



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

ENTRE EL SER Y EL PARECER DE LA ORGANIZACIÓN  
DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL  
Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE  
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE  
INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PERIODISMO Y  
COMUNICACIÓN COLECTIVA  
P R E S E N T A :  
ROSALINDA GONZÁLEZ ESCALONA

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ

JUNIO, 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **D e d i c a t o r i a**

A mi abuela Catalina

Gracias por tu amor, cuidados y educación.

tqm

## **A g r a d e c i m i e n t o s**

A mi mamá y papá: María Concepción y Francisco

Mi amor y agradecimiento por siempre...

A mis hermanos: Lulú, Jorge, Miguel, Angélica, Patricia, Leticia, Magda, Liz, Paco y César

Porque cada uno contribuyó para lograr este anhelo.

A mis amigas: Lulú Méndez, Jessica Sánchez y Rosa María Hernández

Por acompañarme en mis angustias y alegrías.

A mis maestros de la carrera por compartir su conocimiento y experiencia con los alumnos.

A mis maestros del seminario: Irma Silva, Verónica Michel, Xavier Ávila, Martín Camacho y especialmente a mi asesor Jorge Pérez por su paciencia, tolerancia, tiempo y dedicación, por darme luz para poder hacer este trabajo.

## Índice

<b>Introducción</b>	VII
---------------------	-----

### Capítulo I

<i>1. Una mirada hacia el entorno, estructura y funcionamiento de la Coordinación de Control de Gestión Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal</i>	2
<b>1.1 Caracterización de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal</b>	3
1.1.1 Orígenes y trayectoria de la policía de la Ciudad de México	4
1.1.2 Creación de la Coordinación de Control de Gestión Institucional	7
<b>1.2 La mirada externa de la Secretaría y la Coordinación</b>	10
1.2.1 Entorno político	11
1.2.2 Marco legal	13
1.2.3 Importancia de las innovaciones tecnológicas	15
1.2.4 Cobertura de los medios de comunicación masiva	16
1.2.5 Vínculos de la Secretaría con otras instituciones	20
1.2.6 Opinión Pública	21
1.2.7 Percepción ciudadana de la Secretaría	23
1.2.8 Análisis del entorno de la Secretaría y la Coordinación	24
<b>1.3 La mirada interna: el ser de la Secretaría y la Coordinación</b>	26
1.3.1 Objetivos de la Secretaría	26
1.3.2 Ideario de la Secretaría: Lema, misión, valores, visión y código de ética	27
1.3.3 Objetivo de la Coordinación de Control de Gestión Institucional	31
1.3.4 Los miembros de la Coordinación	32
<b>1.4 Estructura formal: Organigrama oficial de la Secretaría</b>	34
1.4.1 Estructura formal: Organigrama de la Coordinación	35
1.4.2 Estructura formal y funcional de la Coordinación: Diagramas de flujo	37
1.4.3 Análisis de los cuatro diagramas de flujo formales y funcionales	42
1.4.4 Medición del problema operativo detectado	43

1.4.5 Diagrama Causa – Efecto (Espinas de Pescado)	45
1.4.6 Conclusiones del entorno, estructura y funcionamiento	46

## Capítulo II

<b>2. <i>Los problemas de funcionamiento asociados a la comunicación en la Coordinación</i></b>	49
<b>2.1 Escuelas clásicas de la administración</b>	50
2.2 Costo generalizado de la acción en la Coordinación	53
2.2.1 Costo económico	54
2.2.2 Costo energético	55
2.2.3 Costo temporal	57
2.2.4 Costo psicológico	57
<b>2.3 Personalidad y habilidades de los actores</b>	59
2.3.1 Característica biográficas	62
2.3.2 Personalidad: temperamento más carácter	62
2.3.3 Habilidades de los actores	65
<b>2.4 Los grupos formales e informales</b>	68
2.4.1 Grupos formales de mando, tarea, intereses y amistosos	69
2.4.2 Clases de grupos formales: para resolver problemas, autodirigidos y multifuncionales	70
2.4.3. Grupos de acuerdo al tipo de Liderazgo	71
2.4.4 Comunicación del grupo formal	74
<b>2.5 Auditoria comunicativa aplicada en la Oficialía de Partes</b>	75
2.5.1 Análisis de resultados de la medida de discrepancia	81
2.5.2 Análisis de resultados por tema	84
2.5.3 Conclusiones del funcionamiento y la comunicación	86

## Capítulo III

<b>3. <i>Las representaciones y los problemas comunicativos en la Coordinación</i></b>	89
<b>3.1 Justificación teórica</b>	89
3.1.1 Teoría de Niklas Luhmann	90
3.1.2 Modelo de Karl Popper y C. Jarvie	91
3.1.3 Teoría de Habermas	91
3.1.4 Teoría de los actos de A. Moles	94
3.1.5 Teoría comunicativa de Palo Alto	95
<b>3.2 Las representaciones de la organización</b>	95
3.2.1 De la metodología cuantitativa a la cualitativa	96
3.2.2 Por qué la entrevista cualitativa	98
3.2.3 Lo que dicen los miembros de la Coordinación	100
3.2.4 Reporte de los discursos de los actores de la Coordinación.	107
3.2.5 Lectura vertical	107
3.2.6 Lectura horizontal	116
3.2.7 Cómo se ven los grupos	117
3.2.8 Caracterización de los Grupos: Diferencias y similitudes	117
<b>3.3 Hacia una mediación comunicativa</b>	118
3.3.1 Conclusiones de las representaciones	120

## Capítulo IV

<b>4. <i>La cultura organizacional y propuesta de intervención comunicativa en la Coordinación de Control de Gestión Institucional</i></b>	122
<b>4.1 Cultura organizacional de la Coordinación de Control de Gestión Institucional</b>	123
4.1.1 Origen del estudio de la cultura organizacional	123
4.1.2 Evolución de los estudios sobre cultura organizacional	124
4.1.3 Administración del quiebre en la Coordinación	127

<b>4.2 Aspiraciones del comunicador: vía consenso y compromiso</b>	128
4.2.1 ¿Cómo lograr el consenso y compromiso?	129
4.2.2 Propuesta de Fernando Flores: Las redes de conversación	130
<b>4.3 Mapa cultural de la Coordinación</b>	132
4.3.1 Identificación de grupos y subculturas de la Coordinación, (mapa uno y dos)	133
4.3.2 Cartografía del tipo de relación que mantienen los grupos, (mapa tres)	137
4.3.3 Clasificación de la cultura de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad	138
4.3.4 Modelación de la cultura en la Coordinación	139
<b>4.4 Propuesta de intervención comunicativa en la Coordinación</b>	141
4.4.1 Plataforma estratégica	142
4.4.2 Estrategia de comunicación en la Coordinación	145
4.4.3 Plan de comunicación en la Coordinación	147
4.4.4 Programa y producto comunicativo	149
<b>4.5 Vertientes ante un cambio en la Coordinación.</b>	150
4.5.1 La permanencia: Conservar para cambiar / cambiar para conservar	150
4.5.2 La oposición: Diferenciar para integrar / integrar diferenciando	150
4.5.3 La comunicación: Opulencia informativa / pobreza comunicativa	151
<b>4.6 La Coordinación deseable: habitable y productiva</b>	151
<b>Conclusiones generales</b>	154
<b>Reflexión final</b>	159
Reencuentro con la FES Acatlán y con la Coordinación de Control de Gestión Institucional	
<b>Bibliografía</b>	161
<b>Anexo</b>	165
Transcripción de las entrevistas enfocadas de los actores de la Coordinación	

## **Introducción**

Esta investigación es resultado del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” como opción de titulación en la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la FES Acatlán, de la Universidad Nacional Autónoma de México; es un diagnóstico organizacional y comunicativo que pretende explorar el mundo de las organizaciones a través de la mirada del investigador con un enfoque humanista porque son sus miembros quienes la construyen y reconstruyen, los que coexisten en ella y quienes han proporcionado gran parte de la información que contiene este reporte.

No se pretende juzgar a ultranza, sino hacer aportaciones que puedan ayudar a mejorar la organización, es decir, a mitigar las deficiencias encontradas en el área objeto de estudio, en este caso en la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, específicamente en la Coordinación de Control de Gestión Institucional.

Es importante mencionar que la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF) es la organización pública más grande de la Ciudad de México por el número de policías que la conforman, más de 75 mil, distribuidos entre las Policías Preventiva, Auxiliar y la Bancaria e Industrial; la Secretaría recibe a través de la Coordinación alrededor de 65 mil documentos anuales y 2 mil correos electrónicos, la Coordinación es uno de los principales vínculos que establece la ciudadanía con la Secretaría.

La investigación consistió en construir el marco teórico básico de la comunicación organizacional para analizar los procesos de comunicación y que concluyó en una propuesta dividida en cuatro capítulos que se detallan enseguida.

En el capítulo I se explora el entorno de la Secretaría para conocer su existencia y trayectoria, los cambios que ha sufrido en su estructura, cómo está configurada y cómo funciona realmente con el fin de detectar los principales problemas que afectan su funcionamiento y relacionarlos con la comunicación. Aquí la búsqueda de información fue básicamente documental.

El capítulo II tuvo el propósito de conocer a los miembros de la Coordinación en cuanto a su personalidad y su incidencia en los problemas de funcionamiento relacionado a éstos con la



comunicación, este diagnóstico está fundamentado en las teorías clásicas y actuales de la organización, así como, en la teoría de la comunicación como ahorradora de energía desarrollada por Abraham Moles. En este diagnóstico realizado, a través de una auditoría comunicativa, se conoció el grado de comunicación que existe entre jefe y miembros de la Coordinación.

En el capítulo III primero se encontrará un marco teórico con planteamientos especializados en el tema de la comunicación de autores como Niklas Luhmann, Habermas, Gregory Bateson, entre otros, y se hace énfasis en la comunicación debido a que es el tema central del presente capítulo. Esto sirvió para fundamentar el diagnóstico de las representaciones y la comunicación de los miembros de la Coordinación, básico para conocer su mundo e incidir de una manera sencilla en sus acciones en beneficio de la organización.

Este diagnóstico da pie para hacer una propuesta de intervención comunicativa en la organización, a partir del diseño de interacciones comunicativas pertinentes. Aquí se utilizó la entrevista enfocada, técnica de carácter cualitativo según Francisco Sierra.

El capítulo IV presenta el diagnóstico cultural de la Coordinación, primero se expone el origen de los estudios de la cultura en las organizaciones con las teorías funcionalistas y estructuralistas hasta las teorías con enfoque humanista; se elaboró un mapa cultura de la Coordinación y se recopiló toda la información útil de los diagnósticos anteriores que ayudó a formar la cultura que prevalece en la organización y que concluyó en una propuesta de intervención comunicativa fundamentada en el planteamiento de Fernando Flores.

Esta investigación se logró a pesar de que la organización explorada está expuesta a la mirada de la ciudadanía y es la más criticada por los medios de comunicación, además recibe muchas quejas por la actuación de su personal, pese a ello los datos obtenidos fueron valiosos, no por la información de carácter confidencial que se maneja en la organización, sino por las aportaciones de sus miembros que expresaron su sentir.

Esta investigación fue un reto para mí, que se llevó a cabo a lo largo de un año, es un trabajo compartido con mis maestros del seminario, con mis compañeros, con mi familia, mis amigas y amigos y con los habitantes de la Coordinación de Control de Gestión Institucional. Lo pongo en sus manos, también es de ustedes y de todo aquel que le interese leerlo.

# **Capítulo I**

**Una mirada hacia el entorno, estructura y funcionamiento de la  
Coordinación de Control de Gestión Institucional de la Secretaría de  
Seguridad Pública del Distrito Federal**

## Capítulo I

### 1. Una mirada hacia el entorno, estructura y funcionamiento de la Coordinación de Control de Gestión Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal

Actualmente la sociedad mexicana ha cuestionado la funcionalidad de las Organizaciones Públicas porque su percepción es que algunas de éstas no cumplen la misión para la que fueron creadas; en ese sentido, el objetivo de esta investigación apunta a cómo llevar a cabo un cambio en las organizaciones partiendo de su complejidad y toda teoría según Luhmann debe usarse para reducir la complejidad y sólo podrá reducirse en tanto exista una mayor complejidad.<sup>1</sup> Desde la perspectiva de la comunicación, los cambios en las organizaciones se pueden dar si se parte de un estudio integral que contemple la estructura, funcionamiento, comunicación y cultura, enfocando al ser humano como un factor fundamental dentro de la organización.

A continuación se presenta un diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento en la Coordinación de Control de Gestión Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, las cuales a lo largo de este trabajo se mencionarán únicamente como Secretaría o Coordinación según corresponda; para ello es necesario concebir que las organizaciones son sistemas cerrados pero comunicativamente abiertos; se analizará de inicio el entorno político, social, económico, legal y cultural; debido a que éste determina la importancia, viabilidad y trascendencia de la propia organización y más adelante se ubicará a la Coordinación dentro de la organización para estudiar su estructura y funcionamiento.

El papel de la observadora que realizó el diagnóstico fue establecer la identidad de la organización a través de la distinción de los elementos que la constituyen y sus relaciones con el entorno <sup>2</sup> para construir una realidad basada en el conocimiento de la organización, a través de su esquema conceptual, referencial y operativo, así mismo se sustentó este estudio principalmente en la investigación documental de la misma Secretaría y Coordinación.

<sup>1</sup> Luhmann, Niklas, Sociedad y Sistema: la ambición de la Teoría, Barcelona, Paidós, 1997, p. 16

<sup>2</sup> Etkin, J Y L. Schvarstein, Identidad de la Organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989, p 4.

Este reporte iniciará con la caracterización de la Secretaría y Coordinación para conocer los servicios que ofrecen y el tamaño de la organización, después se presentará una breve reseña de la historia de la policía y el área objeto de estudio para contextualizarla, más adelante se analizará el entorno legal, político y social y finalmente su estructura y funcionamiento para dar cuenta del fenómeno comunicativo y la influencia de estos factores en los cambios de la organización.

### **1.1 Caracterización de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.**

Con base en la definición de M. Mario Darío, se entiende por organización a un sistema determinado estructuralmente<sup>3</sup>, en este sentido la organización en la cual se llevó a cabo la presente investigación es la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, en específico la Coordinación de Control de Gestión Institucional, sin embargo, para conocer esta área es importante conocer antes a la propia Secretaría.

La Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal adquiere esta denominación en septiembre de 1995<sup>4</sup>; es una entidad que depende directamente del Gobierno del Distrito Federal, por lo tanto, de acuerdo a sus atribuciones y estructura orgánica pertenece al sector público. Sus funciones son “salvaguardar la integridad y patrimonio de las personas, prevenir la comisión de delitos e infracciones a las disposiciones gubernativas y de policía, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos”.<sup>5</sup>

Los principales servicios que ofrece la Secretaría a la ciudadanía son auxiliar en caso de robo, accidentes, siniestros, personas desaparecidas, violación a los derechos humanos, delitos a cuentahabientes y faltas de servidores públicos; así como, ofrecer información sobre infracciones de automóviles, autos en depósitos vehiculares, recibir denuncias anónimas de venta de drogas, secuestros, entre otros, con el propósito de aplicar las sanciones establecidas en las leyes y reglamentos que la rigen.

<sup>3</sup> Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico Organizacional, Universidad Católica de Chile México, Alfa – Omega, 1999, p. 43

<sup>4</sup> Secretaría de Seguridad Pública del D.F, Manual Administrativo, 5 de agosto de 2005, p. 26

<sup>5</sup> Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Título primero, capítulo único, disposiciones generales, artículo 3º, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 20 de mayo de 2003.

El personal operativo de la Secretaría suma alrededor de 75 mil policías, distribuidos en 3 áreas fundamentales: la Policía Preventiva, la Policía Auxiliar y la Policía Bancaria e Industrial.

Por su parte la Coordinación de Control de Gestión Institucional tiene como objetivo principal gestionar la documentación dirigida al Secretario, facilitando su correcta y oportuna atención, como lo establece el Manual Administrativo de la Secretaría. El personal que integra la Coordinación es de 37 personas, 24 de ellas están adscritas a la Oficialía de Partes y 13 a la Coordinación.

En el siguiente punto se presenta una breve historia del surgimiento de la policía de la Ciudad de México hasta la creación de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal con el fin de contextualizarla.

### **1.1.1 Orígenes y trayectoria de la policía de la Ciudad de México**

El antecedente más antiguo de la seguridad pública aparece hacia el año 1500 representado en tres figuras: los calpullec como los personajes encargados de mantener el orden de los calpulli; los teachcacuhtin guerreros que se hacían cargo de la situación interna de los barrios en tiempos de guerra; y los tianquizpan, guardianes de los mercados.<sup>6</sup>

En el año de 1524, ya con los españoles establecidos aparece la primera cárcel provisional de la Ciudad de México y el primer esquema en que se basó la Policía. En 1521 se faculta a los cuerpos policíacos, entonces denominados alcaldes y alguaciles de diferentes categorías a aprehender a infractores. En 1789 se creó un nuevo cuerpo policiaco conocido como Policía de Seguridad y Ornato, que se encargaba de preservar la seguridad pero también de cuidar el buen aspecto de la ciudad.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Iñigo, Alejandro. Bitácora de un Policía, 1500-1982. Ensayo histórico, Grupo Editorial Siete, México, 1994,

<sup>7</sup> Secretaría de Seguridad Pública, Manual Administrativo, México 2005, p 19

En 1910 la ciudad es puesta en estado de sitio y el ejército se hace cargo de la seguridad pública, durante la década de 1910-1920, la inestabilidad general se reflejaba en los cuerpos policíacos, tal situación implicaba que la inseguridad en la ciudad se agudizara notablemente, aparecieron bandas organizadas y surge el secuestro como uno de los delitos más recurrentes. En 1922 se organiza en forma provisional una Jefatura de tránsito dependiente de la Inspección General de Policía.

En 1928 se establece la creación de la Jefatura del Departamento del Distrito Federal, apoyada por Delegados, subdelegados y jefes de Dependencias, entre los que se encontraba el Jefe de la Policía, desapareciendo así el cargo de Inspector General de Policía. Surgen por primera vez las motocicletas tripuladas por elementos encargados de supervisar y agilizar el tráfico vehicular. En 1932 se oficializa el escuadrón de moto patrullas, que dieciséis años después pasa a ser parte de la Policía Preventiva.<sup>8</sup>

En 1938 se aceleran los cambios institucionales y organizativos que los cuerpos de seguridad pública requerían para entrar al mundo contemporáneo; se aprueba la ley Orgánica del Departamento de Distrito Federal

Después de los sucesos de 1968 (periodo de Díaz Ordaz), se aumenta a diez mil el número de elementos y se adquirieron modernos equipos, entre ellos 10 unidades antimotines; Para entonces los jefes de la Policía apostaron por la ecuación perfecta: A mayor contingente y portación de armas menor desorden social. En este sentido cabe señalar que los cuerpos de seguridad deben actuar con relación al orden interno de la sociedad, y con referencia a la protección de los ciudadanos, aunque durante los años de la llamada guerra sucia estuvieron involucrados en operaciones de control muy alejados del fin para el que históricamente han sido creados. Al contrario, la policía debiera ser entendida siempre cómo servidora de la ciudadanía y dispuesta para que se cumpla un orden jurídico no lesivo para los habitantes. En 1969, por acuerdo presidencial, se fusionan la Policía Preventiva y de tránsito. Para 1976 la policía capitalina se denominaba Dirección General de Policía y Tránsito.

<sup>8</sup> Id. p 23

El 17 de enero de 1984 la Institución policial se denomina oficialmente Secretaría General de Protección y Vialidad. El 18 de julio de 1993 se establecen las bases para regular los servicios privados de seguridad en el Distrito Federal y al año siguiente el 19 de julio de 1994 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictamina favorablemente la creación del Instituto Técnico de Formación Policial. En Septiembre de 1995 la Institución modifica su nomenclatura por la de Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal realizándose cambios importantes en su estructura y organización. En el periodo de 1996 a 2002 se dan cambios en su estructura orgánica.<sup>9</sup>

El 20 de mayo del 2005 se publica en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el reglamento interior de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal cuyo objetivo apunta a la modernización administrativa, de su estructura orgánica.<sup>10</sup>

Hoy la población que habita la ciudad de México tiene la sensación que se encuentra desprotegida. El aumento de la crisis general (económica, política, social, psicológica, etc.) también contribuye para que la delincuencia, el individualismo, la soledad y el clima de inseguridad en la gente sea mayor. Basta con leer en los diarios los casos de la mataviejitas, el mochaorejas, el chuky, etc., estos personajes que se convierten en mitos y están en la memoria de los ciudadanos, lo cual expone la desigual distribución de la riqueza en donde las mayorías aplastadas por la miseria canalizan su desesperación a través de la delincuencia organizada expresada a través del robo, el secuestro y el narcotráfico.

