuistas Departamento de Programación y Edición, secretaria, editores, jefe de oficina de estadística y supervisores de pauta. El ambiente es turbulento x recibir información inesperadamente, lo que provoca trabajar bajo presión. Aunque se da la cooperación. Al interior del canal se relaciona con otras direcciones: Dir.de Imagen: aprobación de spots como donaciones, entrega de spots de autopromoción. Dirección de Mercadotecnia y Ventas: entrega órdenes de comercialización. Dir. Admon y Finanzas: se le entrega la estadística de los contenidos en relación con tiempo en pantalla. Dirección de Producción Interna y Externa: entregan materiales y bitácora. Dirección de Ingeniería: se ocupa del espacio y equipo.</p>	<p>Determinado x ambiente: Político: decisiones de SEP y Segob y presupuesto otorgado x Gob. Federal Cultural: al transmitir cultura esta inmerso en él a la vez que éste acude a la emisora para ser difundido: CONACULTA, Cineteca Nac, INBA, CNCA y otras Instituciones culturales. Social: público con que interactúa en foro, llamadas recibidas y necesidades del público al que se dirigen. Además de contacto con otras organizaciones: IMER, mmc, Comisión de Derechos Humanos, Profeco, Prosoc, Estados de la Republica, Instituciones. Privadas. Educativo: IPN, SEP, INAH, UAM, Económico: SHCP, empresas comerciales, bancarias, publicitarias, telefónicas y de servicios, productora y comercializadora de Tv, Satélites Mexicanos.</p>	<p>No turbulento al no tener una clara competencia en su ramo. Estable al estar determinada x Gob. Cambios tecnológicos son importantes, sin embargo se aplica de acuerdo a posibilidades. Nivel División es turbulenta x constantes cambios de última hora, provenientes d/subsistemas con que se relaciona. A pesar de que obtiene inf del exterior no saben en que momento la recibirán</p>	<p>No presenta hostilidad: su postura social y políticas neutra. A nivel División existe cierto grado de hostilidad por frustración, ocasionalmente x constantes cambios de inf.</p>	<p>Se desenvuelve en ambiente integrado: alto grado de organización de su entorno (dependencias de gobierno educativas y culturales) Asimismo al interior se encuentra formalmente estructurada.</p>	<p>Abundancia en R.H y energéticos. Escasez en Recursos económicos, sólo presentan los necesarios.</p>	<p>Homogéneo: transmite información cultural a todos los mexicanos</p>



Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Al interior de la división se requiere interdependencia + las partes para sacar adelante el trabajo, sin embargo, la falta de información de áreas externas no se trabaja adecuadamente.</p> <p>Tiene relación con otras direcciones del canal que intervienen directamente en la supervivencia de División, sin embargo, algunas no cumplen con el tiempo establecido para la entrega de información</p> <p>Director de Imagen no lleva un ritmo fluido al ser un área que presenta frecuentemente problemas de retraso en el proceso y de la cual no se recibe apoyo a pesar de ser de la q depende la División</p> <p>Conflicto con área de cine y comercialización x incumplimiento de normatividad establecida y x falta de com y coordinación.</p> <p>Al exterior se interrelaciona con Gobernación, Presidencia, Instituciones de asistencia privada, educativas y culturales de las que recibe inf legal y para la realización de la programación.</p>	<p>Mercado: población mexicana con intereses educativos y culturales.</p> <p>Proveedores: presupuesto otorgado x SEP y patrocinadores; información de Instituciones culturales y educativas.</p> <p>Competencia: Canal 22, 40 y canales culturales de Tv privada.</p>	<p>R.H capacitado</p> <p>Instalaciones</p> <p>Mobiliario</p> <p>Energía Eléctrica</p> <p>Equipo técnico: computadora fax, máquina de video papelería</p> <p>Servicio telefónico</p> <p>Presupuesto</p> <p>Información tanto del interior del canal como del exterior: programas, películas, autopromoción, comercialización, donaciones, intercambios, campañas, spots institucionales, cortinillas, intermedios.</p>	<p>Bitácoras de programación en papel</p> <p>Organización de cartas</p> <p>Descarga de spots gubernamentales y comerciales</p> <p>Ajustar tiempos con equilibrio en la diversa promoción.</p> <p>Captura de la pauta en computadora.</p>	<p>Pauta diaria de programación</p> <p>guía del editor de pauta, p/el switcher y p/persona que le da seguimiento y continuidad al aire.</p>	<p>Competencia de televisoras educativas y culturales de Tv abierta y privada.</p> <p>Falta de comunicación entre áreas con que se relaciona.</p> <p>Preferencia del público x Tv comercial.</p> <p>Cambios que se pueden dar en cada sexenio.</p> <p>Bajo presupuesto económico.</p>	<p>Oficialmente recibe apoyo permanente.</p> <p>Apertura de nuevos talentos p/la producción de programas.</p> <p>Convenio con otras Instituciones</p> <p>Sigue siendo productiva a pesar de los problemas en el proceso.</p> <p>Contingente: ha aprendido a cubrir las demandas del entorno.</p> <p>Realiza trabajo de suma importancia para el canal.</p>	<p>Revisión de medios</p> <p>Recopilación de Inf. a través de reporteros, presencia en eventos y exposiciones nacionales y extranjeras.</p> <p>Atención de llamadas del público y de instituciones.</p> <p>Estudios cualitativos de mercadotecnia.</p> <p>Encuestas telefónicas p/ conocer opinión de televidentes.</p>

**Estructura Formal**

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglament o Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>Ser una televisora de servicio público sin fines de lucro dedicada a producir, adquirir y retransmitir programas informativos y de entretenimiento de servicio para la sociedad en general, que contribuya a mejorar el nivel cultural de la población.</p> <p>No se les da a conocer.</p>	<p>Ser una televisora abierta accesible al mayor número de mexicanos cuya programación fomente actividades de superación personal y social en el televidente x medio de la información y el entretenimiento</p> <p>No es dada a conocer a los miembros.</p>	<p>Servicio de comunidad y personal profesional</p> <p>Equidad</p> <p>Seriedad</p> <p>Respeto</p> <p>Defender la cultura</p> <p>Reflexión</p> <p>Libertad creativa</p> <p>Eficiencia</p> <p>Competitividad</p> <p>Profesionalismo</p> <p>Prestigio</p> <p>Voluntad</p> <p>Capacidad de alcance de metas</p> <p>Valorar entorno natural y cultural</p> <p>Reconocer las diferencias</p> <p>Integración, Identidad, Entusiasmo,</p>	<p>El objetivo específico de la División es: Dar cumplimiento a la transmisión de programación, promoción y comercialización, apegándose a los lineamientos marcados x la Dirección General, y la normatividad establecida x la Ley de Radio y TV.</p> <p>Están planteados formalmente en el manual de procedimientos de 1994</p> <p>No son del claro conocimiento de los actores x lo que se trabaja y funciona sin sentido laboral unificado.</p>	<p>Estructurado o formalmente: contrato bajo el cual actúan los miembros.</p> <p>No es conocido x actores</p>	<p>Cuentan con manual de procedimientos de 1994: definición de puestos, funciones y división del trabajo.</p> <p>Algunos puestos asignados x el área de R.H no coincidían con las funciones que operativamente realizaban x lo que el manual se encuentra en proceso de actualización durante la investigación.</p> <p>Éste cuenta con flujogramas, pasos de los procesos, mejor esquematizado y más entendible. Sin embargo no es conocido aún x actores</p>	<p>Se encuentra esquematizado en el Manual de la Organización. Es Vertical descendente con líneas cortas de com.</p> <p>División de Continuidad pertenece a la Dirección de Imagen que es una de las direcciones a cargo de la Dirección General.</p>	<p>Corresponde a R.H la selección del personal idóneo que contribuya al cumplimiento de objetivos. Pero cada área selecciona su personal y lo envía a R.H con documentación donde se verifican documentos para trámites de contratación.</p> <p>No existe un apego al proceso formal de reclutamiento x lo que no se asegura la contratación del personal más apto.</p> <p>No existe inducción, las actividades se aprenden en el camino.</p>

### Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Centralización de la Inf. a nivel directivo, lo que provoca desinformación, conflictos, rumores e incertidumbre en el resto del personal.</p> <p>Desinformación: entre áreas involucradas en el proceso, falta de comunicación y coordinación p/que las funciones se lleven adecuadamente y entre las direcciones con los departamentos a su cargo, ya que no están al tanto de lo que sucede en ellos.</p> <p>Rumor: insuficiencia de la información de gerencia, lo que hace buscar otras fuentes.</p> <p>Retraso de la Información la información necesaria p/realización de trabajo no es entregada oportunamente.</p> <p>Bomberazos: se recibe inf fuera de tiempo, generando trabajo bajo presión.</p> <p>Falta de negociación: no existen acuerdos ni retroalimentación.</p>	<p>Vertical descendente: de Director a subordinados p/ dar instrucciones. La comunicación es vista como un estímulo para que sujetos oriente su acción en sentido funcional, donde interacción comunicativa se reduce a órdenes e instrucciones.</p> <p>Vertical ascendente: se limita a comunicar reportes de los resultados obtenidos.</p> <p>Horizontal: a nivel directivo y jefes de departamento y entre los miembros de una misma jefatura.</p>	<p>Es la que se practica más en la División y es de forma oral. Asimismo, existe comunicación interpersonal al hacia el exterior.</p>	<p>Juntas a nivel directivo</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Internet</p> <p>Oficios</p> <p>Boletín interno</p> <p>Buzón de sugerencias</p> <p>Gaceta quincenal que produce C11 el que presenta notas atrasadas.</p>	<p>Información sobre funcionamiento de organización.</p> <p>Instrucciones</p> <p>Órdenes</p> <p>Peticiones</p>	<p>Oficios</p> <p>Teléfono</p> <p>Circulares</p> <p>Reuniones</p> <p>Memorandos</p>	<p>Instrucciones</p> <p>Acuerdos</p> <p>Peticiones</p> <p>Confirmaciones</p>	<p>La mayoría de los empleados considera necesario eficientar la comunicación interna p/reducir costos, mejorar productos, condiciones de trabajo, métodos de operación, etc</p> <p>Un poco más de la mitad opinó que existe comunicación en los procesos laborales y q/los canales de comunicación son ágiles, eficaces y oportunos.</p> <p>El resto no está de acuerdo en la forma en que fluye la com.</p> <p>Algunos directivos no reconocen la necesidad del cambio de la estructura comunicativa, pues consideran que es adecuada aunque se limite al acatamiento de órdenes. Jefe de División y Jefa de Departamento reconocen falta de comunicación interna, un adecuado flujo de información apoyo e involucramiento de la Dirección de Imagen, sin embargo no al mismo grado en que lo perciben los empleados.</p>

## Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
<p>Cambio que vislumbra a la expresión de capacidades, creatividad y participación moral con el nuevo Director. La buena armonía, la importancia de la capacitación personal al</p>	<p>Saludar de mano al Jefe de División y a Jefa de departamento. Toma de decisiones debe ser consultada con la jefa. Juntas desayunos y comidas x evento importante en sala de usos múltiples a nivel directivo. Festejo de cumpleaños con mañanitas y pastel. Con la capacitación para personal al</p>	<p>Grupo primario que llega antes desayuna adentro, comer juntos x grupos, permanecer en su lugar de trabajo, no retirarse antes de la hora de salida, dejar las herramientas en su lugar, Hacer rumores, culpar a los otros, hablar en secreto entre jefes, descalificación del personal en público x parte de jefa, el jefe recorre el área para saludar y bromear con la gente.</p>	<p>Individualismo Responsabilidad Falta de cohesión Indiferencia Falta de compromiso con la organización Miedo al cambio Falta de identidad Descontrol Desconfianza Resistencia Hipocresía Desintegración</p>	<p>Indiferencia al cumplimiento de los objetivos Obediencia Serenidad ante los problemas A la expectativa y a la defensiva Crítica a los errores.</p> <p><b>Tótem</b> No existe un símbolo de identidad que guíe las acciones de los actores. Sin embargo, existen algunos periodistas que se identifican con el canal: Cristina Pacheco, Sergio Uzeta, Sari Bermúdez</p>	<p>Ambiente cordial amistoso aunque de manera seccionada y con cierta hipocresía. Inestabilidad organizacional: incertidumbre x falta de inf, centralización de inf y toma de decisiones, metas no alcanzadas de forma adecuada. Insatisfacción laboral: horarios excesivos, falta de motivación, oportunidades y reconocimiento incongruencia + intereses particulares y generales, desconfianza e inseguridad.</p>	<p>Las áreas que se relacionan con la División dentro del mismo canal no dan importancia a la labor del Departamento, ya que están acostumbrados a relacionarse con normatividad ambigua al no conocer sus políticas. Al interior de la División no se cuenta con una cultura definida: no se explica ideario de la organización ni de la División.</p>	<p>De parte de la División no existe imagen hacia el exterior, ya que se dedica a la planeación de la programación p/ofrecer al público un canal de calidad. Por su parte C11 se ha preocupado x presentar una imagen al exterior más que a su interior.</p>	<p>Consideran que el principal problema parte de la falta de responsabilidad de las otras áreas que no cumplen con entregas a tiempo. Jefa de Depto acepta que también se debe x falta de autoridad del Jefe de División que no ha exigido cumplir con lo establecido. Considera que se debe ser firme en decisiones p/hacer cumplir la autoridad. Sin embargo, no se da cuenta que su actitud dominante podría ser una de las causas que no permiten esa rigidez en el jefe, al ser dominado por ella misma. La mitad de los empleados piensan que el jefe tiene cierta consideración en el ejercicio de la autoridad la que consideran como buena. La otra mitad se mostró inconforme pues no creen que represente autoridad ni poder al interior ni exterior de la división. Adjudica los retrasos a la desidia de las otras áreas, sin embargo, se contradice al justificar su flexibilidad p/con ellas x ser áreas que también trabajan mucho y cree necesario acatar las órdenes del Director de Imagen sin cuestionamientos. quien se centra en su área y no reconoce la existencia de División. Considera que la gente es la que se debe acercar a él p/alguna información sin embargo, el jefe dice que cuando se le pregunta algo finalmente le deja la responsabilidad a él. La falta de atención x parte de la Dirección de Imagen a la División la justifica x ser supuestamente áreas distintas. Director de Imagen y Jefe de División tienen intereses particulares x lo que no comporten un fin común. Empleados inconformes por desigualdad en salarios, falta de reconocimiento y motivación.</p>

### Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>Retraso x falta de información p/realización bitácora: no se aplican normas establecidas en relación a entrega de información por parte de los subsistemas externos creando retraso e incertidumbre. Aunado la falta de spots de compromisos se realiza pauta sin información completa, ajustando tiempos con duración ficticia que tiene que ser modificada al recibir la información lo que ocasiona duplicidad en el proceso, desde recopilación, clasificación y registro de información hasta el ajuste de tiempos y reedición de cortes. Otra causa de duplicidad es por cancelación de algún programa o spot, designando uno nuevo, lo que implica la modificación del trabajo. Después del ajuste de tiempos se verifica haber cumplido con compromisos, de lo contrario, se espera información necesaria y se hacen reajustes pertinentes. Cuando estrategias de promoción para algún spot se decide a última hora se requiere sacar el trabajo rápido y sin planeación.</p>	<p><b>Costo humano:</b> sobrecarga de trabajo, se permanece más tiempo para sacarlo adelante.  <b>Costo material:</b> incremento de horas de uso de instalaciones y equipo de trabajo que afecta la economía.  <b>Costo temporal:</b> duplicidad de funciones que implica costo extra.  <b>Costo psicológico:</b> desgaste mental, cambios de información producen angustia, preocupación, tensión, incertidumbre.  <b>Costo cognoscitivo:</b> desgaste mental, codificación y decodificación de inf.            No es eficiente pero si eficaz ya que finalmente se logra subsanar las deficiencias ocasionadas por áreas externas a la División.</p>	<p>Buscan satisfacción de objetivos personales, están por el sueldo, desgaste físico por exceso de trabajo.            El margen de libertad dado a partir de que no se controla el comportamiento ni actividades, sólo con que se cumpla con trabajo a tiempo y con calidad</p>	<p>Promoción de puestos y asensos no estipulados formalmente, esporádicamente se publican convocatorias, aunque se dan cuando hay plaza vacante, cubriéndose con personal de la misma área o recomendado. Los puestos directivos se otorgan como puestos de confianza.            Al ser pagados x honorarios no gozan de prestaciones.            Una motivación es el sueldo recibido.            No existe estrategia de motivación. Cada empleado busca cubrir necesidades: gusto por el trabajo realizado, prestigio por trabajar en un medio de comunicación identificación con la labor de la emisora.            Nueva Directora está implementando cursos y actividades de integración pero aún no están formalizadas.</p>	<p>Poca participación en la toma de decisiones por parte del empleado</p>	<p>Grupo de continuistas            Grupo de supervisores de pauta            Grupo de editores            Sus fines son laborales y económicos.            La relación entre grupos es deficiente a causa de la falta de comunicación efectiva entre ellos.</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Jefe de División y Jefa de Departamento de Programación: su relación empieza antes de que ella ocupe puesto actual. Existe confianza e influencia de ella hacia él. Es el grupo encargado de toma de decisiones donde jefe pierde legitimidad.</p> <p>Grupo de hombres: Jefe de División, Jefe de Departamento de Continuidad, supervisores de pauta: se reúnen para comer y platicar.</p> <p>Grupo de mujeres: Jefa de Departamento, 2 secretarías, analista de pauta: se reúnen p/ platicar y criticar a algunos miembros del canal.</p>	<p>Jerárquica: la elección de sus dirigentes y toma de decisiones de proyectos imp. Deben ser aprobados x Dirección General.</p> <p>Vertical descendente: a pesar de que en organigrama el Director de División posee autoridad sobre su área, está sometido a las instrucciones de Dirección de Imagen quien a su vez obedece a Dirección General.</p> <p>Ilegítima: No se hace efectiva, no presenta autoridad con áreas externas a la División.</p> <p>Se limita a dar órdenes y obedece a las del Director de Imagen. La autoridad está dada x Jefa de departamento.</p> <p>Laissez-Faire: rol pasivo, da libertad de actuar al grupo, se deja manipular x jefa y pierde legitimidad.</p> <p>Personalidad: sociable, despreocupado, confiado, dependiente, flemático, sanguíneo, inseguro, orientado al logro (lucha x mejorar y el fracaso lo atribuye a factores externos), bromista</p>	<p>Jefa de Departamento de Programación logra el papel de consejero personal del Jefe de División.</p> <p>Establece estructura de poder x posición jerárquica y personalidad un tanto dominante y maquiavélica: mantiene distancia de lo emocional, manipula, difícil de persuadir, utiliza cualquier medio para alcanzar fines, utiliza recursos del entorno y capacidades desarrolladas. Es un actor regulador que reduce libertad.</p>	<p>Centralización de toma de decisiones: a nivel Dirección General.</p> <p>Zona de incertidumbre: x la secretaria de División que trabaja en el área donde se reciben los cambios de programación x la Jefa de Departamento, quien x el puesto que tiene recibe información importante para la organización.</p> <p>Experiencia en el área: Jefe de División y Jefa de Departamento a quienes siempre se acude.</p> <p>Relación con el entorno: Jefa de Departamento al ser sociable se relaciona con personas de otras áreas que le pueden dar información en el momento en que lo requiere.</p>	<p>17 personas: Dirección de División de Continuidad ,secretaria de División, secretaria de captura de pauta, Jefe de Departamento de Continuidad, Jefa de Departamento de Programación y Edición, 4 continuistas, 2 supervisores de pauta, 2 editores de producción, 3 editores de pauta, jefe de oficina de estadística y pauta.</p> <p>Personal suficiente p/realización de funciones, pero falta de coordinación en el trabajo para que salga oportunamente.</p>	<p>Energía eléctrica</p> <p>Servicio telefónico</p> <p>Servicio de Internet</p> <p>Fax</p> <p>Equipo de computo: 4 computadoras y 2 impresoras</p> <p>Material de video</p> <p>Equipo de video digital</p> <p>Material de oficina y papelería</p> <p>Insuficiencia de equipo de cómputo y video, programas de cómputo obsoleto.</p>

**RENAPO  
Entorno**

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escasez	Diversidad
<p>1933 Gob. ve necesidad de implementar instrumento p/registro poblacional. 1980 Segob actualiza datos del Sistema Nacional de Registro de Población convirtiéndose en Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Tiene que solucionar problemas de captura de base datos de 1982-71, soporte del Registro de Menores de Edad y promover la captura Histórica de los Registros de 1930-81. 1992 Es considerado como instrumento que brinda seguridad jurídica, centrándose en obtener la información necesaria p/certificar y acreditarla identidad de las personas y proporcionar el servicio público de expedición del documento de identificación de los ciudadanos. Entra en funcionamiento la Dirección de la Clave Única CURP que pasa a ser una de las funciones más importantes de la organización</p>	<p>Existe inestabilidad por falta de equipo técnico, de especificidad en el trabajo y de obtención de información a tiempo del exterior además de la centralización en la toma de decisiones Este ambiente se conforma por: Dir. Gral: organiza y planea, Dir. General Adjunto: concibe planes adecuados p/la consecución de objetivos, Director de Investigación, Planeación y Evaluación: ratifica planes de acción, Dir. de Curp: ejecución operativa de la Curp, Coordinación Administrativa: asignación de R.M, R.H Y \$.Dir.de Coordinación Institucional: es el vehículo de la org con los registros civiles, Dir.de Sistemas: captura y mantenimiento.</p>	<p>Político Administrativo: depende de las disposiciones del Gob. en turno y de la situación política y económica del país. Se puede considerar medianamente abierto. Se conforma por: Gobierno Federal: es quien la crea y su relación se basa en el cumplimiento de su tarea ante la sociedad. Segob: se le rinden cuentas y es quien da \$. Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos; Renapo es parte de ésta x lo que deben trabajar conjuntamente p/ cumplir cometidos. SAT,IMSS,AFORES, SEDESOL: contribuyen a asignación de curp. IFE,SEP,INEGI: solicitan curp p/realización de sus trámites. Secretaría de Relaciones Exteriores: hace uso de base de datos de curp. Registros Civiles: usa base de datos y emiten actas de nacimiento. Además personal de Renapo asigna clave al momento en que el individuo es registrado. Mexicanos radicados en territorio nacional y extranjero.</p>	<p>Cambios políticos y económicos del país que afecten a la Segob y por lo tanto a Renapo dependencias de gobierno Social: movimiento demográfico como crecimiento acelerado de la población, incremento migratorio de connacional es que dificulte la asignación de la Curp.</p>	<p>Dominante: depende de la influencia y decisiones políticas y económicas del Gob.Fed.Segob, así como de la documentación que de Registro Civil o que soliciten otras dependencias de gobierno y el público en general. Estresante: debe justificar su razón de ser para no desaparecer o ser fusionada, X población que demanda el servicio y x los problemas que presenta Registro civil en la elaboración de actas y actualización de datos.</p>	<p>Estructura definida: debe respetar reglamentos, normativas y procedimientos muy estructurados al ser dependencias de gobierno</p>	<p>Insuficiencia de Recursos Materiales (equipo de computo) y Recursos económicos: recorte presupuestal</p>	<p>Se mueve en un ambiente móvil, disperso y heterogéneo. Dirigido a todos los mexicanos que radican dentro y fuera del país tanto de población rural, urbana e indígena</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Al interior existe interdependencia entre las distintas áreas que intervienen en el proceso, pues se requiere que cada una de ellas cumpla con su parte para el desarrollo del producto final. Sin embargo, la falta de información y comunicación al interior y del exterior, así como de equipo técnico no permiten el cumplimiento adecuado de sus funciones</p> <p>Al exterior existe interdependencia con otras organizaciones q proporcionan información p/la asignación de la Curp, sin embargo, la falta de coordinación entre éstas ocasiona deficiencias en el proceso que no permiten cubrir la demanda poblacional.</p> <p>La relación con instituciones que requieren la curp es por q facilita la ejecución de sus trámites, sin embargo, la exigencia de éstas de la curp como requisito provoca mayor demanda y x lo tanto ambiente tenso.</p>	<p><b>Clientes:</b> población mexicana residente en territorio nacional y extranjero e instituciones que requieren de curp p/sus usuarios (IFE, INEGI, SEP)</p> <p><b>Competencia:</b> no tiene x lo que el interés por mejorar es casi nula.</p> <p><b>Proveedores:</b> Gobierno Federal .Segob, registros civiles, Registro de Naturalización y Nacionalización, Registro Federal de Electores, Secretaría de Relaciones Exteriores, SAT, IMSS, AFORES, SEDESOL</p> <p>Al interior los subsistemas fronteras son Dirección de Curp, DCI que establece relaciones de colaboración con dependencias de gobierno y sector privado, DIPE quien lee el entorno con resultados de proyectos y el Director General quien es representante de la organización al exterior.</p>	<p>Personal desde intendencia hasta directores.</p> <p>Equipo de cómputo y material de oficina.</p> <p>Información de la población mexicana y actas de nacimiento.</p> <p>Presupuesto de la Segob.</p>	<p>Se llevan a módulos correspondientes.</p> <p>Se realiza una base de datos.</p> <p>Procesamiento de la información.</p>	<p>Asignación de la Curp</p> <p>Expedición de cédula de identificación ciudadana.</p> <p>Expedir documento de identificación de menores de edad.</p>	<p>Mecanismos de control estrictos y rígidos que no le permiten leer su entorno.</p> <p>Baja presupuestal: insuficiencia en equipo técnico de trabajo y proyectos a desarrollar.</p> <p>Mecanismos de información y comunicación insuficientes</p>	<p>Permanencia y supervivencia por decreto presidencial.</p> <p>Recuperación de la base de datos de R. Civiles.</p> <p>Evitar expedición de documentos apócrifos de actas de nacimiento.</p> <p>Trabajar en cooperación estrecha con dependencias de gobierno: SAT; IMSS; AFORES, Rel. Ext. Para evitar duplicidad en las asignaciones.</p> <p>Prorrogar obligatoriedad de la Curp en diferentes organizaciones: SEP, IMSS, Relaciones Exteriores</p>	<p>No lee suficientemente su entorno.</p> <p>Obtiene información mediante la relación con otras instituciones principalmente con registros civiles y dependencias que requieren de su servicio.</p>



### Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>Certificar y acreditar fehacientemente la identidad de la población mexicana con certeza jurídica p/el ejercicio de sus derechos.</p> <p>No se da a conocer a todo el personal. La Curp no es un documento fehaciente, ya que en el trámite se aceptan copias, las cuales pueden ser falsificadas.</p>	<p>Ser una institución confiable en el manejo de la información encargada de acreditar y certificar la identidad de las personas.</p> <p>No se da a conocer a todo el personal El proceso de certificación no de lleva correctamente</p>	<p>Existen códigos, actitudes y comportamientos definidos y estructurados que no son conocidos por el personal ni son mencionados en la tesis, sin embargo, en el acontecer real no están orientados a la productividad ni superación individual</p>	<p>Obtener información fidedigna y completa de nacionales que habiten dentro y fuera del país y residentes extranjeros para tener un registro que permita el ejercicio de sus derechos.</p> <p>No se cumple por falta de planeación y organización y por problemas que enfrenta la tarea en si misma, además que no todo el personal tiene claro los objetivos de su trabajo.</p>	<p>A pesar de contar con normas de comportamiento y reglas de trabajo bien definidas no están a disposición del personal.</p> <p>Violación de reglas que rigen el comportamiento humano</p>	<p>Descripción confusa de actividades: específica puesto y honorarios pero no describe funciones (información que se encuentra en la Dirección General de la Segob, x lo que personal de Renapo no tiene acceso a ésta).</p> <p>Nombre de puesto no concuerda con la actividad desempeñada No es conocido por todo el personal</p>	<p>Estructura vertical descendente (escalonada) Autoridad estratificada Comunicación vertical descendente Toma de decisiones a nivel superior fluyendo hasta nivel operativo.</p> <p>No se respeta toma de decisión d una dirección y la comunicación llega de forma selectiva y x lo tanto incompleta a subalternos.</p>	<p>P/contratación de personal se especifica exámen psicométrico conocimientos con límite de tiempo de acuerdo al puesto, formación académica y experiencia laboral. Entrevista con jefe de R.H.</p> <p>Real: 2 meses después de ingresar se aplican exámenes de conocimientos básicos. No se firma contrato, se recibe un documento Formato Único de Personal días después de contratación. Se ingresa por recomendación y las actividades se otorgan por relaciones de poder.</p>

## Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensaje al ext	Representaciones
<p>Centralización de la información y toma de decisiones: comunicación vertical descendente que se interrumpe desde que pasa a directores de área x lo que no existe comprensión adecuada del trabajo. Sólo altos mandos conocen objetivos y actividades de otras áreas.</p> <p>Cuellos de botella: No se delegan responsabilidades saturándose la Dirección General.</p> <p>Desinformación: insuficiencia de mecanismos formales e informales de comunicación que permitan mantener informados al personal (poca claridad de funciones y la forma en que repercuten a nivel global, desconocimiento de lo que se hace al interior de la organización y sus resultados, así como de los servicios otorgados al personal). Mientras que toda la información llega a Dirección se mantiene desinformado a operativos.</p> <p>Rumores: al no tener información se busca x fuentes propias y se interpreta de forma distinta</p> <p>No existe negociación: la toma de decisiones se da a nivel superior y luego se dan a conocer a operativos. Nula apertura a opiniones de empleados x lo que no se conocen las diferencias, sus necesidades ni potencialidades y no se establecen acuerdos.</p> <p>Incongruencia entre discurso y acciones: directivos no estimulan el cambio ante la nueva administración a pesar de que se habla de ello.</p>	<p>Vertical descendente: de altos mandos a medios y de forma selectiva a operativos. No se le da a conocer ideario, organizacional, prestaciones, resoluciones,.</p> <p>Vertical ascendente: Jefes de área mantienen informada a la Dirección General de las resoluciones. No hay opinión del trabajador, ni confianza hacia el jefe</p> <p>Horizontal: A nivel mandos medios (entre secretarios particulares y + asesores.</p>	<p>Poca comunicación interpersonal a nivel operativo</p> <p>Comunicación primaria entre secretarios particulares y altos mandos</p> <p>De forma general la comunicación informal se da por relaciones de poder</p>	<p>Poca circulación de oficios circulares y memorandos</p>	<p>Instrucciones, órdenes y castigos.</p>	<p>Se esta planeando el uso de Tv y radio p/difusión de curp</p>	<p>No existe una campaña que de a conocer las funciones de Renapo por lo que no existe imagen hacia el exterior sólo hay proyecto para dar a conocer el uso de Curp.</p>	<p>Empleados consideran que no tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones mientras que mandos medios dicen que si y altos mandos no están muy de acuerdo con ésta. Sin embargo, operativos consideran que x lo menos deben estar enterados de las decisiones que afecten su empleo y/o intereses.</p> <p>Nivel medio y superior no están muy de acuerdo en que sea obligación de ellos solicitar y escuchar los puntos de vista de los empleados</p> <p>Consideran necesaria la comunicación e información de las funciones, proyectos y resultados p/funcionamiento adecuado de organización y departamentos.</p> <p>Coinciden en la falta de comunicación ya que es deficiente y obsoleta (circulares y oficios) q no llega a todos siendo necesario implementar comunicación informal (oral)</p> <p>Mandos medios y operativos creen que la Dirección General debe informar oportunamente la planeación de la organización a corto, mediano y largo plazo así como de los resultados obtenidos.</p> <p>Altos mandos y operativos consideran que directivos deben conocer quejas y sugerencias mientras que mandos medios no lo consideran muy pertinente.</p>

### Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Ext	Imagen Int	Representaciones
El cambio por ser administración panista	Los establecidos por grupos formales pero no indica cuales. Ceremonia que ofrece Segob pero no al interior de Renapo.	No existen mitos, ritos, leyendas positivas, de éxito y superación que integren al personal.	Inseguridad Competencia Desconfianza Falta de libertad, identidad y cohesión	Seguridad x parte de autoridad (Direcciones) y líderes (secretarios particulares)	Inestabilidad organizacional: Desconocimiento de metas y x lo tanto no alcanzadas de forma adecuada. Incertidumbre x falta de inf. Centralización que impide el trabajo conjunto. Estancamiento: al no leer adecuadamente su entorno. Insatisfacción laboral: falta de oportunidades y reconocimiento sueldos bajos, inseguridad, indisposición a al trabajo, incongruencia interés particular/general a excepción del grupo líder	No existe campaña hacia el exterior x lo que no se conoce que es Renapo ni sus funciones sociales, políticas y económicas. Organizaciones que se relacionan con Renapo desconocen a ciencia cierta cuales son sus funciones. El público la conoce únicamente por la curp.	No existe difusión al interior de lo que es y hace la organización x lo que no existe claridad organizacional ni identidad lo que impide tener conciencia de la importancia del trabajo realizado a nivel social.	Desconocimiento del ideario organizacional x autoridades y subordinados y quienes lo conocen actúan bajo intereses particulares. Operativos no se sienten identificados mientras que mandos medios y superiores si se sienten reconocidos. Mandos medios dicen que la identidad de la organización se da a conocer al ingresar, mientras que operativos dicen que es una información que no se les da. Coinciden en que no existe confianza con jefe inmediato.

## Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>No se da a conocer el ideario organizacional</p> <p>Descripción poco clara de actividades x lo que hay desarticulación en el trabajo</p> <p>Prestaciones, estímulos y capacitación no se dan de acuerdo a lo estipulado. No se dan a conocer mecanismos formales de asenso. Violación de reglamento interno.</p> <p>Irregularidad en proceso laboral: se desconocen las actividades x lo que el trabajo se realiza como se cree adecuado y de forma desarticulada. No se respeta la toma de decisiones de una dirección pasando directamente a la Dirección General. quien se retrasa en la automatización de proyectos, sobre todo a nivel operativo.</p> <p>La falta de coordinación y comunicación entre organismos que contribuyen en la asignación de la curp provoca que exista duplicidad de trámites.</p>	<p>Productividad, calidad total y servicio al público no son prioridades de la organización resultando procesos poco ágiles.</p> <p>Desinformación y falta de motivación x lo que no hay interés en realizar el trabajo operativo.</p> <p>Costo temporal: realizan labores en mayor tiempo x mala distribución de actividades y x centralización de la información en Dirección General., fricción y falta de cooperación y motivación en el trabajo. Otro c. temporal se da cuando se tiene que enseñar a nuevo personal como realizar actividades por constante rotación o despido del personal.</p> <p>Costo energético: se tiene que pagar a empleados a pesar de que no realicen adecuadamente su trabajo.</p> <p>Costo psicológico: rotación de personal sobre todo nivel directivo y despido de operativos lo que provoca que se limiten a cumplir con sus funciones</p> <p>Costos de producción presupuesto y equipo que no es ocupado en forma adecuada.</p> <p>Perdida de R.H que al no estar involucrado en su trabajo genera valores no favorables</p>	<p>Falta de cooperación</p> <p>Absentism</p> <p>o y poca puntualidad</p>	<p>Fomalmente la organización cuenta con prestaciones de ley, guarderías, fondo de ahorro, ayuda despensa y transporte descuentos en empresas, sin embargo no todos son conocidos por el empleado.</p> <p>No se promueve la superación ni capacitación.</p> <p>Operativos reciben cursos de computación, admón. básica y superación personal que al no ser reconocidos por superiores no los creen necesarios.</p> <p>Mandos medios reciben cursos fuera de la organización que por el costo y ocupaciones no asisten.</p> <p>Ascensos x relaciones informales</p> <p>No se toma en cuenta experiencia laboral previa. Ni se reconoce el trabajo.</p> <p>Sueldos bajos x lo que personal roba artículos de la organización.</p> <p>No se valora al personal x lo que no se sienten parte de ésta.</p> <p>No se cubren las necesidades de los actores x lo que no les interesa la permanencia.</p> <p>Desigualdad: operativos checan tarjeta, mandos medios en bitácora y altos mandos no se registran</p> <p>Dificultad para obtener mejores puestos y salarios.</p>	<p>Nula participación del empleado en la toma de decisiones.</p> <p>Soluciones practicas, consideran que pueden ser ignoradas</p> <p>Mando medios y superiores no creen necesario la participación de empleados en la elaboración de objetivos ni toma de decisiones.</p> <p>No se alienta el trabajo en equipo.</p>	<p>Por rango y división del trabajo.</p> <p>El grupo formal a nivel superior coincide en ser un grupo primario y por lo tanto el líder es democrático.</p> <p>La mayor parte de los grupos cuentan con mando autoritario.</p> <p>Grupos formales son:</p> <p>Dirección General. y Dirección Adjunta con secretarios particulares, Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación, Dirección de Curp, Coordinadora Administrativa y Dirección De Coordinación Institucional.</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Se conforman a partir de Intereses compartidos basados en relaciones de poder en busca de beneficios particulares y por posicionamiento dentro de la organización. No se promueven las relaciones primarias. Un grupo informal es el conformado por la Dirección General, la Dirección Adjunta y los secretarios particulares, quienes cuenta con líder democrático.</p>	<p>Legal: decisiones son asumidas como correctas. A pesar de que son secretarios particulares quienes toman decisiones es el Dirección General quien da la última palabra            Autoritario: rígido y resistente al cambio Se establece de forma descendente y la toma de decisiones centralizada a nivel superior.            Tanto el Director General, como la Directora Adjunta son personas mayores de 60 años casados y con licenciatura, ambos se caracterizan por ser personas seguras.</p>	<p>No lo ejerce la Dirección General, sino los secretarios particulares de la Dirección General, y de la Dirección Adjunta. Cuentan con claridad de objetivos y proyectos y han dado respuesta a algunos problemas contingentes (Curp ya no es requisito p/algunas dependencias)            Los 2 lderes informales se presentan como personas seguras.</p>	<p>Control x medio de Premio/castigo Centralización en la toma de decisiones a nivel superior. Mandos medios filtran inf. Que les conviene. Secretarios particulares son irremplazables x la inf. Con la que cuentan. Operativos y jefes de departamento consideran que cada área debe contar con cierta confidencialidad Asensos por designios particulares Lucha de poder en mandos medios y superiores</p>	<p>Se cuenta con el personal suficiente pero no con la distribución adecuada de actividades que permita que el personal sea aprovechado adecuadamente</p>	<p>Insuficiencia de recursos técnicos sobre todo de equipo de cómputo y mala distribución de éstos en áreas que no requieren equipo muy avanzado.</p>

**Coordinación Delegacional de Comunicación Social del IMSS  
Entorno**

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escasez	Diversidad
<p>Instituto producto de la Revolución 1942 se expide Ley del Seguro Social y empieza a funcionar en el 44, como un organismo público descentralizado regulado y controlado x Estado y de aportación tripartita (Estado, patrones y trabajadores). Se expande rápidamente pero se ve rebasado por el crecimiento y demandas de la población, x lo que se da actualización de ley. P/dar mejor servicio el IMSS se descentraliza en toda la República a través de 7 direcciones regionales. 1979 se crean delegaciones del Valle de México. 1992 tras demandas de pensionados se pone en marcha el SAR. 1995 nueva iniciativa de Ley del Seguro Social. 1996 se establecen Direcciones regionales p/desconcentrar operativamente al Instituto y así atender directamente los problemas de cada región. 1997 entran en vigor los Administradores del Fondo p/el Ahorro AFORES conformadas x Insts. bancarias y financieras encargadas de administrar y pagar las pensiones. En tanto a la CDCS: 1964 creación de Oficina de Prensa, publicidad y acción social dependiente de la Dir.Gral con fin de conocer la opinión pública y ejercer influencia. 1965 se nombra Depto. de Prensa y Difusión. 1982 se crea oficina de publicaciones p/difundir avances. 1970 pasa a ser Coord. General de Comunicación Social con el fin de informar al interior y contribuir en la imagen. 1996 con implementación de taller de serigrafía su actividad pasa a ser impresos internos dejando de lado la síntesis informativa</p>	<p>Las 3 áreas que conforman la coordinación mantienen una relación estrecha.            Coordinador: es el mayor rango y conducto directo con delegado.            Información y finanzas: manejo de información y presupuesto.            Diseño y Relaciones Públicas y taller de serigrafía en donde se realiza proceso de impresión.            Al interior del IMSS se relaciona con:            Dirección General: coordina y supervisa el área.            Jefatura prestaciones médicas: responsable de unidades médicas que prestan directamente el servicio. Relación constante x peticiones de trabajo y entrega de información de las actividades que realizan unidades.            Jefe de prestaciones Económicas y Sociales: brinda servicio de guardería, tiendas IMSS, velatorio, centros de seguro social a quien apoya con difusión o comunicando la información generada en jefatura.            Jefe de afiliación y Vigencia: difunde e informa.            Jefe de Finanzas y Sistemas: Relación constante y formal respecto a las finanzas de la coord.            Jefatura Administrativa: relación formal x servicio de personal, se apoya en difusión y se brinda inf.            Jefa Jurídica: relación poco constante y formal, informa a comunicación social los convenios con medios de comunicación y ésta les brinda información            Coordinación de Atención al Derechoabiente: quejas detectadas x emisión de medios se canalizan a la coordinación para dar seguimiento</p>	<p>Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 suroeste forma parte de la Región S.XXI una de las más importante x los hospitales que la conforman y por el número de unidades que brindan un servicio, produce el 50% de Investigación en Institutos y el 30 a nivel nacional            Delegación con mayor presupuesto.            Político, social y económico: cambios políticos, leyes y acontecimientos que surgen en la sociedad en materia de seguridad social o en el Estado, cambio de delegado, demanda poblacional, situación económica y presupuesto afectan al sistema.            Ambiente externo se conforma x:            Presidencia, Secretaría de Salud y Secretaría de Desarrollo Administrativo como organismos reguladores.            Organismos privados que proveen de insumos a la organización            Medios de comunicación de los que toma y a quien provee de inf.</p>	<p>Deserción del personal x falta de estímulo y x exceso de trabajo.</p>	<p>Con algunas instancias x falta de apoyo que ya no es posible dar x alta demanda de sus servicios.</p>	<p>Posee estructura orgánica compleja. Basada en estrictas normas formales y reglamentos p/definir los procesos de trabajo.</p>	<p>Personal equipo técnico y material de trabajo insuficiente p/la demanda del Inst.</p>	<p>Realiza varios productos para diferentes consumidores que van desde los subsistemas de la coordinación, los otros sistemas del Instituto organismos relacionados con ésta, medios de comunicación y población</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Con delegado mantiene una relación subordinada, le proporciona la información que surge del IMSS y del exterior.</p> <p>Mantiene relación con cada área ya que proporcionan datos necesarios para su funcionamiento, a la vez que ésta les proporciona los impresos requeridos.</p> <p>Al interior de la CDCS el coordinador es el responsable del área y quien tiene contacto directo con el delegado x lo que las 3 áreas de la coordinación mantienen relación subordinada, aunque estrecha.</p> <p>En general cubre las necesidades que surgen de las unidades en materia de difusión de programas operativos y eventos específicos.</p> <p>Al exterior mantiene contacto con organismos de los que depende administrativa y legalmente y con medios de comunicación a quienes tendría que mantener informados, lo cual no se cumple del todo al cubrir las necesidades internas de impresión</p>	<p>Mercado: Secretaría de Salud, IMSS, Delegado, medios de comunicación jefaturas, población asegurada, personas o funcionarios que solicitan información o apoyo</p> <p>Proveedores: de información todas las áreas que conforman la Delegación incluyendo delegado, medios de com. En aspectos legales y económicos lo hace la Secretaría de Salud y el Gob. Federal.</p> <p>Competencia: a nivel Instituto no tiene competencia. A nivel coordinación puede ser con otras delegaciones del Sistema.</p>	<p>R.H con perfil adecuado.</p> <p>R.M: papel, tinta, película fotográfica, emulsiones pegamento toner</p> <p>Tecnología Información de prensa, radio y TV de eventos y acontecimientos que afectan a Delegación</p> <p>Material fotográfico</p>	<p>Lectura de periódicos</p> <p>Audiovisión de señal de TV y radio</p> <p>Redacción de la información</p> <p>Impresión en serigrafía</p> <p>Toma de fotografías revelado</p> <p>Entrevistas en radio y Tv</p>	<p>Síntesis informativa</p> <p>Impresos</p> <p>Carteles</p> <p>Trípticos</p> <p>Volantes</p> <p>Tarjetas</p> <p>Invitaciones</p> <p>Felicitaciones</p> <p>Boletines</p> <p>Entrevistas</p> <p>Reportajes</p> <p>Difusión de actividades</p> <p>Memoria fotográfica</p>	<p>Partidos opositores al Gobierno en contra de la nueva Ley x abrir paso a la privatización sin garantizar pensión adecuada a trabajadores.</p> <p>Problemas de abasto de medicamentos.</p> <p>Deficiencia en la calidad de atención y falta de capacidad p/ atender la demanda.</p> <p>Secretaría de Salud opta x empleo de medicamentos genéricos en contra de las formulas comerciales creando conflicto con Industria farmacéutica.</p> <p>Criticas que la han hecho medios de comunicación.</p> <p>Alta demanda de productos comunicativos.</p> <p>Insuficiencia de fuerza de trabajo programada.</p> <p>Autoridad jerárquica que no permite que la coordinadora se comunique directamente con el exterior, tiene que pasar x el delegado y la CGCS.</p>	<p>Carácter legal</p> <p>Demanda del servicio</p> <p>Tamaño de la Coordinación permite fácil canal de comunicación hacia el exterior, el que no es aprovechado x ser el coordinador el único que mantiene contacto.</p>	<p>Del medio externo a partir de los medios de comunicación y el contacto con otras instituciones.</p>

## Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>Cumplir como elemento y mecanismo de información p/satisfacer las necesidades básicas que en materia de comunicación social sean requeridas x la Delegación.</p> <p>La misión es copia fiel de la misión de la CGCS x lo que no se adapta a los recursos existentes en la CDCS y x lo tanto no se cumple adecuadamente,</p>	<p>Mencion a la misión del IMSS pero no la de la Coordinación a pesar de decir que con ésta x escrito.</p>	<p>Entusiasmo Interés Trabajo Dedicación Cortesía Disciplina Honestidad Lealtad Calidad Calidez Responsabilidad Resultados Experiencia Seguridad</p>	<p>Dar a conocer de manera sencilla, profunda, ágil, amena y activa los cambios generados en la actualidad, apoyado en los medios masivos de comunicación así como proporcionar oportunamente la información que se produce en el entorno. Marcados en el documento institucional Lineamientos Estratégicos p/ 1997-2000. No corresponden a la estructura de la organización ya que fueron elaborados como copia fiel de los objetivos de la CGCS pensados p/toda la Delegación x lo que la CDCS con 4 elementos no puede satisfacerlos, dedicándose únicamente al diseño e impresión de carteles, trípticos, diplomas, tarjetas de felicitación, solicitudes, coberturas fotográficas, síntesis informativa.</p>	<p>Lineamientos formales de control establecidos x el Reglamento Interno de Trabajo: jornada laboral, horarios de descanso, permisos, disposiciones de las autoridades contenidos en el contrato colectivo de trabajo.</p>	<p>No existen documentos que establezcan las actividades a realizar p/ lograr los objetivos. Los procesos de trabajo se desarrollan como se presentan los pedidos, lo que ocasiona que se realicen funciones que no coinciden con su perfil académico o que sean polifuncionales. La CDCS cuenta con 8 manuales: 2 enfocados a la elaboración de productos comunicativos (Imagen Institucional y el de Publicaciones Internas); y 6 son administrativos (elaboración de programas de comunicación social, órdenes de servicio, movimientos presupuestales, planes y estrategias, movimiento de bienes capitalizables, llenado de formatos de programas institucionales. Sin embargo x los nuevos productos que se desarrollan existe variación en los procesos que aun no se han estructurado formalmente en un manual.</p>	<p>Estructura jerárquica vertical descendente. CDCS depende directamente del titular de la Delegación al igual que la Coordinación de Atención y Orientación al derechohabiente. A nivel interno la CDCS obedece las normas establecidas x la CGCS. Por el pequeño número de miembros que conforman la coordinación (4) no se cuenta con organigrama formal de su estructura interna.</p>	<p>Proceso de selección en el Reglamento establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo entre IMSS y Sindicato. La admisión y asenso de los trabajadores sindicalizados se realiza conforme al Contrato, los candidatos a interesar al IMSS que cumplan requisitos realizan evaluación. A nivel de CDCS el personal es seleccionado por el propio coordinador y el VoBo del Delegado x lo que en algunas ocasiones el personal contratado no cumple con el perfil adecuado.</p>

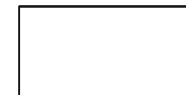


### Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Incertidumbre: información privilegiada a la que no todos tienen acceso: Coordinación cree necesario mantener información en secreto como una forma de protección. También existe incertidumbre x la contingencia del entorno que en cualquier momento pueden solicitar un trabajo imprevisto.</p> <p>Desinformación: no se les da a conocer formalmente el ideario organizacional.</p> <p>Cuellos de botella: la información se maneja a nivel superior lo que provoca que se saturan los canales de com.</p> <p>Incongruencia + discurso formal y real: se tiene establecida otra función primordial a al que realmente se realiza.</p>	<p>Vertical descendente: del jefe a cualquiera de los 3 encargados p/ algún mandato.</p> <p>Vertical ascendente: para informar a la autoridad.</p> <p>Horizontal: pocas veces cuando se llega a toma una decisión en conjunto y en su mayoría en asuntos informales.</p> <p>Negociación: dentro de la coordinación x el número reducido de miembros se puede llegar algún a cuerdo con el coordinador en permisos aunque no en la toma de decisiones.</p>	<p>Notas x escrito</p> <p>Cara a cara</p> <p>Teléfono</p> <p>Recados por terceros cuando se encuentran fuera de la organización</p>	<p>Notas</p> <p>Teléfonos</p> <p>Fax</p> <p>Computadora</p> <p>Comunicación interpersonal</p> <p>Juntas</p> <p>Pizarrón</p> <p>Carteles</p> <p>Trípticos</p> <p>Felicitaciones</p> <p>Invitaciones</p> <p>Videos</p>	<p>Órdenes</p> <p>Recados</p> <p>Instrucciones operativas,</p> <p>Cronograma de actividades</p> <p>Información sobre el exterior</p> <p>Organización del trabajo y proyectos</p> <p>Comentarios</p>	<p>Memorandos</p> <p>Circulares</p> <p>Oficios</p> <p>Carteles</p> <p>Trípticos</p> <p>Felicitaciones</p> <p>Invitaciones</p> <p>Diapositivas</p> <p>Síntesis informativa</p>	<p>Solicitar apoyo</p> <p>Promoción de algún servicio o producto</p> <p>Imagen institucional.</p>	<p>Consideran que reciben a tiempo la información para realización adecuada del trabajo.</p>

### Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
Que el personal de base es ocioso y flojo.	No se menciona a ningún rito establecido x propia organización	Reuniones extralaborales	Desconfianza Compañerismo Responsabilidad	<p><b>Responsables</b> <b>Frustración ante el exceso de trabajo no reconocido ni valorado.</b></p> <p><b>Tótem</b> No cuentan con un personaje o símbolo que represente a la Institución.</p>	<p>Inestabilidad Organizacional: metas no conocidas formalmente y falta de actualización de nuevos objetivos y procesos, lo que impide el cumplimiento de metas. Incertidumbre: falta de información tanto al interior como del entorno. Centralización de toma de decisiones a nivel superior. Insatisfacción laboral: exceso de horas de trabajo, tensión y estrés de los actores. Desconfianza: el carácter autoritario del coordinador rompe con todo canal de comunicación haciendo del clima organizacional una zona laboral de incertidumbre. Falta de motivación: no reciben ningún incentivo x horas extra, cursos y poca posibilidad de ascensos.</p>	<p>Al interior del IMSS no todos tienen clara la función de la coordinación, ya que solicitan trabajos de impresos para sus áreas, creyendo que es su actividad principal. Dentro de la Coordinación a pesar de que no conocen formalmente la misión y objetivos tienen una idea a partir del trabajo desempeñado, sin embargo no existe una identidad hacia la organización al trabajar demasiado y no recibir nada a cambio.</p>	<p>No se tiene clara la función de la coordinación. No contribuye mucho a la imagen del Instituto ya que no siempre cumple con la función primordial de tener información que contribuya a la imagen del IMSS.</p>	<p>Consideran que existe buena relación entre compañeros de trabajo. Se consideran gente trabajadora y responsable capaz de sustituir al jefe gracias a que les ha enseñado como enfrentar los problemas. Creen que jefe toma decisiones correctas x experiencia que tiene y es reconocida su autoridad x su carácter fuerte y ser carismático. Piensan que jefe es violento y poco flexible cuando reprende. En su mayoría opinan que se obtienen productos de calidad. inconformes por el exceso de trabajo sin remuneración. Consideran que el ambiente de trabajo es bueno mientras no se trabaje bajo presión. Coinciden en que el objetivo de la organización es hacer carteles y conservar la imagen institucional.</p>



### Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>Surgimiento de nuevos productos y procesos que han cambiado el rumbo de la organización Su función es contribuir con información para mantener la imagen del IMSS y tener informados a la organización pero se dedica a la realización de productos demandados por las unidades y la Delegación, dejando en 2do término la elaboración de síntesis informativa de los eventos trascendentes de ésta.</p> <p>Formalmente no se contempla que la Delegación cuente con taller de serigrafía, ya que se tiene un presupuesto designado para los impresos internos y externos, sin embargo existe el taller y un alta demanda de solicitud de productos que rebasan la capacidad humana productiva.</p> <p>En proceso real el coordinador no revisa el diseño entregado, sólo es enviado con el impresor mientras que en realidad el coordinador da el VoBo al igual que el del solicitante y en lugar de mandarlo al impresor se pide al diseñador del mismo departamento compre material con proveedores.</p> <p>En el ideal el impresor da el producto a CDCS quien a su vez entrega al solicitante. Proceso real es más lento ya que impresión la realizan ellos mismos, teniendo que esperar recibir el material p/realizar la impresión, después tiene que ser nuevamente aprobado x el coordinador y en lugar de ser él quien entregue al solicitante lo pasa al diseñador p/ que él lo haga.</p>	<p>Horas excesivas de trabajo que provocan inconformidad en el personal, descuido de síntesis informativa, sobrejercicio de las partidas operativas y en las de gasto, carencia de planeación y coordinación de actividades, ocasionando que objetivos no se cumplan al 100%, se trabaja conforme se presentan órdenes, ocasionando bomberazos que no permiten calidad en el trabajo. A pesar del trabajo al máximo rendimiento no se cumple con los objetivos de la organización con respecto al material periodístico para periódicos de circulación nacional y medios internos.</p>	<p>Conformado x 4 miembros jóvenes: Realizan funciones fuera de su cargo. Cuentan con licenciatura y su puesto formal está relacionado con perfil académico a excepción del coord. Desgaste físico x exceso de trabajo y disgusto hacia el autoritarismo del Delegado. Trabajan y se rigen bajo normatividad pero existe cierto grado de libertad que los hace imprevisibles. Conocen sus funciones x el tiempo que llevan realizándolas. A pesar de no conocer el objetivo como tal, se tiene una idea de lo que busca el área. Les agrada relación con compañeros y el trabajo realizado, el que se vuelve desagradable al ser excesivo. A pesar de que se sienten satisfechos buscan seguir superándose</p>	<p>Ascenso p/sindicalizados x escalafón o puestos de confianza. Para personal profesional hay cursos de actualización, diplomados y maestrías. Seda reconocimiento x antigüedad, estímulos x puntualidad, asistencia y aguinaldo. Dentro de la Coordinación no se respetan las prestaciones, obligando a trabajar más del tiempo establecido sin remuneración económica. Los permisos se piden informalmente al coordinador y si lo considera adecuado da el día sin mayor trámite ni descuentos.</p>	<p>No tiene participación en la toma de decisiones. Se da el compañerismo y trabajo en equipo entre los 3 integrantes de la coordinación.</p>	<p>1 grupo formal integrado x los 4 miembros que conforman al área. Es un grupo errático ya que realiza acciones x emergencia.</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Conformado por los 3 encargados quienes mantienen buena relación y respeto entre ellos.</p>	<p>Delegado:  Legal racional: derivada de la jerarquización donde cada grado cuenta con un No. de personas a quienes tiene que dirigir y supervisar basados en un código de reglas.  Autoritaria: impone y controla mediante amenaza y castigo, no otorga permiso de Ley.  Es persona sanguínea: excitable, sociable, depende de la opinión de los demás.  Coordinador: es legal-racional y carismático, ya que su presencia no molesta a los integrantes.  Falta de criterio: toma de decisiones x relaciones y no x trascendencia de los proyectos.</p>	<p>El líder formal de la coordinación no presenta las características que lo ayuden a ser reconocido como tal, obediéndole x ser reconocido como autoridad legal.</p>	<p>Centralización en toma de decisiones: x delegado y CGCS principalmente, aunque cuando la información llega al coordinador éste considera que debe ser secreta.  Autoritarismo: formas de control de amenaza/castigo p/hacer cumplir al actor.  Delegado dispone lo que debe hacer el área dejando a un lado lo programado p/sacar el trabajo solicitado x éste que regularmente cubre intereses particulares.</p>	<p>Insuficiencia de R.H para la demanda de trabajo:</p>	<p>2 microcomputadoras  1 máquina de escribir  2 teléfonos  1 fax  3 grabadoras  2 radio grabadoras  1 TV  1 videocasetera  3 cámaras fotográficas  1 radioreceptor  Internet</p>

**Subdirección de Apoyo y Servicio Educativo del INBA  
Entorno**

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escala	Diversidad
<p>1947 inicia funciones siendo Alemán Valdés quien decreta la Ley, quedando como Instituto Oficial Nacional Autónomo y descentralizado bajo la Dirección de Carlos Chávez. Se estipula que sea dirigido x artistas. 1954 época de esplendor con poeta y novelista Miguel Álvarez Acosta. Después de 1984 se caracteriza x fortalecimiento de nuevos proyectos e Institutos como el CNCA que se convierte en su competidor natural. Con el fin de la especialización se da reordenación educativa en la que se agrupan escuelas profesionales y centros de Investigación en el CNCA y no en INBA aunque seguan dependiendo de servicios educativos de ésta última, con lo que pierde fuerza como actor principal de la educación.</p> <p>Consejo Técnico Pedagógico dependiente de Dirección General cambia nombre a Secretaría de Educación e Investigación Artísticas SEIA del que se desprende la Dirección de Servicios Educativos y de ésta la Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo SSAE, objeto de estudio.</p> <p>1990 reestructuración orgánica en diferentes áreas de atención.</p>	<p>Inestable: reestructuración orgánica en diferentes áreas de atención, cambiando el nombre de algunos departamentos, adjuntándose otros y asignando nuevas funciones. Modificación de las estructuras internas p/dividir el trabajo, incrementar los controles y allegarse inf. Además de los bomberazos bajo los que se trabaja. La Subdirección se conforma por: Departamento de Educación Profesional. Departamento de Apoyos Estadísticos Departamento de Apoyo a la Educación Básica Departamento de Divulgación e Iniciación Artística</p> <p>Al interior del INBA se relaciona con el Sistema de Educación Artística (SEA), la Dirección de Servicios Educativos (DSE) y la Subdirección General de Educación e Investigación Artística (SGEIA) a quienes tiene que hacer entrega de la información y trabajo realizado en el área.</p>	<p>Político Administrativo: depende de las decisiones del Gobierno (desmantela al Instituto con creación del CNCA). Educativo: descentralización de la educación, el Acuerdo para Modernización Educativa (1992) y Ley General de Educación (93) establecen nuevas líneas de acción en el INBA.</p> <p>Su ambiente se conforma x: Gobierno Federal: depende de las decisiones políticas y económicas. Escuelas del Sistema de Educación Artística del INBA quienes brindan sus servicios CNA, SEP, CNCA, SHCP como competidores.</p>	<p>Inmersa en entorno cambiante de acuerdo a tendencias políticas sociales y económicas. Adquiere cierta estabilidad al estar inmersa en un área central del Gobierno que le garantice su estancia, sin embargo afecta negativamente x imposibilitarla a toma de decisiones. Existe incertidumbre generada x disposiciones de Institutos como CNCA, SEP, SHCP</p>	<p>Arriesgado y estresante: la oferta y demanda de estudios artísticos en el ámbito nacional es restringido. Además tiene competencia (CNCA, UNAM, Instituciones Privadas de Educación Artística. Dominante: la actividad muchas veces se supedita a la demanda en tiempo y formas. Demandas sindicales de personal administrativo técnico y del SNTE q ejerce presión sobre decisiones.</p>	<p>A pesar de contar con entorno general altamente estructurado, sujeto a normas y reglamentos, se vuelve incierto por información proveniente del entorno, desintegrando a la SSAE.</p>	<p>Insuficiencia de computadoras, personal, espacio, mobiliario, recursos económicos y planeación del trabajo.</p>	<p>Se dirige a público heterogéneo, ofreciendo gran variedad en sus productos y servicios que producen.</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Interacción dinámica donde c/u debe cumplir con la etapa del proceso correspondiente, manteniendo interdependencia + subsistemas internos y externos. Cambia la relación de acuerdo a las conductas, procesos y productos a fin que sea más acorde a las demandas. A pesar de ser sistema abierto x las interrelaciones que mantiene es un instituto desarticulado, pues no logra la participación adecuada + SSAE, los departamentos de Educación Profesional y el de Apoyos Estatales y un actor del área de informática p/llevar adecuadamente el proceso de plantillas docentes.</p>	<p>Proveedores: 3 escuelas del Sistema de Educación Artísticas del INBA. Competidores: CNCA, CNA, Dir de Asuntos Académicos, Subdirección de Evaluación de Seguimiento Escolar, SEP, UNAM, SHCP, escuelas privadas de arte. Clientes: Sistema de Educación Artística, DSE y SGEIA. Sus fronteras permiten homeostasis en el sentido de que permiten asumir estrategias pertinentes ante las órdenes superiores, manteniendo una actitud adaptativa, aunque de respuesta lenta.</p>	<p>R,H R.M y tecnológicos Presupuesto Información: requerimientos, contrataciones, documentos del docente, solicitudes, programas educativos, calendarios de programa magisterial, horarios de maestros</p>	<p>Actualización de plantillas del personal docente y administrativo. Validación de horas frente a grupo y de personal administrativo. Seguimiento a contratación, solicitudes, requerimientos, pagos, bajas, operación de programas escolares. Logística de eventos. Compra de material. Desarrollo de evaluaciones e investigación</p>	<p>Prestación de servicios educativos a docentes y administradores de las escuelas de educación inicial, básica y media superior del Sistema de Educación Artística del INBA. Plantillas escolares Contratos docentes Incorporación de docentes a carrera magisterial Filiaciones y altas Evaluación programativa a escuelas Nombramiento de nuevos Directores Dotación de material Celebraciones e invitaciones docentes Cursos p/magisterio Estímulos docentes Evaluación y diagnóstico de escuelas</p>	<p>Entorno cambiante Falta de R.H materiales y financieros. Surgimiento de nuevas leyes con las que se puede ver afectada la Institución. Competidores. Ampliación de atribuciones del CNCA. Nuevas políticas de desarrollo industrial Insatisfacción del sector laboral, reacciones del SNTE Hostilidad hacia SSAE x directivos de las escuelas Estructura rígida: capacidad de respuesta limitada ante las necesidades del servicio educativo</p>	<p>Legitimidad que otorga el Gob. A la necesidad de los servicios educativos que presta SSAE. Capacidad de respuesta al interior.</p>	<p>Se mantiene al tanto de lo que pasa en el entorno, sin embargo, x falta de visión del mismo no responde adecuadamente.</p>

### Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
Hacer eficientes los servicios administrativos solicitados x docentes y administradores de las escuelas de educación inicial, básica y media superior, así como mantener el control operativo e información sobre el tránsito de docentes y de horas x plan de estudios en beneficio d/INBA Establecidos en el Programa de Cultura 1995-2000 y en el de Modernización de Admón. Pública Desconocen la misión al provenir de una superestructura autoritaria y jerarquizada que no la da a conocer.	No hace mención de la visión a pesar de contar con una estructura formal.  Mencion a que no existe definición de metas comunes x lo q se trabaja de forma dispersa y sin visión real del beneficio.	<b>Lealtad</b> <b>Compromiso</b> <b>Responsabilidad</b> <b>Obediencia</b> <b>Servicio</b> <b>Autocontrol</b> <b>Intelectualidad</b> <b>Ambición</b> <b>Capacidad</b> <b>No son dados a conocer.</b>	Diseñar, coordinar y evaluar programas y servicios que respalden y fortalezcan la vida académica y mejoren la calidad de vida de los servicios educativos. A pesar de estar establecidos formalmente 4/13 objetivos los realiza otra subdirección, 3 no se llevan a cabo y sólo 6 se ejecutan. Avalados en la fotocopia del documento de la subdirección General de Educación e Investigación Artística Estructura Orgánica y Descripción de Funciones 1996. No conocidos por los miembros ya que son formulados desde el exterior. Los objetivos no coinciden con la realidad de la organización	Se encuentran delimitadas normas, reglas, deberes y obligaciones en las Condiciones Generales de Trabajo de Los Trabajadores al Servicio del Estado y en los del personal técnico del INBA Aplicadas a analistas y mandos medios a pesar de estar estipulados para personal operativo.	Se desconocen procesos de trabajo No se tiene conocimiento cabal de lo que se debe hacer y con que finalidad y a pesar de que se encuentran bien delimitadas las funciones no existen manuales de procedimiento, flujogramas ni cronogramas de actividades.	Estructura jerárquica con cadena de mando vertical descendente. División de funciones Comunicación formal a distancias cortas con e menor número de líneas.	Existen manuales para contratación del personal docente y las normas de llenado de formato como atribución formal de la Dirección de Personal del INBA, pero informalmente cada unidad contrata a su personal. En este caso le corresponde a DSE quien dijo que el 70% de los contratados son profesionistas/pasantes y el 30% recomendados, sin embargo no se selecciona x aptitudes profesionales sino únicamente x ser profesionistas. SSAE realiza reclutamiento pasivo: recibe lo que DSE ofrece y suelen ser recomendados. No existe inducción al puesto de trabajo, no todos los maestros cubren perfil docente ni grado académico requerido p/el nivel educativo. No hay manuales de bienvenida ni entrevistas de inducción

## Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos Informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Centralización de la Información: información que se recibe del exterior llega a áreas centrales del INBA. DSE maneja y controla la información que requiere con la persona que necesita sin respetar jerarquías. No se delegan funciones.</p> <p>Cuellos de botella: x la centralización de la información en áreas superiores y x la sobrecarga de información que recibe SSAE en los trabajos emergentes.</p> <p>Desinformación: escasez de datos e instrucciones suficientes p/ desarrollo de trabajo.</p> <p>Falta de negociación: no se logra llegar a acuerdos con DSE provocando que mandos medios dejen puesto. Dirección poco flexible para aceptar sugerencias y propuestas de otras personas</p> <p>Rumores: comentarios en pasillos. No se sabe a ciencia cierta como se debe realizar el trabajo, no se dan correctamente las instrucciones, no hay un diseño de com.</p>	<p>Vertical descendente: desde Dir. Gral hasta llegar a DSE en donde muchas veces se salta a la Subdirección pasando directamente a los jefes de depto con el fin de tener el control sobre todo el personal.</p> <p>Dentro de Subdirección se respeta la comunicación vertical descendente pasando a jefes y de ellos a operativos. Es flexible y fluida.</p> <p>Vertical Ascendente de jefes de depto a Dirección.</p>	<p>Mensajes escritos en papeles</p> <p>Comunicación verbal</p>	<p>Notas informativas</p> <p>Memorandos</p> <p>Minutas</p> <p>La comunicación escrita es ascendente.</p> <p>Vía telefónica</p>	<p>Instrucciones</p> <p>Quejas</p> <p>Órdenes</p> <p>Informes</p> <p>Notificaciones</p> <p>Represiones</p>	<p>Fax</p> <p>Teléfonos</p> <p>Oficios</p>	<p>Confirmaciones</p> <p>Autorizaciones</p> <p>Asignación</p> <p>De horas clase</p> <p>Instrucciones</p>	<p>A pesar de ser Director en Comunicación Educativa no lo pone en práctica en su área de trabajo.</p> <p>Director carece de capacidad para relacionarse.</p> <p>Subdirección ha generado los mecanismos comunicativos necesarios p/sacar adelante el trabajo.</p> <p>Consideran más efectiva la comunicación escrita ya que la tendrían presente y sería más específica.</p> <p>Comunicación flexible y cordial de la Subdirectora con los miembros del área.</p> <p>Consideran necesarias reuniones semanales + jefes de departamento y Subdirección p/informar sobre los resultados y planes de trabajo.</p> <p>La cultura del bomberazo provoca tensión y ruptura de com. + DSE, SSAE, áreas intermedias y staff.</p> <p>Falta de coordinación, planeación y com. interna.</p>



Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>El escuadrón mete la pata(mixto): jefe de departamento, analistas y secretarias de las 4 jefaturas y de la administración.</p> <p>Pedro Power (vertical): informática, secretaria, asistente de subdirección, analista. Saben trabajar, representan un frente x lo que hay que saberlos tratar.</p> <p>Harem de José Luis(horizontal): informático joven y guapo y analistas .Es caprichoso y despreocupado x el trabajo.</p> <p>Los del sindicato: a pesar de que se ha logrado mediatizar con ellos surge choque cuando hacen uso de prestaciones exclusivas.</p> <p>Los del otro lado (lado izquierdo de entrada principal): subdirección y jefatura de departamento, área de informática y admón. de DSE.</p> <p>Nosotros: 3 jefaturas de SSAE a lado derecho de entrada principal.</p> <p>Los de arriba: otra Subdirección y personal de DSE</p> <p>Los de abajo: SSAE en pleno y unidad administrativa.</p> <p>Los disidentes: 3 jefes de departamento, subdirección, SSAE, asesora DSE; jefa de la otra Subdirección y administrador.</p> <p>Mayestra: Directora y staff de apoyo.</p> <p>Gapeto: Administrador y ayudantes.</p> <p>La relación no es muy buena + los diferentes grupos a pesar de finalmente realizan el trabajo.</p>	<p>Director y mayoría de mandos medios son mujeres.</p> <p>Jerárquica descendente: desde Dirección General del INBA en donde SSAE no tiene autonomía sino que depende de decisiones de DSE.</p> <p>Legal autoritaria por parte de Directora, quien no delega funciones sino que supervisa y controla directamente. En los últimos 2 años han renunciado 2 subdirectores por intolerancia de la Directora.</p> <p>Carismática y democrática de la Subdirección</p> <p>Legal de jefes de departamento.</p>	<p>Subdirectora que alienta al personal a cumplir con su trabajo en conjunción con los demás compañeros de trabajo. Actitud maternal, carismática y flexible.</p> <p>Relaciones basadas en la comprensión, delegación de funciones y el impulso de cualidades creadoras.</p>	<p>Centralización en toma de decisiones: todo debe ser aprobado x direcciones hasta Dirección General, restando autonomía a subdirección.</p> <p>Información: objetivos, misión y otra información es conocida únicamente x la cabeza que le otorga poder.</p> <p>Autoritarismo: uso del poder p/dar prioridad a trabajos solicitados x DSE. Uso de amenaza p/conseguir cooperación.</p> <p>Desarrollo de poderes paralelos en torno a zonas de incertidumbre no previstas.</p>	<p>27 miembros en la Subdirección no seleccionados x perfil, falta de disposición al trabajo</p> <p>Falta de personal para cubrir la demanda de trabajo.</p>	<p>Insuficiencia de equipo técnico (computadoras) e ineficiencia de soporte técnico.</p> <p>3 computadoras</p> <p>6 máquinas eléctricas</p> <p>6 líneas telefónicas (2 p/comunicarse al exterior), servicio de mensajería.</p>