Frente a este escenario, a principios de milenio se crearon las setenta Coordinaciones Territoriales de Seguridad Pública y Procuración de Justicia del Distrito Federal, mismas que se conforman por representantes del Gobierno del Distrito Federal, Delegaciones, Secretaría de Seguridad Pública, Agencias del Ministerio Público, Juzgados Cívicos, Defensores de Oficio, Médicos Legistas, Participación Ciudadana y Comités Vecinales. Estas Coordinaciones tiene como objetivo fundamental prevenir y combatir la criminalidad, así como procurar e impartir justicia con un enfoque integral que permita reducir la incidencia delictiva a través de planes y

<sup>9</sup> Id. pp. 27 a 29

<sup>10</sup> Id. pp 31 y 32

programas de prevención y la instrumentación de acciones conjuntas apoyadas en una política social de alto impacto.

Si bien es cierto que una solución de fondo al problema de la seguridad pública implica necesariamente un cambio integral, en la que no se desmerita el servicio que da a la sociedad el policía que está a cargo de una familia y que necesita una fuente de ingreso, mas bien nos cuestionamos como ciudadanos lo siguiente: ¿qué tipo de capacitación reciben los miembros de una corporación policíaca aparte de la instrucción técnica?; ¿cómo dan parte cuando una demanda ha sido atendida?; ¿cómo harán para no repetir los vicios de extorsión, corrupción y violación de los derechos humanos? y en cuanto a la Coordinación de Control de Gestión Institucional ¿se tiene un seguimiento y control respecto de las peticiones y demandas de los ciudadanos, es cuantificable?; ¿cómo se mide la calidad del servicio? y sobre todo ¿quiénes son los que trabajan en la Coordinación?; contrario al perfil que hemos visto como repetitivo de otras épocas.

En el siguiente punto se conocerá el origen de la Coordinación área objeto de estudio.

### **1.1.2 Creación de la Coordinación de Control de Gestión Institucional.**

Esta breve historia de la Coordinación de Control de Gestión Institucional, está basada en la memoria de gestión que formó parte del acta – entrega recepción a la administración 2006 – 2012, misma que fue elaborada por Carlos Benítez, miembro fundador del área.

En el año de 1999 por encomienda del Dr. Alejandro Gertz Manero, la **Secretaría Privada** a cargo del Lic. Manuel Valles, atendió y orientó a la ciudadanía, en solicitudes como incremento de vigilancia, inconformidades por sanciones de tránsito, denuncias de corrupción y abuso policial, peticiones de apoyo administrativo, orientaciones respecto al Reglamento de Tránsito y los Programas “Hoy no Circula” y Verificaciones vehiculares, fueron los casos que con mayor frecuencia se capturan. La atención era vía telefónica, por escrito y personalmente, se canalizaban los asuntos a las áreas involucradas, al mismo tiempo que se pedía un informe sobre las acciones tomadas para informar al ciudadano sobre el curso de su solicitud.



Para llevar un buen control de estas solicitudes se creó un sistema informático, que permitió tener a la mano la información necesaria para entablar comunicación con mandos operativos y administrativos según el caso. Al mismo tiempo se difundieron al exterior números telefónicos principalmente por Locatel, la Jefatura de Gobierno y los Depósitos Vehiculares para que la ciudadanía reportara su queja.

La Secretaría Privada estaba ubicada en el mismo piso en donde se encontraba la oficina del Secretario, esta característica le daba al ciudadano confianza de que su solicitud tendría una atención especial, además de que el personal que le brindaba la atención tenía la facultad de comunicarse directamente con los jefes operativos para dar mayor agilidad a las peticiones de carácter prioritario.

Aunque la Secretaría Privada no contaba con facultades resolutorias, sí ejerció un seguimiento y supervisión de la atención brindada por las áreas internas responsables, situación que permitió evitar denuncias ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, por falta de respuesta de la Autoridad.

Al iniciar la administración del Mtro. Leonel Godoy Rangel, en diciembre de 2000, la Secretaría Privada cambió su nombre al de **Coordinación de Control de Gestión y Audiencias**; el Mtro. Godoy, instruyó continuar con las mismas funciones que se desempeñaban, además de nombrar a la Coordinación como enlace institucional con la Oficina de Atención Ciudadana de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal.

La Coordinación continuó trabajando bajo los mismos parámetros hasta la administración del Lic. Marcelo Ebrard Casaubon, quien presentó las modificaciones a sus funciones mismas que quedaron autorizadas por la Oficialía Mayor del GDF<sup>11</sup>, una de esas modificaciones fue que incorporó a la Coordinación la **Oficialía de Partes** que dependía anteriormente de la Secretaría Particular con el propósito de llevar a cabo un control más estricto de la correspondencia y hacer

<sup>11</sup> Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Manual Administrativo, 01 de junio de 2002, p.p. 74 y 75

más eficiente su funcionamiento; además determinó que las audiencias fueran canalizadas a la Secretaría Particular, aunque dejó la función abierta a la Coordinación, en los casos que él considerara, la Coordinación ahora sería denominada **Coordinación de Control de Gestión**.

La Coordinación transfirió el sistema de denuncias, información y procedimientos de atención, al recién creado Centro de Atención Ciudadana de la SSP-DF, dependiente de la Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito, a partir de entonces dicho centro se encarga de atender a la ciudadanía.

Así mismo, en esta administración se asignó a la Coordinación la función de ser el enlace con organismos internacionales y representaciones diplomáticas, realizar la colecta anual de la Cruz Roja Mexicana y obtener beneficios para el personal operativo y administrativo de la Secretaría, entre otros; es en este momento cuando la Coordinación se consolida debido a que además de ser una oficina de gestión ciudadana documental también se encargó de gestionar asuntos tales como intercambio de experiencias a nivel internacional para conocer y retroalimentar las acciones policiales; recaudación de fondos y servicios a beneficio de la Secretaría, estableció un grupo de trabajo llamado “Comité de Control de Gestión”, el cual estaba integrado por un representante de cada área de la Secretaría con el propósito de intercambiar opiniones para establecer un formato único de turno de correspondencia que sirvió para ahorrar papel y tiempo en la elaboración de oficios, el cual actualmente aún es utilizado, así mismo fueron sustituidas las máquinas eléctricas por computadoras en la Oficialía de Partes.

En la presente administración a cargo del Ing. Joel Ortega Cuevas, la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, mediante dictamen 14/2005, autoriza el nombre oficial de **Coordinación de Control de Gestión Institucional**, a partir de 16 de mayo de 2005, también son modificados sus objetivos y funciones como se especifica en el punto 1.3 La mirada interna: el ser de la Secretaría y la Coordinación.

A lo largo de la historia de la Ciudad de México la Policía ha sido objeto de cambios y transformaciones, que le exigen adaptarse a las necesidades de una sociedad dinámica y en crecimiento constante; el punto de interés está puesto en ubicar el contexto histórico cultural de

las etapas más importantes por las que se tuvo que transitar, antes de llegar a la consolidación de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal como organización y cómo debe enfrentar los desafíos que impone la sociedad actual tanto a la Secretaría como a la Coordinación de Control de Gestión Institucional.

Por lo cual es de suma importancia un acercamiento a su evolución histórica tomando en cuenta no sólo los cambios normativos en la organización, sino también los factores del entorno económico, ideológico, político, social y cultural, que influyeron en las entidades que le sirvieron como antecedente, que le dieron origen y que han sido importantes en su desempeño; por este motivo se hace necesario conocer el proceso de transformación que sufren las instituciones y la organización interna de sus estructuras. En el siguiente punto se abundará sobre el entorno de la organización objeto de estudio.

## **1.2 La mirada externa de la Secretaría y la Coordinación**

Este análisis del entorno se basará en una teoría desarrollada por Humberto Maturana y Francisco Varela, la cual establece que las organizaciones son capaces de auto producirse a través de la interacción entre la organización y el entorno para producir los cambios,<sup>12</sup> por lo que se contrapone a las teorías tradicionales de que el cambio es originado únicamente por el entorno.

El análisis del entorno legal, político y social de la Secretaría y Coordinación consistió en realizar un análisis contextual basado en sondeos de los ámbitos de desempeño de la Secretaría como son: entorno político, marco legal, innovaciones tecnológicas, percepción de los ciudadanos, medios de comunicación masiva, opinión pública y los vínculos de la Secretaría con otras instituciones como se menciona a continuación.

12 Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, Madrid, Alfaomega-rama, 2004, p. 224

### 1.2.1 Entorno político

La Ciudad de México se ha convertido en una de las grandes metrópolis del mundo, por una serie de factores históricos, geográficos, políticos y sociales, con sus consecuentes problemas de desempleo, delincuencia y falta de servicios públicos, entre otros, aunado a lo anterior la falta de democracia política en el territorio nacional y en consecuencia en el Distrito Federal, fue generando una inconformidad social que se manifestó nítidamente en el movimiento estudiantil de 1968.

A partir de ese momento se empezaron a dar algunos cambios políticos promovidos por el propio gobierno mexicano para restaurar la paz social y la apertura democrática<sup>13</sup> que dieron los gobiernos subsecuentes al permitir el registro de organizaciones políticas como el Partido Comunista Mexicano y la composición del poder legislativo con partidos políticos de oposición del PRI.

Poco a poco se fue desgranando el poder político del régimen de partido de Estado, hasta que en 1987 se separó un grupo de políticos destacados de ese partido que conformaron un Frente Democrático Nacional conjuntamente con varios partidos y organizaciones políticas de oposición y participaron en las elecciones presidenciales de 1988<sup>14</sup>, ganando prácticamente las elecciones, fenómeno nunca antes visto en los 70 años de dominio del PRI, sin embargo, la manipulación de cifras le dio el triunfo legal al candidato del PRI.

Pero el movimiento democrático siguió creciendo con la presencia de dirigentes políticos de oposición en el poder legislativo y para 1994 con la irrupción del movimiento zapatista y el asesinato de Luis Donaldo Colosio se abría una posibilidad para que se le ganará al PRI en las urnas.

El gobierno ante la presión política de la oposición tuvo que modificar la Constitución para que por primera vez se pudieran realizar elecciones en 1997 en el Distrito Federal y se le reconoce

<sup>13</sup> Fortson, James R., Cuauhtémoc Cárdenas, un perfil humano, México, Grijalbo, 1997, p. 67

<sup>14</sup> Id. p.p. 96 y 97

como una entidad federativa más de los Estados Unidos Mexicanos, aunque todavía no tiene las características de un Estado soberano.

Para ese mismo año el PRI no pudo evitar más el triunfo del PRD y por primera vez en la historia de México gobierna el Distrito Federal un candidato de oposición, Cuauhtémoc Cárdenas es el primer jefe de gobierno local; quien no sólo enfrentó serias dificultades para gobernar con el Presidente en turno, sino también para enfrentar la delincuencia que para ese entonces se incrementó, según el reporte de la memoria institucional de la Secretaría, 2000 – 2006, era el siguiente: “el promedio diario de delitos ocurridos en el Distrito Federal tenemos que mientras en el año 1993 la cifra era de 366, para el año 1997 fue de 700, es decir , tuvo un crecimiento del 100%. Para el año 2000 la cifra cayó a 482 y para el año 2005 se registraron 424. Para el año 2006 el promedio pasó a 405”.<sup>15</sup> Además “para 1995 el D.F. y en general la Zona Metropolitana del Valle de México, ocupaban el primer lugar en materia de incidencia delictiva dentro de la escala nacional”.<sup>16</sup>

Así después de que Cuauhtémoc Cárdenas decide separarse del cargo como Jefe de Gobierno para volver a contender en las elecciones de 1997, como candidato a la Presidencia de la República por el Partido de la Revolución Democrática, asume el cargo como jefa de gobierno Rosario Robles Berlanga, la primera mujer en dirigir el gobierno de la Ciudad. A fines del año 2000 asume el gobierno de la Ciudad Andrés Manuel López Obrador, tras unas elecciones en las que la mayoría de los Ciudadanos le dan su voto de confianza a éste, desde entonces, polémico candidato y jefe de gobierno.

En este contexto el Distrito Federal tiene a su cargo la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, y es una de las dependencias con características sui generis por el modelo de organización que se describe en este reporte; además a través de la Coordinación de Control de Gestión Institucional los ciudadanos, dependencias del gobierno local y federal, así como, organizaciones civiles, establecen un primer vínculo con la Secretaría.

<sup>15</sup> Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Memoria Institucional – Programas, acciones y resultados 2000-2006, 2006, p. 26

<sup>16</sup> Id. p. 21

Actualmente corresponde al Presidente de la República el mando de la fuerza pública en el Distrito Federal y la designación del servidor público que la tenga a su cargo, a propuesta del jefe de gobierno del D.F., esta característica no la tiene ninguna otra entidad de la República, dicho servidor público podrá ser removido libremente a solicitud del jefe de gobierno del D.F. o por el Presidente de la República, como ocurrió con el Secretario Marcelo Ebrard Casaubon en diciembre de 2004, a causa del linchamiento de tres policías encubiertos de la policía federal en la Delegación Tláhuac.

A partir de que el gobierno democrático asumió el gobierno del Distrito Federal, la Secretaría ha estado a cargo de los siguientes funcionarios: General Rodolfo Debernardi, Alejandro Gertz Manero, Leonel Godoy Rangel, Marcelo Ebrard Casaubon, actual jefe de gobierno y Joel Ortega Cuevas, Secretario en funciones.

La tarea de estos funcionarios no ha sido nada fácil debido a los grandes intereses existentes al interior y al exterior de la organización; modificar la imagen de corrupción, principalmente de los medios de comunicación que proyectan; restricciones de tipo legal, es decir, delitos que le competen al ejecutivo federal, tales como la piratería y el narcotráfico; a partir de este momento lo más importante es que ya existen elementos políticos y legales que han generado la base para cambios sustantivos en la organización.

En conclusión con estas mínimas notas de contexto se comprenderá mejor a la Secretaría y Coordinación, objeto de análisis de este diagnóstico.

### **1.2.2 Marco legal**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece en su artículo 21, que la seguridad pública es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, quienes se coordinaran para establecer un sistema nacional de seguridad pública y que las instituciones policiales se regirán por los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez. Asimismo en su artículo 121, Base Segunda, párrafo II, inciso e)

establece que el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, ejercerá las funciones de dirección de los servicios de seguridad pública de conformidad con el Estatuto de Gobierno.

Por su parte la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, establece que la Policía de la Ciudad de México está integrada por la Policía Preventiva y la Policía Complementaria; a su vez, la Policía Complementaria está integrada por la Policía Auxiliar y la Policía Bancaria e Industrial.

El marco administrativo está compuesto por la Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal y el Manual Administrativo de la propia Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

En cuanto a la Coordinación de Control de Gestión Institucional en la “Circular Uno” publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 28 de abril de 2006, establece la normatividad en materia de administración de recursos y se señalan los lineamientos de operación de las oficinas de Control de Gestión de las dependencias del Gobierno del Distrito Federal.<sup>17</sup>

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en su artículo 54, se refiere a los requisitos para destruir archivos; atribución que ha sido delegada a la Coordinación, ya que la Oficialía de Partes es la encargada de resguardar, clasificar y conservar el archivo de la correspondencia dirigida al Secretario.<sup>18</sup>

En el siguiente punto se hará referencia a la importancia del uso de la nueva tecnología en la organización.

<sup>17</sup> Gobierno del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, Circular Uno, GDF. 2006, p. p. 70 a 74

<sup>18</sup> Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, Título Segundo, Capítulo I, Artículo 54, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 8 de mayo de 2003.

### **1.2.3 Importancia de las innovaciones tecnológicas**

Una de las prioridades de la presente administración, ha sido implementar nueva tecnología que permita hacer más eficiente y organizar mejor el trabajo de la policía, en este sentido entre estas innovaciones se encuentran las siguientes:

La Secretaría y Microsoft, firmaron un convenio de colaboración tecnológica, el 3 de mayo de 2005, el compromiso de este convenio es buscar un esquema de solución a la prevención del delito y respuesta al crimen. Como resultado de dicho convenio el 9 de junio de 2006, se dio a conocer el nuevo portal de la Secretaría, basado en la plataforma tecnológica de Microsoft, cuidando las premisas básicas de seguridad e integridad de la información para proveer de mejores servicios a la ciudadanía, es decir, que los usuarios puedan localizar fácilmente la información, que sea de interés y que sea un medio interactivo para obtener servicios e información pública.<sup>19</sup>

Por otra parte, la Secretaría con Microsoft, se encuentran en proceso de elaborar una Bodega de Datos contra el crimen, la cual tiene como fin proporcionar información para combatir el delito.

En 2005, la Secretaría dotó de computadoras e impresoras a los 70 sectores policiales, con el propósito de optimizar tiempo y energía en enviar a través de la red a las oficinas centrales sus partes informativos diarios.

A pesar de que la Secretaría ha entregado recientemente equipo de cómputo a algunas áreas operativas, la Coordinación de Control de Gestión Institucional, aún no cuenta con el equipo necesario para procesar y organizar la información de las solicitudes ciudadanas, por lo que no se ha podido instalar el programa denominado “Sistema de Control de Gestión Institucional”, el cual tiene como objetivo facilitar el manejo de la información que genera la Coordinación.

Otra innovación tecnológica importante en la Secretaría, fue la puesta de cámaras de video y computadoras en la grúas, para evitar la corrupción, ésta es una manera de evitar que los

<sup>19</sup> Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal - Microsoft, Boletín de prensa, 9 de junio de 2006.



vehículos, una vez enganchados, no puedan evadir la multa por estacionarse en lugares prohibidos y el pago de la misma podrá realizarse al momento, ya que para ello contarán con la computadora de mano que aceptará tarjetas de crédito, en caso contrario, los pagos se podrán realizar a través de la Tesorería.

Se pusieron en operación 12 radares que detectan y registran fotográficamente a los vehículos que excedan los límites de velocidad permitidos en la Ciudad de México. El objetivo, es disminuir la pérdida de vidas humanas al reducir el índice de accidentes automovilísticos. Conforme al Reglamento de Tránsito del Distrito Federal, la velocidad máxima para las vialidades primarias como avenidas, ejes viales y calzadas es de 70 kilómetros por hora, salvo en las vías rápidas como Periférico, Viaducto y Circuito Interior, en donde existen señalamientos que autorizan circular a un máximo de 80 kilómetros por hora.<sup>20</sup>

#### **1.2.4 Cobertura de los medios de comunicación masiva**

Los medios de comunicación, principalmente la prensa, le dedican en gran medida espacios a los temas relacionados con la seguridad pública. Los diarios de circulación como: "El Universal", "Metro" y "Reforma", frecuentemente publican sondeos sobre la percepción ciudadana de la inseguridad en la Ciudad de México, los resultados señalan lo siguiente:

En un sondeo realizado por "El Universal" publicado el 27 de junio de 2005, se menciona que el 52% de los ciudadanos perciben el aumento en asaltos y drogadicción, el 60% afirma que los delitos han aumentado, en particular los asaltos y secuestros y el 62% percibe alta la probabilidad de ser víctima de algún delito.

Por su parte el "Reforma" publicó el 9 de agosto de 2005 que 9 de cada 10 capitalinos perciben que el gobierno de la Ciudad oculta información y minimiza el problema de la inseguridad pública.

<sup>20</sup> "Radares", <http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/Radares/PlacasDetectadosSearch.aspx>, (19 de septiembre de 2006),

El periódico “El Universal”, publicó el 3 de abril de 2006, que el 60% de la gente tiene mala opinión de la policía de la Ciudad de México.

El periódico “Metro”, en una encuesta publicada el 7 de agosto de 2006, informa que el 67% de los capitalinos percibe que la delincuencia ya superó a las autoridades.

Cabe señalar que se buscó en la Secretaría, algún sondeo realizado por la misma organización, sobre la percepción ciudadana de la policía en la Ciudad de México y la Subdirección de Análisis de Información, informó que no se han hecho sondeos.

La Encuesta Nacional de la Juventud 2005, pidió a los jóvenes que calificaran de 1 a 10 en qué institución confían más. Los resultados en promedio fueron: la familia con una calificación de (9), los médicos (8.5) y la escuela (8.3). Las instituciones con menos calificación fueron: la policía (5.9), los diputados federales (6) y los partidos políticos (6).<sup>21</sup>

Si interpretamos estos sondeos se deduce que la percepción de la ciudadanía, en cuanto a la inseguridad, es de poca credibilidad en la policía y que la delincuencia ha rebasado a la autoridad; aunque la Secretaría en sus informes señale una disminución del 6.5 % en las denuncias de los principales delitos, (homicidio, privación ilegal de la libertad, violación, robo de vehículo, robo a transeúnte, robo a cuentahabiente, robo a casa habitación, robo a transportista y robo a negocio), en comparación con el año 2005, según el informe presentado en el mes de julio de 2006 por la propia Secretaría.<sup>22</sup>

También es importante señalar que la Coordinación realiza un seguimiento sobre la atención que la Secretaría da a las denuncias o solicitudes ciudadanas publicadas en los periódicos, debido a que éstas generan un mayor impacto en la ciudadanía.

<sup>21</sup> ”Encuesta Nacional de la Juventud 2005”

[http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación.asp?page=publicaciones\\_contenido.asp](http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación.asp?page=publicaciones_contenido.asp) (22 de mayo, 2006)

<sup>22</sup> Informe de Resultados Plan de Acciones 2004-2006, Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, <http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/ComunicaciónSocial/InformedeResultadosJulio2006.htm>,( 13 de octubre de 2006)

Se realizó un análisis de contenido de las noticias publicadas en la prensa en un día, se eligió el 19 de septiembre de 2006, este análisis se llevó a cabo con el propósito de conocer la tendencia de los medios sobre la Seguridad Pública en el Distrito Federal.