### Subdirección de Otorgamiento de Crédito del ISSSTE Entorno

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escasez	Diversidad
<p>1959 surge el ISSSTE en beneficio de sectores laborales otorgando servicios sociales, culturales, económicos y de salud. 1960 Se crea Subdirección de Pensiones y Prestamos (vejez, inhabilitación, retiro, prestamos)</p> <p>1980 problemas de financiamiento x alta demanda y crisis económica de 1982.</p> <p>1984 reorganización administrativa y financiera de la Administración Pública, repercutiendo en el ISSSTE con el Lic. Alejandro Carrillo Castro (fundador del INBA) Como Dirección Surge Subdirección de Otorgamiento de Crédito encargada de los créditos personales entre trabajadores, jubilados y pensionados (cantidad de dinero que el asegurado se obliga a devolver mediante descuentos quincenales sobre su sueldo).</p>	<p>Su ambiente al interior se considera estable x la formalidad de su estructura pero turbulenta x aplicación de programas emergentes que implican la participación bajo presión de los miembros (bomberazos) y cargas excesivas de trabajo sobretudo a fin de año, al tener que utilizar todo el presupuesto durante el mismo. Y hostil x la desconfianza creada x la situación de los grupos.</p> <p>Amiente interno conformado por: Subdirector: coordina y supervisa el área. Secretaria particular: se interrelaciona con gestores de comités ejecutivos nacionales de los organismos sindicales p/el trámite de préstamos personales de sus asegurados. Jefe de Servicio de Programación: programa y realiza dotaciones periódicas a las subdelegaciones de prestaciones económicas: Comunica a las subdelegaciones y unidades el presupuesto asignado. Departamento de Información y Estadística: contacto con informática p/solicitar reportes p/realizar informes de la operación de créditos personales. Jefe de Servicio de Normatividad y Análisis: implementa estrategias p/fortalecer la desconcentración y modificación administrativa, evalúa operación crediticia, interrelación con aseguradora que lleva la cuenta del ISSSTE p/renovación de pólizas. Participa en la determinación del presupuesto de préstamos personales de la SEP. Depto. de Normas y Procedimientos: interrelación con dependencias mediante la comunicación de políticas que rigen el otorgamiento de crédito. Desarrolla cursos de capacitación p/personal operativo. Depto de control y Apoyo Operativo: proporciona R.H y materiales p/la tramitación de créditos a las subdelegaciones de prestaciones económicas.</p>	<p>Determinado x: Político Administrativo: depende de las disposiciones del Gob. Político Económico: se ve influido x sistema político y económico del país. Social: demanda de los usuarios sobre todo pensionados y magisterio. Se conforma por: Gob.Fed: disposición de carácter político y económico relativos al funcionamiento del Instituto. H.Junta Directiva del Instituto: determina las condiciones del otorgamiento de crédito. Banco de Mex: regulación de los diferentes instrumentos financieros. Dependencias de Gobierno y organismos sindicales: trato con gestores p/trámite de crédito ante el Instituto. Subdelegaciones de Prestaciones Económicas y Unidades de Servicio de Crédito brindan atención al público derechohabiente (DH) Aseguradora Comercial América: asegura las unidades automotrices otorgado x el Instituto al DH. Agentes de Seguro: coordinan el reaseguramiento de créditos p/autos y de algunas dependencias afiliadas.</p>	<p>Se considera estable x la formalidad de su estructura y x la del Gobierno su tamaño, la antigüedad y el papel legitimador de la función de la Inst. Pero turbulento por reelaboración de planes y programas de trabajo en el cambio de gobierno.</p> <p>La turbulencia es esporádica.</p>	<p>Económica: modificación de instrumentos financieros. Política: presiones de ciertos grupos que exigen mayor asignación presupuestal (manifestaciones). Quejas x mala atención durante el trámite.</p>	<p>Es estructurado x estar sujeto a normas y reglamentos definidos</p>	<p>Insuficiencia de R.M, sobretudo en equipo de computo</p>	<p>A pesar de que los consumidores son permanentes y es un público homogéneo, los productos han sido diversificados: se otorgan x tipo de préstamo a corto y mediano plazo.</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>Al interior es interdependiente con c/u de las partes que conforman la subdirección. La secretaria particular es el punto de enlace + la subdirección y operadores y área administrativa, pero resulta ser poco accesible no permitiendo una buena interacción entre éstos. Asimismo, depende de la liquidez de la Subdirección de Finanzas p/poder entregar cheques a los que ya se les entregó ficha. Al exterior se da la interdependencia con quienes reciben e intercambian información p/poder desarrollar sus tareas y cumplir sus objetivos x lo tanto se considera un sistema abierto.</p>	<p>Mercado: trabajadores al servicio del Estado, afiliados activos, jubilados y pensionados. Proveedores: Gob. Federal Banco de Mex, aseguradoras. Competencia: no tiene competencia, ya que ninguna otra Institución de seguridad social otorga préstamos p/el beneficio de sus trabajadores, afiliados activos, jubilados y pensionados. Al interior sus fronteras son: Secretaria particular, Jefe de Servicios de Programación, Jefe de Servicios de Normatividad y Análisis, Depto de Normas y Procedimientos de quienes recibe inf p/la el otorgamiento de créditos.</p>	<p>Energía: programa presupuestal p/fondo de prestaciones revolvente, de garantía en caso de muerte o incapacidad; programas de trabajo y objetivos. R.H: 68 trabajadores de confianza y base. R.M y financieros: costo de nómina, arrendamiento de oficinas p/atención de público, energía eléctrica, renta y mantenimiento de fotocopiadora, equipo de cómputo y aparatos eléctricos, líneas telefónicas y fax, viáticos y gastos de representación, papelería. Información: necesidades del público a satisfacer, lectura de factores sociales, políticos y económicos del entorno. Información p/el trámite de préstamos, Solicitudes de crédito.</p>	<p>Distribución de formatos de solicitud a dependencias y sindicatos afiliados. Requisición x interesados y certificación x R.H. Recepción de solicitudes a unidades administrativas con documentación necesaria p/folio y sello. Verificación de la solicitud y documentos en la mesa de control. Elaboración de controles y registros estadísticos de la recepción y operación diaria.</p>	<p>Fichas de cobro Hojas de rechazo. Las fichas son canjeables x crédito a corto plazo: cheque canjeable x dinero en efectivo proporcional al tiempo de servicio. Mediano plazo: p/adquisición de bienes de uso duradero (línea blanca, muebles, autos) que ofrecen los centros comerciales del Instituto mediante una carta de crédito canjeable (servicio suspendido). Crédito a corto plazo para damnificados.</p>	<p>Falta de presupuesto Alta demanda de usuarios No tiene competidores x lo que el público no tiene otra opción saturando a 1 sola Inst. Intervención de intermediarios (gestores) p/el otorgamiento de créditos quienes distribuyen las solicitudes bajo su propio criterio o en el peor de los casos le ponen precio.</p>	<p>Logra ser contingente ante algunas situaciones, lo que le ha permitido permanecer. No tiene competidores Es considerada como Instituto legal que cumple una función social con presupuesto del Estado.</p>	<p>Directorio completo y actualizado de las dependencias y sindicatos. Creación de un fichero político con la información relevante de los secretarios generales o líderes sindicales. Retroalimentación con los demás departamentos. Implementación de programas y su seguimiento que permita analizar la manera de mejorar el funcionamiento normativo y productivo.</p>

## Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>Promover el bienestar familiar de los trabajadores al servicio del Estado a través de diferentes préstamos personales que ayuden a elevar su nivel de consumo y les permita resolver necesidades económicas inmediatas o la formación de un patrimonio. No es conocida x la totalidad de los miembros, ya que no se les da a conocer al ingresar, sin embargo al paso del tiempo les va quedando más o menos claro cual es el objetivo y sus funciones.</p>	<p>Dice que se encuentra estructurada formalmente pero no la menciona.</p> <p>En cuanto a la misión ayuda a mejorar el nivel de consumo de los trabajadores pero no asegura que los problemas económicos se solucionen definitivamente,</p>	<p>No los menciona como tal pero por tipo de organización altamente estructurada, se deduce que busca valores típicos de estas organizaciones: Responsabilidad Respeto lealtad cooperación</p>	<p>Coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores al servicio del Estado, jubilados y pensionados, a través del otorgamiento equitativo de los préstamos personales.</p> <p>No se les da a conocer formalmente y si tiene una idea de éste es por el tiempo que llevan trabajando.</p>	<p>Cuentan con Reglamento de Condiciones Generales de trabajo, en el que se estipulan sanciones, estímulos, horarios, jornadas, obligaciones, responsabilidades, prestaciones, servicios y el sistema de estímulos y recompensas.</p>	<p>Describe objetivos y funciones de mandos medios y superiores y actividades correspondientes a rangos inferiores están en el Documento de Estructura Funcional de la Subdirección de Crédito (1992). Al no estar actualizado no menciona todos los puestos ni multifunciones de algunos miembros. Existe manual actualizado donde se indica paso a paso el otorgamiento de crédito, objetivos, marco jurídico, políticas, plazos, pagos, flujogramas, el cual no ha sido autorizado.</p>	<p>Estructura jerárquica vertical descendente. Se encuentra en el Documento de Estructura Funcional de la Subdirección sin actualización.</p> <p>Funcionalmente los organigramas han cambiado: puestos obsoletos y división de funciones.</p> <p>La Subdirección de Otorgamiento de Crédito es una de las 5 áreas que conforman la Subdirección General de Prestaciones Económicas.</p>	<p><b>El reclutamiento debe ser mediante R.H con requisitos específicos, sin embargo, los de base son reclutados x el propio sindicato y los de confianza x la Institución bajo un proceso informal y en ocasiones x recomendación.</b></p> <p>Es un reclutamiento pasivo, ya que se limita a elegir + los solicitantes espontáneos.</p> <p>No existe manual de inducción p/personal de nuevo ingreso, x lo que deben conocer los proceso y demás personal x si mismos, lo que no ayuda a que se identifiquen con los objetivos de la organización.</p>

### Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Cuellos de botella: sobrecarga de información en donde se genera la misma (autoridad) y falta de comunicación entre los departamentos.</p> <p>Desinformación que genera incertidumbre: la información fluye de manera descendente y limitada con órdenes de trabajo confusas e imprecisas. No se les da a conocer filosofía, funciones ni objetivos de la organización.</p> <p>Centralización de la información: autoridad no contribuye a la retroalimentación.</p> <p>Falta de negociación: no da pauta a la negociación. Impone y rechaza las opiniones de los demás.</p>	<p>Vertical descendente: de autoridad a subalternos siguiendo jerarquía.</p> <p>Vertical ascendente: poco frecuente de subalternos a autoridad p/pedir permisos, solicitudes o entregar trabajos.</p> <p>Horizontal: la comunicación + niveles de misma jerarquía se practica poco.</p> <p>No existe retroalimentación: falta de con + las diferentes áreas, no se comunican resultados de trabajo efectuado.</p>	<p>La comunicación informal es mínima y limitada x la autoridad, afectando a las relaciones laborales y personales entre subordinados y autoridades</p> <p>Algunas órdenes e instrucciones se dan de forma oral.</p>	<p>Oficios</p> <p>Informes</p> <p>Memorando</p> <p>Circulares</p> <p>Teléfono</p> <p>Comunicación interpersonal</p>	<p>Instrucciones</p> <p>Autorizaciones</p> <p>Avisos</p>	<p>No hace mención de algún medio de comunicación en el que se den a conocer las funciones de la Subdirección con otras organizaciones y usuarios. Se comunica mediante Oficios Circulares Avisos (hoja única)</p>	<p>Solicitudes</p> <p>Respuesta de solicitud de crédito</p>	<p>Información incompleta y poco clara p/realizar adecuadamente el trabajo.</p> <p>Mal manejo de información de los jefes y falta de comunicación entre las áreas.</p> <p>No se da importancia a la información ni a la retroalimentación para mejorar la comunicación en la organización.</p> <p>Por las contradicciones que existen entre lo que piensa y dice el personal se deduce que sus respuestas se vieron influidas x temor a represalias en contra de ellos.</p>

**Cultura**

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
No hace mención de alguna leyenda o creencia dentro de la organización.	No hace mención de algún rito que se disponga desde la autoridad.	Festejos mensuales de cumpleaños, navidad, rosca de reyes, 14 de febrero, día de muertos, etc.	Competencia negativa Desconfianza Falta de responsabilidad	Baja colaboración de actores, apatía hacia el trabajo, están a la defensiva.  <b>Tótem</b> No existe una figura representativa de la organización.	Inestabilidad organizacional: falta de definición de objetivos y de funciones, metas no alcanzadas en su totalidad. Incertidumbre: falta de información, retroalimentación y claridad en instrucciones. Centralización en toma de decisiones. Autoritario: se condiciona al subordinado p/q cumpla con su trabajo. No existe confianza + estos. Insatisfacción con el trabajo: no existe trabajo en equipo, falta de valoración, se trabaja en una atmósfera tensa de castigos y amenazas, poca posibilidad de ascenso, privilegio en prestaciones e incentivos, trabajo de horas extra sin remuneración.	Falta de identidad x parte de los miembros a pesar de saber cuales son sus funciones y el objetivo de forma general. No reciben inducción x parte de la organización en la que se les de a conocer el ideario de la organización.	Se da a conocer por los servicios que ofrece, proyectando una frase negativa de la Subdirección de Otorgamiento de Crédito.	45% consideró que el trabajo corresponde a programa establecido, lo que pone en duda el investigador al existir conflicto entre autoridad y mandos medios cuando se les asigna una actividad. 60% dijo que órdenes son claras y respetuosas, cuando los trabajos solicitados tienen que ser corregidos varias veces. 70% consideró que relación + autoridad y subordinados es respetuosa, cuando la hoja de inspección marca el autoritarismo con que se dan las órdenes. Además que el 70% siente que la organización no cubre sus expectativas .A pesar de que el 60% opina que relaciones de trabajo son cordiales, se considera que son poco cooperativos, que las actividades están desproporcionadas, que prefieren el trabajo individual, que el trabajo es tenso e injusto. Falta de reconocimiento en el trabajo, de motivación, de participación en la toma de decisiones.55% considera que instalaciones son adecuadas, insuficiencia de equipo técnico y demasiado personal. La mayoría consideró que la autoridad no tiene claro los objetivos, ni buen manejo del área y satisface intereses personales. Consideran que registros y controles realizados son ineficientes x fuga de información, desorganización, mala distribución de actividades e insuficiencia de comunicación y sólo resuelve trabajos emergentes que retrasa al personal. Inconformidad x carga de trabajo a quien más trabajan. Consideran que presupuesto sólo cubre necesidades básicas.

### Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>Falta de correspondencia + proceso formal y real: Director pide actualización de manuales ajustados al proceso real, x lo que diferencias estriban en las actividades emergentes.</p> <p>Proced. ideal no contempla la distribución de solicitudes a dependencias y sindicatos, ya que depende del presupuesto otorgado al subdirector</p> <p>Ineficacia en el control de la distribución de solicitudes (No. de folio no consecutivo) que provoca poca confiabilidad y extravío de solicitudes (que según denunciantes son vendidas a DH sin que garantice el préstamo): solicitudes repetidas x algún error sin cancelar las anteriores, envío de solicitudes x valija donde paquetes son abiertos antes de llegar ocasionando desviación de fondos.</p> <p>Existencia de gestores (intermediarios) en distribución de solicitudes que propician actos de corrupción y no garantizan la distribución equitativa de éstas.</p> <p>Falta de capacitación a personal d/recepción p/atender al cliente (reciben solicitudes y entregan fichas de cobro) y saturación de trabajo al funcionar como ventanilla p/otros servicios, x lo que codificación tiene que hacer el trabajo de revisión documental p/solicitudes.</p> <p>Falta de comunicación + las áreas provocando duplicación de funciones y retraso en el trabajo.</p> <p>Elaboración de fichas de cobro antes de haber otorgado el crédito lo que genera gasto innecesario de R.H y materiales en caso de no ser otorgado.</p> <p>Formatos de ficha de cobro obsoletos x lo que se requiere su reelaboración.</p>	<p>Desviación d/ fondos: extravío de solicitudes.</p> <p>Retraso en fichas de cobro x falta de actualización del registro y del Sistema Integral de Crédito.</p> <p>Gastos de envíos mensuales de solicitudes a las subdelegaciones.</p> <p>Desconfianza x control deficiente.</p> <p>Sobrecarga de trabajo</p> <p>Duplicación de funciones</p> <p>Imagen negativa</p> <p>Gasto de energía en el llenado de fichas obsoletas que después se desechan.</p> <p>Comunicación interna y externa deficiente.</p> <p>Desaprovechamiento de fuerza de trabajo.</p> <p>Se resuelven trabajos emergentes x falta de planeación y organización.</p>	<p>Personal de base: reclutados por sindicato, ocupan puestos operativos, derechos/obligaciones reconocidas.</p> <p>Empleados de confianza: mayor jerarquía (supervisión/planeación) aunque también los hay en apoyo administrativo.</p> <p>Derechos/obligaciones no son reconocidos en reglamento.</p> <p>Se delega funciones a personas responsables p/evitar conflicto con aquellas que no trabajan, ocasionando inconformidad.</p> <p>No se le da importancia, no se le explica la finalidad del trabajo y se abusa de que mejor trabaja.</p>	<p>Programa de incentivos oficial sólo para sindicalizados (base): horarios reducidos que les permite tener otro empleo, bonos de puntualidad / asistencia</p> <p>Personal de confianza poca posibilidad de ascenso ya que se da x recomendación.</p> <p>Se encuentran x necesidad económica</p> <p>No todos gozan de los privilegios que otorga la organización. No reciben nada a cambio x trabajar horas extra.</p>	<p>No se exalta la participación del empleado.</p> <p>Toma de decisiones centralizada en la autoridad.</p> <p>Pocas veces se reconoce las sugerencias de jefes de departamento.</p> <p>Mínima cooperación de los empleados.</p>	<p>Establecidos conforme división del trabajo.</p> <p>Tensión/desgaste + los miembros.</p> <p>Subdirección Autoritaria</p> <p>Secretaria particular poco accesible.</p> <p>Jefe de Servicio de Operación: sobrecargado de trabajo x mala planeación y x delegar funciones de área desaparecida.</p> <p>Jefe de Servicio de Normatividad: estructura débil x constantes cambios de Dir. y desaparición de 1 función, dejando personal improductivo o polifuncional.</p> <p>Tiene mala imagen hacia autoridad (de que no trabaja).</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Los pocos grupos informales son utilizados x los trabajadores p/reducir el nivel del control formal ante la presión ejercida x la autoridad. Sin embargo, los lazos que los unen son únicamente laborales y no personales ni íntimos</p>	<p>Legal: ligada a un ordenamiento establecido en el que los miembros obedecen bajo contrato.            Autoritaria: uso de poder p/q gente trabaje: Emite información de manera limitada a través de órdenes que se deben cumplir sin discusión.            Falta de capacidad para dirigir: Subestima capacidad d/empleados, no delega responsabilidades, no da confianza al personal para acercarse a él, exige a quien trabaja más y no al que no trabaja, no reconoce capacidades.            No se reconoce la autoridad de la secretaria particular a pesar de tener apoyo del Subdirector.            Falta de planeación, organización y capacidad de mando de mandos medios.            Subdirector: colérico, resistente a otras ideas, inestable, frío, busca disciplina y exactitud.            Jefe de programación: rígido en las normas, melancólico, respetuoso, poco sociable, depende de otros p/cumplimiento de objetivos.            Jefe de normatividad: sociable, interesado en relaciones interpersonales, optimista y adaptable.</p>	<p>No existe una persona que tenga la capacidad de dirigir y organizar a un grupo, a no ser de manera formal.</p>	<p>Centralización en toma d/ decisiones: subestima capacidad de otros, tomando él las decisiones.            Competencia: autoridad pide el mismo trabajo a 2 personas al mismo tiempo provocando un ambiente de competencia malsana.            Imposición de poder de forma agresiva a mandos medios e imperativa hacia operativos.</p>	<p>68 personas:            Subdirector,            secretaria particular,            2 jefes de servicio,            jefe de Departamento, 9 jefes de oficina, 2 receptores de gestores,            6 operadores de terminal,            6 codificadores,            9 auxiliares administrativos,            18 secretarias,            5 mensajeros,            2 chóferes.</p> <p>Personal suficiente y excesivo en algunas áreas. Falta de planeación para uso óptimo del personal.</p>	<p>Mobiliario de oficina            Terminales del Sistema Integral de Crédito,            microcomputadoras,            impresoras, archiveros,            percheros, ventiladores,            extinguidotes,            fotocopiadora, fax,            teléfonos, máquinas de escribir, papelería,            maceteros.</p> <p>Diseño de instalaciones provoca un ambiente aislado y cerrado + los diferentes grupos de trabajo, sobretudo a nivel Dirección y subdirección.            Mala distribución e ineficiencia de herramientas de trabajo, dando el equipo obsoleto a quien requiere de mayor tecnología p/sacar a tiempo el trabajo.</p>



**Departamento de Fomento a la Cultura Condominal de la Prosoc  
Entorno**

Etapas Clave	Ambiente relevante interno	Ambiente relevante externo	Turbulencia	Hostilidad	Desintegración	Escasez	Diversidad
<p>1989 se crea Prosoc con la finalidad de proteger los derechos de ciudadanos ante los actos de la autoridad. Su función se extiende al ámbito de la vida condominal y vivienda en arrendamiento.</p> <p>1998 Tras nueva Admón. del DF Prosoc se convierte en organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonios propios.</p> <p>2000 con López Obrador se diseña programa p/rescate de Unidades Habitacionales de Interés Social. Al mismo tiempo se establece que cualquier actividad de difusión tendría que ser aprobada x comunicación social del D.F. Se pone en duda la existencia de los deptos de comunicación de las dependencias de Gob. Finalmente se fusiona con el depto de Fomento de Cultura Condominal FFC teniendo que hacer ambas actividades a la vez.</p>	<p>Se relaciona principalmente con subsistemas de la subprocuraduría de Concertación social de la que depende y de donde se obtiene información para el periódico, programas de Aprendiendo a convivir y p/ los talleres infantiles.</p> <p>La otra subprocuraduría de Orientación Y Quejas también proporciona información p/ el programa Voces de la Ciudad.</p> <p>Departamento de R.M y Adquisición: cede el material necesario para la realización del trabajo.</p> <p>FCC se compone x:</p> <p>Jefa d Unidad departamental: coordina y dirige, es quien recibe la inf.</p> <p>Líderes coordinadores: a cargo del programa Voces de la Ciudad del periódico y de la Casa de Cultura Condominal, contacto directo con quienes solicitan impresos y búsqueda y redacción de inf.</p> <p>Enlaces: es el canal entre reportero y funcionario. Reportea y proporciona síntesis informativa a la procuraduría.</p> <p>Jefe Técnico Especializado y SEA: contacto con visitantes de la Casa, búsqueda y síntesis de inf.</p> <p>Jefe Operativo (mensajero) y Secretarias quienes además del apoyo a sus jefes, solicitan el material a R.M</p>	<p><b>Social:</b> con base a necesidades de la sociedad. Se reportea en unidades habitacionales.</p> <p><b>Político:</b> cambios políticos y decisiones de organismos de los que depende repercuten en la organización.</p> <p>Gob. del D.F: es quien lo rige legal y normativamente.</p> <p>Comunicación Social del Gob. del D.F: autoriza algunas funciones del departamento de FFC.</p> <p>Prosoc: FFC depende directamente tanto de forma legal como económica.</p> <p><b>Cultural:</b> escuelas y convenio con algunas Instituciones culturales.</p> <p>Escuelas del D.F que solicitan o a quienes se les ofrece hacer la visita a la Casa de Aprendiendo a Convivir con el fin de inculcar una nueva cultura condominal.</p> <p>Radio Educación: se realizó convenio con la emisora para realización del programa Voces de la Ciudad.</p>	<p>Se encuentra en ambiente político cambiante al que debe adaptarse.</p>	<p>Hostilidad del ambiente administrativo y político, ya que deben adaptarse a decisiones externas que influyen directamente en la organización.</p> <p>Además que debe seguir órdenes de la Coordinación Administrativa.</p>	<p>Inmersa en un ambiente bien estructurado. El GDF tiene bien delimitado sus fronteras geográficas, políticas y sociales.</p>	<p>Falta de recursos económicos, materiales y humanos para realización adecuada del trabajo.</p>	<p>Se ofrece a diferentes sectores: a medios de comunicación, a diferentes programas de c/u de las subprocuradurías, al público diverso al que se debe llevar los servicios.</p>

Interrelación	Frontera	Insumos	Transformación	Producto	Obstáculos	Oportunidades	Obtención de Información
<p>FCC depende de decisiones del Jefe de la Prosoc del GDF y de algunas aprobaciones de Comunicación Social del GDF, x lo que se ve limitado en su actuación.</p> <p>Al interior de la Prosoc se relaciona con otras áreas sobretodo con las subprocuradurías de Concertación Social y la de Orientación y Quejas de las que obtiene inf para la realización de sus actividades.</p> <p>Al interior del depto mantiene interdependencia con c/u de los integrantes, ya que mantienen contactos y obtienen información necesaria p/ realización adecuada del trabajo.</p> <p>Al exterior se puede considerar una organización abierta, ya que requiere de la interrelación con otras organizaciones para su funcionamiento, además de la relación que debe mantener con ciudadanos.</p>	<p>Mercado: habitantes del D.F, sobretodo quines viven en unidades habitacionales; escuelas y niños quienes acuden a la Casa Aprendiendo a Convivir.</p> <p>Competencia: no tiene</p> <p>Proveedores: de insumos económicos el GDF y Prosoc; de R.M el depto de R.M y Adquisición; R. tecnológicos y de producción, Radio Educ; de Información para realización de programas, talleres y periódico, la Subprocuraduría de Concertación Social y de Orientación y Quejas.</p>	<p>R.M R.H Mobiliario Información: entrevistas, reporteo, fuentes documentales, opiniones y sugerencias del Comité, ciudadanos y niños.</p>	<p>Redacción de notas. Solicitud de fotografías Corrección de estilo Formación Nueva corrección Envío a Impresión Realización y revisión de guión Contacto con invitados Entrega de paquetes de obsequio Elaboración y revisión de boceto. Envío de requisición Recepción de niños Presentación de teatro guiñol Visita guiada.</p>	<p>Periódico La Unidad Programa de radio Voces de la Ciudad Volantes Carteles Folletos Fomento de valores condominales</p>	<p>Falta de presupuesto Desaparición de la Coordinación de Comunicación Social. Proyectos tienen que ser autorizados x CSGDF. Realización en otra área del programa Voces de la Ciudad Retraso de distribución del periódico. Exceso de papeleo para obtener permisos, materiales. Falta de R.H y materiales para la realización del trabajo. Falta de transporte para distribución de periódico. No se tiene a gente específica para distribuir el periódico, los promotores encargados de hacerlo son gente de otra área que apoya en la actividad x lo que no les interesa cumplirla o no.</p>	<p>Disponibilidad de condóminos para entrevistas. Participación de niños en ludoteca Sacar provecho de grupos informales para integrar al departamento. Distribución adecuada del periódico. Hacer más interesante la publicación.</p>	<p>Retroalimentación: solicitud x condóminos de la publicación, niños que acuden a la Casa x recomendación de otros. Organización de un Consejo Editorial conformado x residentes de unidades habitacionales quienes dan su opinión de c/ número y sugieren en contenido. Se les pide a niños que visitan la Casa den su opinión y lo que les gustaría. Convenio con el periódico Vámonos del GDF p/informar de funciones de Prosoc que involucran al departamento de FFC Llamadas recibidas al programa de radio. Sin embargo, no hace lectura adecuada del entorno x lo que no está preparada para los cambios. No esta preparada p/enfrentar ambiente contingente.</p>