Las publicaciones fueron obtenidas de la síntesis informativa institucional y se clasificaron de acuerdo al tema, género periodístico, tendencia y periódico; la unidad de contexto seleccionada fue el párrafo. Los resultados se muestran a continuación.

**Cuadro 1.** Análisis de contenido de la prensa

<b>Tema</b>	<b>Género periodístico</b>	<b>Tendencia: A favor En contra Neutral</b>	<b>Periódicos:</b>
Sustitución del Subsecretario de Seguridad Pública.	Nota informativa: 16  Columna: 1	En contra 9 Neutral 7  En contra 1	La Jornada 1 El Universal 1 Reforma 2 Notimex 1 Crónica 1 Milenio 1 Impacto 2 El Sol de México 3 Excelsior 1 Ovaciones 1 Metro 2 El Gráfico 1 <b>Total: 17</b>
Reapertura de vialidades	Nota informativa 5	Neutral 5	El Universal La Jornada El Gráfico La Prensa Ovaciones <b>Total: 5</b>
Vialidad	Artículo 1	En contra 1	El Universal <b>Total: 1</b>
Simulacro de sismo	Nota informativa 2	Neutral 2	El Sol de México 1 Notimex 2 <b>Total: 2</b>
Policía baleado	Nota informativa 2	Neutral 2	Excelsior 1 Notimex 1 <b>Total: 2</b>
Seguridad	Nota informativa 12	A favor 1 En contra 4 Neutral 7	Reforma 2 El Sol de México 5 El Universal 1 El Gráfico 1 La Prensa 1 Metro 2 <b>Total: 12</b>
Robo	Nota informativa 4	Neutral 2 En contra 2	La Jornada 1 Reforma 1

<b>Tema</b>	<b>Género periodístico</b>	<b>Tendencia: A favor En contra Neutral</b>	<b>Periódicos:</b>
			Crónica 1 La Prensa 1 <b>Total: 4</b>
Narco menudeo	Nota informativa 2	Neutral 2	Crónica 1 Metro 1 <b>Total: 2</b>
<b>Total:</b>	<b>Notas informativas: 43</b>  <b>Columna 1</b> <b>Artículo 1</b>	<b>A favor: 1</b> <b>En contra: 17</b> <b>Neutral: 27</b>	

De lo anterior se concluye que el tema más mencionado con 16 notas informativas y 1 columna, fue la sustitución del Subsecretario de Seguridad Pública, Gabriel Regino García por Luis Rosales Gambo, quien se desempeñaba como Jefe Policiaco. La tendencia de los periódicos fue dedicar más espacio a los cambios de las autoridades citadas, relacionando este hecho, con el momento político actual, restando importancia al interés demostrado por el Secretario de Seguridad Pública del D. F., consistente en reconocer e impulsar al personal con carrera policial, en lugar de promover a funcionarios con carreras ajenas a las policiales.

El tema que cubrieron más los medios fue de accidentes en vialidades y robo; le siguió el tema de la reapertura de vialidades, después del levantamiento del plantón en apoyo al excandidato a la presidencia de la República por la Coalición “Por el Bien de Todos”. Con 4 notas informativas, 2 neutrales y 2 en contra.

Por último, 2 notas hicieron referencia al narco menudeo tema que en los últimos tiempos ha preocupado a la Secretaría de Seguridad Pública, debido a que este problema ha generado asesinatos en algunas colonias del centro de la Ciudad.

Este análisis de contenido refleja la tendencia de la prensa sobre el tema de seguridad, la mayoría de las notas informativas dan a conocer los hechos de una forma neutral más que tendenciosa sobre la seguridad pública, aunque en las publicaciones de los sondeos la percepción ciudadana es negativa hacia la policía.

En este sentido se puede apreciar que el entorno de la Secretaría gatilla los cambios en la estructura de la Organización; como por ejemplo, los operativos que se han implementado con mayor frecuencia por el aumento de las mafias del narcotráfico en la Ciudad, además de las acciones de la policía ante sucesos presentados por el momento político y social como, marchas, manifestaciones, eventos deportivos o conciertos. Confirmando así, la teoría de Maturana y Varela en el sentido de que “los cambios experimentados se encuentran determinados en las estructuras de los sistemas afectados y no en los objetos que al interactuar con ellos los activaron”.<sup>23</sup>

### **1.2.5 Vínculos de la Secretaría con otras instituciones**

Por el tipo de actividades que desempeña la Secretaría es necesario trabajar coordinadamente con otras instancias principalmente del Gobierno local en cuanto a intercambio de información, entre éstas se encuentran la Secretaría de Transporte y Vialidad (padrón vehicular), la Secretaría de Finanzas (pago de tenencias), Secretaría de Gobierno (estadísticas y padrones de los reclusorios), Tribunales del Distrito Federal (información de los Juzgados Cívicos), Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (detenidos y robo de vehículos).

Por lo anterior, la Secretaría de Seguridad Pública mantiene un vínculo muy estrecho con las dependencias del gobierno local, para trabajar coordinadamente, con el propósito de dar una mejor atención a las peticiones ciudadanas y solucionar las problemáticas que se presentan, por ello se establecen grupos de trabajo mediante comités o reuniones interinstitucionales.

Por lo que hace al Gobierno Federal, el titular de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, Fernando Medina Mora, declaró el 28 de agosto de 2006, en una nota publicada en el periódico “Reforma”, que las policías del país no comparten habilidades para tareas conjuntas, por lo tanto no se ha logrado integrar a todos los estados del país en la ejecución de sus programas. Dijo que “el problema más grave en la seguridad pública es la fragmentación de cuerpos policiales que tenemos en el país, que no necesariamente comparten visiones, estrategias, tácticas, sistemas y

<sup>23</sup> Rodríguez, op. cit., p. 43

procedimientos de operación”<sup>24</sup>. Esta percepción sobre la seguridad en nuestro país afecta a la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal sobre todo en materia de narcotráfico.

Un vínculo de la Coordinación de Control de Gestión Institucional es con el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, el cual regula el acceso a la información de las organizaciones del gobierno del Distrito Federal, la Coordinación al ser un área de Control de Gestión tiene la responsabilidad de salvaguardar los archivos de la Secretaría; por lo tanto debe seguir los lineamientos establecidos por ese órgano de control administrativo para no incurrir en faltas administrativas.

### **1.2.6 Opinión Pública**

En el pasado mes de agosto de 2006, Lucía Dammert, investigadora de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), sede Chile, visitó nuestro país para presentar su libro titulado “Seguridad y Reforma Policial en las Américas: Experiencias y Desafíos”, en entrevista para “El Universal”, mencionó que uno de los problemas de América Latina y México ,en materia de seguridad, radica en la falta de coordinación entre sus cuerpos policíacos locales y federales, sin políticas de largo alcance.

Sus estudios revelan que “la baja estima de los policías, hablando de cuestiones personales, es una realidad que incluso los lleva a tener problemas mentales, debido a que son constantemente acosados por su ineficiencia. Lo que encontramos es que hay familias que por tradición sus integrantes son policías, pero la imagen deteriorada de la institución, genera problemas de imagen personal y hasta problemas mentales, además señala que debido a que en todos estos países se les prohíbe sindicalizarse, no tienen voz para hacer valer sus derechos”<sup>25</sup>.

Un reporte de la Contraloría General del Distrito Federal y del Consejo de Información Pública del Distrito Federal (CONSI), publicado el 7 de febrero de 2006, en el periódico “El Economista”, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, es la que más recibe

<sup>24</sup> Vicenteño, David, “Reconoce Medina Mora falla en seguridad”, Reforma, 28 de agosto de 2006,

<sup>25</sup> Bolaños, Claudia, “Sin coordinación, policías de la Ciudad y Federales”, El Universal, 21 de agosto de 2006, pag. 1 y 6 C.

solicitudes de información con 526, seguida de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal con 242 y el Instituto de Vivienda con 234<sup>26</sup>; esto significa que la Secretaría tiene el compromiso de mantener ordenada y accesible la información para estar en posibilidad de brindar un servicio oportuno y eficiente a la ciudadanía, en materia de transparencia y acceso a la información pública.

Esta declaración se puede corroborar en la muestra de correos electrónicos correspondiente al mes de agosto de 2006 y que se expondrá en el siguiente punto 1.2.6 Percepción ciudadana de la Secretaría, donde se especifica que la Secretaría recibió 123 correos electrónicos, de los cuales el 34.14 % solicitaron información.

Con el propósito de certificar que las estadísticas oficiales en materia delictiva se registran y almacenan correctamente, René Jiménez Ornelas, investigador de la UNAM propuso crear un Instituto Ciudadano Interdisciplinario Autónomo, con el fin de brindar confianza y transparencia ciudadana sobre los resultados anticrimen de la Procuraduría de Justicia y la Secretaría de Seguridad Pública, así lo dio a conocer en una entrevista realizada por el periódico “Reforma” publicada el 13 de agosto de 2006.<sup>27</sup>

Así mismo, en la conferencia magistral organizada por el Instituto de Acceso a la Información Pública del D.F., el pasado 7 de agosto de 2006, titulada “La Gestión de Archivos y el Acceso a la Información”, dictada por el Dr. Didier Grange, Vicepresidente del Consejo Internacional de Archivos y Director General del Archivo de Ginebra, expuso que la promoción de leyes de acceso a la información es un fenómeno mundial y las primeras fueron establecidas hace 10 años en Berna y hace 5 años en Ginebra, aseveró que la importancia de estas leyes radica en organizar la información, contar con una Ley de archivos, establecer una buena gestión de información y contar con archivos electrónicos.

De esta manera la tendencia de la Coordinación que nos ocupa, es establecer procedimientos adecuados para tener accesible la información y estar en condiciones de brindar un servicio

<sup>26</sup> Morales, Sergio, “Seguridad Pública capitalina, la que más recibió solicitudes de información”, El Economista, 7 de febrero de 2006, pag. 44

<sup>27</sup> Baranda, Antonio, “Proponen verificar estadísticas del delito”, Reforma, 13 de agosto de 2006, pag. 6

eficiente a la ciudadanía e Instituciones que la soliciten como lo mencionó el Dr. Didier Grange, para ello la Coordinación está trabajando en el “Sistema de Control de Gestión Institucional” el cual a mediano plazo aspira a tener una base de datos enlazada a todas las áreas de la Secretaría para compartir la información y de esta manera contar con un archivo electrónico de los documentos oficiales que facilite el trabajo de las áreas.

### 1.2.7 Percepción ciudadana de la Secretaría

Para tener una percepción de la ciudadanía respecto a la Secretaría, se tomó como muestra los correos electrónicos recibidos en el mes de agosto de 2006, por la Coordinación de Control de Gestión Institucional, siendo un total de 123 correos electrónicos de ciudadanos, de los cuales de acuerdo a la temática se clasificaron de la siguiente manera:

**Cuadro 2.** Correos electrónicos recibidos y atendidos por la Coordinación en agosto de 2006.

No.	Tipo de Asunto	Total por asunto	Porcentaje
1	Apoyo Administrativo	4	3.75
2	Comentario	5	5.06
3	Comentario a la Pagina de Internet	1	0.08
4	Delitos Cometidos	2	1.62
5	Felicitaciones	2	1.62
6	Problemas en depósitos vehiculares	1	0.08
7	Problemas con Grúas	2	1.62
8	<b>Inconformidad por infracción</b>	<b>9</b>	<b>7.31</b>
9	Mal Servicio 060, 089	3	2.43
10	Mal proceder	2	1.62
11	<b>Orientación</b>	<b>11</b>	<b>8.94</b>
12	problemas Viales	4	3.75
13	Persona desaparecida	1	0.08
14	Solicitud de empleo	1	0.08
15	<b>Solicitud de información</b>	<b>42</b>	<b>34.14</b>
16	<b>Solicitud de Vigilancia</b>	<b>19</b>	<b>15.44</b>
17	Vehiculo Abandonado	4	3.75
18	<b>Venta de Droga (venta, consumo y distribución)</b>	<b>10</b>	<b>8.13</b>
	<b>Totales</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Los asuntos marcados con negrillas corresponden a los porcentajes más altos.



Esta tabla muestra que las solicitudes de información y orientación son las más recurrentes, por lo que se percibe que la ciudadanía desconoce las funciones y objetivos de las organizaciones, además de que recurren a la policía de la Ciudad para cualquier duda. En segundo lugar, solicitan vigilancia debido a la inseguridad que prevalece en las calles; le sigue la denuncia de venta de droga, por lo que ésta refleja el fomento de la cultura a la denuncia, además de ser una problemática que en los últimos tiempos se ha manifestado con hechos violentos y finalmente las inconformidades por las infracciones relacionadas con los radares y levantamiento de vehículos por grúas.

### **1.2.8 Análisis del entorno de la Secretaría y la Coordinación**

En este apartado se hará un análisis general de algunas oportunidades y amenazas que se identificaron de la Secretaría y la Coordinación frente al entorno legal, político, medios de comunicación, innovación tecnológica, vínculos con otras instituciones, opinión pública y percepción ciudadana con el propósito de valorar su influencia en el trabajo que desempeña la Organización objeto de este estudio.

#### **Oportunidades**

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información del D. F., obliga a mantener la información ordenada, función que realiza la Coordinación de Control de Gestión Institucional, siendo esto una oportunidad para que se establezcan procesos de trabajo adecuados para mantener los archivos accesibles, para estar en posibilidad de brindar toda la información solicitada por los ciudadanos, de manera oportuna y veraz y en consecuencia reivindicarse con la ciudadanía, colocando a la Secretaría como una institución de vanguardia en esta materia.

Una oportunidad más que tiene la Secretaría, son los vínculos que establece con otras dependencias del gobierno local para trabajar coordinadamente en acciones benéficas para la ciudadanía, optimizando recursos, simplificando procedimientos y agilizando la fluidez de información para el logro de sus objetivos.

La opinión pública que manifiesten expertos puede ser una oportunidad para que la Secretaría considere las investigaciones, sugerencias o propuestas de especialistas en materia de seguridad para coadyuvar a establecer programas que ayuden a hacer más eficiente el trabajo de la Secretaría.

El entorno de la Secretaría es una oportunidad para modificar o cambiar la estructura de la organización, tomando en cuenta las necesidades y opiniones de quienes mantienen relación con la misma y hacen usos de sus servicios esto permitirá que la Secretaría esté adaptada a su entorno.

El acercamiento que la ciudadanía a través de los correos electrónicos ha mantenido con la Secretaría, es un buen aliciente ya que debido a que en la mayoría de los correos los ciudadanos solicitan información u orientación, siendo un indicador de que la población está desinformada y busca en la policía una autoridad que le puede ayudar a resolver sus dudas y a solucionar sus problemas, es una oportunidad de la Coordinación para brindar una atención oportuna y eficiente e incidir de una manera positiva en la opinión que la ciudadanía se forme de la Secretaría.

### **Amenazas**

Una amenaza latente es que con el gobierno federal y la Secretaría no ha logrado una plena coordinación y por lo tanto esto es una limitante para realizar acciones conjuntas eficientes y eficaces para combatir a la delincuencia.

Una amenaza constante es sin duda la mala imagen que proyectan los medios de comunicación, específicamente la prensa hacia la policía de la Ciudad de México, lo cual aumenta la desconfianza y falta de credibilidad en la organización por parte de los ciudadanos.

### **1.3 La mirada interna: el ser de la Secretaría y la Coordinación**

De acuerdo a la definición de Renate Mayntz, por estructura formal se entiende al ensamblaje, ordenación, modelo relativamente estable y duradero de la organización<sup>28</sup>; es una lógica que incita a los miembros a actuar y pensar de cierto modo. Por su parte la estructura funcional o real es la que rige de hecho y que se tiene que encontrar vía observación directa o por la experiencia.

La importancia de estudiar la estructura formal y funcional de la Secretaría y la Coordinación, es con el propósito de detectar los problemas operativos que inciden en la productividad, para esto, fue necesario llevar a cabo un análisis para diferenciar los objetivos, los valores, los miembros, los organigramas y diagramas de flujo, así como aplicar una técnica para conocer sus posibles causas y efectos de la problemática principal.

#### **1.3.1 Objetivos de la Secretaría**

De acuerdo a Renate Mayntz se establecen tres categorías de organizaciones de acuerdo al tipo de objetivos:

La primera categoría corresponde a las organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige, como los clubs y otras asociaciones recreativas. En la segunda categoría se trata de organizaciones que su objetivo consiste en actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas, por ejemplo, as prisiones, las escuelas, los hospitales y las iglesias; y la tercera categoría incluye a las organizaciones que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia afuera<sup>29</sup>.

Los objetivos son una guía de decisiones que orientan el acontecer, las actividades y los procesos en las organizaciones.

<sup>28</sup> Mayntz Renate, Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p. 105

<sup>29</sup> Id., pp. 76 a 79

La Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal establece en el artículo 2 que “La seguridad pública es un servicio cuya prestación, en el marco de respeto a las garantías individuales, corresponde en forma exclusiva al Estado, y tiene por objeto: <sup>30</sup>

I Mantener el orden público;

II Proteger la integridad física de las personas así como sus bienes;

III Prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía;

IV Colaborar en la investigación y persecución de delitos, y

V Auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres.

Con base a lo anterior se establece que el objetivo de la Secretaría, está contemplado en la tercera categoría de clasificación de Renate Mayntz, la cual se enfoca al logro de ciertos resultados de una acción dirigida hacia fuera, lo cual es característico de las organizaciones mecanicistas como la policía. Los objetivos son básicamente legales porque están contemplados en la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal y la Ley Orgánica de la Secretaría, de Seguridad Pública del Distrito Federal, por lo tanto, esta característica, le da estabilidad a la Secretaría, porque sus objetivos prevalecen basados en la legalidad, aunque hayan sufrido constantes modificaciones en su estructura y funcionamiento a lo largo de su historia.

### **1.3.2 Ideario de la Secretaría: Lema, misión, valores, visión y código de ética**

El ideario organizacional consiste en el conjunto de ideas, (valores, normas y símbolos) que animan la vida de una organización.

**Lema:** Frase que expresa una idea como guía de conducta.

Lema de la Secretaría: Lealtad, honradez y eficiencia.

<sup>30</sup> Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, Artículo 2, <http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/Normatividad/LeydeSeguridadPublicadelDistritoFederal/LeydeSeguridadPublicadeIDF.htm>, (12 de octubre de 2006).

**Misión:** Propósito o sentido del trabajo, ¿Para qué finalidad superior se trabaja?.

Misión de la Secretaría: Mantener el orden público; proteger la integridad física de las personas y de sus bienes; prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos del gobierno y de la policía y auxiliar a la población en caso de siniestros o desastres.

**Valores:** Conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes para el trabajo dentro de la organización.

Valores de la Secretaría:

- Cumplir, con máxima diligencia, el servicio que les sea encomendado. Abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia del servicio o que implique el abuso o ejercicio indebido de su empleo, cargo o comisión.
- Actuar en pro del orden jurídico, respetando en todo momento la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes que de ella emanen.
- Servir con fidelidad y honor a la sociedad.
- Conducirse siempre con respeto a los Derechos Humanos.
- Actuar sin demora y con decisión en todo lo que se refiere a la protección de las personas, sus derechos y sus bienes.
- Cumplir con sus funciones, sin aplicar discriminación alguna hacia las personas, por razones de raza, religión, sexo, condición social, preferencia sexual, ideología política o por cualquier otro motivo.
- Desempeñar su misión sin solicitar ni aceptar compensaciones, pagos o gratificaciones distintas a las previstas legalmente. En particular se opondrán a cualquier acto de corrupción o soborno y tendrán la obligación de denunciarlo.
- Observar un trato respetuoso hacia las personas, a quienes procurarán auxiliar y proteger en todo momento. Abstenerse de todo acto o actitud de prepotencia. Mostrarse razonablemente tolerantes a los actos o manifestaciones de los ciudadanos que intenten imponer, con carácter pacífico, sus derechos constitucionales.

- Prestar auxilio inmediato a las personas que estén amenazadas de un peligro personal. Solicitar los servicios médicos de urgencia cuando se encuentren heridas o gravemente enfermas y dar aviso a sus familiares o conocidos de tal circunstancia.
- Emplear los recursos que tengan asignados para el desempeño de su trabajo, cargo o comisión. Utilizar las facultades que les correspondan y la información reservada a la que tengan acceso por su función, exclusivamente para los fines establecidos.
- Portar los uniformes, insignias, divisas y equipo reglamentario durante el desempeño de sus funciones. Queda estrictamente prohibido portarlos fuera de servicio.
- Portar su identificación oficial y exhibirla al ejercer las funciones propias de su cargo.
- Recurrir a medios no violentos antes de emplear la fuerza y las armas.
- Proteger la vida e integridad física de las personas detenidas o que se encuentren bajo su custodia y proteger sus bienes, en tanto son puestos a disposición de la autoridad competente.
- Coordinarse y dar apoyo a otros cuerpos de seguridad para participar en operativos, siempre conforme a derecho.
- Estos valores están contemplados en el artículo 16 de la Ley de Seguridad Pública, establecidos por la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

### **Código de Ética del Instituto Técnico de Formación Policial**

El código de ética está dirigido a los futuros policías que se encuentran en capacitación de instrucción policial en el Instituto Técnico de Formación Policial que depende de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

- La profesionalización de los cuerpos de seguridad pública, tendrá por objeto: lograr una mejor y más eficaz prestación del servicio, así como el desarrollo integral de sus elementos mediante la institucionalidad de la carrera policial.
- Los cuerpos de seguridad pública, cuentan con un programa general de formación policial que tendrá como finalidad alcanzar el desarrollo profesional, técnico, científico, físico, humanístico y cultural.