### Estructura Formal

Misión	Visión	Valores	Objetivo	Reglamento Interno	Manual de procedimientos	Organigrama	Reclutamiento
<p>No cuenta con documento escrito en el que se describa la misión específica del departamento.</p> <p>Es una organización poco estructurada, ya que no cuenta con documentación escrita en la que se especifique formalmente los objetivos y funciones de la organización.</p>	<p>No cuenta con documento escrito en el que se describa la visión específica del departamento.</p>	<p>No cuenta con documento escrito en el que se describan los valores de la organización.</p>	<p>Fomentar una nueva cultura de participación vecinal e informar a la población del D.F sobre las acciones de la Prosoc. Registrado en un documento anexo al manual administrativo (aun no autorizado) en el que objetivo se describe de forma general, el cual fue copiado de la Ley de la Prosoc, la cual no se da a conocer al personal. Los miembros dicen conocer los objetivos a partir de sus funciones, en las que viene implícito el objetivo.</p>	<p>No menciona la existencia de un reglamento formal, sin embargo, indica reglas como el que empleados de base chequen entradas y salidas, mientras que los de confianza no tienen control y deben trabajar más de 8hrs.</p>	<p>Existe oficio, creado a partir de las acciones que los propios miembros desempeñan, sin embargo, incluye funciones que no se realizan y omite otras, debido a que están vinculadas con los objetivos del manual administrativo, el que no ha sido actualizado ni aprobado x lo que no incluye las actividades de la fusión de comunicación social con FCC, además que no indica paso a paso el procedimiento de trabajo, x lo que se adjuntó documento en el que se especifican nuevos objetivos y funciones, aunque únicamente especifica el procedimiento de visitas guiadas a la Casa. Al no ser aprobado no es del conocimiento del actor. Al encontrarse en ambiente hostil, no resulta óptimo crear manual de procedimientos, ya que se tendía que modificar constantemente.</p>	<p>El departamento no cuenta con organigrama establecido formalmente x lo que el investigador lo creó de acuerdo a los cargos del personal, incluyendo a vigilancia e intendencia y a dos personas de servicio social. Es vertical descendente comenzando por la Subprocuraduría de Concertación Social a cargo de la Subdirección de Repercusión Social de la que se deriva el Departamento de FCC, en el que existen 4 niveles: jefe, líderes, eniaces y personal de base.</p>	<p>No existe manual que especifique el procedimiento de reclutamiento. No existe inducción x lo que personal realiza su trabajo a partir de la experiencia y x indicaciones de superiores. La mayoría ingresó x recomendación, mientras que JUD estableció que es mediante entrevista</p>

## Comunicación

Problemas de comunicación	Flujos informativos	Comunicación informal	Medios Internos de Com.	Mensajes al interior	Medios Externos de Com.	Mensajes al exterior	Representaciones
<p>Incertidumbre: no se mantiene informado al personal sobre los cambios que hay dentro de la organización. Incongruencia + discurso y acciones: JUD dice valorar el trabajo de empleados y sin consultarlos les aumenta horas de trabajo. Cree necesario dar importancia al periódico al ser el medio x el cual puede dar a conocer las acciones del programa prioritario y no hace nada x mejorar su producción y distribución. Cuellos de botella: exceso de trámites de un área a otra lo que provoca desviaciones y retrasos en la com. Además al ser descendente se queda estancada en cierto nivel.</p>	<p>Vertical descendente: de la Procuraduría y Subprocurador a JUD y de aquí al interior del departamento, sin embargo la información que se transmite es seleccionada. Al interior del departamento es horizontal ya que se permite respuesta de los demás miembros de la jefatura, aunque decisiones son tomadas por JUD.</p>	<p>La forma de comunicación dentro del depto es mediante la comunicación interpersonal. Recados por escrito o por terceros cuando no coinciden en horas de trabajo.</p>	<p>Falta de medios internos de comunicación que mantengan informados a los empleados sobre lo que se está haciendo. Se práctica la comunicación interpersonal y telefónica cuando se dirigen con los de la Casa x encontrarse en otra área. También se hace uso del correo electrónico y pocas veces se recurre a una comunicación formal como oficios, juntas, pizarrón.</p>	<p>Instrucciones Órdenes Avisos Información sobre actividades mensuales de la Casa Temas que involucran el trabajo de todos Agenda de trabajo.</p>	<p>Oficios Tarjetas informativas Circulares Teléfono Fax Correo electrónico Periódico</p>	<p>Información sobre actividades de la Casa Información de unidades habitacionales Cultura condominal</p>	<p>A pesar de no estar inconformes con periódico consideran necesario cambio en formato y tópicos Requieren apoyo p/distribución de los 100 mil ejemplares. La responsabilidad la atribuyen al Subprocurador de Concertación Social al no obligar a promotores a distribuir los periódicos. Subprocurador considera bueno el periódico aunque se queja de que constantemente se le este pidiendo información p/el mismo. Reconoce que es función de promotores difundir cultura condominal, y sin embargo, dice que no se les puede exigir que distribuyan el periódico x ser gente de apoyo y no es su obligación. Promotor considera que es una actividad que no le corresponde además de no tener vehículo p/trasladarse. Se considera necesario implementa la comunicación en el área.</p>

## Cultura

Mitos	Ritos	Hábitos	Valores	Actitudes	Clima org	Imagen Int	Imagen Ext	Representaciones
Se cree que le trabajo se mide en horas, x lo que empleados deben estar en tiempo y forma en sus lugares y aunque los de confianza no tienen horario específico se cree que mientras más tiempo estén en la organización son más responsables / trabajadores X salidas constantes como es el caso de reporteras los demás departamentos piensan que es un área que no trabaja.	Reuniones mensuales del Consejo Editorial p/selección y asignación de temas del periódico Se aprovecha p/comentarios aspectos informales.	Festejo de cumpleaños, días festivos (reyes, día de muertos, año nuevo, etc).  <b>Tótem</b> No existe ningún símbolo que los identifique ni un héroe a quien imitar. Sin embargo, la jerarquía de la Procuradora, aunque no genera representación positiva, sirve como medio p/presionar en la elaboración de los tramites. Además se encuentra en el último piso lo que representa su jerarquía.	Cooperación Cordialidad Compromiso o Respeto aunque no se reconoce un alto grado de compañerismo.	Responsabilidad: a pesar de no ser una organización muy formalizada cumplen con su trabajo. Inseguridad a falta de inf.	Inestabilidad Organizacional: El ambiente turbulento y hostil repercute en el clima de FCC Incertidumbre: falta de información sobre objetivos y funciones de la organización así como de lo que sucede dentro de la misma. Centralización: tanto de la información como en la toma de decisiones. Insatisfacción Laboral: falta de valoración y reconocimiento del trabajo, no hay oportunidades de ascenso, horarios excesivos, falta de identidad.	Al interior de la Prosoc se sigue concibiendo al departamento como el área de Comunicación Social, haciéndole peticiones relacionadas con la misma. Se cree que es un área en la que no se trabaja Falta de claridad en las funciones que realiza el departamento. Al interior de FCC a pesar de que no existe mucha documentación x escrito se tiene claro que se debe hacer y hacia donde se dirigen sus objetivos, aunque no se sienten identificados con la organización.	La forma en que se da a conocer el departamento o al exterior es a través de su publicación mensual, la que no se distribuye adecuadamente; con el programa de radio y con las visitas guiadas a niños, estas con el fin de crear una nueva cultura condicional, sin embargo, no menciona como repercuten sus servicios en la sociedad.	Consideran que no existe una buena dirección de la organización. JUD está conforme con equipo laboral y reconoce que su forma de trabajo no puede ser del agrado de todos. Consideran que la organización no brinda ninguna motivación, más bien son consideradas como obligaciones. No se sienten identificados con la empresa a pesar de que mayoría realiza funciones de acuerdo a perfil profesional. Se sienten poco valorados x la Institución. No existen condiciones necesarias p/realizar adecuadamente el trabajo. Insatisfacción con horarios de trabajo x parte de los de confianza por tener que cubrir ambos turnos. Imagen desfavorable de otras áreas del a Prosoc hacia la JUD: distraída y lenta.

## Funcionamiento

Función Ideal/Real	Productividad	Actores	Motivación	Participación del empleado	Grupos Formales
<p>A pesar de no existir un manual que indique paso a paso los procedimientos de trabajo, se obtuvieron los flujogramas ideales. En general se realizan funciones que no están establecidas formalmente en el departamento de FCC y que pertenecían a Comunicación Social.</p> <p>En la elaboración de diseños la variación es que prueba piloto se realiza entre los mismos miembros de FCC y no en el exterior a falta de tiempo y presupuesto.</p> <p>Elaboración de programa de radio: guión no pasa x revisión de JUD p/ahorrar tiempo y confiados en que la información sale del mismo departamento. Las personas encargadas de contestar las llamadas en el programa al no ser de FCC no siempre acuden a realizar su trabajo.</p> <p>En visita guiada la variación está en los tiempos estimados p/recorrer c/área de la Casa, lo cual va a depender del número de niños que asistan, su llegada a tiempo o que se solicite que el recorrido se haga en menor tiempo.</p> <p>Elaboración del periódico: retraso en entrega de materiales p/q publicación salga sin errores (cancelación o aplazamiento de entrevistas, fallas técnicas, no se consigue información, cambios de temas debido a que Consejo Editorial se reúne a revisar temas después de que se han asignado).</p>	<p>No existe afectación en la realización del diseño que la prueba se haga dentro del mismo departamento y no al público, más bien es un ahorro de tiempo.</p> <p>Guión que no pasa x revisión de JUD no afecta realización del programa y la falta de personal que atiende llamadas lo soluciona la propia radiodifusora</p> <p>Sin embargo si existe problema + FCC y área encargada de ir a contestar llamadas x no cumplir con su trabajo.</p> <p>Retraso de la publicación mensual hasta de 2 meses x sacar a tiempo publicaciones especiales y x recorte de personal, donde a falta de gente para distribuir los periódicos, se tienen publicaciones detenidas.</p> <p>El retraso no provoca costos económicos, pero si temporales (retrasos en el proceso) y energéticos (repetición de procesos, gasto humano y de materiales).</p>	<p>Personas de 24 a 35 años con carrera terminada en Comunicación y Diseño. Tiene alrededor de 2 años trabajando en el departamento.</p> <p>En general predomina el comportamiento sanguíneo y afable (explotan fácilmente / guardan la calma).</p> <p>Personal de confianza no respeta horarios de trabajo aunque si cumple con éste.</p> <p>La mayoría realiza actividades que no les corresponden a falta de personal.</p>	<p>No se encuentran establecidas legalmente ya que al descentralizarse el GDF se pierden estimulaciones establecidas en las condiciones generales de trabajo relacionadas con motivación.</p> <p>No hay posibilidad de asenso.</p> <p>No se reconoce el trabajo x otras áreas.</p> <p>No cuentan con todas las prestaciones establecidas: servicio médico, seguro de vida, bono mensual, vales de despensa.</p> <p>Su motivación suele ser el agrado hacia su trabajo, mientras que para los de confianza a pesar de tener buenos sueldos no se sienten reconocidos.</p>	<p>Da opiniones pero no decide. P/toma de decisión interna generalmente se realiza reunión en la que todos participan.</p>	<p>Existe buen ambiente y el trabajo en equipo. 3 grupos formales determinados x función: Casa Aprendiendo o a Vivir El periódico La Unidad Programa Voces de la Ciudad</p> <p>Estos 2 últimos al compartir funciones regularmente forman 1 sólo grupo de trabajo.</p>

Grupos Informales	Autoridad	Liderazgo	Relaciones de poder	R.Humanos	R.Materiales
<p>Existen buenas relaciones interpersonales sin que exista un trato muy estrecho.</p> <p>No hay barreras entre niveles jerárquicos a excepción de secretarías quienes a pesar de llevar buena relación ponen barreras hacia personal de confianza.</p> <p>5 Grupos informales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miembros de la casa junto con trabajadores administrativos de la misma quienes se encuentran en ludoteca y trabajan directamente con los niños.</li> <li>2. Un líder, un enlace y un jefe técnico especializado.</li> <li>3. Reporteras</li> <li>4. Diseñador, JUD y reportera. Jefa conoce al diseñador desde la universidad.</li> <li>5. Secretarías de difusión. Técnico operativo no se integra en ningún grupo primario</li> </ol> <p>En general se conforman de acuerdo al área que pertenecen (grupo vertical) y x profesión. Se conforman x distinto nivel jerárquico a excepción de reporteras y secretarías.</p>	<p>Legal: designada x Prosoc y reconocida como tal.</p> <p>Autoritaria: las decisiones son tomadas a nivel superior.</p> <p>Personalidad: extrovertida, respetuosa del trabajo de los demás, busca reconocimiento y permanencia de su puesto, donde el cumplimiento de sus objetivos depende del comportamiento de los empleados. En situaciones de presión se muestra autoritaria y tensa (sanguínea)</p> <p>Los 2 líderes coordinadores de proyecto se caracterizan x ser personas tranquilas y que en situaciones tensas buscan soluciones y no explotan fácilmente.</p>	<p>Coordinadora de administración quien a pesar de ser de otra área independiente ejerce poder sobre el área, pues a demás de poseer un nivel superior en organigrama es con ella con quien se arregla cualquier problema del material y otros gastos.</p>	<p>Manejo de incertidumbre: Secretarías tienen mayor experiencia y conocimiento sobre la realización de algunos trámites x lo que pueden tener el control sobre otros miembros, tal es el caso de la JUD quien constantemente les hace consultas sobre procesos administrativos. Además son ellas las primeras en recibir la información que llega a la JUD al ser quienes contestan las llamadas.</p> <p>Centralización: tanto de la información como en la toma de decisiones.</p>	<p>19 personas</p> <p>7 de confianza: jefa, 3 líderes y 3 enlaces.</p> <p>7 de base:</p> <p>4 Jefes Técnicos especializados</p> <p>2 Secretarías ejecutivas</p> <p>1 Técnico Operativo</p> <p>2 Servicio Social Encargado de Vigilancia y 2 de intendencia.</p> <p>Falta de personal para realización de periódico y p/cubrir toda la producción. Se contempla función de redacción, edición, dirección, diagramación, formación cuando sólo son 3 personas quienes realizan todo el trabajo.</p>	<p>Insuficiencia de material sobretodo de computadoras que además son obsoletas.</p> <p>Falta de transporte</p> <p>Deterioro de mobiliario</p> <p>Falta de material relacionado con el área de comunicación: TV, casetes, radiograbadoras, periódicos, al no estar autorizados x inexistencia del departamento de Comunicación Social. El material se solicita mensualmente y si se llega a requerir algo extra se puede obtener hasta el siguiente pedido.</p>

**MATRIZ DE DOBLE ENTRADA  
SIMILITUDES Y DIFERENCIAS**



### Entorno

Ítem	Similitudes	Diferencias
Etapas Claves	<p>Surgen ante la necesidad del Estado de administrar y controlar, así como para cubrir una demanda social, que al mismo tiempo le confiere poder sobre dicho ámbito.</p> <p>Sufren cambios legales (implementación o modificación de sus leyes, modificación del nombre de la Institución, cambios sobre el organismo del que quedan a cargo) y estructurales (implementación, modificación o desaparición de algunas áreas o departamentos).</p> <p>Se estipulan como organismos públicos descentralizados.</p> <p>Poco presupuesto y alta demanda poblacional, lo que contribuye a la ineficacia de sus servicios.</p> <p>Aunque no en todas se menciona, surge la necesidad de buscar el autofinanciamiento a través de convenios con Instituciones privadas o bancarias, fideicomisos o intercambios no precisamente económicos.</p> <p>En los 80's tras reorganización administrativa y financiera de la Admón. Pública sufren algunas reestructuraciones importantes.</p> <p>90's implementación de realización de algunos tramites burocráticos: SAR, AFORES, CURP.</p>	<p>No coinciden en la época en que surgen, ya que aparecen en relación a un contexto histórico, que demanda la creación de un nuevo organismo que satisfaga necesidades tanto del Estado como de la población.</p> <p>Mientras que la mayoría de las dependencias de gobierno son dirigidas por funcionarios públicos, en el INBA se estipula ser dirigido por aristas.</p> <p>No se limita en presupuesto a los organismos que contribuyen directamente en la estabilidad del Estado, tal es el caso de la Sedena, la que obtuvo mayor presupuesto para enfrentar la situación política tras el movimiento chiapaneco.</p>
Ambiente Relevante Interno	<p>Al referirse a organizaciones públicas que dependen del Gobierno, se encontró que la mayoría de éstas y asimismo los departamentos objeto de estudio cuentan con una estructura formal, por lo que en primera instancia se desenvuelven en un ambiente estable, sin embargo, la ineficacia de la estructura formal tanto en estructura (incompleta, falta de especificidad) como en funcionalidad (poco aplicable, incongruencia) o el incumplimiento de la misma, provocan inestabilidad al interior de la organización.</p> <p>Turbulencia: como producto de la información y materiales que se reciben a destiempo, provocando sobrecarga de trabajo y bajo presión y la aplicación de programas emergentes, mejor conocidos como bomberazos. Asimismo por los cambios que se pueden dar en las decisiones respecto a las órdenes de trabajo, sobre todo por parte de la Dirección General, provocando incertidumbre en los empleados, así como por la reestructuración orgánica que se ha dado en algunas áreas y funciones al interior de las organizaciones estudiadas.</p> <p>Hostilidad: por dependencia hacia Dirección General y con áreas internas y externas al departamento p/la realización eficiente del trabajo, donde no todas cumplen adecuadamente con su parte en el proceso.</p>	

<p>Ambiente Relevante Externo</p>	<p>Al exterior las organizaciones se ven determinadas por:</p> <p>Ambiente político: dependen de las decisiones y estipulaciones del Gobierno Federal así como de las Instituciones Públicas de las que quedan a cargo. Al mismo tiempo, que se ven afectadas por el sistema político del país.</p> <p>Económico: a pesar de no ser organizaciones productivas se pueden ver afectadas por la situación económica del país sobre todo en lo referente a la asignación del presupuesto.</p> <p>Social: determinado x las demandas y necesidades sociales.</p> <p>Cultural y Educativo: en este ambiente sólo se ven involucradas aquellas organizaciones cuya función social está relacionada con este ámbito, tal es el caso de Cana11, Radio Educación, INBA, el Departamento de FCC de la Prosoc y la Dirección de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP, quienes al otorgar un servicio de índole cultural deben estar al tanto de lo que pasa en este sector.</p> <p>La mayoría de las organizaciones que forman parte del ambiente externo de los casos estudiados pertenecen al sector público, sin quedar exento el sector privado. Entre las más repetitivas del 1er sector se encuentran: Gobierno Federal y Segob: disposiciones de carácter político, económico y legal referentes a las Instituciones públicas.</p> <p>SHCP: quien determina financiamiento del gasto público federal.</p> <p>Instituciones educativas como el INBA, CNCA, CONACULTA, SEP, INAH, IPN, UAM, UNAM con quienes se realizan convenios y se trabaja conjuntamente en la difusión cultural.</p> <p>En el sector privado se encuentran los medios de comunicación quienes ceden y difunden in formación</p> <p>Asimismo, se cuenta con la participación de asociaciones civiles y ONG's con quines se realizan convenios y apoyan el trabajo de la Institución.</p>	<p>En el sector económico las organizaciones que influyen directamente en la seguridad y estabilidad del Gobierno Federal, a pesar de que se pueden ver afectadas por la situación económica del país. cuando requieren de sus servicios no se ven limitadas en el presupuesto. tal es le caso de la Sedena.</p> <p>Algunas organizaciones cuentan con la participación de Instituciones bancarias y otros organismos privados que proveen de insumos a la organización como son el IMSS, el Municipio de Atizapán de Zaragoza, Renapo, ISSSTE y Canal 11.</p>
<p>Turbulencia</p>	<p>Estable: Cuentan con cierta estabilidad al estar inmersas en un área central y estructurada del Gobierno que garantiza su estancia y el papel legitimador de la función que cumplen ante la sociedad. Sin embargo, resulta turbulenta por los cambios políticos, económicos y sociales que acontecen en el exterior, tal es el caso de los planes sexenales, crisis económicas y demandas poblacionales, respectivamente.</p>	

Hostilidad	<p>Se encuentran en un ambiente dominante al depender de las decisiones políticas y económicas del Gobierno Federal y de las dependencias que las rigen.</p> <p>Estresante y arriesgado: a pesar de su papel legitimador deben de justificar su razón de ser p/no desaparecer y asegurar su permanencia; además de la alta demanda de sus servicios que muchas veces no son cubiertas eficientemente. Asimismo, la incertidumbre que se genera por la falta de una adecuada lectura del entorno, del que no se obtiene la información necesaria en el tiempo óptimo, provocando un ambiente estresante y arriesgado al no saber lo que puede ocurrir en un tiempo determinado.</p>	
Desintegración	<p>Integrado: se desenvuelven en un ambiente ordenado, organizado y regulado al estar sujetas a normas y reglamentos bien definidos, además de estar en contacto con otras dependencias de gobierno también formalmente estructuradas.</p>	
Escasez	<p>Falta de R.M sobretodo de equipo técnico y actualización del mismo.</p> <p>Escasez de recursos financieros: limitación presupuestal a la que se adaptan las organizaciones. La mitad de los casos presentó insuficiencia de R.H para sacar eficientemente el trabajo, mientras que la otra mitad presentó personal suficiente y hasta en algunos casos excesivo al ser departamentos que aceptan personal reubicado de otras áreas. Sin embargo, no se cuenta con la distribución adecuada de actividades, ni con el perfil necesario que permita aprovechar al personal adecuadamente.</p>	
Diversidad	<p>El que este dirigido a un público homogéneo o heterogéneo va en función del servicio que ofrece. En la mayoría de los casos, los departamentos estudiados se dirigen a un público heterogéneo, ya que otorgan diferentes tipos de servicios dirigidos a públicos con distintos intereses y necesidades.</p> <p>En el caso los departamentos que se dirigen a un público homogéneo se encuentran los de las emisoras culturales que por el tipo de programación se dirigen a un público reducido y determinado. Y los departamentos del ISSSTE y la Sedena, donde el servicio otorgado esta enfocado a un público específico.</p>	
Interrelación	<p>Para la realización adecuada del trabajo todas las organizaciones requieren de la constante entrada y salida de información, así como de la</p>	<p>En el caso de Radio Educación además de la información que se consigue del exterior y de la dependencia con otras Instituciones de Gobierno,</p>

	<p>interdependencia entre las partes internas como con el exterior. Sin embargo, en ninguna de ellas se logra obtener la información necesaria y oportuna, ni la coordinación y comunicación adecuada entre las partes que le permita funcionar de manera eficiente, por lo que los podemos considerar como sistemas medianamente abiertos.</p> <p>En la mayoría de los casos los problemas al interior tienen que ver con el incumplimiento en la entrega de la información en el tiempo acordado, la dependencia que existe con la Dirección General teniendo que esperar autorización para proceder y la falta de comunicación y coordinación entre las áreas en la distribución de las funciones. Asimismo hay que recordar la dependencia que existe con los departamentos que proveen de R.H, materiales y financieros sin los cuales no es posible trabajar.</p> <p>La interdependencia con el exterior se ve afectada por la falta de información a tiempo y por la incertidumbre originada por cambios que puedan darse en la información ya entregada, lo que repercute consecuentemente en la entrega del servicio a tiempo de la organización al exterior. Asimismo, se ve determinada administrativa y legalmente por las Instituciones de las que queda a cargo.</p>	<p>mantiene contacto con el entorno mediante convenios con organizaciones que no requieren intercambios monetarios.</p>
<p>frontera</p>	<p><b>Mercado:</b> las organizaciones no logran responder adecuadamente a las demandas del sector al que se dirigen.</p> <p><b>Proveedores:</b> no abastecen adecuadamente a la organización de información, ni de R.M ni económicos para su óptimo desempeño. Sus proveedores se refieren principalmente a otras Instituciones públicas de las que dependen administrativa y jurídicamente, sin dejar de tener participación en la entrada de insumos el sector privado y organizaciones independientes con quienes se establecen convenios.</p> <p><b>Competencia:</b> la mayoría de las organizaciones analizadas no presentan competencia debido a que son las únicas que brindan el servicio ante la sociedad, lo que al mismo tiempo repercute en la alta demanda del mismo.</p> <p>En el caso de las organizaciones en las que el objeto de estudio fue el área de comunicación social, a pesar de no contar con competencia a nivel Institución, consideraron a las áreas de comunicación social de otras dependencias de gobierno como su posible competencia, aunque cada una debe cumplir con la función específica dentro de su sistema. Al interior también se cuenta con áreas o personas claves que obtienen</p>	<p><b>Mercado:</b> en el caso de las emisoras culturales a pesar de los problemas y contratiempos que se presentan durante los procesos de trabajo son ellas quines no obtienen la respuesta esperada del público, otorgando el servicio a una cantidad reducida de la población.</p> <p><b>Competencia:</b> en cuanto a las organizaciones que brindan un servicio relacionado con la difusión cultural, como es el caso de C11, Radio Educación, Departamento Cultural de SHCP y Servicio Educativo del INBA, no consideraron precisamente competencia directa al resto de organizaciones que se dedican al mismo ámbito, ya que muchas veces se da el apoyo mutuo entre ellas p/la complementación de funciones, además que la competencia que pueden llegar a tener con éstas es poca al ser un servicio que no tiene mucha difusión tanto en el sector público como privado. En todo caso su competencia más fuerte suele ser la presencia de otras alternativas no culturales que roban la atención del público, aunque ya han determinado el suyo.</p> <p>En el caso del INBA si se puede habla de competencia directa y legitimada por el propio Gobierno, el CNCA, quien en su aparición restó funcionalidad e importancia a la Inst.</p>

	<p>información del exterior, en donde regularmente se presentan zonas de incertidumbre al no difundir adecuadamente la información por el poder que les confiere.</p> <p>En general, las fronteras de estas organizaciones les permiten tener una actitud adaptativa ante las contingencias que se presentan, aunque con tiempo de respuesta lento, a partir de lo cual han ido logrando sacar el trabajo adelante con algunas deficiencias.</p>	
Insumos	<p>Lo que requieren la mayoría de las organizaciones del exterior para poder funcionar son recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros e información. En esta última tanto de carácter legal como la relacionada con su función social. Sin embargo, en la mayoría de los casos la entrada de insumos a la organización no es la adecuada ni en cantidad, calidad, ni en tiempo. En el caso de los R.H además de no cumplir con el perfil necesario, en algunos casos no se contrata al suficiente, los R.M no cubren las demandas de trabajo, la tecnología no suele ser de vanguardia ni la suficiente, el presupuesto es limitado y la información no llega a tiempo, completa ni confirmada.</p>	
Transformación	<p>En la transformación del insumo para la obtención del servicio otorgado se presentan algunos contratiempos que impiden que el producto final, en la mayoría de los casos, salga a tiempo y con la calidad esperada. Los principales problemas a los que se enfrentan son la falta de información, la tardanza en autorizaciones por parte de las autoridades, la ineficacia e insuficiencia de recursos técnicos y la mala distribución de actividades.</p>	
Producto	<p>El tipo de productos que ofrecen se refieren a la prestación de servicios públicos, tales como seguridad social, crédito público, difusión cultural, servicios educativos, registro poblacional, defensa nacional, donde una parte de ellos son entregados en forma de trámites y documentos y otra se ve directamente reflejados en los productos comunicativos y actividades que ofrecen a la sociedad, tal es el caso de la difusión cultural por radio y TV, y los talleres, actividades y eventos que se otorgan a la sociedad en el caso de las organizaciones cuya función es la difusión cultural, así como productos informativos sobre la organización en el caso de las organizaciones cuyo objeto de estudio fue el área de comunicación social.</p> <p>A pesar de que estos servicios son otorgados al sector al que van</p>	<p>En el caso de C11 y Radio Educación a pesar de los retrasos que pueden existir durante la transformación del producto, éste es entregado a tiempo, ya que finalmente se tiene que sacar al aire en el horario establecido.</p>

	<p>dirigidos se presentaron algunos problemas comunes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retrasos en las entregas del producto sobre todo los referentes a documentos y trámites.</li> <li>2. El servicio no cubre la totalidad de la demanda solicitada o especificada en los objetivos de la organización dejando a una parte de los usuarios sin este servicio.</li> <li>3. Falta de calidad y certeza en el producto entregado como consecuencia del trabajo bajo presión (bomberazos).</li> <li>4. Descuido del producto principal o especificado en los objetivos del departamento por la realización de trabajos emergentes.</li> </ol>	
<p>Problemas y Obstáculos</p>	<p>A pesar de encontrarse en un ambiente relativamente estable por la estructura formal con la que cuentan las organizaciones de gobierno, se ven determinadas por los cambios políticos, jurídicos, sociales y económicos que acontecen en el entorno.</p> <p>Insuficiencia de insumos (R.H, materiales, tecnológicos y financieros) que no permiten el funcionamiento óptimo de la organización</p> <p>Insuficiencia y deficiencia de mecanismos de información y comunicación con el exterior, lo que impide buenas relaciones y la coordinación entre las mismas.</p> <p>Rigidez estructural que repercute en la capacidad de respuesta hacia el entorno: deficiencia en la calidad del servicio, incapacidad para atender demanda.</p> <p>Alta demanda del servicio por no existir otra organización que realice el mismo servicio.</p>	<p>A pesar del recorte presupuestal que pueda tener la Sedena, en casos en que es requerida p/la Defensa Nacional se le otorgan los recursos necesarios p/contrarrestar a la ofensiva, ya que ésta contribuye en la estabilidad del gobierno y de la nación. Tal fue el caso del levantamiento zapatista en que se brindan mayores R.H y materiales al departamento de Comunicación para que pudiera responde adecuadamente a los medios de comunicación y salvaguardar la imagen de la Inst.</p> <p>En el caso de C11 y Radio Educación a pesar de tener posesionado a un público específico, por el tipo de servicio ofrecido (transmisión de programación cultural) y al existir una amplia cobertura y un alto índice de preferencia por programación comercial, las emisoras comerciales se presentan como su competencia.</p> <p>En cuanto al INBA a existir una Institución que le restó importancia y funcionalidad (CNCA), la competencia también se presenta como un obstáculo para su desarrollo.</p> <p>Estas organizaciones junto con el departamento de promoción cultural de la SHCP, cuya función social es la difusión cultural, no presentan alta demanda en sus servicios.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Los elementos que pueden aprovechar las organizaciones tanto del interior como del exterior son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legitimidad otorgada por el Gobierno, justificando su razón social.</li> <li>2. Mayor coordinación y aprovechamiento de recursos del exterior.</li> <li>3. Demanda del servicio otorgado aun de las Instituciones culturales que ya tienen un público cautivo.</li> <li>4. Aprovechamiento de R.H con los que cuenta.</li> </ol>	

<p>Obtención de Información</p>	<p>A pesar de mantener contacto con áreas internas y externas que proveen de información a la organización, no cuentan con los mecanismos adecuados que les permitan tener una lectura óptima del entorno p/poder responder eficientemente a las contingencias del entorno. Sin embargo, no significa que no exista una lectura de éste y por lo tanto cierta adaptabilidad a los cambios que en éste se presentan, que es lo que les ha ayudado a permanecer en el entorno.</p> <p>La forma en que se proveen de información es a partir de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación con áreas y/o personas internas que tienen contacto con el exterior, quienes en la mayoría de los casos no la proveen adecuadamente en el interior.</li> <li>2. Contacto con otras Instituciones del mismo ámbito o que de alguna manera intervienen en el desempeño de la organización, sobre todo organizaciones públicas.</li> <li>3. Contacto con usuarios, ya sea por que requieren de su presencia en la realización del servicio o por que la Institución se interesa por conocer su opinión a través de encuestas, atención de llamadas, entrevistas, hoja de sugerencias.</li> <li>4. Aunque no todas, la mayoría también se provee de información a partir del monitoreo y contacto con medios de comunicación.</li> </ol>	<p>Tanto el IMSS como la Sedena, cuyos objetos de estudio fueron las áreas de comunicación, no presentan contacto con el público en la obtención de información, ya que más bien se les tienen que informar a ellos sobre lo que pase en la Inst.</p> <p>INBA, Radio Educación, Renapo, ISSSTE no se proveen de información de los medios de com.</p> <p>C11 por el tipo de servicio que otorga también acude a eventos y actividades para la obtención de inf.</p> <p>El ISSSTE es el único que presenta un programa p/analizar y mejorar funcionamiento.</p> <p>El municipio de Atizapán de Zaragoza es el único que hace uso de memorandos, oficios y circulares en la obtención de inf.</p>
---------------------------------	---	---

**Estructura**

Ítem	Similitudes	Diferencias
Misión	<p>A excepción del departamento de FCC de la SHCP, todas las organizaciones cuentan con una misión formalmente establecida que concuerdan con los objetivos de sus departamentos, sin embargo existen ciertas incongruencias con otros elementos de la organización que no permiten que éstas se cumplan adecuadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se da a conocer de manera formal a sus empleados.</li> <li>• No es congruente con los recursos con los que cuenta el departamento.</li> <li>• Creada por autoridades externas que desconocen la realidad y capacidad de acción del departamento (INBA, IMSS), además de las limitantes en R,H, materiales, técnicos y /o económicos que presentan en general las organizaciones.</li> <li>• Implementación de nuevos productos, actividades y procesos que no han sido contemplados en el proceso formal, lo que sugiere la utilización de mayor número de R.H, materiales, y/o económicos de los formalmente establecidos, lo que también repercute en el rumbo de la organización (IMSS, FCC).</li> <li>• Omisión de funciones y procesos necesarios para la consecución de los objetivos (ISSSTE, Municipio de Zaragoza).</li> <li>• Falta de claridad y variación en los procesos de trabajo.</li> <li>• Predominio de intereses particulares sobre generales a excepción de Radio Educación.</li> </ul>	<p>A pesar del interés que hay por el cumplimiento de la misión otra de las causas por la que no se cumple totalmente es por la falta de actualización de ésta, en la que aun se contempla la transmisión por onda corta, de la que ha dejado de transmitir.</p>
Visión	<p>A pesar de ser organizaciones estructuradas formalmente, sólo 4/10 de los departamentos analizados hacen mención de la visión, lo que se puede atribuir a que a nivel objeto de estudio no se cuenta con tanta especificidad. Dicha visión es congruente con la misión en tres de estas organizaciones, pero en ninguna de ellas es dada a conocer formalmente a los empleados.</p>	<p>La visión del Municipio rebasa los alcances de la misión de la organización, ya que el asegurar servicios de calidad a la población del municipio no garantiza llegar a ser el mejor municipio del Estado ni el equilibrio entre las clases sociales.</p>
Valores	<p>En la mayoría de los casos estudiados las organizaciones cuentan con valores establecidos formalmente, sin embargo estos no son dados a conocer y por lo tanto tampoco son llevados a cabo, donde son los mismos empleados y sus relaciones quienes han formado los propios valores de la organización.</p>	<p>El Departamento de FCC de la Prosoc por su escasa formalidad estructural no cuenta con valores x escrito, mientras que Renapo y el ISSSTE a pesar de decir que cuenta con ellos, no se hace mención de los mismos. No se encontraron muchas similitudes en cuanto a los valores de cada organización, además que algunos de ellos son específicos del giro de las</p>



		<p>mismas, tal es el caso del de soberanía y honor que establece la Sedena o el de fomento de la cultura por parte de las instituciones que se dedican a este rubro. Sin embargo, la mayoría de los valores que se establecen en c/organización resaltan el compromiso que se debe de adquirir con ésta (responsabilidad, compromiso, lealtad, honestidad, disciplina) más que las relaciones grupales y el desarrollo personal que contribuyen en gran medida en la realización del trabajo (trabajo en equipo y compañerismo retomado por SHCP y ésta última por el Municipio; superación, respeto, profesionalismo y entusiasmo retomado por C11).</p>
Objetivos	<p>A excepción del departamento de FCC de la Prosoc, todos cuentan con objetivos formalmente establecidos que corresponden a lo especificado en su misión, sin embargo, al no ser dados a conocer a los empleados no se logra tener una visión clara de la finalidad del departamento ni de la importancia y forma en que repercuten en el desarrollo de la organización.</p> <p>entre los factores que influyen en la consecución de los objetivos se encontraron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad y/o omisión de procesos y funciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.</li> <li>• Variación en los procesos de trabajo.</li> <li>• Personas inadecuadas p/el puesto o actividades q/no corresponden al cargo.</li> <li>• Insuficiencia e ineficiencia de insumos (recursos humanos, materiales y económicos e información).</li> <li>• Mala dirección y planeación de la Dirección.</li> <li>• Insatisfacción laboral.</li> <li>• Falta de coordinación y trabajo en equipo.</li> <li>• Alta demanda del servicio, a excepción de las que otorgan difusión cultural, ya que a pesar de que existe demanda del mismo no se presenta como un obstáculo en la consecución de sus objetivos.</li> </ul>	<p>En el caso del INBA y de IMSS uno de os factores que también influyen en la consecución de sus objetivos es el hecho de que al ser formulados desde el exterior, no coinciden con la realidad del departamento, es decir, algunos objetivos quedan fuera de su alcance.</p> <p>En el caso del IMSS y de Radio Educación tanto x el número de personas que conforma el departamento de estudio como x el gusto que presentan hacia su trabajo se logra la coordinación y el trabajo en equipo.</p> <p>En el caso de Radio Educación la falta de actualización de sus objetivos es uno de los motivos x los que no se cumplen de la forma en que se encuentran especificados formalmente, ya que desaparece la transmisión x onda corta y en el objetivo aun se contempla.</p>
Reglamento Interno	<p>A excepción del departamento de FCC todos los departamentos cuentan con un reglamento interno en el que se especifican los lineamientos bajo los cuales se deben de regir los miembros de la organización, así como sus deberes y obligaciones, A pesar de que no se dan a conocer formalmente a los empleados se logra tener control sobre ellos a partir de una estructura de poder autoritaria que reprende la desobediencia de los</p>	<p>Por la poca formalidad del departamento de FCC tampoco menciona la existencia de un reglamento formal, aunque si hace referencia de algunas normas a los que están sujetos personal de base y de confianza.</p>

	<p>lineamientos estipulados por las mismas autoridades. Sin embargo, existe cierto grado de libertad donde el actor se vuelve impredecible. Esta violación al reglamento se da tanto por parte de autoridades, sobre todo en lo referente a las prestaciones que debe otorgarse a los empleados y el respeto a sus horarios de trabajo, así como por parte de los empleados, sobre todo de los de base, quienes se sienten respaldados por el sindicato y no cumplen cabalmente con sus obligaciones, además que el propio reglamento por el que se rigen les otorga ciertos privilegios, a comparación de los empleados de confianza que por lo general son los que más trabajan.</p>	
<p>Manual de Procedimientos</p>	<p>A pesar de que todos los departamentos cuentan con un manual de procedimientos formalmente establecido, éstos carecen de claridad y especificidad en algunas funciones, actividades y procesos que han de desarrollarse p/el desempeño óptimo de la organización.</p> <p>Son documentos que no se dan a conocer al personal y que en algunos casos ni siquiera se encuentran al alcance de ellos, ya sea porque los tiene algún área externa al departamento o a la organización, o porque se encuentran en actualización y no pueden ser mostrados hasta no tener la autorización de las autoridades correspondientes.</p> <p>La necesidad de actualización de algunos manuales surge por la implementación de nuevas actividades y productos que han ido variando los procesos de trabajo llevados a cabo por el departamento, aunque también se da el caso de departamentos que a pesar de las variantes no se tiene pensado estructurarlas en un manual (IMSS).</p> <p>Otra deficiencia encontrada en los manuales es que no corresponden a los recursos existentes en el departamento, ya sea porque fueron realizados por áreas externas que desconocen la forma real en que debe trabajar el área, o porque dentro del proceso ideal no se contempló al personal idóneo ni las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, además de los problemas que pudieran presentarse por la falta e ineficiencia de los recursos materiales.</p> <p>Es así que las actividades y procesos se van a prendiendo por observación e indicación de jefes o compañeros que van mostrando la forma en que debe realizarse el trabajo.</p> <p>Tanto por desconocimiento del proceso formal (aunque lo aprendan informalmente) como por la falta de organización y coordinación entre los</p>	<p>Radio Educación cuenta con manual de procedimientos en el que se especifican c/u de las actividades que se deben cumplir y la forma de llevarlas a cabo, si embargo, no se encuentra al alcance de los empleados ni se da a conocer formalmente.</p> <p>A pesar de que en el IMSS y SHCP el documento si se encuentra dentro de la misma organización, éste no es dado a conocer a los empleados.</p> <p>Tanto los recursos con los que cuenta el departamento de la Sedena como el del Municipio de Atizapán de Zaragoza corresponden a los procesos formales.</p> <p>El único manual de procedimientos que se presenta poco funcional, es el de la Dirección de Desarrollo Social del Municipio de Atizapán de Zaragoza, ya que no indica c/u de las actividades correspondientes en la obtención del producto, las cuales deben ser realizadas en el proceso real.</p>

	miembros y áreas que intervienen en el mismo, existen contratiempos y desorden que no permiten que se lleva a cabo idealmente,	
Organigrama	<p>Todas cuentan con un organigrama establecido formalmente a nivel organización, sin embargo en algunos casos se carece de dicha estructuración a nivel objeto de estudio, tal es el caso del IMSS, SHCP, Radio Educación, Prosc, ISSSTE y Municipio de Zaragoza, donde se indica departamento de los que depende y los que tiene a su cargo, pero sin referirse a la forma en que se estructura internamente.</p> <p>Los organigramas muestran una estructura jerárquica vertical descendente, en el que se especifican puestos, líneas de comunicación y de mando, delegando autoridad a jefes x áreas, sin embargo, ésta no se respeta, existiendo centralización en la toma de decisiones.</p> <p>En la mayoría de los casos el número de R.H no corresponde al establecido formalmente, ni algunas de las funciones al puesto asignado.</p>	<p>En los organigramas de los departamentos de la Sedena, de la Prosoc y del ISSSTE, existe incongruencia entre los nombres de los puestos y departamento asignados formalmente a los que existen en realidad.</p> <p>El número de R.H en el departamento del INBA, C11, Renapo y Municipio de Zaragoza corresponde al indicado en su organigrama y sólo en este último y en la División de Continuidad de la televisora, todas sus funciones corresponden a los puestos asignados.</p>
Reclutamiento	<p>A excepción del departamento de FCC de la Prosoc todos cuentan con un manual p/el reclutamiento del personal, en el que se establecen los requisitos y la forma en que el departamento de R.H deberá llevarlo a cabo, contemplando elementos como la solicitud de trabajo, la aplicación de exámenes y entrevistas. Sin embargo, en la práctica real, el reclutamiento lo realiza c/área de manera informal y por recomendación, ya sea del Dirección General o del mismo departamento sin respetar, en algunos casos, el perfil requerido p/ocupar el puesto.</p> <p>Tampoco existe inducción formal para el personal que ingresa, teniendo que aprender por observación y experiencia y por explicación e indicaciones que llegan a dar jefes o compañeros de trabajo.</p>	<p>En el caso de la Sedena por la rigidez de su estructura tiene que respetar, en la mayoría de los casos, los requisitos solicitados para el ingreso de personal a la Institución, lo que no significa que no acepten personal recomendado. A pesar de su formalidad, en la DGCS de la organización, no se especifica el perfil requerido p/c puesto.</p>

## Comunicación

Ítem	Similitudes	Diferencias
<b>Problemas de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centralización de la información:</b> la información se concentra a nivel superior y se transmite de forma selectiva a niveles inferiores, lo que genera cuellos de botella, retraso en la toma de decisiones e incertidumbre. La información se mantiene en ese nivel como una forma de protección y de poder.</li> <li>• <b>Cuellos de botella:</b> la información se maneja a nivel superior y no se delegan responsabilidades, lo que provoca que se saturen los canales de comunicación a ese nivel. También existen cuellos de botella a nivel departamento cuando se recibe información de última hora para que se elabore algún trabajo.</li> <li>• <b>Incertidumbre:</b> por desinformación e información poco clara e inoportuna hacia niveles inferiores tanto de la información que se recibe (o debería de recibir) cotidianamente del exterior, de las instrucciones y órdenes de trabajo al interior, así como del ideario organizacional en el que queda establecido el rumbo de la empresa y la forma de llevarlo a cabo.</li> <li>• <b>Insuficiencia e ineficiencia de mecanismos formales e informales de comunicación:</b> los departamentos no cuentan con los medios y canales de comunicación adecuados para que la información fluya tanto interior como al y del exterior.</li> <li>• <b>Falta de comunicación y coordinación entre las personas y áreas involucradas en el proceso:</b> la falta de una planeación adecuada del trabajo, su supervisión, el interés y la incitación para llevarlo a cabo, provocan problemas de comunicación como son la insuficiencia de información oportuna, flujos inadecuados de información, falta de retroalimentación, poca colaboración y trabajo en equipo.</li> <li>• <b>Rumores:</b> creados a partir de la desinformación del personal tanto de instrucciones, acciones y resultados, lo que crea que la gente haga sus propias conjeturas y busque sus propias fuentes.</li> <li>• <b>Falta de negociación:</b> a pesar de que en algunos casos existe la opinión del empleado y se puede negociar algún permiso, no se logra llegar a acuerdos en la toma de decisiones, sobretodo a nivel Dirección, pues se muestran poco flexibles a aceptar sugerencias,</li> </ul>	

	<p>no permiten la retroalimentación y simplemente imponen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incongruencia entre discurso formal y real:</b> este problema se presenta desde la estructuración formal de la empresa en el que queda establecido ideario y rumbo de la organización y que finalmente no es llevado a cabo como tal ni se trabaja en función del mismo. También se observa incongruencia entre lo que dicen las autoridades al interior de la organización y lo que realmente hacen, tal es el caso de Renapo y DDS en las que se habla de la "Admón. del Cambio" y no se hace nada por ésta, siguiendo la misma estructuración priísta. O lo que pasa en el resto de los departamentos donde los jefes dicen sentirse interesados por el desempeño de la organización y no existe un trabajo dirigido para dicho fin.</li> </ul>	
<p><b>Flujos Informativos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general el tipo de comunicación que más se practica al interior de las organizaciones es la vertical descendente unidireccional (de arriba-abajo pero sin que fluya de regreso), ésta parte desde nivel superior y llega sólo al nivel al que se le requiere dar alguna información, la que regularmente fluye en forma de instrucciones y órdenes, sin mayor interés por mantener informado sobre lo que pasa al interior de la organización, no permitiendo la integración en el trabajo. Asimismo, la falta de comunicación entre jefe y empleado no permite que se conozcan las diferencias, sus necesidades ni potencialidades, que pudieran contribuir al logro de los objetivos.</li> <li>• La comunicación vertical ascendente no va más allá de dar alguna información, informe, queja o petición al jefe inmediato, y en algunos casos en dar alguna opinión pero sin permitir la participación del empleado en la toma de decisiones.</li> <li>• La comunicación horizontal que se llega a dar al interior de los departamentos más que por cuestiones laborales surge en asuntos informales. En la mayoría de los casos ésta se practica a nivel de altos y mandos medios, ya sea para conjuntar el trabajo realizado o ponerse de acuerdo para uno nuevo o simplemente para transmitir órdenes de trabajo y otros asuntos laborales.</li> <li>• La comunicación horizontal que se llega a dar entre los actores puede ser tanto por pertenecer a un mismo rango o profesión o por ser de un mismo departamento en donde los miembros se relacionan entre sí, en donde a pesar de ser de diferentes niveles no existe gran diferencia</li> </ul>	<p>En el caso del INBA a pesar de que a nivel superior no se respeta la comunicación escalonada, pasando directamente de Dir Gral a la persona de la que se requiere la información, dentro del de estudio, la subdirectora pone en práctica la comunicación vertical descendente (de Subdirección a jefes y de ellos a operativos) y ascendente (de jefes de departamento a Subdirección).</p> <p>IMSS sólo presenta comunicación horizontal entre mandos medios, pues son únicamente de ese rango los que conforman el depto.</p> <p>En Renapo y DDS del Municipio la comunicación horizontal sólo se da a nivel superior, lo que se explica también por la inexistencia de grupos informales a niveles inferiores por la falta de integración.</p> <p>Radio Educación Sedena e ISSSTE no presentan comunicación horizontal a nivel superior, pues no se muestra apertura entre los directivos y encargados de departamentos para llevarla a cabo.</p> <p>En el caso de la Sedena, aunque los miembros que participan en la toma de decisiones no son de un rango muy inferior, se puede decir que se entabla una comunicación horizontal entre un nivel alto y uno de menor rango, sin embargo, ésta sólo se da con las 2 personas que orientan y aconsejan al jefe en la toma de decisiones y no con todos los miembros en general.</p> <p>Sólo INBA, IMSS, Radio Educación y FCC presentan retroalimentación, sin embargo, no repercute en gran medida en la toma de decisiones:</p> <p>En INBA es la misma encargada del depto. quien alienta la participación del empleado aunque la comunicación que se logra al interior no fluye a nivel Dirección, sin embargo, si ayuda en el trabajo interno.</p>

	<p>jerárquica. En estos casos la comunicación horizontal más que para servir como un medio de retroalimentación laboral, se da por cuestiones informales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la mayoría de los casos no existe retroalimentación y en los que se llega a dar no es a nivel general, por lo que no tiene gran influencia para la toma de decisiones que se da a nivel superior.</li> </ul>	<p>En IMSS aunque Coordinación se muestre autoritario y no aliente la retroalimentación, la comunicación que logran tener los 3 miembros del departamento es buena y contribuye en su trabajo.</p> <p>En Radio Educación no es la jefa del depto. pero si una coordinadora la que alienta la participación del empleado, sin embargo la comunicación se queda a ese nivel sin existir retroalimentación a nivel superior.</p> <p>En FCC se logra dar respuestas al interior del departamento, sin embargo las decisiones son tomadas por la jefa.</p>
<b>Comunicación Informal</b>	<p>La mayoría de las organizaciones no cuentan con la suficiente ni adecuada comunicación formal p/mantenerse informados al interior. De este modo, surge la comunicación informal como una forma de contrarrestar la desinformación, sin embargo, ésta tampoco resulta ser muy eficiente, explicada desde las relaciones interpersonales que no logran consolidarse adecuadamente.</p> <p>Los medios x los que se transmite la comunicación informal es vía oral, notas por escrito, vía telefónica y recados por terceros, siendo únicamente la primera, la que coincide en todos los casos.</p>	<p>INBA, IMSS, FCC coinciden en hacer uso de mensajes por escrito.</p> <p>INBA, IMSS, SHCP, vía telefónica.</p> <p>IMSS, FCC coinciden en la comunicación de recados por terceros.</p> <p>IMSS y FCC son los 2 departamentos que cuentan con mayor número de canales por los que fluye la comunicación informal, que también tiene que ver con las relaciones que se logran entablar entre los miembros.</p>
<b>Productos Internos de Comunicación</b>	<p>Entre los productos comunicativos con los que cuentan al interior, están, aunque no en gran medida, escritos como memorandos, circulares y oficios. Sólo Radio Educación no menciona alguno de estos.</p> <p>El tipo de mensajes que circulan al interior no van más allá de órdenes, instrucciones, avisos, notificaciones, autorizaciones, solicitudes y reprensiones.</p> <p>A pesar de que algunas Instituciones manejan medios internos de comunicación, como revistas o boletines, a nivel departamento no cuentan con ellos. Además que no se menciona si estos realmente contienen la información necesaria y si son repartidos y leídos en el resto de la organización.</p>	<p>Sólo IMSS y Renapo hacen mención del fax, sin embargo se cree que todas cuentan con el servicio, pues es una herramienta común y necesaria en cualquier oficina de trabajo.</p> <p>Sólo IMSS, SHCP, Canal 11, FCC mencionan uso de Internet y correo electrónico como medio de comunicación interna. Esto se puede atribuir a la insuficiencia e ineficacia del equipo técnico con el que cuentan la mayoría de los departamentos.</p> <p>Las juntas sólo se mencionan en el caso del IMSS, Radio Educación, Sedena y FCC aunque sólo a nivel superior.</p> <p>FCC es la que presenta más medios internos de comunicación y la que se preocupa un poco más por el flujo de información al interior del depto.</p>
<b>Productos Externos de Comunicación</b>	<p>Los productos que ocupan para comunicarse al exterior, en su mayoría, se refieren a escritos como circulares, memorandos y oficios. También hacen uso de medios eléctricos como teléfono, fax y correo electrónico, aunque estos últimos no son mencionados en todos los casos.</p> <p>El tipo de mensajes al exterior tienen que ver con información que contribuye al desempeño de las funciones, lo que no significa que cuenten con la suficiente inf. De esta forma, los mensajes son solicitudes, confirmaciones, instrucciones y autorizaciones.</p> <p>No existen productos comunicativos que contribuyan a la imagen de la organización, más bien manejan información que requieren al interior para desarrollo de sus funciones.</p>	<p>En el caso donde los departamentos de estudio tienen que ver con la elaboración de productos comunicativos (CDCS del IMSS y Departamento de Análisis y Síntesis de DGC de la Sedena) también presentan como medios externos de comunicación, productos como carteles, trípticos, invitaciones.</p> <p>En Renapo al momento de realizar el estudio se estaba planeando la utilización de de radio y TV para difusión de la curp.</p>