- Principio de firmeza de cumplir el deber: legalidad, que obliga a realizar todas las acciones bajo el marco de la ley; la principal función como policías, es precisamente hacer que se respeten las leyes.
- Respeto a si mismo: por el simple hecho de existir un ser humano, una persona; un ciudadano posee un enorme valor y es obligación de cada uno, el mantenerlo y mejorarlo día a día.
- Lealtad: somos leales a lo que creemos: la familia, la sociedad, nuestra institución policial. la lealtad nos obliga a cumplir estrictamente sus leyes y normas; no hacerlo significa traicionar aquello a lo que amamos y en lo que creemos, es traicionarnos a nosotros mismos y a los que creen en nosotros.
- Honor: es la cualidad que nos lleva al más severo cumplimiento de nuestros deberes con respecto al prójimo y a nosotros mismos; actuar con honor, es lo que hace trascender a los hombres y dignificar a su familia y a su institución (sin honor no se puede vivir).
- Obediencia: es la acción y habito de obedecer las ordenes, sin transgredir la ley ni la dignidad de la persona que acata la orden, sin obediencia no hay orden, ni dirección, ni rumbo, solamente caos.
- Disciplina: es la disposición de someter espíritu, mente y cuerpo para cumplir leyes, normas y reglamentos, hasta convertirlas en parte de nosotros mismos; de manera espontánea y con agrado. Es el resultado de una preparación que debe verse como premio y no como castigo.

Los valores, misión, lema y código de ética son hacia dentro y se presentan con una actitud positiva de los miembros hacia la Secretaría, aunque en la realidad algunos de éstos no se cumplen, como la honradez y cumplir con la máxima diligencia.

### **1.3.3 Objetivo de la Coordinación de Control de Gestión Institucional**

De conformidad con lo establecido en el Manual Administrativo de la propia Secretaría, el objetivo de la Coordinación es gestionar la documentación recibida para el Secretario, facilitando su correcta y oportuna atención.

#### **Sus funciones son:**

- I. Coordinar y controlar la Oficialía de Partes del Secretario.
- II. Registrar, organizar y distribuir los documentos recibidos, así como vigilar que las áreas den atención y respuestas a los mismos.
- III. Analizar, turnar, dar seguimiento y archivar los documentos recibidos, así como vigilar que las áreas den atención y respuesta a los mismos.
- IV. Elaborar estadísticas anuales sobre la temática de documentos recibidos.
- V. Controlar la correspondencia de la Secretaría al exterior y al interior, así como lo generado entre las áreas administrativas de la misma dependencia.
- VI. Coordinar y dar respuesta a las solicitudes que se realizan a través de la página de internet de la dependencia.
- VII. Canalizar peticiones, consultas, quejas y sugerencias planteadas por el público en general a la Secretaría para su adecuada gestión.

Los objetivos de la Coordinación son temporales, debido a que en cada administración han cambiado, como se mencionó en la reseña histórica de esta área, asimismo los objetivos si guían las acciones, aunque parcialmente ya que se requiere perfeccionar el seguimiento. Adicionalmente la Coordinación tiene asignadas otras actividades no contempladas en los objetivos, como por ejemplo la Coordinación también se encarga de la logística de los eventos del Secretario. En el objetivo general queda establecido que la función principal de la Coordinación es gestionar la documentación dirigida al Secretario, por esta razón este diagnóstico se enfocará únicamente a la atención de la correspondencia recibida en la Oficialía de Partes y a la recepción de correos electrónicos en la Coordinación.



### 1.3.4 Los miembros de la Coordinación

Para que una organización exista y funcione debe ganar miembros y ganar se refiere a lograr su permanencia, profesionalismo y hacer que trabajen, en este sentido el siguiente cuadro muestra la estructura de los recursos humanos de la Coordinación de Control de Gestión Institucional, esta información se obtuvo del archivo de la Coordinación y de la observación de la investigadora.

**Cuadro 3.** Recursos humanos: Puesto, actividad real y antigüedad.

No. consecutivo	Descripción del puesto	Actividad real	Antigüedad
1	Director de Área "B"	Coordinadora	1 año
2	Policía 1ro Unidad Especial	Mensajero	45 años
3	S. Aux. Of. C. Ases. Srio. Gral.	Archivista	14 años
4	Enlace "A"	Diseñador	8 años
5	Enlace " C "	Administrativo	7 años
6	Jefe de oficina Áreas Administrativas	Archivista	12 años
7	Sria. Aux. Of. Srio. Gral.	Capturista	15 años
8	Secretaria de Jefe de Departamento	Recepcionista	10 años
9	Supervisor de Sistemas de Administración.	Turno especial	8 años
10	Analista de Organización y Métodos	Secretaria	15 años
11	Recepcionista	Capturista	15 años
12	Policía 3ro. Pie Tierra	Capturista	19 años
13	Enlace " A "	Administrativo	5 años
14	Policía Pie Tierra	Recepcionista	22 años
15	Jefe de Oficina	Archivista	8 años
16	Supervisor de Sistemas Administrativos " E "	Jefe de la O. de Partes	4 años
17	Jefe de Oficina	Fotocopias/Mensajero	8 años
18	Analista Técnico	Archivista	4 meses
19	Técnico Especializado " E "	Responde correos	5 años
20	Supervisor de Sistemas Administrativos " E "	Elabora informes	6 años
21	Secretaria de Jefe de Departamento	Archivista	10 años
22	Jefe de sección	Administrativo	4 meses
23	Analista Especializado	Capturista	14 años
24	Policía pie tierra	Mensajero/Saca fotocopias	17 años
25	Secretaria de director de área	Capturista	10 años
26	Analista especializado	Turno especial	10 años
27	Jefe de oficina	Mensajero	8 años
28	Policía unidad especial	Recepcionista	13 años
29	Supervisor de Sistemas Administrativos " E "	Fotocopiado/Mensajero	6 años
30	Policía 3ro. De Unidad Especial	Capturista	21 años
31	Jefe de Sección	Capturista	10 años
32	Mecánico Electricista	Atención a correos electrónicos	5 años

No. consecutivo	Descripción del puesto	Actividad real	Antigüedad
33	Jefe de Cocina	Mensajero	5 años
34	Sria. de Ofna. Srio. Gral.	Secretaria	23 años
35	Sub Oficial Unidad Especial	Fotocopiado	53 años
36	Analista Especializado	Capturista	16 años
37	Subdirector de Control de Seguimiento Operativo	*Comisionado en la Coordinación procedente de otra área.	Se desconoce la fecha exacta

Aunque la estructura orgánica de la Coordinación, no está formalizada en el Manual Administrativo de la Secretaría, esto no significa que no cuente con la misma, como se mencionó en la caracterización de la organización (Ver cap. I, punto 1.1, pág. 3), la Coordinación está integrada por 37 personas, 24 de ellas se encuentran en la Oficialía de Partes y 13 directamente en la Coordinación, en ambas áreas las funciones de cada uno de sus miembros están definidas, aunque la distribución de puestos no coincide con las actividades desempeñadas, esto se debe a la disponibilidad de plazas y a la falta de un proceso de selección para ocupar los puestos. Los empleados que ingresaron a la Coordinación en la actual administración, fueron seleccionados de manera espontánea, por conocidos de la titular de la Coordinación, esto implica que el área este menos configurada. Existe poca rotación de personal, de los 37 miembros, 20 han permanecido en la Secretaría por más de 10 años.

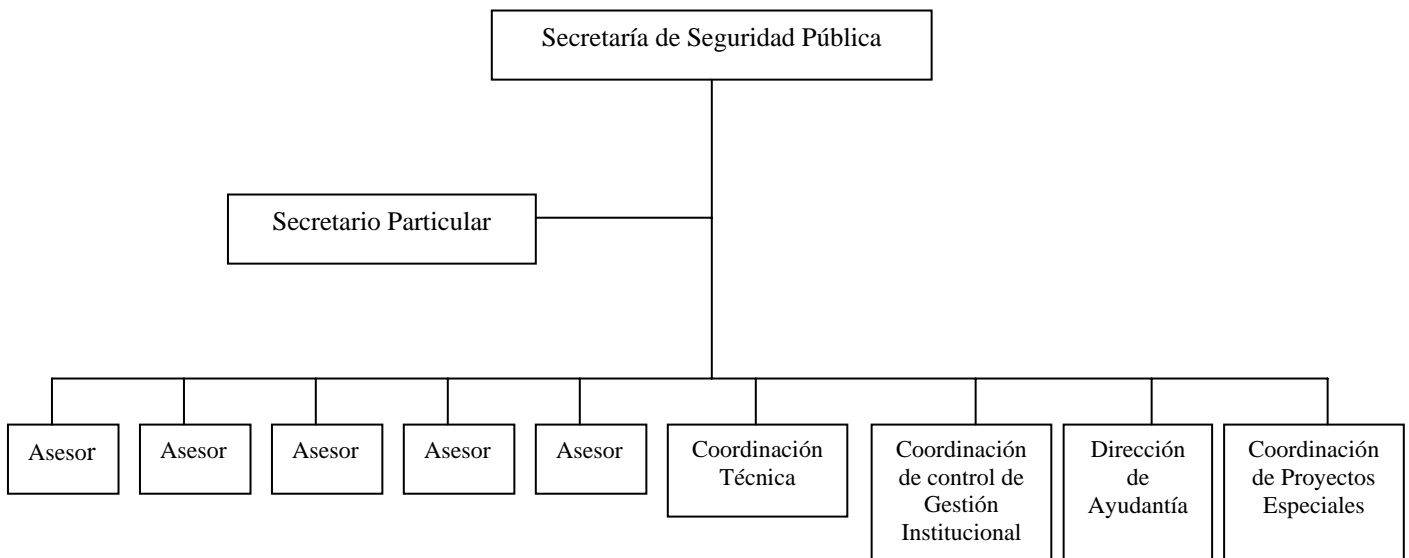
No se obtuvo la fecha exacta de la permanencia de cada miembro de la Coordinación, pero si la fecha de ingreso a la Policía, sin embargo, por conocimiento del personal, en 5 años, el 90 % aproximadamente ha permanecido en el área. El personal se distingue por ocupar puestos de confianza, base y los menos sindicalizados. Los puesto de Enlace “A” y “C”, así como el subdirector y el Jefe de la Oficialía de Partes, tienen una mayor responsabilidad que el resto del personal, pero sus horarios son más flexibles, no llevan un control de entradas ni salidas, de lo contrario, los demás si deben registrarlas ya que de no hacerlo es causa de sanciones que repercuten en el salario y sus actividades son más específicas.

## 1.4 Estructura formal: Organigrama oficial de la Secretaría

De acuerdo a la clasificación de Annie Bartoli, existen 3 tipos de organigramas: Funcional, divisional y matricial<sup>31</sup>.

- Funcional.- Recorta horizontalmente un flujo integrado en unidades especializadas.
- Divisional.- Estructura la coexistencia de distintos flujos integrados.
- Matricial.- Estructura el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren.

### Organigrama de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal



**Figura 1.** Organigrama parcial, obtenido del Manual Administrativo de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal con vigencia a partir del 16 de mayo de 2005.<sup>32</sup>

El organigrama de la Secretaría no es estable, sufre modificaciones regularmente con los cambios de administración, se crean, modifican o desaparecen Direcciones o Agrupamientos, pero la estructura y objetivos permanecen. Aunque no se presenta completo debido a que es demasiado extenso, solo se presenta la parte donde se ubica la Coordinación de Control de Gestión

<sup>31</sup> Bartoli, Annie, Comunicación y Organización, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983 pp. 63 y 64

<sup>32</sup> Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Manual Administrativo, (5 de agosto de 2005), p. 658

Institucional. El organigrama está sobrecargado porque su estructura orgánica se integra por 1112 plazas distribuidas en cinco áreas sustanciales : Secretaría de Seguridad Pública, Subsecretaría de Seguridad Pública, Subsecretaría de Desarrollo Institucional, Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito y la Oficialía Mayor. El organigrama es jerárquico tanto en el personal operativo como administrativo, con poder de mando de arriba hacia abajo.

Este organigrama se encuentra dentro de la clasificación que establece Anni Bartoli, debido a que es de tipo Divisional, su característica radica en que está acompañado por una administración marcada por objetivos,<sup>33</sup> es decir, presenta actividades diferenciadas pero con múltiples interdependencias.

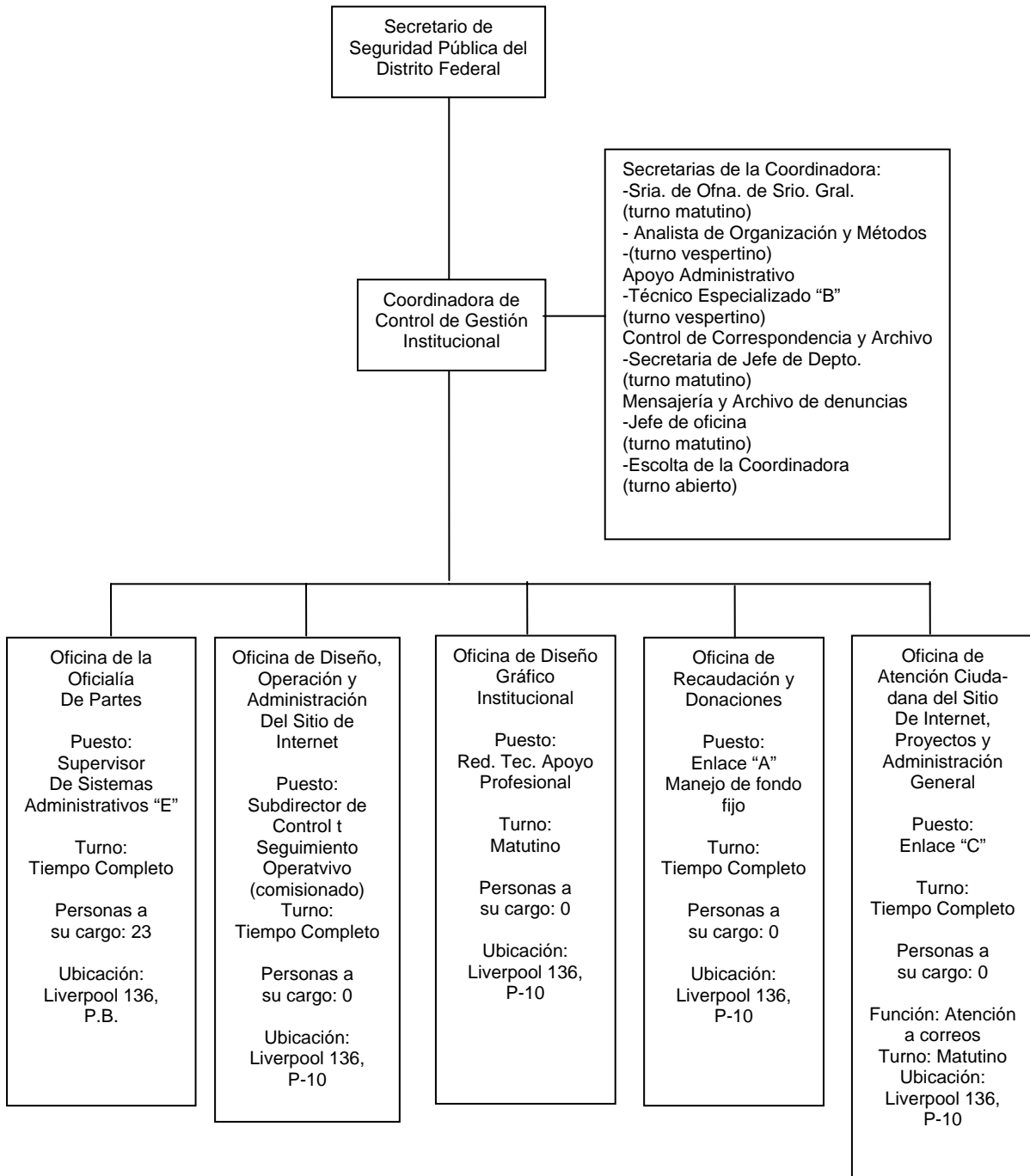
A continuación se presenta el organigrama oficial de la Coordinación de Control de Gestión Institucional.

#### **1.4.1 Estructura formal: Organigrama de la Coordinación**

El organigrama de la Coordinación no es estable ni duradero porque las funciones y objetivos se modifican por lo regular con los cambios de administración, su elaboración obedeció a un trámite para integrarlo al Acta entrega-recepción de la Coordinación, efectuada el 15 de febrero de 2006.

<sup>33</sup> Bartoli, Annie, op. cit., pp. 66 y 67

## Organigrama formal de la Coordinación de Control de Gestión Institucional



**Figura 2.** Organigrama recuperado del acta entrega – recepción efectuada el 15 de febrero de 2006.

Este organigrama está saturado porque contiene datos (turno, número de personas a cargo y ubicación) que por lo general no se indican en un organigrama oficial, es horizontal ya que la actual Coordinadora decidió mantener una línea directa de comunicación con cada uno de los miembros de la Coordinación para el desempeño del trabajo. En cuanto a los integrantes de la Oficialía de Partes, estos se limitan a tratar los asuntos de trabajo con su superior jerárquico.

Este organigrama como lo establece Anni Bartoli, tiene características de un organigrama matricial, ya que con la Coordinación la línea de comunicación es horizontal y con la Oficialía de Partes es vertical, aunque las decisiones siempre son sometidas a consideración de la titular de la Coordinación, a diferencia del organigrama descentralizado de la Secretaría, el tipo de organigrama matricial requiere de un esfuerzo mayor en el proceso de comunicación, coordinación y regulación.<sup>34</sup>

A continuación se presentan los diagramas de flujo de los procesos de trabajo de la Oficialía de Partes y el área de atención de correos electrónicos.

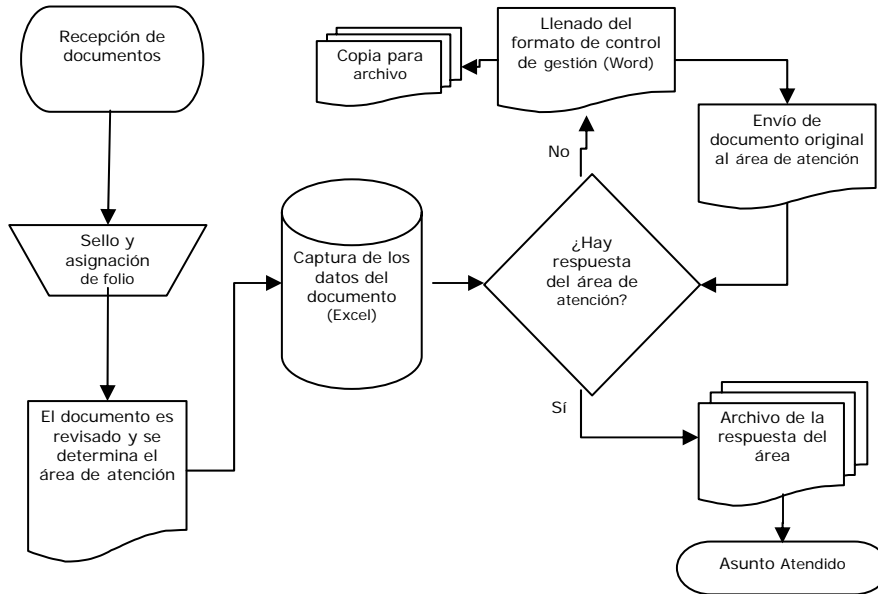
#### **1.4.2 Estructura formal y funcional de la Coordinación: Diagramas de flujo**

Las organizaciones adoptan una forma de operar basada en una serie de reglas para hacer el trabajo. Se trata de formas de trabajo intencionales o formales que muchas veces no coinciden con la operación real; por esta razón fue importante conocer los procesos de trabajo de la Coordinación a través de documentos oficiales, lo cual llevó a descubrir que la Coordinación en el momento en que se realizó la presente investigación no contaba con diagramas de flujo autorizados por la Coordinación General de Modernización Administrativa del Gobierno del Distrito Federal, y que hasta ese momento se encontraban en proceso de elaboración. Con base en lo anterior, se obtuvieron a través del Subdirector Operativo, dos diagramas de flujo de las áreas de interés, para llevar a cabo el diagnóstico de estructura y funcionamiento, estos diagramas fueron el de la recepción de documentos en la Oficialía de Partes y el de atención a correos electrónicos de la Coordinación.

<sup>34</sup> Id. pp. 66 – y 67

A continuación se presentan los diagramas de flujo formal y funcional de la Oficialía de Partes y más adelante se verán los diagramas de la atención a correos electrónicos.

### Diagrama de Flujo Formal de la Oficialía de Partes

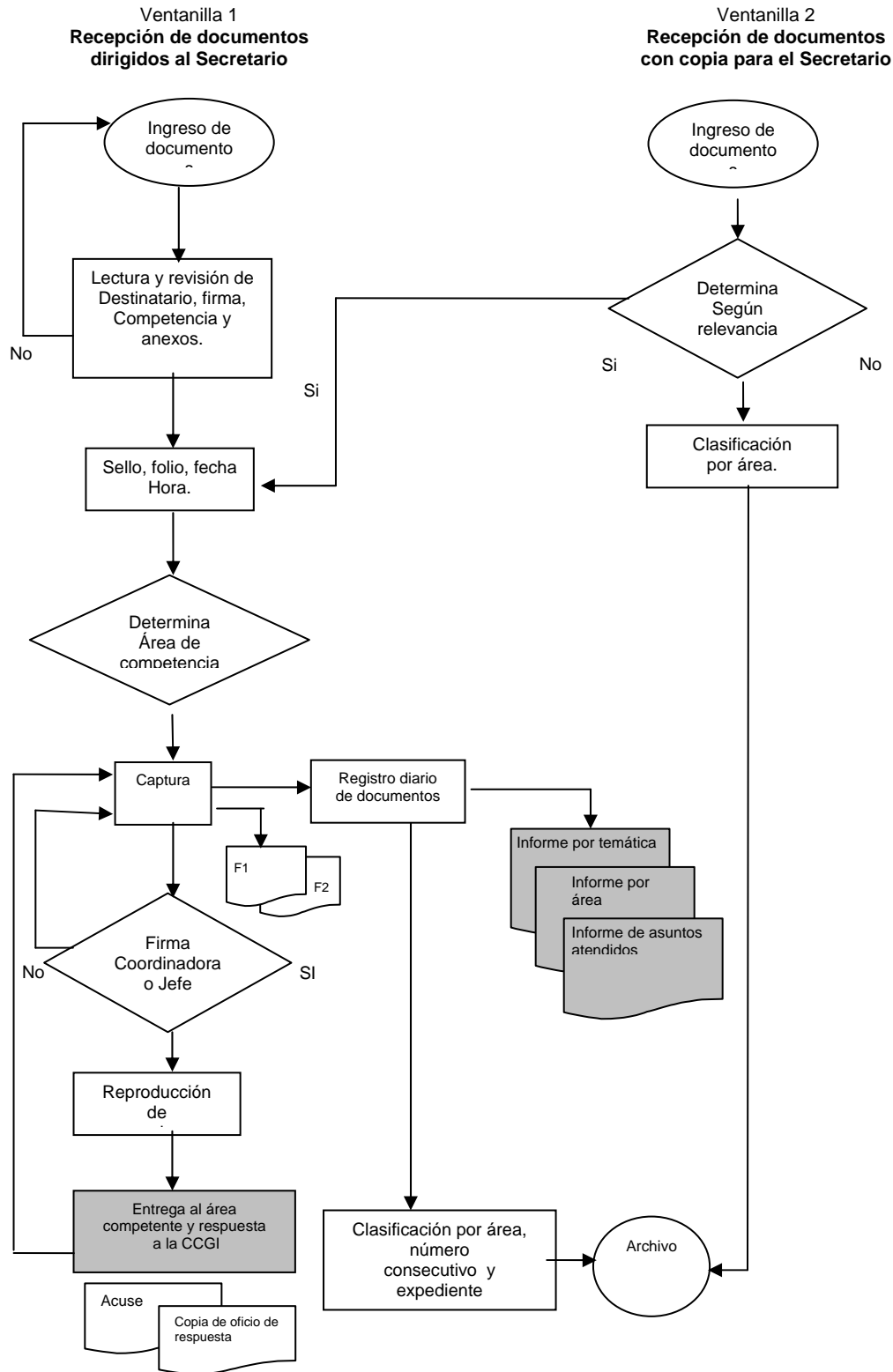


**Figura 3.** Este diagrama de flujo fue elaborado por el encargado de la oficina de Diseño, Operación y Administración del Sitio de Internet de la Coordinación, no está autorizado por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, ni por la Coordinadora de Control de Gestión Institucional, sin embargo, se toma como formal porque se utilizó para hacerle la propuesta al Secretario, del nuevo “Sistema de Control de Gestión”.

### Proceso de Trabajo Conforme al Diagrama de Flujo Formal de la Oficialía de Partes

- Recepción de documentos
- Sello y asignación de folio de entrada
- Revisión de documento y se determina el área de atención
- Captura en hoja de Excel
- Respuesta de las áreas de atención
- Si no hay respuesta se llena un formato de Control y se guarda una copia para archivo
- Se envía el documento original al área de atención
- Si hay respuesta se archiva y se concluye el proceso

## Diagrama de flujo funcional de la Oficialía de Partes



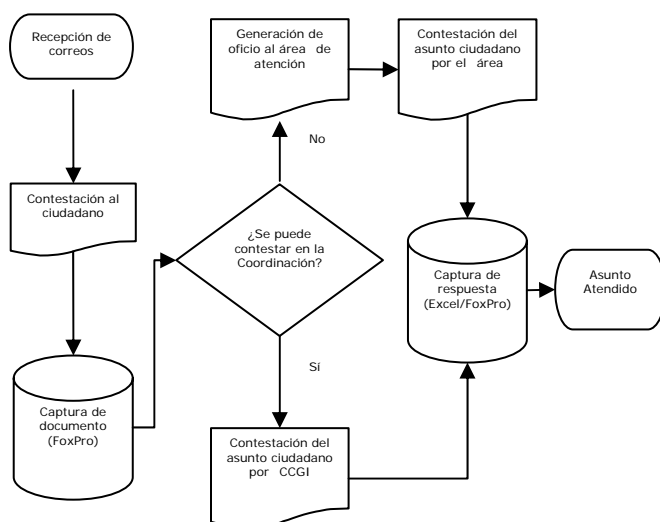
**Figura 4.** Diagrama elaborado de acuerdo a la función real del proceso de trabajo de la Oficialía de Partes. Este diagrama fue elaborado por la investigadora con base a la observación del proceso de trabajo, los procedimientos sombreados indican los cuellos de botella en el proceso de trabajo.



## Proceso de trabajo de acuerdo al diagrama de flujo funcional de la Oficialía de Partes

- Ingresa el documento
- Lectura y revisión
- Si no es de la competencia de la Secretaría se regresa
- Si es de la competencia de la Secretaría se sella y se asigna un número de folio
- Se determina el área de competencia
- Se captura en un formato para control de turno
- Lo firma la Coordinadora o el Jefe de Oficialía de Partes
- Si tiene errores de asignación se regresa a captura, si no tiene errores se reproducen copias
- Se entrega al área de la Secretaría competente
- El área responde al ciudadano o interesado e informa a la Coordinación de las acciones tomadas
- El oficio de respuesta es enviado al área de captura para su registro y descargo
- El área de captura genera un informe semanal por temática, área de atención y por asuntos atendidos o pendientes y evalúa.
- Los informes se envían a la Coordinadora para conocimiento del Secretario
- Los oficios de respuesta son clasificados por área y número consecutivo y se archivan.

## Diagrama de Flujo Formal de Atención a Correos Electrónicos



**Figura 5.** Este diagrama al igual que el mostrado en la figura 3, fue elaborado por el encargado de la oficina de Diseño, Operación y Administración del Sitio de Internet de la Coordinación, no está autorizado por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal ni por la Coordinadora de Control de Gestión Institucional, sin embargo, se retoma como formal porque se utilizó para hacer una propuesta al Secretario del nuevo “Sistema de Control de Gestión”.

## Proceso de trabajo de acuerdo al diagrama de flujo formal de atención a correos electrónicos

- Recepción de correos.
- Respuesta al ciudadano, informándole que área de la Secretaría atenderá su solicitud.
- Captura del documento.
- Lo puede o no responder la Coordinación.
- El área competente o la Coordinación genera un oficio de respuesta al ciudadano.
- La Coordinación recibe la copia de respuesta del área y lo captura.
- El asunto es atendido.

Diagrama de Flujo Funcional de Atención a Correos Electrónicos.

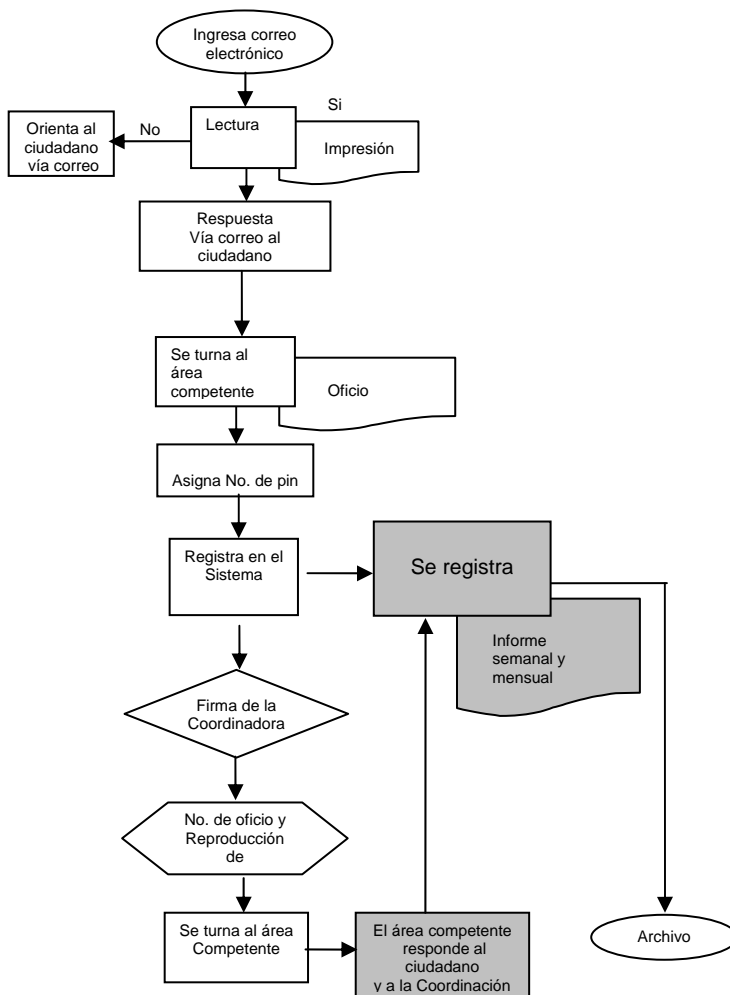


Figura 6. Este diagrama al igual que el mostrado en la figura 4, fue elaborado por la investigadora con base a la observación del proceso de trabajo, los procedimientos sombreados indican los cuellos de botella detectados.

## **Proceso de trabajo conforme al Diagrama de Flujo Funcional de Atención a Correos Electrónicos:**

- Recepción de correo
- Si no es de la competencia de la Secretaría se orienta al ciudadano
- Si es de la competencia de la Secretaria se imprime el correo y se informa al ciudadano a través del correo electrónico el área de la Secretaría que atenderá su solicitud
- Se turna al área competente para su atención a través de un oficio
- Se asigna un número de pin al correo electrónico y se registra en el sistema
- La Coordinadora firma el oficio de turno
- Se asigna un número de oficio y se reproducen fotocopias
- Se entrega al área de la Secretaría competente para su atención
- El área responde al ciudadano y a la Coordinación sobre su atención
- La Coordinación registra dos veces en diferente programa la respuesta
- Se genera un informe quincenal y mensual por área de atención, por asunto, por atendido y pendiente, para conocimiento de la Coordinadora y del Secretario
- Se archiva el documento.

### **1.4.3. Análisis de los cuatro diagramas de flujo formales y funcionales**

Establecer los diagramas de flujo formales y funcionales es con el propósito de identificar las desviaciones y cuellos de botella que se generan en los procedimientos de trabajo de la Coordinación; a través del conocimiento y la observación, se concluyó que las áreas con más problemas de funcionamiento en las actividades que desempeñan son la Oficialía de Partes y el área de atención a correos electrónicos, por lo que en lo sucesivo el diagnóstico que se llevará a cabo se centró básicamente a estas dos áreas.

Al realizar el análisis comparativo de los diagramas de flujo formales y funcionales de las dos áreas arriba mencionadas, se observó que existen más pasos en los flujos funcionales que se omitieron en los formales, por ejemplo, se suprime el paso de elaboración de informes semanales, quincenales y mensuales de ambas áreas.

Para realizar dichos informes, la captura de datos se realiza dos veces, por lo que genera doble trabajo para quien realiza esta actividad, esto se podría evitar con una sola captura si se tuviera un programa adecuado para integrar la información.

El cuello de botella más significativo que se detectó, consiste en que la respuesta que dan las áreas hacia la correspondencia turnada para su atención, no es conocida con oportunidad por la Coordinación, lo que deriva en que la Coordinación carezca de información suficiente y por lo tanto no puede desarrollar su trabajo de seguimiento de asuntos con eficiencia y no pueda evaluar el nivel de prontitud y cobertura de asuntos atendidos con respecto a los turnados, esto genera un problema de funcionamiento considerable, además de la falta de programas informáticos que permitan reducir los tiempos de trabajo, así como, mantener ordenada y accesible la información.

#### 1.4.4 Medición del problema operativo detectado

Con base a los problemas operativos detectados en el punto anterior, se procedió a obtener más información que pudiera medir la productividad, con el propósito de tener datos duros, por lo tanto, se revisaron algunos informes oficiales de la Coordinación, los cuales se muestran a continuación.

**Cuadro 4.** Este cuadro muestra el volumen de documentos recibidos y atendidos en el área de Oficialía de Partes correspondiente al mes de septiembre de 2006.

Por Semana	Del 01 al 07 de septiembre	Del 8 al 14 de septiembre	Del 15 al 21 de septiembre	Del 22 al 28 de septiembre	Total	Porcentaje de documentos
Folios descargados	84	46	21	X	151	5.48%
Folios no descargados	859	901	841	X	2,601	94.51%
<b>Total de folios recibidos</b>	<b>943</b>	<b>947</b>	<b>862</b>	<b>X</b>	<b>2,752</b>	100%

X = Información no disponible.

En este mes se muestra un rezago de reportes de respuestas del 94.51 %, cantidad considerable con relación a los documentos turnados a las áreas.

**Cuadro 5.** Oficios recordatorios de la Coordinación a las áreas solicitando información sobre los asuntos turnados de la Oficialía de Partes y el área de atención de Correos Electrónicos.

Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Número de oficios</b>	0	0	20	18	16

Los 54 oficios recordatorios turnados en los meses de julio, agosto y septiembre, corresponden a áreas que presentan rezago de atención y/o rezago de información devuelta a la Coordinación, en los meses anteriores a julio no se enviaron oficios.

**Cuadro 6.** Atención de correos electrónicos correspondientes al mes de agosto de 2006.

Quincena	Del 01 al 15	Del 16 al 31	Total	Porcentaje
Correos atendidos	15	22	37	<b>30.08 %</b>
Correos no desahogados	42	44	86	<b>69.91 %</b>
<b>Total de correos recibidos</b>	<b>57</b>	<b>66</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

Este cuadro indica que el 69.91 % de correos electrónicos turnados a las áreas se encuentran pendientes de informar a la Coordinación, el estado que guardan. Esta información fue recuperada de los archivos, sin embargo, la correspondiente al mes de septiembre no se obtuvo.

**Cuadro 7.** Seguimiento de la atención de denuncias publicadas en la prensa de julio a septiembre de 2006.

Mes	Del 21 al 31 de julio	Del 1o al 31 de agosto	Del 1o al 23 de septiembre	Total	Porcentaje
Resueltas	3	13	0	<b>16</b>	<b>43%</b>
Pendientes	4	12	5	<b>21</b>	<b>57%</b>
<b>Total de denuncias publicadas</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

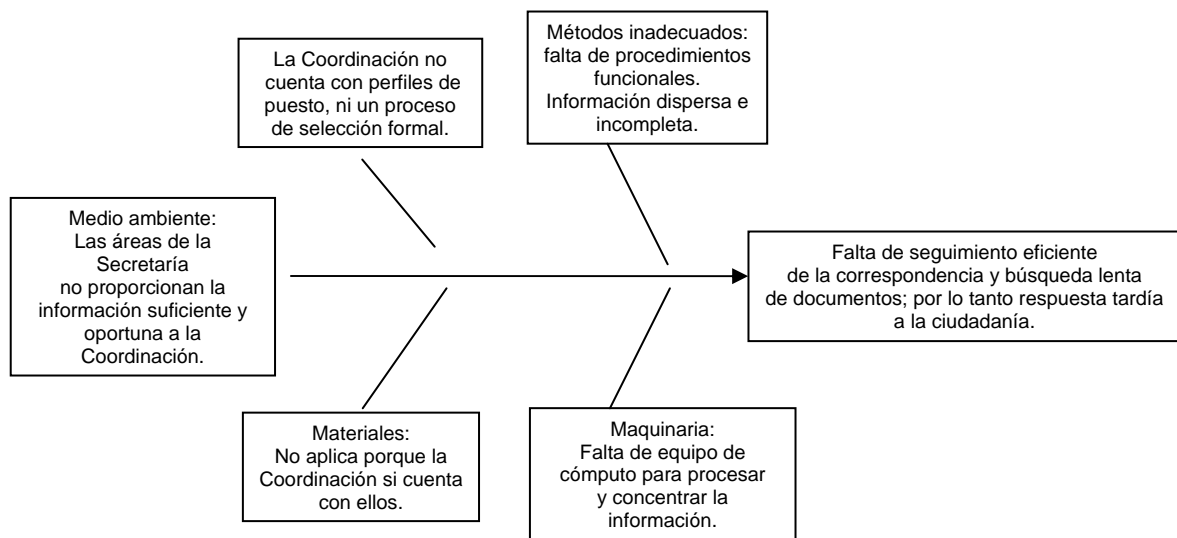
El seguimiento de las notas publicadas en los periódicos de ciudadanos solicitando servicios de la competencia de la Secretaría, se comenzó a llevar a cabo a partir del mes de julio de 2006, cabe aclarar que la Coordinación, únicamente les da seguimiento a éstos asuntos porque la encargada de seleccionarlos y distribuirlos a las áreas competentes es la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social, esta actividad no está contemplada en los diagramas de flujo formales.

De los asuntos que la Coordinación turna y recibe mayor información por parte de las áreas tenemos que el 43% corresponde a la atención de denuncias publicadas en la prensa, seguida por la atención a correos electrónicos con un 30.08 %, y por último el área más afectada que es la Oficialía de Partes con 5.48 %. De los cuadros del 4 al 7, se pudo demostrar la deficiencia del trabajo operativo detectado en la Coordinación, por lo que se concluye que lo que no se puede medir no se puede mejorar de ahí su importancia.

Toda la información presentada en este punto es valiosa ya que esto permitió descubrir la problemática de la Coordinación que tiene que ver con el seguimiento de los asuntos turnados a las áreas y algunos otros que se identificarán en el diagrama causa –efecto y que en el siguiente punto se desarrolla.

#### 1.4.5 Diagrama Causa – Efecto (Espinas de Pescado)

El diagrama causa – efecto, es una técnica utilizada para detectar las posibles causas que influyen en el problema medido, en este caso la falta de seguimiento de los asuntos recibidos en la Coordinación; es decir, este diagrama sirve para explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o condición específica, fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas sus posibles causas. Bien detallado toma la forma del esqueleto de un pescado, por lo que también se le conoce como “diagrama de espinas de pescado”.



**Figura 7.** Diagrama causa – efecto de la Coordinación.

Con base a este diagrama se concluye que además de la falta de información de los asuntos turnados y atendidos por las áreas, también existen problemas serios como: la falta de tecnología para mantener ordenada, concentrada y accesible la información; así como falta de procedimientos funcionales de trabajo; no existe un proceso formal de selección de personal y no se cuenta con un manual específico del perfil de puestos. Lo anterior contribuye a la falta de seguimiento de los asuntos turnados y atendidos por las áreas, lo que también deriva en una búsqueda lenta y desfasada de documentos.

#### **1.4.6 Conclusiones del entorno, estructura y funcionamiento**

El entorno social, político, económico y cultural, provoca que la Coordinación reciba una cantidad considerable de correspondencia por semana y por mes, proveniente de ciudadanos e Instituciones que solicitan diversa información o servicios a la Secretaría, lo que se pudo observar en los reportes semanales indicados en los cuadros del 4 al 7.

Respecto al problema operativo detectado, la información es dispersa para elaborar los informes semanales, quincenales o mensuales según corresponda, ya que no hay una base de datos que la concentre y la ordene, por esto se deduce que la Coordinación carece de orden y de elementos para realizar una evaluación que le ayude a mejorar sus procedimientos.

La Coordinación controla la entrada de la correspondencia pero no la salida, por lo tanto, su control de gestión es parcial y el procedimiento de trámite de atención de la correspondencia, correos electrónicos y notas publicadas en los periódicos se queda incompleto, al no tener la información suficiente, accesible y oportuna, cuando un ciudadano, las instituciones públicas o el propio Secretario la solicita.