**Cultura**

Item	Similitudes	Diferencias
<b>Mitos</b>	No existen coincidencias en los mitos que existen al interior de los departamentos, sólo se puede decir que tiene que ver con aspectos con los que no están de acuerdo y que finalmente se practican o con aspectos que se dice que se deben practicar y no se hace nada para llevarlos a cabo.	<p>INBA, Radio Educación, Sedena, ISSSTE no hacen mención de mitos al interior de la organización.</p> <p>Aunque sólo IMSS menciona como mito el que personal de base se considere flojo y ocioso, en otros departamentos también se hace mención del desacuerdo que hay x los privilegios de los que gozan, siendo ellos los que menos trabajan. De esta forma, se cree que es un concepto que se puede generalizar en las organizaciones, aunque no lo mencionen como tal.</p> <p>En Canal 11 se quedo como mito la exaltación de las capacidades creativas y participación del empleado.</p> <p>En Renapo y DDS del Municipio el mito al que hacen referencia es el del Cambio con la Administración Panista, sin embargo, se siguen estructuras pasadas.</p> <p>En FCC se cree que el trabajo se debe medir en horas y no en calidad, por lo que se tiene la idea de que entre más tiempo se trabaje se es más responsable.</p>
<b>Ritos</b>	Al interior de los departamentos no existen muchos ritos. Los departamentos que presentan más ritos organizacionales son Radio Educación y Canal 11. Además que en su mayoría se refieren a aspectos que no repercuten directamente en los intereses de los empleados, por ejemplo juntas y comidas por eventos importantes a nivel dirección o festejo de días festivos, que a pesar de poder integrar al personal no retoman directamente las que podrían parecer las	<p>IMSS, SHCP, ISSSTE no hacen mención de ritos organizacionales, lo que no contribuye a la integración del personal.</p> <p>En Renapo a pesar de decir que existen, no los menciona.</p> <p>Sólo INBA, Radio Educación, DDS y Canal 11 hacen mención de algún rito que repercute directamente en los intereses del empleado como es, en el caos de las 3 1ras, el festejo de cumpleaños; las exposiciones que hace Radio Educación p/empleados al interior de la radiodifusora y</p>

CIV	necesidades de los empleados .	<p>torneos de football que se están implementando en el Canal 11. Sólo Radio Educación menciona el festejo de su aniversario como un rito.</p> <p>Sólo Canal 11 hace mención de festejo de días festivos</p> <p>Radio Educación y Canal 11 son los que presentan más ritos organizacionales y que de alguna forma contribuyen a la integración del personal y a la identificación con la misma.</p> <p>Canal 11 y FCC coinciden en las juntas y comidas a nivel superior.</p> <p>Sedena no presenta ningún rito de este tipo, pues sólo menciona la lectura diaria del orden del día como un rito organizacional.</p>
<b>Hábitos</b>	<p>En general podemos ver que al interior de los departamentos no se practican muchas actividades en las que se vea integrado el personal en su conjunto o minimamente una parte de éste, lo que se explica desde el tipo de relaciones que se practican al interior, las cuales en ningún caso llegan hacer muy estrechas.</p>	<p>SHCP, Sedena y Renapo no hacen mención de hábitos al interior del departamento.</p> <p>A pesar de que no ser actividades impulsadas x la propia organización, en el caso de ISSSTE y FCC se acostumbra a celebrar entre los mismos grupos los cumpleaños de los compañeros de trabajo y los días festivos. Festejo de cumpleaños es una actividad que también realizan R.E y DDS tanto x acuerdo organizacional como x interés entre los mismos compañeros.</p> <p>INBA, Radio Educación, Canal 11 coinciden en actividad de comer juntos.</p> <p>En IMSS se dan reuniones extralaborales, lo que se entiende por las relaciones más estrechas que se llegan a dar al ser un grupo reducido de personas que comparten ciertos intereses.</p> <p>En Canal 11 un grupo acostumbra llegar más temprano para desayunar dentro de la organización, Asimismo, se volvió costumbre que el jefe haga recorrido por el departamento para saludar a los empleados.</p>
<b>Valores</b>	<p>A diferencia de los valores establecidos formalmente, en los que se pretende crear una cultura a favor del desempeño organizacional, sean o no los adecuados para dicho fin. En la cultura organizacional real conformada por los propios actores, los valores que predominan en la mayoría de los departamentos no son los más óptimos p/contribuir en la integración tanto de los empleados como de sus actividades.</p> <p>Entre los valores que más predominan al interior de los departamentos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza: tanto por la desinformación como por las relaciones con compañeros y autoridades.</li> </ul>	<p>En Radio Educación por el reconocimiento oficial de la estación y el gusto por el trabajo realizado, los actores logran sentirse identificados con la emisora. Además cabe mencionar que es la única en la que se reconoce el desarrollo profesional y personal como una de sus valores.</p> <p>En IMSS, Radio Educación, Canal 11 y FCC los empleados al cumplir con el perfil de sus funciones logran sentirse a gusto con su trabajo y entablar mejores relaciones, mostrando mayor compromiso e integración en el trabajo.</p> <p>Radio Educación, Sedena y FCC rescatan el respeto como valor dentro del departamento.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de identidad: no se les da a conocer el ideario organizacional ni se resalta la importancia de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos, además de que las condiciones bajo las que trabajan no son muy favorables.</li> <li>Individualismo: en la mayoría de las organizaciones los empleados trabajan en función de la satisfacción de intereses propios y no se logran integrar para el trabajo.</li> <li>Falta de compromiso; No todos los actores muestran interés por el cumplimiento eficiente de sus funciones, ni de sus objetivos. Sobre todo los de base son los que se muestran más apáticos.</li> </ul>	<p>Sedena, Renapo, ISSSTE, DDS alimentan la competencia pero como un valor negativo, ya que no se refiere a la realización eficiente de las actividades sino a demostrar quien puede más.</p> <p>Sedena por el tipo de organización presenta valores como lealtad, honor, obediencia y disciplina.</p>
<b>Actitudes</b>	<p>La actitud de los actores no suele ser la más adecuada para el desempeño óptimo de sus funciones, sin embargo, ésta depende en gran medida de la forma en como son tratados por la propia organización.</p> <p>La mayoría de los actores muestran una actitud desinteresada y poco comprometida hacia el trabajo.</p> <p>La actitud por parte de empleados de base se muestra un tanto viciada y mañosa basada en la teoría del menor esfuerzo.</p>	<p>IMSS, Radio Educación, Canal 11, FCC muestran una actitud más responsable y comprometida</p> <p>Los miembros en DDS se muestran un tanto conflictivos por intereses políticos.</p> <p>Actitud defensiva en Canal 11 (se da la crítica a los errores), competencia desleal y falta de mismas oportunidades (desigualdad en el trabajo) y DDS (por intereses políticos).</p>
<b>Clima organizacional</b>	<p>A pesar de los departamentos en los que se logra entablar una mejor relación y cooperación en el desempeño de sus funciones, en general, el clima organizacional al interior de los departamentos se caracteriza por ser inestable y existir insatisfacción laboral:</p> <p>Inestabilidad por:</p> <p>Centralismo: se decide, evalúa y aprueba a nivel superior, no delega responsabilidades a subdirección ni a fejes.</p> <p>Autoritarismo: uso del poder p/imponer y reprender ya sea por parte de Director General o responsable del área y aunque en algunos casos no se percibe totalmente, finalmente se hace lo que el Director General decida.</p> <p>Desinformación e incertidumbre: no cuentan con la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo.</p> <p>Falta de claridad organizacional: no se conoce a fondo ni de manera formal lo que se debe hacer y en que forma por lo que metas no se cumplen eficientemente.</p> <p>Insatisfacción laboral:</p> <p>Falta de reconocimiento: no valoración del trabajo.</p>	

CVI	<p>Falta de motivación: alientes únicamente a sindicalizados, pocas oportunidades.</p> <p>Exceso de trabajo: la gente trabaja más del tiempo establecido y bajo presión.</p> <p>Incongruencia entre intereses particulares con los de la organización: se trabaja en busca de beneficio propio, lucha de poder.</p> <p>Desconfianza: la desinformación, las relaciones al interior, el autoritarismo hace que gente trabaje a la defensiva y que no se fie de las acciones de los compañeros.</p> <p>Falta de identidad: al no satisfacer sus necesidades y no sentirse motivados no logran identificarse con la organización.</p>	
Imagen Interna	<p>Falta de claridad organizacional: en ningún departamento se da a conocer formalmente la filosofía, funciones, ni rumbo de la organización por lo que el personal no logra tener claridad en los objetivos del departamento ni logra adquirir conciencia d la importancia de su trabajo para el cumplimiento de estos, ni la forma en que repercute tanto en la organización como a nivel social.</p> <p>A pesar de que se adquiere una idea de la función y finalidad del departamento a partir de las funciones realizadas, el hecho de que no se tenga una imagen clara y aunado a ello la forma y condiciones de trabajo inadecuados en la que no se valora, ni reconoce, ni se alienta al personal, no permite que éste se sienta identificado con la organización.</p>	<p>En los departamentos en los que se logra tener cierta identidad con la organización es por el agrado que existe hacia las actividades realizadas en el departamento, tal es el caso del IMSS, Radio Educación, Canal11, FCC, en las que algunas de sus funciones coinciden con su perfil, sin embargo, el trabajo excesivo y bajo presión sin ningún aliciente, no contribuye a consolidarla.</p> <p>En el caso de Radio Educación también se adquiere cierta identificación por el reconocimiento oficial de la estación como una radiodifusora cultural y diferente, que confiere prestigio a sus miembros.</p> <p>En IMSS, Canal11, FCC al no existir claridad de las funciones y finalidad del departamento al interior de la misma organización repercute en el rumbo y desempeño de estos:</p> <p>Al interior del IMSS al creer que la función del objeto de estudio es la elaboración de productos comunicativos, el departamento se ve saturado por solicitud de estos servicios, olvidando su función principal: síntesis informativa.</p> <p>En C11 al no tener claras las políticas del departamento no se le entrega en forma y tiempo la información.</p> <p>En Prosoc al desconocer la fusión entre FCC y Comunicación Social se le siguen haciendo peticiones referentes al área de comunicación, cuando han adquirido nuevas actividades.</p>
Imagen Externa	<p>Al referirnos a los servicios otorgados por un departamento en específico y no de la organización como tal, posiblemente no se piense en una gran campaña publicitaria para dar a conocer el servicio al exterior, sobretodo por que no todos los servicios van dirigidos al</p>	<p>En el caso de las organizaciones que otorgan un servicio a la sociedad mediante la realización de trámites y papeleo (INBA, Renapo, ISSSTE y DDS) son las que presentan más deficiencias en el otorgamiento del servicio, considerándolo como un trámite embrolloso, por lo que no</p>

	<p>público en general. Sin embargo, si se podría pensar en como llegar y mantener informado a su público sobre los servicios y la forma en que se están otorgando, con el fin de crear una imagen positiva del departamento, sin embargo, la mayoría no se preocupa por ello.</p> <p>En la mayoría de los caso no se logra consolidar una buena imagen hacia el exterior (mínimo con el público al que va dirigido), pues el único medio que utilizan p/darse a conocer es a partir del otorgamiento del servicio, que en la mayoría de las veces no logra ser eficiente.</p>	<p>logran consolidar una imagen positiva con el público al que van dirigidas. Renapo es la único caso que se estudia como organización y no como departamento y cuyo servicio va dirigido al público en general. Esto permite analizar la imagen que tiene ésta al exterior, en la cual no existe claridad pues la gente la conoce únicamente por la asignación de la curp, sin saber exactamente que significa y cuales son sus demás funciones, donde además la deficiencia del servicio no contribuye a la consolidación de una imagen positiva. A pesar de ello, la organización no se ha preocupado por externar una imagen oficial de lo que es y hace, pues sólo se estaba planeando promocionar la utilidad de la curp</p> <p>En el caso del IMSS, Canal11 y SEDENA en la que los servicios que otorgan repercuten principalmente al interior de la misma organización, las demás áreas conocen su función como parte de las actividades que se deben cumplir al interior de ésta, formándose una departamento a partir de la forma en que reciben el servicio:</p> <p>En el IMSS no se tiene clara la finalidad del departamento, que debe cubrir la demanda de los productos comunica diferentes departamentos, cuando su función principal es la elaboración de la síntesis informativa que contribuya a la imagen de la organización, sin embargo, esto lo desconocen las demás áreas y aunque se tenga una buena imagen del departamento porque finalmente logra ir sacando los trabajos solicitados, el departamento no contribuye en la imagen de la empresa hacia el exterior.</p> <p>En Canal11 a pesar de los retrasos que se dan durante el proceso al interior del departamento, se tiene que cumplir con la entrega del material a tiempo, pues de ahí depende que la programación salga al aire, por lo que se cree que no se ha formado una mala imagen con el resto de las áreas, ya que no hace mención de que los retrasos que se dan en el proceso repercutan en el exterior.</p> <p>La Sedena no logra obtener una buena imagen, ya que las deficiencias ocurridas en el proceso del departamento si repercuten en el área que debería recibir sus servicios.</p> <p>FCC y SHCP a pesar de que parte de sus servicios son otorgados de forma eficiente, en el caso de la 1ra el retraso en la entrega del periódico a las unidades habitacionales; y la falta de difusión de actividades culturales a tiempo para que más público asista a ellas, en el caso de</p>
--	---	---

		<p>FFC, no contribuye a consolidar su imagen. Radio Educación finalmente es la única que podría tener una imagen positiva hacia el exterior, ya que a pesar de los contratiempos que se dan al interior del departamento, la programación sale a tiempo y aunque no siempre con la calidad esperada, su público ya se ha formado una buena imagen de la emisora.</p>
<p>Repi CVIII es</p>	<p>La forma en que se refirieron a su trabajo tiene que ver con su inconformidad hacia el mismo, resaltando causas como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo excesivo y bajo presión que hasta en los casos donde las actividades son del agrado de los participantes, se vuelve desagradable cuando se realiza bajo estas condiciones.</li> <li>• No se sienten reconocidos ni valorados. Notan la ausencia de motivación dentro del departamento y la falta de remuneración económica, sobretodo por trabajar más del tiempo establecido.</li> <li>• A pesar del gusto que puede existir, en algunos casos, hacia el trabajo realizado por corresponder al perfil del empleado, no se logra adquirir una identificación con la empresa (a excepción de Radio Educación)</li> </ul> <p>En los aspectos que coincidieron en la forma en como visualizan a la autoridad son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación, planeación y comunicación interna.</li> <li>• Falta de capacidad del responsable del área p/dirigir y organizar el trabajo (a excepción del INBA), así como falta de capacidad e interés p/relacionarse con los demás, lo que ocasiona que no exista comunicación ni confianza hacia el jefe.</li> </ul> <p>En cuanto a comunicación, en la mayoría de los casos, se reconoce las deficiencias que existen en torno a ésta tanto al interior como al exterior del departamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen la falta de comunicación formal y escrita, ya que la mayor parte de la comunicación se da mediante medios informales, la cual tampoco consideran como buena.</li> <li>• Consideran necesario implementar mecanismos de comunicación tanto formal como informal al interior del departamento.</li> </ul>	<p>Sólo en IMSS, Radio Educación, FCC y Sedena consideran que existen buenas relaciones de trabajo, aunque en esta última hemos visto que existen referencias que mantiene a la defensiva a los empleados.</p> <p>En IMSS, Radio Educación, Sedena se consideran personas responsables, trabajadoras y capaces que buscan la superación en el trabajo.</p> <p>Empleados de IMSS, SHCP, Radio Educación, Canal11 dicen sentirse a gusto con las actividades que realizan.</p> <p>En Radio Educación, Canal11, y Sedena se sienten reconocidos por el prestigio que les confiere la organización para la que trabajan, siendo en el caso de esta última el motivo de su estancia en la empresa, con el fin de que le permita ingresar posteriormente a otro lugar a partir de la experiencia adquirida en ésta.</p> <p>A pesar de que en la mayoría no existe cooperación ni trabajo en equipo, sólo en Sedena, ISSSTE y DDS se reconoce esta deficiencia.</p> <p>Sedena, Renapo, ISSSTE, DDS se reconoce la falta de mismas oportunidades y la falta de inducción en el trabajo.</p> <p>A pesar de que en todas las organizaciones se presenta la centralización del poder y en la toma de decisiones, sólo en SHCP, Radio Educación, Renapo y DDS los empleados hacen referencia a ésta.</p> <p>En Sedena y DDS se menciona la presencia de jerarquías como impedimento de las buenas relaciones.</p> <p>Sólo en INBA y Radio Educación se reconoce la presencia de un líder, siendo en ambos casos, una persona que logra entablar buena relación y comunicación con los empleados y que tiene la capacidad para dirigir el trabajo.</p> <p>En IMSS los empleados consideran que más que falta de comunicación, es la insuficiencia de personal lo que no permite satisfacer adecuadamente la demanda del servicio.</p>

<p><b>Tótem</b></p>	<p>Sólo en la mitad de los casos estudiados se cuenta con un símbolo representativo de la organización, aunque únicamente resulta positivo en dos de ellos:</p> <p>En Radio Educación por referirse a una figura histórica que contribuyo para los fines de la organización, tal es el caso de José Vasconcelos.</p> <p>En Canal11 son los periodistas como Cristina Pacheco, Sari Bermúdez y demás periodistas que han hecho carrera dentro de la emisora.</p> <p>En los demás casos, el tótem lo representa la imagen que ha creado el Director General por el ejercicio de poder autoritario y tradicionalista que practica en la Institución. (INBA, SHCP, FCC).</p>	
---------------------	--	--

## Funcionamiento

Ítem	Similitudes	Diferencias
<b>Función ideal / real</b>	<p>Antes de establecer las variaciones que se presentan entre el procedimiento ideal y el real, es necesario señalar que la mayoría de los manuales presentaron falta de claridad y especificidad en algunas funciones, actividades y procesos necesarios para la consecución de las metas, y en algunos casos, la implementación de nuevas actividades y productos que cambian los procesos de trabajo y que aun no han sido modificados. Además de ser documentos que no son dados a conocer formalmente a los empleados, y que más bien, son procesos que se van aprendiendo durante la práctica.</p> <p>Estos elementos repercuten en el funcionamiento de la organización, sin embargo, existen otras causas por la que los actores no realizan adecuadamente los procesos de trabajo:</p> <p>Insuficiencia e ineficiencia de insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de información incorrecta y/o incompleta y a destiempo.</li> <li>• Falta de personal y/o mala distribución y utilización del mismo.</li> <li>• Personal que no cumple con el perfil requerido y/o actividades que no corresponden al cargo.</li> <li>• R.M y equipo técnico insuficiente y obsoleto.</li> <li>• Falta de presupuesto, aunque en todas influye, en la que repercute directamente en el otorgamiento o no del servicio es en la Dir. de Desarrollo Social del Municipio de Atizapán, donde gran parte de la cancelación de los servicios solicitados se da por insuficiencia presupuestal al no existir un desdóse anual de los gastos ni llevar a</li> </ul>	<p>El departamento de Análisis y Síntesis de la DGCS de la Sedena cuenta con los R.M y tecnológicos necesarios p/realización del trabajo, por lo que no se presenta como causa de los retrasos en los procesos laborales. Esto se adjudica a la asignación de mayores R.H y materiales que se otorgan al departamento tras el levantamiento del movimiento zapatista.</p> <p>En el caso de los departamentos que tienen como función la difusión cultural, a pesar de contar con un público cautivo, no presentan alta demanda del servicio al grado de ocasionar contratiempos en el proceso laboral.</p>

CX	<p>presupuestal, al no existir un desglose anual de los gastos p/llevar a cabo los programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se respetan tiempos de trabajo tanto por solicitud de actividades emergentes o de última hora, así como por la entrada de información a destiempo que provoca que el trabajo se realice bajo presión (famosos bomberazos)</li> <li>• No se respeta toma de decisiones por departamentos, existiendo centralización del poder y x lo tanto saturación y retrasos en las autorizaciones.</li> <li>• Falta de comunicación y coordinación entre las áreas internas y externas que intervienen en el proceso, lo que provoca que la información no se tenga a tiempo, duplicación de funciones, poca colaboración y trabajo en equipo</li> <li>• La alta demanda del servicio (a excepción de departamentos que se dedican a la difusión cultural) también influye en los retrasos que se pueden dar en el proceso laboral, no contando con los recursos necesarios para sacar adelante y sin contratiempos todo el trabajo solicitado.</li> </ul>	
Productividad	<p>En general son departamentos que no logran su productividad total, pues además de no cumplir con sus objetivos ni con la demanda total, la mayoría de los servicios no son entregados a tiempo x fallas que se presentan durante el proceso.</p> <p>Costo temporal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso por insuficiencia y falta de certeza en la información: no se obtiene la información necesaria ni en el tiempo óptimo que requiere la organización p/el desempeño de sus funciones, además de que mucha de la información con la que cuentan no se tiene confirmada por lo que está expuesta a cambios.</li> <li>• Retraso por insuficiencia e ineficacia de R.M: la mayoría de los departamentos no cuentan con los R.M ni tecnológicos suficientes para desempeñar sus funciones y en el caso de estos últimos resultan ser obsoletos.</li> <li>• Falta de coordinación y trabajo en equipo, provocando duplicidad de funciones y por lo tanto retrasos en el proceso.</li> <li>• Retraso por autorización: centralización del poder y en la toma de decisiones en la que toda autorización debe pasar por Dirección</li> </ul>	<p>Costo temporal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IMSS Y SEDENA cuentan con material y equipo técnico necesario p/realización de sus actividades por lo que no presentan contratiempo en este sentido.</li> <li>• En el caso del IMSS los retrasos se presentan por la alta demanda de sus servicios y la poca cantidad de personal para llevarlos a cabo, más no x insuficiencia de material (cuentan con su propio taller de serigrafía aunque al ser ellos mismo quines se surten, pueden retrasarse un poco en lo que los consiguen) ni por retraso en la entrega de la información (pues sólo requieren de la orden de trabajo p/que ellos realicen el producto). En todo caso el La alta demanda en la realización de productos comunicativos ha provocado que se relegue la actividad principal del departamento o: mantener la imagen del Inst.</li> <li>• LA SEDENA al ser una Institución de la que depende a seguridad nacional, cuenta con mayor número de recursos, lo que no significa que no tenga bajo presupuesto.</li> <li>• IMSS, INBA, SEDENA, RENAPO, ISSSTE y FCC también presentan costo temporal por trabajos emergentes o de última hora, teniendo que</li> </ul>

CXI

General, creando cuellos de botella a nivel superior.

- Insuficiencia e ineficacia de R.H: personal no suficiente p/número de actividades que se realizan, además que no todo el personal cumple con el perfil p/cargo asignado, lo que retrasa el tiempo en el desempeño de sus funciones.