Por lo tanto, la productividad se ve afectada. Cabe aclarar que en el cuadro 7 donde se marcan asuntos pendientes de información o respuesta, este estado de la correspondencia, es considerado como deficiente, de acuerdo a los datos duros presentados en los cuadros del 4 al 7; el hecho de que las áreas no envíen la información a la Coordinación, se deduce que es debido a que existe un rezago de atención a la correspondencia.

En cuanto a la estructura formal y funcional no existen procedimientos formales ni funcionales adecuados para asegurar el control de gestión, por lo tanto, esto repercute en la productividad de la Coordinación. Se percibió una falta de atención al seguimiento de los reportes de las áreas de la Secretaría, por lo que a partir de julio de 2006, se procedió a enviar oficios recordatorios a las áreas solicitando la información necesaria.

Tomando en consideración la plantilla de personal, en total 37 personas, la Coordinación resulta ser poco productiva, para hacerla eficiente y poder maximizar los recursos humanos y materiales, se debería dar un seguimiento preciso de los tiempos de respuesta de las áreas sobre la correspondencia turnada, con el propósito de que sea coherente con el objetivo de la Coordinación, en lo relativo a dar seguimiento y vigilar que las áreas den atención y respuesta oportuna a la correspondencia.

El objetivo del siguiente capítulo se centra en la comunicación como una vía para ahorrar energía que se refleja en las estimaciones realizadas sobre el costo generalizado de la acción.



# **Capítulo II**

**Los problemas de funcionamiento asociados a la comunicación en la  
Coordinación**

## Capítulo II

### 2. Los problemas de funcionamiento asociados a los comunicativos en la Coordinación

El cambio social exige una nueva forma de mirar a las organizaciones más allá de las teorías clásicas de la administración desarrolladas por Frederik W. Taylor, Weber y Marx; se trata más bien de estudiar la influencia de la comunicación en las organizaciones para identificar su incidencia en el funcionamiento de las mismas, tomando en cuenta no sólo las palabras sino también las acciones. En el capítulo anterior fueron detectados los cuellos de botella en los procesos de trabajo de la Coordinación, sus posibles causas y los efectos en la productividad; en este capítulo se realizó un diagnóstico de los problemas informativo – comunicativos y la incidencia de los grupos y actores partiendo de los problemas operativos detectados en el capítulo anterior.

Este capítulo inicia con el estudio de las escuelas clásicas de la administración y su relación con los modelos comunicativos para identificar las características de éstas con la Coordinación, después se realizó un análisis del costo generalizado de la acción.

En las organizaciones la productividad se mide en cuanto a las metas u objetivos alcanzados, por esta razón, en la Coordinación de Control de Gestión Institucional se analizó el costo generalizado de la acción: económico, energético, temporal y psicológico, fundamentado en la teoría de los actos desarrollada por Abraham Moles, su principio consiste en comprender que la comunicación es un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas o viceversa, es una “meta – acción” por ser la única acción que coordina acciones, además es estratégica porque promueve la eficiencia organizacional mediante la eficiencia comunicativa y por último, es un acto de libertad ya que está en función del “otro” quien decide actuar o no, por esta razón el papel del comunicador es de con vencer y no el de vencer.

Así mismo, se detectó la personalidad de los actores a través de un test con el propósito de clasificarlos de acuerdo a su temperamento y carácter, relacionados con el puesto que desempeñan y cuál sería la personalidad ideal para el desempeño de sus funciones; también se establecieron los grupos formales de la Coordinación, sus roles y las interacciones entre sus

miembros; finalmente se presentan los resultados de una auditoría comunicativa aplicada para comprender la relación del problema medido con la comunicación.

En México a partir de los años 70's el desarrollo de las empresas se enfocaba más a ejercer el control interno basado en la supervisión del cumplimiento de normas y la capacitación especializada de los empleados, dejando a un lado la importancia de la preparación gerencial enfocada al liderazgo para conducir al ser humano dentro de la organización y compartir las responsabilidades con todos sus miembros a través de la comunicación<sup>35</sup>; situación que en la actualidad aún prevalece. De esta manera se pretende abrir una puerta más al estudio de las organizaciones a través de la comunicación tomando en cuenta la incidencia de los líderes en la organización y el cambio del control al consenso.

## **2. 1 Escuelas clásicas de la administración**

Con el propósito de ubicar las similitudes de las escuelas clásicas de la administración y los modelos de comunicación actuales en la Coordinación de Control de Gestión Institucional, se encontraron características similares a las escuelas clásicas de W. Taylor y su relación con el modelo funcionalista, Weber con el modelo estructuralista y Marx con el modelo de las relaciones humanas; a continuación se mencionarán los rasgos identificados en la Coordinación con la teoría de Taylor y el modelo funcionalista, con el fin de comprender la importancia de practicar nuevas formas de organizar el trabajo. La información que soportará éstas teorías fue obtenida de un documento inédito de Xavier Ávila, titulado “Organización y Comunicación”<sup>36</sup>.

La teoría de Frederick W. Taylor consiste en el estudio de los tiempos y movimientos de los miembros de la organización para mantener un control riguroso de los procesos productivos, tiene la idea mecanicista de la función y el rol, por lo tanto, busca la especialización de cada individuo y considera que el sistema de incentivos económicos para el trabajador incrementará su productividad.

<sup>35</sup> Serralde, Alejandro, 25 años de evolución gerencial en México, Desarrollo Gerencial, p. s/n.

<sup>36</sup> Ávila, Xavier, “Organización y Comunicación”, documento inédito.

En este sentido la Coordinación mantiene controles de asistencia y horarios de entrada y salida, a través de tarjetas que se registran en un reloj checador, el personal de base y sindicalizado, con un horario de 8:00 a 15:00 horas, quienes no cumplan con esta disposición tendrán sanciones tales como descuentos en sus pagos quincenales, de lo contrario, quien no tenga faltas ni retardos e incapacidad por más de 6 días en el semestre, obtendrá un premio denominado de “puntualidad” otorgado semestralmente, lo cual es una obligación que se convierte en estímulo y es utilizado como un sistema de motivación por la organización.

Por su parte el personal de mando medio no tiene control de asistencia, tampoco registran sus entradas y salidas, el horario establecido para ellos, es de 9:00 a 15:00 horas y de 18:00 a 21:00 horas, es decir, con tres horas de comida, por lo tanto es más flexible, este horario a la mirada del personal de base es considerado como un privilegio, aunque sus responsabilidades sean mayores.

La Oficialía de Partes está configurada de tal manera que toda la documentación que ingresa diariamente y que está dirigida al Secretario, se debe turnar a las áreas responsables el mismo día que es recibida, con el propósito de deslindar responsabilidades y cumplir en tiempo y forma con su propósito. La idea mecanicista en la Coordinación, consiste en que el personal principalmente el que forma parte de la Oficialía de Partes tiene una función específica y fija en su área de trabajo, ya sea recepcionista, capturista, archivista, mensajero, entre otros, no hay rotación de actividades, (ver cap. I, punto 1.3.4, pág. 32). Sin embargo, en la Coordinación cuando es necesario que el personal apoye en otras actividades que no sean sus funciones específicas, existe una mayor disposición de los miembros para realizarlas, lo anterior se debe a que este grupo está más cohesionado que el de la Oficialía de Partes porque entre los miembros se percibe compañerismo.

En cuanto al modelo funcionalista, la comunicación es vista como un instrumento de control para fines de conservación y reproducción social, de esta manera de acuerdo a la experiencia, en la Coordinación, la comunicación que se da de acuerdo al organigrama formal, es centralizada, ya que la titular se comunica únicamente con el jefe de la Oficialía de Partes para la toma de decisiones, aún y cuando el organigrama es matricial con el grupo de la Coordinación; en la

Oficialía de Partes, por lo tanto, el modelo de comunicación es centralizado – unidireccional e impersonal.

Regularmente para la toma de decisiones la opinión de los miembros de la Oficialía de Partes para mejorar el trabajo es escasa, tampoco se cuestiona sobre su situación psicológica o emocional al desempeñar sus labores, por eso constantemente en la comunicación informal a menudo se manifiesta descontento con el jefe de la Oficialía de Partes, al no llegar a acuerdos el personal recurre a otros medios como demandas o buscan la comunicación con el superior jerárquico, por esta razón en el área se identifica un problema de comunicación, que se refleja en la productividad como por ejemplo la información dispersa.

La organización burocrática de Weber, pone énfasis en la estructuración de medios, mensajes y cultura de la organización, la dirección se ve obligada a asumirse como emisor y considerar al trabajador como receptor, aunque no como interlocutor. En relación al modelo estructuralista y su similitud con Weber se encontró lo siguiente:

El modelo de comunicación en la Coordinación también es centralizado, al igual que en el modelo funcionalista, los comunicados formales fluyen de arriba hacia abajo, sobre todo en el área de Oficialía de Partes donde además se restringe la interacción entre sus miembros, en la Coordinación a pesar de que los mensajes son formalizados a través de oficios, donde se comunica al personal sobre la normatividad de la Secretaría y los lineamientos a seguir fundamentados en leyes y reglamentos, donde generalmente se especifican las sanciones aplicadas en caso de omitir su cumplimiento, en este sentido la motivación de los trabajadores esta fundada en el temor y como consecuencia en la necesidad económica de los miembros, donde puede darse la pérdida del empleo, al no acatar las disposiciones. Al llevarse a cabo reuniones de trabajo esporádicas también se invita al personal a ser institucional, guardar confidencialidad de la información y trabajo eficiente para cumplir con la normatividad, así como recordar que de no acatarse puede ser objeto de sanciones y en caso extremo pérdida del empleo.

La Coordinación es vista como una máquina en la cual el funcionamiento es lo único que trasciende y responde al interés del titular de la organización, como se recordará el objetivo de la

Coordinación es gestionar la documentación recibida para el Secretario, facilitando su correcta y oportuna atención, por ello se elaboran informes estadísticos semanales, quincenales o mensuales sobre el estado que guarda la correspondencia para medir la productividad, como se mencionó en el capítulo anterior, el proceso de trabajo aunque no formalizado, se ve afectado cuando las áreas de la Secretaría no envían información respecto a las solicitudes ciudadanas en un mínimo de tiempo y cuando la información es dispersa.

De acuerdo a la teoría de Sistemas la Coordinación es un subsistema que depende de todos los demás subsistemas que integran la Secretaría para cumplir con su objetivo, por lo tanto, es interdependiente, aunque la comunicación no sea lo suficientemente eficaz para lograrlo. El entorno influye en ella para su sobrevivencia debido a que es el primer contacto que establece la ciudadanía o instituciones que a través de cartas solicitan servicios de seguridad pública, por lo tanto, su existencia es necesaria porque recibe, distribuye y da seguimiento a la correspondencia, la cual implica un costo generalizado de la acción para llevar a cabo sus tareas.

En el siguiente punto se realizó un análisis del costo generalizado de la acción en la Coordinación para establecer cuánto cuesta organizar el trabajo que genera él área y relacionarlo con su productividad.

## **2.2 Costo generalizado de la acción en la Coordinación.**

Hablar de actos es hablar de acciones, Abraham Moles define a la acción como “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente”,<sup>37</sup> el papel de la comunicación es lograrlo mediante un ahorro de energía. En este punto se abordará el costo generalizado de la acción en el problema detectado en la Coordinación, es decir, el costo económico, energético, psicológico y temporal de los documentos tramitados en la Coordinación.

De acuerdo con Abraham Moles, el costo se refiere al mayor beneficio con menor costo haciendo un uso adecuado de la comunicación, lo que genera una mayor utilidad a la organización, “el costo es de hecho la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos

<sup>37</sup> Moles, Abraham, Teoría de los actos, México, Trillas, 1973, p. 15

disponibles del ser o de la organización, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean”,<sup>38</sup> ya sea de un acto, de un producto o de un servicio.

A continuación se describe el costo económico, energético, temporal y psicológico de la Coordinación.

### **2.2.1 Costo económico**

La idea del precio como lo establece A. Moles, está vinculada al tiempo y al dinero. El costo económico en el trabajo que realiza la Coordinación a través de la Oficialía de Partes para dar atención a la correspondencia dirigida al Secretario se ve reflejado en dinero y en horas de trabajo de las 37 personas que integran la Coordinación y Oficialía de Partes, 32 personas laboran divididas en dos turnos, en el matutino de 8:00 a 15:00 horas y en el vespertino de 14:00 a 21:00 horas, es decir 7 horas diarias, sin embargo, a pesar de que registran su entrada, informalmente se toman una hora aproximadamente para desayunar o comer según el turno, por lo que realmente trabajan 6 horas, estas personas perciben un sueldo alrededor de \$3,000.00 pesos mensuales, cada una.

Para calcular el costo económico únicamente se tomó como muestra la documentación recibida en la Oficialía de Partes durante 3 semanas del mes de septiembre de 2006, debido a que es la más representativa por el mayor volumen de documentos recibidos en esta área en comparación con los correos electrónicos y notas publicadas en la prensa, ver cuadros 4, 6 y 7 del capítulo I. En el siguiente cuadro se desglosa el costo económico de la Coordinación para llevar a cabo el trabajo.

<sup>38</sup> Id, p. 40

**Cuadro 8.** Costo económico para el trámite y seguimiento de la correspondencia.

Acciones	Periodo	Documentos recibidos	Documentos desahogados	Gasto de papelería e insumos informáticos y fondo fijo de septiembre	Salarios de 3 semanas de 37 personas integrantes de la Coordinación y Oficialía de Partes
Recepción y seguimiento de documentos.	3 semanas del 1° al 21 de septiembre de 2006.	2,752	151	\$8,736.22	\$138,600.00 aprox.
<b>Total</b>	<b>3 semanas</b>	<b>2,752</b>	<b>151</b>	<b>\$8,736.22</b>	<b>Gran Total \$147,336.22</b>

Para hacer el cálculo en pesos de cuánto cuesta a la Coordinación tramitar un documento recibido, se hizo la suma de los sueldos aproximados del personal de tres semanas, con la de los gastos de papelería, insumos y fondo fijo, haciendo un total de \$147,336.22, cantidad que se dividió entre los 2,752 documentos recibidos y tramitados, dando como resultado que cada documento costó \$53.53, esto implica que el tramitar un documento es altamente costoso para la Secretaría para el resultado de 151 documentos desahogados por las áreas de competencia, es decir, que en tres semanas no fueron desahogados 2,601 documentos que multiplicados por \$53.53 equivale a \$139,231.53 pesos.

### 2.2.2 Costo energético

Según A. Moles “el costo de una acción es el término de energía en el sentido físico químico del término, en el sentido del número de kilográmetros o de kilovatios-hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible”.<sup>39</sup>

El mismo autor distingue las acciones de gran energía y de poca energía, las de gran energía son aquellas como cavar un hoyo, cambiarse de casa, alzar una piedra, correr; las de poca energía son por ejemplo, ennegrecer una hoja de papel, hablar con el vecino, dar una orden, esperar en una ventanilla.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Id, p. 52

<sup>40</sup> Id, p. 16



En el siguiente cuadro se describen las acciones de poca y gran energía que se efectúan en la Oficialía de Partes.

**Cuadro 9.** Costo energético de la acción.

Acción	Costo energético
Golpes para imprimir el sello de recepción de documentos	5,504 golpes, se duplica el número de sellos porque se imprime en el acuse y original, la recepcionista presentó problemas de salud en un seno, el médico le recomendó evitar llevar a cabo esta tarea.
Lectura de documentos	2,752 documentos leídos por la recepcionista y jefe de oficialía de partes, doble lectura.
Elaboración de formatos para turnar la correspondencia a las áreas	2,752 formatos
Reproducción de fotocopias	5,504 fotocopias porque se reproduce el documento ingresado y el formato de turno de correspondencia.
Firmar los formatos la titular de la Coordinación o el Jefe de la oficialía de partes.	2,752 firmas son un ejemplo del “fenómeno visible en gran escala que desencadena acciones de gran energía”, <sup>41</sup> estas acciones se reflejan desde todo el procedimiento que se lleva a cabo para la entrega de documentos a las áreas hasta las acciones que éstas toman para atender las solicitudes.
Entrega de documentos	Recorrer 14 pisos en elevador o a pie: Una persona del turno matutino: de 1 a 3 veces de 10:00 a 15:00 horas Otra persona del turno vespertino: 1 ó 2 veces de 14:00 a 21:00 horas Un estafeta del turno vespertino que acude a las oficinas de la Secretaría ubicadas en Izazaga No. 89, col. Centro.
Captura de documentos para elaborar estadísticas e informes semanales o quincenales	Doble captura por falta de programas que permitan concentrar la información en una sola base de datos.
Archivo de documentos	Archivar cada documento implica la búsqueda de expedientes por área, número consecutivo y fecha.
Elaboración de oficios recordatorios de reportes de correspondencia a las áreas	Búsqueda de documentos pendientes por cada área y elaboración de oficios.

El costo energético para recibir, distribuir y dar seguimiento a la correspondencia, como se muestra en este cuadro, es alto porque implica acciones visibles inmediatas y concentradas en el tiempo, ya que la documentación debe ser entregada a las áreas de la Secretaría el mismo día de su recepción, el no hacerlo implicaría un retraso considerable por el volumen de documentos que se reciben diariamente, aproximadamente 200, en este sentido la Coordinación si cumple con su objetivo de distribución de la correspondencia en tiempo y forma. Además actualmente la

<sup>41</sup> Id, p. 17

Coordinación lleva a cabo una reingeniería de la organización del control de documentos precisamente con el propósito de ahorrar costos energéticos.

### **2.2.3 Costo temporal**

Abraham Moles, menciona que “hay un tiempo , una duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparecen como un impuesto temporal que graba toda acción”,<sup>42</sup> de esta forma el tiempo que se utiliza para tramitar la correspondencia que ingresa diariamente, con base al procedimiento desde su recepción hasta el archivo de documentos en la Oficialía de Partes es aproximadamente de 3 horas 52 minutos por documento, pero como ya se ha mencionado anteriormente, la problemática radica en que las áreas encargadas de dar respuesta a la correspondencia tardan días, (ver cap. I, cuadro 4, pág. 43), que se convierte hasta en más de 2 semanas para informar a la Coordinación sobre el estado que guardan los asuntos turnados, lo que implica un rezago de información y respuesta lenta a la ciudadanía o a las instituciones que solicitan servicios a la Secretaría.

### **2.2.4 Costo psicológico**

El costo psicológico para A. Moles es “la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende obscuramente a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo, fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan”.<sup>43</sup> El cuadro 10 describe algunas actitudes de desgaste psicológico que sufren los actores de la Oficialía de Partes cuando desempeñan su trabajo.

<sup>42</sup> Id, p. 49

<sup>43</sup> Id. p. 53

**Cuadro 10.** Costo psicológico de la acción.

Acción	Costo psicológico
Golpes para imprimir el sello de recepción de documentos	Esta tarea genera frustración y malestar a una de las recepcionistas debido a que en el pasado mes de abril presentó problemas de salud en un seno, el médico le recomendó evitar llevar a cabo esta tarea, sin embargo, en la actualidad aún la realiza.
Entrega de documentos	Recorrer 14 pisos en elevador o a pie del edificio sede de la Secretaría, trae como consecuencia que los estafetas o mensajeros frecuentemente manifiesten malestar por dar tantas vueltas en subir o bajar por los pisos para la entrega de documentos u otras cosas que requiere la Coordinación como por ejemplo cargar cajas de papel y papel o ir a comprar artículos de oficina fuera de las instalaciones.
Captura de documentos para elaborar estadísticas e informes semanales o quincenales.	Doble captura por falta de programas que permitan concentrar la información en una sola base de datos, genera en los capturistas frustración, ya que para ellos es pérdida de tiempo y trabajo doble y sin embargo, lo deben de realizar.
Elaboración de oficios recordatorios de reportes de correspondencia a las áreas.	Esta actividad genera un desgaste psicológico debido a que se realiza una búsqueda exhaustiva de cada uno de los documentos pendientes de respuesta en libros de registro, expedientes y base de datos.

Para la titular de la Coordinación, la falta de información sobre las respuestas que las áreas deberían emitir a la ciudadanía o Instituciones le produce frustración, cuando se ha invertido un alto costo generalizado de la acción y la Coordinación ha cumplido en turnar la correspondencia en tiempo y forma, para que finalmente el desahogo de documentos no sea lo suficientemente satisfactorio, debido a que los reportes semanales indican un rezago considerable de respuestas, lo que significa que la Coordinación no está siendo lo suficientemente productiva.

En cuanto al personal de confianza el desgaste psicológico es más notorio que en el personal de base, por ejemplo, el personal de confianza ante los cambios de administración del Gobierno del Distrito Federal con motivo de la toma de posesión en diciembre de 2006 de Marcelo Ebrard Casaubon, como Jefe de Gobierno, es más vulnerable a ser removido de su puesto a diferencia del personal de base que tiene más estabilidad de permanecer en la organización. El personal de confianza muestra más interés de conocer antes que nadie el nombre del nuevo titular de la Secretaría, entonces las especulaciones y rumores se incrementan ante la incertidumbre de conocer quién será el próximo Secretario, en tanto que el personal de base se muestra más desinteresado al respecto.

El problema medido de la Coordinación se encuentra ubicado en la estructura debido a que es en el procedimiento de flujo de información en donde se localiza el cuello de botella más importante.

A continuación se llevará a cabo un estudio de las características, personalidad y habilidades de los actores que interviene en el trabajo y poder establecer su incidencia en problema medido de la Coordinación.

### 2.3 Personalidad y habilidades de los actores

La importancia de conocer a los actores de la Coordinación que interviene en el problema medido detectado en el capítulo I, es con el propósito de valorar las habilidades, esfuerzos y saberes en la tarea que cada uno desempeña y establecer si corresponden a su puesto y a su vez relacionarlos con la productividad. Para llevar a cabo lo anterior se aplicó un “test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades”, propuesto por Ma. Adriana Ulloa Hernández.<sup>44</sup> Este test contempla las características biográficas como género, edad y sus rasgos de personalidad y habilidades.

#### El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_

Instrucciones: En cada grupo señala con una “X” aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o “deberías” tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo  
Meticuloso, Detallista  
De Opiniones Fuertes

o
a
c

Obediente  
Caprichoso  
Testarudo, Reacio a Conceder

o
a
c

<sup>44</sup> Ulloa, Ma. Adriana, La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, pp. 34 a 41

Sociable, Amigable	p	Juguetón	p
Estable, Templado	o	Convincente	p
Preciso	a	Gentil	o
Nervioso	c	Humilde, Modesto	a
Espontáneo	p	Original	c
Valiente	c	Seguro de mi mismo	p
Creativo, con Inventiva	p	Simpático	o
Entregado	o	Asertivo para tomar decisiones	c
Introverso	a	Abierto a aceptar opiniones	a
Competitivo	c	De trato fácil	o
Jovial, Gozoso	p	Organizado, Metódico	a
Considerado	o	Enérgico	c
Conciliador	a	“Campechano”, Sobrellevo las Cosas	p
Respetuoso	a	Disciplinado	a
Emprendedor	c	Generoso	o
Optimista	p	Vivaz, Llamativo	p
Servicial	o	Persistente, no me rindo	c
Arriesgado, Temerario	c	Cauteloso	a
Dispuesto a Ayudar	o	Determinado	c
Calido y Sincero	p	Elocuente	p
Centrado, no extremo	a	Bondadoso	o
Agresivo	c	Inquieto	c
Influenciable	o	Popular	p
Indeciso	a	Compartido, Colaborador	o
Impulsivo	p	Regido por principios determinados	a
Comunicativo	p	Diplomático	a
Controlado	o	Atrevido, Audaz	c
Decisivo, firme	c	Satisfecho	o
Sistemático	a	Expresivo	p
Contento	o	Ansioso	c
Confiado	p	Impaciente	o
Pacifico	a	Dispuesto	a
Positivo	c	Consecuente, Flexible	p
Apegado a propias decisiones	c	Adaptable	a
A favor de nuevas ideas	p	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	c
Listo para hacer favores	a	Preocupado, Interesado por los otros	o
Sociable, Amigable	o	Emotivo, Impresionable	p
Analítico	a	Gusto por el esparcimiento	p
Llano, Directo	c	Paciente	o
Encantador	p	Facilidad para hablar	a
Leal	o	Independiente	c
Determinación para apoyar a los otros	o	Carismático, Admirado	p

moralmente  
 Evito la confrontación  
 Obstinado, Necio  
 Sociable, Amigable

a
c
p

Amable, Tratable  
 Vulnerable, Sensible  
 Seguro y Fuerte

o
a
c

El test se aplicó a 13 actores de 24 que se ubican en la Oficialía de Partes debido ya que son ellos quienes intervienen en llevar a cabo desde la recepción de la correspondencia dirigida al Secretario hasta el archivo de las respuestas que las áreas competentes emiten de cada asunto; además como ya se mencionó, se tomó en cuenta la muestra de los actores que interviene en el problema medido, los cuales están ubicados en la Oficialía de Partes de la Coordinación debido a que es el área que recibe la mayor parte de documentos.

Con el propósito de conocer a los actores primero se presentan sus características biográficas, después su personalidad y por último sus habilidades. En el siguiente cuadro se ordenó la información recabada en los test.

**Cuadro 11.** Características biográficas, personalidad y habilidades de los actores.

No.	Actividad	Actor	Antigüedad en la Secretaría	Edad en años	Género F-M	Estado civil	Personalidad	Habilidades
1	Coordinadora	A	1 año	50	F	Soltera	Sensible-Visionario	Organizador - Analítico
2	Archivista	B	14 años	34	F	Casada	Sensible-Visionario	Organizador - Analítico
3	Archivista	C	12 años	38	F	Casada	Sensible-Visionario	Organizador - Analítico
4	Capturista	D	15 años	34	F	Casada	Sensible-Líder	Organizador - Controlador
5	Recepcionista	E	22 años	55	F	Casada	Líder-Sensible	Controlador - Organizador
6	Archivista	F	8 años	34	F	Casada	Clown-Visionario	Persuasivo - Analítico
7	Jefe de la Oficialía de Partes.	G	4 años	52	M	Casado	Visionario-Sensible	Analítico - Organizador
8	Elaboración de informes	H	6 años	48	M		Visionario-Sensible	Analítico - Organizador
9	Mensajero-fotocopiado	I	17 años	38	M	Casada	Clown Líder	Persuasivo - Controlador
10	Recepcionista	J	13 años	63	F	Separada	Sensible-Clown	Organizador - Persuasivo
11	Capturista	K	10 años	41	F	Madre soltera	Líder-Visionario	Controlador - Analítico
12	Mensajero	L	5 años	43	M	Casado	Sensible	Organizador -

No.	Actividad	Actor	Antigüedad en la Secretaría	Edad en años	Género F-M	Estado civil	Personalidad	Habilidades
							Líder	Controlador
13	Capturista	M	16 años	46	F		Sensible-Visionario	Organizador – Analítico

### 2.3.1 Característica biográficas

La relación que existe entre edad y rendimiento con base al mito de que “a mayor edad, menor rendimiento”,<sup>45</sup> en este caso no aplica, debido a que el personal con mayor edad en la Coordinación muestra una mejor actitud de servicio que el personal joven, por lo regular es más dispuesto a colaborar en las tareas que se les solicitan, aunque también presentan algunas resistencias para operar la nueva tecnología, en la tabla se muestra que las dos recepcionistas son las de mayor edad y no realizan trabajos de captura en computadoras, su trabajo es manual.

El personal con mayor edad rara vez falta, es más comprometido con la organización y su grado de satisfacción es mayor por sentirse útiles a la Coordinación, aunque sus actividades las realizan con lentitud. El personal ubicado en la Oficialía de Partes, es el que mayor antigüedad tiene en la Coordinación, la rotación de personal es mínima de 1 a 3 personas en 5 años de experiencia y el ausentismo en este personal no aplica relacionado con la antigüedad. Las mujeres que tienen hijos solicitan más permisos y cuentan con una hora de lactancia hasta que sus hijos cumplen un año de edad, lo cual está establecido en la Ley Federal del Trabajo.

En el siguiente punto se analizó la personalidad de los actores con base al test.

### 2.3.2 Personalidad: temperamento más carácter

De acuerdo a Stephen Robbins, la personalidad es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas y es “la suma total de las formas en que los individuos

<sup>45</sup> Id. p. 42

reaccionan ante los otros e interactúan con ellos”,<sup>46</sup> la personalidad esta compuesta por el temperamento más el carácter de los actores.

El temperamento contempla a las personas de tipo sanguíneo, flemático, colérico y melancólico, el carácter incluye también el tipo, ya sea introvertido a extrovertido. El sanguíneo tiene características como: tenso, excitable, inestable, sociable, dependiente y protagónico; el flemático es más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente; el colérico es tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás; el melancólico es seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido. En la Oficialía de Partes, el temperamento que predomina es el flemático con 5 miembros, lo cual podría ser aprovechado por el jefe para fomentar la motivación en el trabajo.

Las personas introvertidas están definidas por los psicólogos sociales de Chicago, como analíticos y organizadores, tímidos reservados y metódicos, son visionarios y sensibles. Los extrovertidos son persuasivos y controladores; atrevidos y relajientos, es el clown y el líder, éstos predominan en la Oficialía de Partes son 10 miembros, por lo tanto, las relaciones entre los mismos son más complejas.

Con base al siguiente cuadro de Robbins se dedujo el carácter de los actores de la Oficialía de Partes:

Extrovertido	Sanguineo	Flemático
Introvertido	Colérico	Melancólico

+ Ansiedad -

**Figura 8.** Personalidad = Temperamento + Carácter

Se entiende por locus de control o lugar de control “el grado en el cual las personas creen que son los arquitectos de su propio destino”;<sup>47</sup> en el locus de control interno, el individuo piensa que controla su destino, sabe que sus acciones determinan los resultados organizacionales y no

<sup>46</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Pearson Educación, 1999, p. 50

<sup>47</sup> Id. p. 56



buscan culpables, es seguro; en cuanto al locus de control externo, el individuo piensa que lo que le sucede es causa del destino, la suerte o la oportunidad, sabe que sus acciones determinan los resultados, es inseguro. Este locus de control interno y externo se estableció de acuerdo al temperamento, (Interno: colérico/sanguíneo, Externo Flemático/melancólico); lo cual dio como resultado que en la Oficialía de Partes predomina el locus de control interno con 7 personas y 6 presentaron locus de control externo.

El locus de control relacionado con la autoestima alta, se refiere a que los individuos realizan trabajos poco convencionales, toman más riesgos, buscan el éxito y satisfacción en el trabajo, en la autoestima baja, las personas son dependientes de la evaluación positiva y aprobación de aquellos que respetan.<sup>48</sup> En la Oficialía de Partes la autoestima que predomina es alta con una ligera diferencia de uno con la baja.

A partir de las habilidades y personalidad identificadas de los miembros de la Coordinación como resultados del test de personalidad que se aplicó, en el siguiente cuadro se muestra temperamento, carácter y locus de control del los actores.

**Cuadro 12.** Temperamento, carácter y locus de control por miembros.

No.	Actor	Temperamento	Carácter	Locus de control	Locus de control con relación a la autoestima
1	A	Melancólico	Introvertido	Externo	Baja
2	B	Colérica	Introvertido	Interno	Alta
3	C	Sanguíneo	Extrovertido	Interno	Alta
4	D	Sanguíneo	Extrovertido	Interno	Alta
5	E	Flemático	Extrovertido	Externo	Baja
6	F	Sanguíneo	Extrovertido	Interno	Alta
7	G	Colérico	Introvertido	Interno	Alta
8	H	Flemático	Extrovertido	Externo	Baja
9	I	Flemático	Extrovertido	Externo	Baja
10	J	Flemático	Extrovertido	Externo	Baja
11	K	Colérica	Introvertida	Interno	Alta
12	L	Sanguíneo	Extrovertido	Interno	Alta
13	M	Flemática	Extrovertido	Externo	Baja

<sup>48</sup> Id. pp. 56 - 58

**Cuadro 13.** Resultados de temperamento, carácter y locus de control.

<b>Temperamento</b>		<b>Carácter</b>		<b>Locus de Control</b>		<b>Autoestima</b>	
Melancólico	1	Introvertido	4	Interno	7	Alta	7
Colérico	3	Extrovertido	9	Externo	6	Baja	6
Sanguineo	4						
Flemático	5						
<b>Total: 13</b>		<b>Total: 13</b>		<b>Total: 13</b>		<b>Total: 13</b>	

Las diversas personalidades de cada miembro de la Coordinación, en este caso de la Oficialía de Partes, manifiesta la complejidad de las interacciones entre los miembros, principalmente entre jefes y subordinados, el temperamento colérico del jefe de la Oficialía de Partes, lo hace ser resistente a las ideas de los demás, es explosivo y tenso por lo que la comunicación se rompe con los subordinados ya que la mayoría son extrovertidos.

### **2.3.3 Habilidades de los actores**

Se entiende por habilidad a “la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer. El conjunto de habilidades de un individuo en esencia se conforma de dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas”.<sup>49</sup> Las habilidades intelectuales contemplan la actividad mental. En las habilidades físicas se encuentran los factores de fortaleza y flexibilidad como: vigor, equilibrio, coordinación del cuerpo, rapidez, fuerza abdominal y fuerza muscular repetida.

La Oficialía de Partes cuenta con 24 personas, de ellas 15 son mujeres y 9 hombres, de los 13 actores a los que se aplicó el test el 62.5 % son mujeres y el 37.5 % son hombres, por lo tanto, predomina el sexo femenino, de hecho la Coordinación esta integrada por 22 mujeres y 15 hombres; 2 hombres realizan la actividad de mensajería y fotocopiado que requiere mayor habilidad física, entendiendo por ésta a “los trabajos en los cuales el éxito exige vigor, destreza manual, fortaleza en las piernas o características similares”.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, p. 46

<sup>50</sup> Id. p. 48

En las mujeres existe una mayor habilidad intelectual porque sus actividades tales como la captura de documentos, el archivo y recepción, están contempladas dentro de las siete dimensiones más frecuentes “numérica, la comprensión verbal, la velocidad perceptual, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria”,<sup>51</sup> en este rubro también está contemplado la persona que realiza los informes, la titular de la Coordinación y el Jefe de la Oficialía de Partes.

En cuanto al análisis de personalidad y su relación con las habilidades de cada actor es necesario definir los siguientes conceptos de acuerdo a Adriana Ulloa:

*Organizador.*- Para tomar decisiones organiza a la gente, para plantearse metas le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados; para comunicarse hace preguntas, modera opiniones, de trato fácil, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad y por último para manejar sus emociones es responsivo, (sensible que responde), amigable, evita la confrontación y es abierto.

*Controlador.*- Es decisivo, autodisciplinado y toma las responsabilidades a su cargo; para plantearse metas, es enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos; para comunicarse es de opiniones fuertes y directo; en cuanto al manejo de sus emociones las controla, es demandante y le gusta negociar.

*Analítico.*- Para tomar decisiones es cauto, quiere conocer los hechos y detalles necesarios y busca la precisión y corrección; para plantearse metas es sistémico, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes; para comunicarse hace preguntas, habla calmadamente, es calculador en sus opiniones e impersonal; controla sus emociones y es formal.

*Persuasivo.*- Toma decisiones rápidas, para plantearse metas le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos; para comunicarse es informal, habla calmadamente, toma la iniciativa en las relaciones sociales; para manejar sus emociones es responsivo, impulsivo, entretenido, extrovertido, expresivo, entusiasmo e involucra a los otros.

<sup>51</sup> Id. p. 46

## Resultados de habilidades

Descripción	No. De personas
Organizador – Analítico	4
Organizador – Controlador	2
Controlador – Organizador	1
Persuasivo – Analítico	1
Analítico – Organizador	2
Persuasivo – Controlador	1
Organizador – Persuasivo	1
Controlador – Analítico	1
<b>Total:</b>	<b>13</b>

El personal de la Oficialía de Partes se autoconcibe más como actores organizativos y analíticos, por lo tanto, sensibles y visionarios, con estas características se incluye a la titular de la Coordinación y Jefe de la Oficialía de Partes, sin embargo, éste último no coincide con las características reales de su personalidad de acuerdo a la concepción de los actores que interactúan diariamente con él.

En lo que respecta a los demás actores existe una variedad de personalidades esta característica hace a la Oficialía de Partes compleja, sin embargo en 10 casos impera la personalidad de organizador, lo que implica que la mayoría cumple con el perfil adecuado de acuerdo a sus funciones, porque el tramitar un documento requiere de una buena organización y control del mismo, aunque en la Coordinación no exista formalmente un perfil de puestos y aunque el personal no reciba capacitación ellos conocen y organizan su trabajo, por lo tanto, son autopoieticos, cada uno tiene una función específica y una responsabilidad.

Una vez identificados los rasgos de personalidad de los miembros de la Coordinación, en el siguiente apartado se establecieron los grupos que se forman de acuerdo a sus relaciones.

## 2.4 Los grupos formales e informales

El grupo es un conjunto de personas unidas por una experiencia o vivencia en común; pero hasta que existe conciencia de tener un objetivo común y una interacción se puede considerar grupo; el pequeño grupo lo integran de 2 a 20 personas y Michael Olmsted manifiesta que el grupo se constituye por individuos y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos; por esta razón en el punto anterior se realizó la caracterización de los actores de la Coordinación que interviene en el problema medido y en el presente se analizará a los grupos formales de la Coordinación.

El estudio de los grupos según Michael Olmsted “se concibe como valiosos porque son las piedras angulares, digámoslo así, de la sociedad”,<sup>52</sup> su propuesta consiste en que se debería iniciar por estudiar las conductas de los actores (tradicción psicológica) y posteriormente los roles (tradicción sociológica) y hace una distinción entre el grupo primario y secundario.

En el grupo primario o informal los miembros se encuentran ligados por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales; existen dos clases de grupos primarios: los involuntarios como la familia y los voluntarios como la pandilla y el club; son primarios porque ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia que lo ayudan a constituirse socialmente, están orientados hacia fines mutuos o comunes, además están caracterizados por asociación y cooperación íntimas y cara a cara.<sup>53</sup>

Las relaciones entre los miembros del grupo secundario o formal son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines, son típicamente más numerosos y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, por lo regular a través de medios gráficos que medios orales.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Olmsted, M. S. El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963, p.10

<sup>53</sup> Id. p. 12

<sup>54</sup> Id. p. 13

El grupo secundario tiene un objetivo en común, es externo al grupo, tiene su origen en la división de trabajo, los grupos formales son los equipos de trabajo, la interacción es mínima, no existe conciencia, ni tiene permanencia, sin embargo, no existen grupos formales “puros” porque serían como una máquina. A continuación se establecerán los grupos de trabajo formales de la Coordinación.

### 2.4.1 Grupos formales de mando, tarea, intereses y amistosos

Los grupos formales se clasifican de mando, de tarea, de intereses y amistosos; los grupos de mando son aquellos que están establecidos en el organigrama, los de tarea son los que se reúnen para realizar un trabajo específico; los de intereses son los conformados por el personal de base o confianza y los amistosos aquellos que se reúnen para llevar a cabo actividades fuera de la oficina, fútbol, comer, fiestas, etc.

El siguiente cuadro fue elaborado con la información del organigrama, puestos y actividades de los miembros; así como, la observación de la investigadora, con el propósito de presentar y diferenciar a los grupos formales que integran la Coordinación.

**Cuadro 14.** Clasificación de Grupos formales.

De mando	De tarea	De intereses	Amistosos
De acuerdo al organigrama la Coordinación tiene dos grupos de mando, uno de 13 personas que dependen directamente de la Coordinadora y el otro el de la Oficialía de Partes, 23 miembros que dependen de un jefe.	De tarea se diferencian 2 grupos: El primer grupo integrado por la Oficialía de Partes, compuesto por 24 miembros. El Segundo grupo que se encarga de llevar a cabo el nuevo “Sistema de Control de Gestión” y tramitar los correos electrónicos recibidos, compuesto por 5 miembros, incluyendo a la Coordinadora, un miembro de la Oficialía de Partes, y 3 que dependen de la Coordinadora.	De intereses se perciben dos grupos: uno integrado por 5 personas mando medio, es decir, de confianza y 32 miembros de base, estos miembros pertenecen en su mayoría a la Oficialía de Partes.	En la Coordinación existe un grupo integrado por 5 miembros que frecuentemente se reúnen para ir a comer y comentar asuntos personales y opiniones relacionadas con el trabajo.

En relación a los grupos de trabajo formales se identificaron 2 grupos de mando, uno ubicado en la Coordinación y otro en la Oficialía de Partes; 2 grupos de intereses también uno ubicado en la Coordinación y otro en la Oficialía de Partes, el de la Coordinación está integrado por 5 miembros con plazas de confianza y los 32 restantes con plazas de base; y un grupo amistoso ubicado en la Coordinación.

Por lo anterior, se percibe que las relaciones entre los miembros se basan más en el trabajo, que por lazos amistosos o de intereses, esta situación prevalece principalmente en la Oficialía de Partes, área en la que los miembros trabajan directamente en el problema medido y en la cual se aplicaron los tests de personalidad, la diversidad de temperamento y carácter de cada uno de sus miembros puede ser un motivo de la falta de interacción entre ellos, es decir, sus relaciones son frías, además es importante mencionar que el temperamento del jefe de esa área es colérico y su carácter introvertido.

#### **2.4.2 Clases de grupos formales: para resolver problemas, autodirigidos y multifuncionales**

Continuando con Michael Olmsted, en las organizaciones existen tres clases de grupos formales:

- Para resolver problemas: Enfocados a la tarea (círculos de calidad).
- Autodirigidos: Autónomos, responsables, plantean soluciones y deciden objetivos, tiempos, rotación, recompensas, etc.
- Multifuncionales: Horizontales, generan ideas y resuelven problemas, coordinan proyectos, existe diversidad y confianza.

Con relación a esta clasificación, en la Coordinación se presenta el grupo multifuncional, debido a que la Coordinadora interactúa con los miembros de forma horizontal, los integrantes realizan diversas funciones y se coordinan los proyectos más importantes de toda el área, como es el caso del “Sistema de Control de Gestión”. La Coordinadora es de temperamento melancólico es segura de sí misma, serena, adaptable, tranquila y tímida, lo que facilita que este grupo sea multifuncional, al permitir la participación de sus miembros.