Costo energético: todos los departamentos presentaron alguna falla en el proceso estudiado, lo que genera un gasto de energía que no esta siendo bien aprovechado:

- Desgaste humano: realización de actividades extras que no están estipuladas dentro de su cargo, duplicidad de funciones (a excepción IMSS y SEDENA), lo que genera más horas de trabajo.
- Uso inadecuado de R,H: inadecuada distribución de actividades, desgaste físico y emocional.
- Aunque sólo a mitad de los departamentos estudiados mencionan como costo energético el uso extra de instalaciones y equipo de técnico, se deduce que en general producen este gasto, ya que al trabajar más tiempo del indicado se hace mayor uso de éstos.
- Entrega a destiempo del servicio: retrasos que existen durante el proceso no permiten entregar el servicio a tiempo, volviéndose complicado ajustar la duración del proceso.
- La mayoría de los departamentos a excepción de los que proporcionan un servicio relacionado con la difusión cultural, no alcanzan a cubrir la demanda del servicio ya sea por falta de personal, mala organización y planeación de actividades, insuficiencia de información, etc.
- En general se puede hablar de poca productividad y falta de calidad en el servicio, pues ningún departamento cumple al 100% sus objetivos.

dejar las actividades cotidianas p/después.

- IMSS, SEDENA no presentan duplicidad de funciones, el principal departamento, por su parte la SEDENA no cuenta con la información a tiempo, además que surgen actividades extras que los hace trabajar bajo presión.
- Radio Educación, SEDENA, FCC no presentan retraso por autorización dentro del proceso estudiado a pesar de que en las 3 existe poder de tipo autoritario y jerárquico. Les ayuda el contar con jefes directos que participan en el cumplimiento de los objetivos, no obstruyendo el proceso por autorizaciones. Más bien el problema que sufren las 2 primeras es falta de información y en FCC de personal y actividades de última hora.
- SHCP y C11 cuentan con personal suficiente y a pesar de la coordinación que pueda existir en el departamento, el problema al proceso se da x entrada a destiempo de información más que x ineficiencia del personal.
- Renapo cuenta con personal suficiente pero no con la coordinación necesaria ni eficiencia del mismo.

Costo energético:

- C11, ISSSTE y Dirección de Desarrollo Social del Municipio de Atizapán no presentan retraso por realización de actividades extras, ya que a pesar de realizar trabajos de última hora, éstos corresponden finalmente a las actividades del departamento. Más bien el problema que presentan es entrada a destiempo de información y el inadecuado flujo de ésta al interior y en el caso del Municipio se suma la falta de presupuesto.
- Renapo, ISSSTE hacen mal uso de los R.M al dar mejor equipo técnico a quines no lo requieren, dejando el obsoleto a las áreas más necesitadas.
- Sólo ISSSTE y departamento del Municipio presentan afectación directa en el proceso de trabajo por insuficiencia y mal uso de recurso económicos. En el primero por desviación de fondos y en el otro por no contar con el presupuesto suficiente para dar respuesta positiva a los servicios demandados por la sociedad.
- C11 y Radio Educación no entregan a destiempo sus servicios, ya que deben de respetar horarios para que programación salga al aire a



		tiempo, lo que no significa que salga con calidad.
<b>Actores</b>  CXII	<p>Los miembros cumplen con su trabajo, principalmente por obligación y esperando recibir una retribución económica, más que por gusto o conocimiento de causa, lo que se origina desde el desconocimiento del ideario organizacional y por las condiciones bajo las que trabajan (actividades extras, no se cumple con el perfil del puesto, más horas de trabajo, falta de motivación, autoritarismo, etc) que no los hace sentir identificados ni con su trabajo ni con la empresa y que contribuye a que persigan intereses personales.</p> <p>En su mayoría existe baja especialización de los miembros, sobretodo en los de base, aunque en el caso de la SEDENA pasa lo contrario.</p> <p>El trato al interior de los departamentos, en su mayoría, es despersonalizado en el que no se fomenta el compañerismo ni el trabajo en equipo.</p> <p>Aunque no en todos los casos se menciona, por lo que conocemos del funcionamiento de las empresas públicas, podemos decir que en general los empleados de base tienen mejores prestaciones y oportunidades dentro de la empresa y que a pesar de que los de confianza gozan de algunos privilegios como es un mejor sueldo y el que no tengan que checar entradas ni salida, tienen mayor responsabilidad y obligación de cumplir con su trabajo, quedándose el tiempo que sea necesario para sacar todo el trabajo, mientras que los de base tienen la ventaja de no permanecer mas tiempo de su hora de salida, ni mostrar interés en el cumplimiento de sus funciones al tener su puesto asegurado.</p>	<p>Los miembros del IMSS, Radio Educación Canal 11 y FCC realizan su trabajo con gusto, pues en este caso las actividades corresponden, en su mayoría, al perfil del empleado, lo que no significa que no realicen actividades que no correspondan a su cargo. Por lo tanto a pesar de que en todos los departamentos los actores persiguen intereses propios, en estos también se muestra interés en participar en el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que contribuye a que exista compañerismo a pesar de no llegar a relaciones muy íntimas.</p> <p>Miembros de SHCP, Radio Educación y DDS del Municipio no realizan actividades que no correspondan al objetivo del departamento, pues de alguna manera las actividades que realizan de última hora contribuyen a los intereses del departamento.</p> <p>En el caso de la SEDENA los altos mandos son los que no cuentan con la preparación necesaria para el puesto, ya que al abrirse el departamento de comunicación se designa a personal con alto nivel jerárquico militar pero que en realidad no cuenta con conocimientos sobre la materia.</p> <p>En IMSS no se menciona el problema que existe con los de base ya que el departamento lo conforman solo 4 miembros que ocupan puestos de mandos medios y que además se encuentran interesados en el cumplimiento de su trabajo.</p> <p>En Radio Educación y Canal 11, se cree que al no mencionar la apatía hacia el trabajo por parte de los de base se debe a que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.</p>
<b>Motivación</b>	<p>Todas las organizaciones a las que pertenecen los departamentos de estudio establecen formalmente las prestaciones e incentivos que deben ofrecer a sus empleados, sin embargo, al interior de los departamentos no se llevan a cabo, provocando desaliento e inconformidad en los actores, sobretodo por que en todos ellos la gente trabaja bajo presión y más del tiempo establecido sin recibir nada a cambio.</p> <p>Las prestaciones que se ofrecen son las de ley y el tipo de motivación que manejan, a excepción de FCC, son incentivos económicos, reconocimientos, premios, cursos, asensos, estímulos por puntualidad y asistencia, sin embargo, estos no son dados a conocer formalmente a todos los empleados,</p> <p>No existe reconocimiento ni valoración del trabajo realizado.</p>	<p>FCC no cuenta con estímulos establecidos formalmente tanto x su escasa estructuración en su estructura como por que al descentralizarse del GDF se pierden estimulaciones establecidas en las condiciones generales de trabajo relacionadas con motivación.</p> <p>A pesar de que en Radio Educación y Renapo si se llegan a dar cursos, en al 1ra estos son esporádicos y en la 2da no cumplen con los intereses y necesidades de los actores, ni son reconocidos como parte de la experiencia profesional.</p> <p>Sólo Canal 11 y Radio Educación proporcionan el reconocimiento que les confiere la Institución en la que trabajan, como un elemento que contribuyen en la motivación de los empleados, lo que lo atribuimos al tipo de servicio que ofrece, en donde la gente que trabaja se siente identificada</p>

	<p>Ausencia de incentivos monetarios y en especie. Falta de capacitación y de cursos que contribuyan al desempeño profesional, laboral y personal del empleado. Aunque no en todas se hace mención, por el tipo de organizaciones a las que nos referimos en las que se cuenta con las mismas estipulaciones legales para sus trabajadores, creemos que sucede en forma general el que los empleados de base tengan mejores y más oportunidades y prestaciones en comparación con los de confianza, quienes ni siquiera son considerados en las prestaciones legales. Pocas oportunidades de ascenso, las cuales en su mayoría se dan por escalafón (para los de base) o recomendación ya sea de personal de base o de confianza. En la mayoría de los departamentos, los miembros no se sienten motivados al trabajar para su empresa, lo cual se explica desde la situación bajo la que laboran, en donde ni siquiera se sienten identificados con las labores que realizan. En general pudimos ver que no se cuenta con programas ni estrategias de motivación para los trabajadores, en los que se estimule el trabajo de los empleados y sea tangible la utilidad de los mismos.</p>	<p>de alguna manera con el cometido del departamento, además del prestigio que les puede brindar el trabajar para un medio de comunicación. Miembros del IMSS, Radio Educación, Canal 11 y FCC reconocen como motivación la identificación hacia las labores que realizan dentro del departamento. Sólo en la SEDENA se reconoce la experiencia adquirida como parte de la motivación del empleado, esto por el tipo de organismo, en el que la experiencia determina el nivel jerárquico a ocupar.</p>
<p><b>Participación del empleado</b></p>	<p>No se exalta la participación del empleado al interior de los departamentos, por lo que las decisiones son tomadas a nivel superior y aunque en algunas pueden dar su punto de vista o tener cierta libertad en la forma en que desempeñan su trabajo cotidiano como es el caso del INBA, Radio Educación, IMSS y FCC, las decisiones importantes siempre son tomadas a nivel dirección.</p>	<p>En INBA la Subdirección alienta la participación del empleado al interior del departamento. En el IMSS al ser sólo 3 miembros quienes realizan el trabajo tienen cierta decisión en la forma en que realizan su trabajo aunque se impone la autoridad del coordinador. En el caso de Radio Educación por la poca atención de la autoridad hacia los empleados se les da mayor libertad para tomar algunas decisiones, lo que no significa que tengan participación en las decisiones importantes.</p>
<p><b>Grupos Formales</b></p>	<p>Conformados a partir de la división formal de trabajo, en donde además de sus funciones realizan otras que quedan fuera de su cargo. No están consolidados bajo los mismo intereses: como individuos tienen intereses particulares y en el caso de las organizaciones tienen la desventaja de no ser ellos mismos quienes deciden con quien trabajar, sin embargo, el problema radica principalmente en el desconocimiento de los objetivos por parte de los actores y la forma en que estos contribuyen en el desempeño de la empresa, en donde además no se exalta el sentido de cooperación y trabajo en equipo. Esto provoca que los actores</p>	<p>En el caso de los grupos formales estudiados de la SHCP, Radio Educación y DDS del Municipio no mencionan realizar actividades que queden fuera de su cargo, pues las actividades que se presentan de última hora corresponden a los objetivos del departamento. En este caso son departamentos que no han variado el rumbo de sus funciones. IMSS, Radio Educación, logran integrarse para el trabajo en equipo: como se había mencionado anteriormente son departamentos conformados por miembros que en su mayoría realizan actividades de acuerdo a su perfil académico, existiendo agrado e interés hacia el trabajo, lo que no significa</p>

	<p>trabajen buscando satisfacer sus propios intereses no existiendo comunicación ni coordinación entre los equipos.</p>	<p>que exista la coordinación y comunicación necesaria para cumplir óptimamente con sus objetivos. En el caso del IMSS contribuye el hecho de que el departamento de estudio está conformado únicamente por miembros que cumplen con perfil para el puesto que ocupan.</p>
<p><b>Grupos CXIV informales</b></p>	<p>pesar de que en todos los departamentos existe por lo menos un grupo formal en ninguno de ellos se llegan a entablar relaciones muy personales ni muy buenas relaciones entre los diferentes grupos. El mayor número de grupos que se conforman al interior de los departamentos son de forma vertical, es decir, corresponden a la misma área de trabajo pero con diferentes niveles jerárquicos, esto se explica a que las relaciones que se llegan a entablar surgen a partir de la relación que mantienen con la gente con la que se rodean sin entablar mayor comunicación con otros departamentos. La conformación de estos grupos verticales, a pesar de ser de diferentes rangos, se dan entre gente con poca diferencia jerárquica. Los grupos horizontales se conforman en su mayoría por profesión, luego le sigue a nivel de mandos medios y sólo INBA presento uno a nivel superior y otro a nivel operativo. Lo que explica que en la conformación de grupos horizontales, que no necesariamente se dan entre gente del mismo departamento, las relaciones que se logran entablar más es por afinidades académicas y luego por el papel que juegan dentro del departamento al poseer cierto nivel jerárquico.</p>	<p>En el IMSS y Radio Educación por el número reducido de integrantes que conforman los departamentos, y que además son profesionistas con mismo nivel jerárquico, los grupos que se conforman son horizontales. En el 1er caso son sólo 4 personas que se integran aunque no necesariamente tienen la misma profesión. Y en el caso de Radio Educación se forman 2 grupos por cargo el de redactoras y el de reporteras. En ambos casos se logra entablar una relación más cálida entre los miembros, pues además del interés hacia el trabajo presentan mayores afinidades. INBA y Canal11 presentan un grupo mixto entre cuyos miembros no existe mucha diferencia jerárquica. Aunque en el caso de Canal 11, 2 de las integrantes son secretarias, quienes se juntan con una jefe de departamento y una analista, sin embargo cabe mencionar que la secretaria juega un papel importante al interior del departamento, ya que cuenta con información importante por ser quien recibe la información dirigida al jefe de la División. Solo INBA menciona un grupo informal conformado por sindicalizados, que se reúnen por trabajar bajo mismas condiciones y que son mal vistos x personal de confianza. Los miembros de los departamentos de la SEDENA, RENAPO, ISSSTE, y del Municipio no se conforman en grupos horizontales, relacionándose únicamente con la gente del departamento y más cercana a sus labores.</p>
<p><b>Autoridad</b></p>	<p>El tipo de autoridad que se maneja en las diferentes organizaciones es vertical descendente empezando desde la cúspide y perdiendo autonomía conforme va bajando de nivel. Esto se explica a partir de la centralización del poder y de la toma de decisiones a nivel superior, en donde en lugar de delegar funciones, únicamente se dedica a controlar. En la mayoría de los casos, la autoridad es considerada como legal-racional, es decir, es reconocida como tal por los miembros de la organización, sin embargo, cabe señalar que estas adquieren poder por la posición jerárquica que ocupan más que por reconocimiento y buena dirección del área, haciendo uso de su autoridad para imponer y</p>	<p>En el caso del INBA la autoridad responsable, a diferencia de los demás departamentos, en los que resulta ser una persona de menor rango la que logra organizar el trabajo al interior, si es ella quien logra autoridad a partir de su conocimiento y trato con los empleados. En el caso del IMSS a pesar de que el encargado del departamento se presenta como una persona carismática, cuya presencia no incomoda a los empleados, no logra tener el criterio necesario para la dirección del área. En SHCP el encargado del departamento no sólo adquiere autoridad por posición jerárquica sino también por conocimientos y experiencia sobre el área, sin embargo, su actitud de mando no deja de ser autoritaria.</p>

	<p>controlar.</p>	<p>En Radio Educación no se reconoce como legal la autoridad del responsable del área al mostrar poco interés y atención al área, dejando que los miembros realicen su trabajo, predominando así la dominación de tipo laissez-faire.</p> <p>En Canal 11 se reconoce la autoridad del Director de Imagen pero no la del Director de División (departamento de estudio) pues al ser de carácter más débil y contar con la presencia y participación de una jefa de departamento que se muestra dominante, el Director de División pierde autoridad ante ella. De esta forma, el tipo de dominación que se practica también es la de laissez-faire, aunque se presenta la dominación autoritaria tanto por jefa de departamento de Programación como del Director de Imagen.</p> <p>En algunos casos se presenta la presencia de actores que intervienen o influyen en la toma de decisiones del jefe del departamento tanto por el conocimiento que tienen sobre el área como por el poder que han adquirido dentro de la misma:</p> <p>En Canal 11 es la jefa del Departamento de Programación quien domina e influye en las decisiones del Director de División.</p> <p>En SEDENA a pesar de que se reconoce la autoridad, el tipo de dominación es laissez faire, en el que a falta de conocimiento del área, el jefe es orientado por 2 miembros de menor rango.</p> <p>En Renapo son secretarios particulares a quienes se les ha delegado la responsabilidad del área, aunque la última palabra se siga dando a nivel Dirección. En FCC son 2 líderes coordinadores quienes buscan soluciones en situaciones tensas, sin embargo, no tienen participación en la toma de decisiones.</p> <p>En DDS del Municipio la Subdirección Administrativa tiene cierta ingerencia en las decisiones del Director, manejando situaciones a su conveniencia.</p>
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>En los departamentos que existe liderazgo se da principalmente por el conocimiento y experiencia que tiene la persona sobre el área (a excepción del Canal 11 que es por actitud dominante y reguladora). A excepción del INBA, cuyo líder también se presenta como carismático y democrático, el liderazgo lo lleva una persona de menor rango al responsable del departamento.</p> <p>A pesar de que en algunos departamentos si se da el liderazgo, es importante señalar que no se presenta en toda la extensión de la palabra, es decir, en donde la persona cuente con la personalidad y capacidad</p>	<p>IMSS, ISSSTE, FCC, DDS del Municipio no presentan un líder :</p> <p>En el caso del IMSS a pesar de que se reconoce la autoridad del Coordinador y que se presenta como carismático, no se reconoce como líder al no contar con el criterio necesario en la toma de decisiones, ni con la capacidad adecuada para dirigir a su equipo de trabajo, a pesar de ser sólo 4 miembros, quienes en conjunto loran sacar el trabajo adelante sin que exista uno que predomine.</p> <p>En ISSSTE a nivel superior se presentan como autoritarios, adquiriendo poder por posición jerárquica y jefes de departamento no presentan</p>

CXVI	necesarias para mover a un grupo y presentar soluciones, basadas en relaciones de comprensión y delegación de funciones.	<p>capacidad p/organizar.</p> <p>En FCC a pesar de que se menciona la presencia de dos coordinadores que buscan dar soluciones en situaciones tensas no se traslada su importancia a nivel general como para ser considerados líderes del departamento. Por el contrario se menciona a la coordinadora de administración (quien pertenece a otra área) como líder, tanto por su posición de mayor jerarquía como por ser con quien se arreglan problemas de materiales y otros gastos. En este sentido y bajo las consideraciones que se está catalogando el liderazgo para este estudio, no fue considerada como líder, ya que no se presenta como una persona que intervenga e influya en el mejor y desempeño directo del departamento, obteniendo el apoyo de los actores.</p> <p>A pesar de que en DDS existen subdirectores y jefes de departamento que muestran disposición hacia el trabajo, predomina le ejercicio de poder autoritario llevado por altos mandos, no señalando a ninguna persona capaz de dirigir el trabajo al interior del departamento.</p> <p>INBA, SHCP y Radio Educación presentan liderazgo basado en relaciones de cooperación y delegación de funciones, capaces de dar propuestas y soluciones dentro de los proceso de trabajo, en este caso podemos observar que los líderes son personas interesadas en el trabajo del área, mientras que en las otros 3 departamentos en los que también existe liderazgo, se adquiere ese poder por posición reguladora y dominante al interior del departamento que los mismos encargados del área legitiman.</p>
<b>Relaciones de poder</b>	<p>Las relaciones de poder tienen que ver principalmente con la posición jerárquica que ocupan al interior de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritarismo: uso del poder p/imponer y reprender ya sea por parte de Director General o responsable del área.</li> <li>• Centralización en la toma de decisiones: a pesar de existir líderes que tratan de delegar funciones, las decisiones finalmente son tomadas a nivel Dirección.</li> <li>• Información: la información se recibe a nivel superior y se transfiere selectivamente a las demás áreas, generando poder a nivel superior e incertidumbre en niveles más bajos. En el caso de secretarios particulares a pesar de no ser considerados altos mandos, también obtienen información que ocupan como medio de poder ante los demás actores.</li> </ul>	<p>Sólo en IMSS, SHCP y DDS del Municipio se da la negociación como medio de poder, en el que se intercambia alguna tarea por algún permiso. Sin embargo, esta relación resulta manipuladora y no permite la negociación en la toma de decisiones.</p> <p>A pesar de que en todas las organizaciones existe un área o persona (s) específicas que adquieren información del exterior, en el caso de Canal 11 y DDS, además de la información que se recibe a nivel superior, se presenta como medio de poder, la información que se obtiene a nivel de mandos medios por personas que juegan un papel dominante y regulador al interior de la organización.</p> <p>Además de a nivel superior, Canal 11, Renapo, FCC y Sedena presentan zona de incertidumbre en nivel de menor rango: en las 3 1ras son los secretarios particulares quines al recibir la información dirigida a los altos</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización y experiencia: es otro medio de poder, el que en la mayoría de los casos, lo posee una persona que no es la responsable del departamento de estudio.</li> <li>• Aunque no todas la mencionan, como ya hemos hecho referencia anteriormente, otro medio de poder es la posición privilegiada y legitimada bajo la que labora el empleado de base.</li> </ul>	<p>mandos, cuentan con información que les confiere poder. En el caso de la Sedena son 2 miembros del departamento o que por su conocimiento sobre el área llegan a adquirir poder, donde el mismo jefe del departamento legitima su participación en la toma de decisiones.</p> <p>IMSS, FCC, ISSSTE no presentan relaciones de poder por conocimiento y experiencia de algún miembro del departamento. En el 1er caso debido a que el coordinador no posee los conocimientos necesarios para dirigir el área y los otros 3 miembros a pesar de contar con éste no compiten, más bien lo comparten; en el 2do caso, la autoridad formal obtiene poder por posición jerárquica y no por conocimiento y las personas que pueden contar con cierto conocimiento no es el suficiente como para ser un medio de poder; y en el caso del ISSSTE, donde el responsable también obtiene poder por posición jerárquica, en el caso de los jefes de departamento se menciona su incapacidad para organizar su centro de trabajo</p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>El problema que presentan los departamentos estudiados en cuanto recursos humanos es o que no cuentan con el personal suficiente para la realización de sus actividades y por lo tanto no se logra cubrir la demanda del trabajo, o que si cuentan con el personal necesario no hacen un uso óptimo del mismo.</p>	<p>SHCP, C11, Renapo, ISSSTE y DDS cuentan con personal suficiente pero no con la planeación adecuada de éste.</p> <p>INBA, Radio Educación, Sedena presentan tanto insuficiencia de personal como falta de planeación del mismo.</p> <p>Sólo IMSS y FCC no presentan el problema de falta de planeación y uso óptimo del personal con el que se cuenta, siendo más bien la insuficiencia del mismo por lo que el trabajo no se realiza adecuadamente. En el caso del IMSS, como se ha mencionado anteriormente, el departamento cuenta con 4 miembros a quienes les gusta su trabajo y logran organizarse más fácilmente. En FCC no es tanto que logren organizarse adecuadamente, aunque la gente se siente a gusto con las actividades que realiza, es más bien la falta de personal lo que provoca los problemas en el proceso de trabajo.</p>
<b>Recursos Materiales</b>	<p>Los problemas que se presentan en cuestión de R.M es, en la mayoría de los casos, que no cuentan con las herramientas necesarias ni con la tecnología adecuada p/realizar el trabajo.</p>	<p>Sólo IMSS y Sedena cuentan con los R.M necesarios p/la realización de su trabajo. IMSS cuenta con su propio taller de serigrafía y son ellos mismos quienes se proveen del material que necesitan. En el caso de Sedena por el papel que juega p/la Defensa Nacional se proveyó al departamento de R.M para contrarrestar la ofensiva del movimiento zapatista en el 94.</p> <p>DDS del Municipio sólo presenta problemas en cuestión de papelería pero no de equipo técnico.</p> <p>Renapo, ISSSTE hacen mala distribución de sus herramientas de trabajo, proveyendo de mejor equipo técnico a áreas que no lo requieren y dejando</p>

el obsoleto a departamento que más lo necesitan.

CXVIII

**FICHAS BIBLIOGRÁFICAS  
DE  
TESIS ANALIZADAS**

CXIX

## Fichas bibliográficas de las tesis analizadas

Carrillo Román, Jorge Antonio

Comunicación Organizacional. Diagnóstico Comunicativo de la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste del Instituto Mexicano del Seguro Social en el D.F

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 1998, h.210

De León Duarte, Francisca

Radio Educación, el oasis de una emisora que envejece junto con su público. Analizar la estructura y Función del Departamento de Información Cultural de Radio Educación desde una perspectiva formal e informal

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 2003; h.225

Díaz Lara, Mariné

Los traumas del poder. Análisis Comunicativo y de Clima Organizacional en el Departamento de Fomento a la Cultura Condominal

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 2002, h.207



Gómez Arias, María de la Luz

La otra cara de la moneda. Análisis de la Comunicación Organizacional de la Subdirección de Promoción Cultural de la DGPCyAP de la SHCP

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 2002, h.260

Granillo Vázquez, Silvia

El Intocable INBA. Análisis Comunicativo sobre los cambios estructurales que provocan malestar en el clima organizacional de la Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 1998, h. 274

Leal Rueda, Columba

La lógica de la contradicción en la Administración del Cambio en el Municipio de Atizapán de Zaragoza. Análisis del Impacto de la Cultura y Comunicación Organizacional en la Productividad de la Dirección de Desarrollo Social

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 2002, h.227

Michael Alcántara, Ma. Verónica

El león no es como lo pintan. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Subdirección de Otorgamiento de Crédito del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 1998, h.170

Ramírez Ávila, María Eréndida

Renapo, la clave de las organizaciones en México. Estudio de caso de la Comunicación Organizacional y la Cultura en el Funcionamiento de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 2002, p.p.251

Trejo Vidal, Yara Arcelia

Y los bomberazos continúan. Análisis de los problemas comunicativos y de información de la División de Continuidad de Canal Once, en el período 2001-2002

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 2002, h.253

Vera Sánchez, Virginia

Diagnóstico Comunicativo de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Defensa Nacional

Tesis para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, bajo al opción de Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”

Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM

Acatlán, Estado de México, 1997, h.190