En la Oficialía de Partes, no hay características de estas clases de grupos; el jefe es de temperamento colérico, es tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás, lo que inhibe la participación de sus miembros al imponer su criterio sobre el criterio de los demás.

### **2.4.3. Grupos de acuerdo al tipo de Liderazgo**

Existen tres clases de grupo de acuerdo al tipo de liderazgo, Michael Olmsted, los clasifica en grupo autoritario, democrático y laissez – faire; en el grupo autoritario el líder es fuertemente directivo, toma sobre si las responsabilidades de asignar tareas y elige a sus compañeros de trabajo, todos aceptan lo que el líder dice. En el grupo democrático, el liderazgo está cimentado en el consenso de sus miembros, todo se hace por voluntad popular. En el grupo laissez – faire, el líder es más pasivo que los dos anteriores, le da libertad al grupo de hacer lo que quiera pero está presente a fin de ayudar en caso de que alguien lo requiera; para que este tipo de liderazgo tenga éxito el grupo debe ser muy maduro.<sup>55</sup>

El tipo de liderazgo que se ejerce en la Coordinación pertenece al grupo laissez – faire y tiene relación con el temperamento de la Coordinadora que es melancólico y su carácter es introvertido; por el contrario en la Oficialía de Partes el liderazgo es autoritario y el temperamento del líder es colérico con carácter introvertido, lo que impide que esa área se consolide, este líder para mejorar podría promover no sólo el cumplimiento de las tareas del grupo, sino los reconocimientos y convivencias de sus miembros para lograr su integración, debido a que en la actualidad carece de ello. Por lo tanto, el tipo de liderazgo en la Coordinación con respecto a la Oficialía de Partes caminan en sentidos opuestos, en este caso el tipo de liderazgo que se requiere de acuerdo a esta clasificación podría ser el democrático basado en el consenso, tomando en cuenta que la mayoría de sus miembros cuentan con amplia experiencia y antigüedad en su puesto y dada la mínima rotación de personal que existe.

Por su parte, Hershey y Blanchard, establece el liderazgo situacional el cual no está basado en una receta de líder o de grupo, más bien depende de la situación del grupo y del líder; las

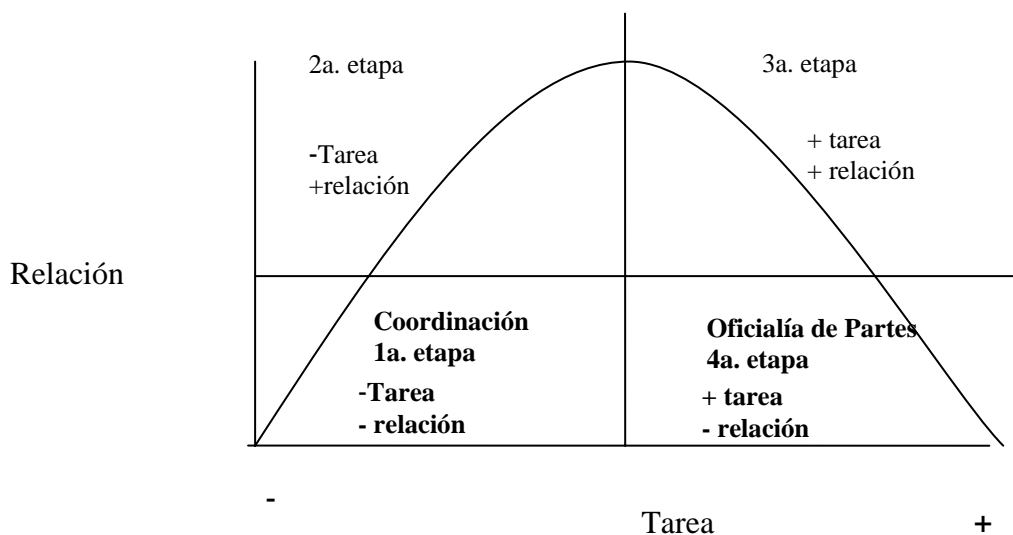
<sup>55</sup> Id. p.p. 39 - 42



características de un buen líder son aquellas que lo adaptan a la situación que se presenta en el grupo y establece 4 etapas:

- *Primera etapa.*- El líder debe implantar orden, establecer tareas, fortalecer y cuidar las relaciones del grupo.
- *Segunda etapa.*- Las relaciones crecen, pero las tareas aún no están bien definidas, el líder debe promover la participación.
- *Tercera etapa.*- Alta tarea y alta relación, el liderazgo debe ir desapareciendo, el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder.
- *Cuarta etapa.*- La presencia del líder es innecesaria. El grupo ya es “profesional”, está consolidado y tiene bien establecidas sus funciones, es autopoietico. Cualquiera de los miembros podría asumir el liderazgo. La presencia del líder es útil pero no necesaria.

A continuación se presenta una gráfica de las etapas de liderazgo situacional presentadas por Hershey y Blanchard para ubicar la etapa en que se encuentran los grupos de mando de la Coordinación y Oficialía de Partes.



**Figura 9.** Grafica de etapas de liderazgo situacional en la Coordinación.

Con base a la clasificación de las etapas de liderazgo situacional que refiere Hershey y Blanchard se refiere lo siguiente, en la Coordinación, ante el cambio de administración del gobierno del

Distrito Federal, que se llevó a cabo el 5 de diciembre de 2006, tiempo en que se realizó este capítulo, la Coordinación se mantenía en la primera etapa, el entorno político y social influyó en la organización porque en esta etapa los miembros se mantuvieron a la expectativa y especulación de los cambios de directivos y posibilidad de abandonar la organización, disminuyeron las tareas y la prioridad en ese momento de la Coordinación fue preparar el acta entrega - recepción, con la información actualizada sobre inventarios y reportes de actividades; además la relación de los miembros también disminuyó ante la amenaza de mantener la confidencialidad y discreción de la información oficial y no oficial, se tornó un ambiente tenso y apareció el rumor, en este sentido hubo retroceso en los grupos. El tipo de liderazgo requerido es el de la segunda etapa.

Por su parte el grupo de la Oficialía de Partes se puede ubicar en la cuarta etapa, este grupo es el más antiguo porque la mayoría de los miembros tienen más de 10 años en la Secretaría, conocen bien su trabajo y ante la ausencia del jefe existe un responsable del área, este grupo está consolidado y tiene bien definidas sus funciones, ante los cambios de directivos es el grupo más estable en la organización porque los 24 miembros que lo integran son de base, además ante los cambios de objetivos que ha experimentado la Coordinación este grupo siempre se ha encargado de realizar la recepción y distribución de documentos dirigidos al Secretario.

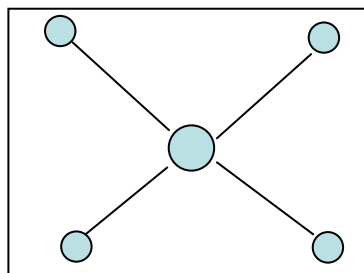
De acuerdo a las dos clasificaciones de Michael Olmsted y Hershey y Blanchard el tipo de liderazgo más adecuado en la Coordinación sería el situacional debido a que se adapta a las necesidades de cada grupo.

En el punto que se presenta a continuación se identificarán las pautas de comunicación en el grupo formal de la Coordinación para comprender cómo se comunica la organización y su grado de efectividad.

#### 2.4.4 Comunicación del grupo formal

Las pautas de comunicación desarrolladas por Alex Bavelas son tres: círculo, cadena y rueda; en la de círculo uno de los extremos es activo, desprovisto del líder, desorganizado y errático, pero resulta del agrado de los participantes, todos los miembros se sitúan al centro y las condiciones de constituirse en líder son iguales para todos, se adapta más rápido a las tareas nuevas, existe una analogía entre el círculo y una sociedad democrática o abierta; la rueda es menos activa, tiene un líder definido, establemente organizado, menos errático, pero sus miembros demuestran mayor insatisfacción, los miembros colocados en el centro de la red de comunicación se hallan más satisfechos que los que se encuentran en la periferia, la analogía es entre la rueda y la sociedad autoritaria o cerrada, la saturación disminuye la moral y el rendimiento del grupo, pero el liderazgo autoritario resulta eficaz, aunque costoso, se ejerce el control.<sup>56</sup>

En la Coordinación aparece el modelo de comunicación de rueda porque se distinguen dos grupos formales: el conformado por la Oficialía de Partes y el otro por la Coordinación, los miembros de la Coordinación se ubican en el centro, el líder es la Coordinadora y se hallan más satisfechos que los de la Oficialía de Partes quienes se encontrarían ubicados en la periferia y quienes tiene un líder con características autoritarias, demuestran más insatisfacción, aquí se ejerce el control, más no el consenso. La siguiente grafica representa la comunicación en rueda en la Coordinación.



**Figura 10 .** Comunicación en rueda de la Coordinación

En este sentido la comunicación que se practica en la Coordinación tiene similitud con las teorías clásicas de la administración, con estructuras piramidales en donde se restringe la interacción

<sup>56</sup> Id. p.p. 123 - 125

entre sus miembros y la toma de decisiones es centralizada, se considera a la organización como máquina en donde la estructura y función únicamente es lo que trasciende olvidándose de los seres humanos que la mueven.

## **2.5 Auditoria comunicativa aplicada en la Oficialía de Partes**

En este apartado se presenta el análisis de la auditoria comunicativa aplicada a los miembros de la Oficialía de Partes, con el propósito de medir el problema comunicativo y establecer su relación con el problema operativo detectado en el capítulo I. Para este fin se consultaron las diez técnicas presentadas por Paul Timm,<sup>57</sup> según el mismo autor el “objetivo de una inspección es determinar hasta qué punto las funciones de la organización están siendo realizadas óptimamente. La pregunta central de una inspección es: ¿se están siguiendo los procedimientos apropiados?”.<sup>58</sup>

Siguiendo el procedimiento sistemático elaborado por Paul Timm, se eligió la técnica de “clima organizacional” enfocada a la medida de discrepancia, debido a que con base al problema medido en la Coordinación sobre la falta de información o respuesta oportuna de la correspondencia dirigida al Secretario por las diversas áreas de la misma organización; para estar en posibilidad de que la Coordinación implemente modificaciones o establecer procesos de trabajo adecuados, se consideró importante conocer la efectividad de la comunicación interna entre los actores que intervienen directamente en el trámite de correspondencia ubicados en la Oficialía de Partes y que además tienen más de 10 años de experiencia en esta área, es decir, conocer entre lo que el emisor, en este caso el jefe, piensa estar comunicado y lo que los actores, en este caso sus subordinados, perciben sobre el trabajo.

Primero se procedió a la recolección de datos y se aplicó un cuestionario a 17 personas, incluido el jefe de la oficialía de Partes, de 24 personas que integran esa área. No se pudieron recabar los cuestionarios a 7 miembros por los siguientes motivos: 2 miembros se encontraban en su periodo vacacional, 2 estaban de incapacidad, 1 labora en turno especial (sábado, domingo y días festivos), 2 se negaron a contestar.

<sup>57</sup> Timm, Paul, Management Comunicación, cap. XXII, Prentice Hall, 1986, p.1,

<sup>58</sup> Id. p. 2

Después se ordenó la información en una tabla para realizar una evaluación y comparar la opinión del jefe con la opinión de los subordinados. A continuación se detalla el procedimiento de la aplicación de la auditoria comunicativa iniciando con el cuestionario.

a) El cuestionario aplicado fue el siguiente:

Esta información es de carácter confidencial y será utilizada con fines académicos, por lo tanto su aplicación es voluntaria.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número con una "X" de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas e incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, *asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado*, si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

- El fracaso de la información al personal acerca de las políticas, logros y planes futuros del área es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el personal.  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- Esta área deberá contar con un sistema formal por medio del cual el personal pueda expresar con completa libertad los problemas de trabajo.**  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- El personal debería sentirse libre para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de trabajo del área.**  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal, cara a cara, pláticas, notas, etc....**  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- Los jefes debería comunicar al personal únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de los jefes deberán ser comunicadas al personal afectado antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista del personal antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo o intereses.**
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
8. El área debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre personal y jefes.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 9. El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por el personal.**
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
10. El personal debería ser informado de problemas en su propio ambiente de trabajo.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
11. Cuando los jefes informen de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 12. El personal bien informado será más cooperativo y trabajará mejor en equipo.**
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 13. El personal debería tener información sobre remuneraciones y prestaciones laborales de la Secretaría.**
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 14. Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos que dependen de él.**
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del personal.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
- 16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la Secretaría.**
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
17. Los jefes deberían dar información completa acerca de la planeación general y específica, tanto de corto como de mediano y largo plazo.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
18. El personal se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento al responsable del área administrativa de la Coordinación.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
19. El personal debe ser informado de cuando las cosas marchan bien o mal en el área.
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- 20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.**
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- 21. El mejoramiento en el trabajo individual está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los jefes.**
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
22. El personal debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- 23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación o de trabajo.**
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- 24. Los jefes deberían comunicar al personal todos los asuntos que involucran a la Secretaría, que afectan al trabajo y a su imagen pública.**
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
25. El personal debería tener una información continua acerca del proceso de trabajo del área.
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
26. El personal cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- 29. Debería el personal sentirse libre de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.**
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
30. La mayoría del personal quiere saber más acerca de la Secretaría de la cual forman parte.
- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|

**31. Esta área tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para su personal.**

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

**32. El personal debería tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del área para hacer mejor su trabajo.**

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

33. La difusión informativa y noticiosa en el área es indispensable para construir un sentimiento de participación en el personal.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

34. La participación activa de todo el personal es esencial para el éxito de la comunicación interna en el área.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

35. El personal debe estar bien informado de los servicios que presta el área.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

**b)** Una vez aplicado el cuestionario al personal de la Oficialía de Partes y al jefe de esa área se ordenó la información de acuerdo a una tabla que contiene los siguientes datos:

- En la columna uno, el promedio del personal se calculó de acuerdo al número de afirmaciones entre el total de cuestionarios aplicados.
- El promedio del jefe de la Oficialía de Partes corresponde a un solo dato debido a que sólo se aplicó el cuestionario a una persona.
- La diferencia es entre la columna uno y dos.
- La unidad de error se estableció con base a la siguiente tabla de rangos tomando en cuenta el resultado de la diferencia:

Rango	Unidad de error
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4

- El error adicional en todos los casos se suma la cantidad de uno a la unidad de error y se registra el resultado en la tabla 5.



- La columna 6 corresponde al promedio de error y se calculó haciendo la suma de las columnas 4 y 5.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de la auditoria comunicativa aplicada a los miembros de la Coordinación.

**Cuadro 15.** Evaluación de la escala preferencial de comunicación.

Columna	1	2	3	4	5	6
No. de afirmación	Promedio del personal	Promedio del jefe de la Oficialía de Partes	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error
1	4.93	5	-0.07	0	1	1
2	<b>6.62</b>	<b>4</b>	<b>1.62</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
3	<b>5.37</b>	<b>4</b>	<b>1.37</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
4	<b>5.12</b>	<b>3</b>	<b>2.12</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
5	4.12	4	0.12	0	1	1
6	5.5	5	0.5	0	1	1
7	<b>5.5</b>	<b>3</b>	<b>2.5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
8	5.56	6	-0.44	0	1	1
9	<b>5.75</b>	<b>4</b>	<b>1.7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
10	5.5	5	0.5	0	1	1
11	5.37	6	-0.63	0	1	1
12	<b>5.68</b>	<b>4</b>	<b>1.68</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
13	<b>5.56</b>	<b>7</b>	<b>-1.44</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
14	<b>5.25</b>	<b>4</b>	<b>1.25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
15	5.5	6	-0.5	0	1	1
16	<b>5.06</b>	<b>3</b>	<b>2.06</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
17	5.25	5	0.25	0	1	1
18	5.56	6	-0.44	0	1	1
19	5.56	5	0.56	0	1	1
20	<b>5.18</b>	<b>3</b>	<b>2.18</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
21	<b>5.18</b>	<b>4</b>	<b>1.18</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
22	5.5	6	-0.5	0	1	1
23	<b>5.25</b>	<b>2</b>	<b>3.25</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
24	<b>5.06</b>	<b>7</b>	<b>-1.94</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
25	5.37	6	-0.63	0	1	1
26	5.31	5	0.31	0	1	1
27	5.5	5	0.5	0	1	1
28	4.37	4	0.37	0	1	1
29	<b>5.31</b>	<b>3</b>	<b>2.31</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
30	5.31	5	0.31	0	1	1
31	<b>5.43</b>	<b>4</b>	<b>1.43</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
32	<b>5.25</b>	<b>4</b>	<b>1.25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
33	5.31	5	0.31	0	1	1
34	5.56	6	-0.44	0	1	1
35	5.68	6	-0.32	0	1	1

### 2.5.1 Análisis de resultados de la medida discrepancia

Como se muestra en la tabla anterior 16 afirmaciones de 35, es decir, el 45.71 % obtuvieron arriba de tres puntos, lo que significa un alto grado de discrepancia entre jefe y subordinados, (las afirmaciones marcadas con negritas en el cuestionario corresponden a las que presentan más de tres puntos). A continuación se ordenaron las afirmaciones por intensidad y por tema para establecer de una manera más clara la discrepancia entre jefe y subordinados.

Las afirmaciones también fueron ordenadas por promedio de error de mayor a menor intensidad para tener más claro en qué afirmaciones se encuentra la mayor discrepancia.

**Cuadro 16.** Evaluación de mayor a menor intensidad.

<b>Columna</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>No. de afirmación</b>	<b>Promedio del personal</b>	<b>Promedio del jefe de la Oficialía de Partes</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Unidad de error</b>	<b>Error adicional</b>	<b>Promedio de error</b>
<b>23</b>	<b>5.25</b>	<b>2</b>	<b>3.25</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>5.12</b>	<b>3</b>	<b>2.12</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>5.5</b>	<b>3</b>	<b>2.5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>16</b>	<b>5.06</b>	<b>3</b>	<b>2.06</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>20</b>	<b>5.18</b>	<b>3</b>	<b>2.18</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>29</b>	<b>5.31</b>	<b>3</b>	<b>2.31</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>6.62</b>	<b>4</b>	<b>1.62</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>5.37</b>	<b>4</b>	<b>1.37</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>9</b>	<b>5.75</b>	<b>4</b>	<b>1.7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>12</b>	<b>5.68</b>	<b>4</b>	<b>1.68</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>13</b>	<b>5.56</b>	<b>7</b>	<b>-1.44</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>14</b>	<b>5.25</b>	<b>4</b>	<b>1.25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>21</b>	<b>5.18</b>	<b>4</b>	<b>1.18</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>24</b>	<b>5.06</b>	<b>7</b>	<b>-1.94</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>31</b>	<b>5.43</b>	<b>4</b>	<b>1.43</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>32</b>	<b>5.25</b>	<b>4</b>	<b>1.25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Las siguientes afirmaciones están relacionadas también de acuerdo a la tabla anterior.

(1) 23.- La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación o de trabajo.

(2) 4.- La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal, cara a cara, pláticas, notas, etc....

(3) 7.- Se deben tomar en cuenta los puntos de vista del personal antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo o intereses.

(4) 16.- Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la Secretaría.

(5) 20.- Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

(6) 29.- Debería el personal sentirse libre de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

(7) 2.- Esta área deberá contar con un sistema formal por medio del cual el personal pueda expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

(8) 3.- El personal debería sentirse libre para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de trabajo del área.

(9) 9.- El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por el personal.

(10) 12.- El personal bien informado será más cooperativo y trabajará mejor en equipo.

(11) 13.- El personal debería tener información sobre remuneraciones y prestaciones laborales de la Secretaría.

(12) 14.- Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos que dependen de él.

(13) 21.- El mejoramiento en el trabajo individual está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los jefes.

(14) 24.- Los jefes deberían comunicar al personal todos los asuntos que involucran a la Secretaría, que afectan al trabajo y a su imagen pública.

(15) 31.- Esta área tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para su personal.

(16) 32.- El personal debería tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del área para hacer mejor su trabajo.

Con base a esta clasificación se deduce que de acuerdo a la cantidad que obtuvo mayor número con siete, los miembros de la Coordinación reconocen la importancia de que el área cuente con una comunicación efectiva y la discrepancia implica que el Jefe no coincide en nada con lo que piensan los subordinados. El jefe tiene resistencia a aceptar la efectividad de la comunicación en el área, esta postura coincide con su temperamento colérico e introvertido, lo cual no le permite interactuar con los subordinados, por lo tanto, se niega a aceptar opiniones y lo convierte en un líder autoritario.

En segundo lugar los miembros piensan que la mejor manera de comunicarse con los jefes es a través de la comunicación informal y que deben ser escuchados sus puntos de vista relacionados al trabajo, además de ser informados de asuntos que les conciernen a ellos y sentirse en libertad para expresar los problemas concernientes a su trabajo.

## **2.5.2 Análisis de resultados por tema**

A continuación se presentan los seis temas en los que giró la discrepancia de los miembros de la Oficialía de Partes con el jefe.

- **Libertad para expresarse.**

2.- Esta área deberá contar con un sistema formal por medio del cual el personal pueda expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

3.- El personal debería sentirse libre para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de trabajo del área.

29.- Debería el personal sentirse libre de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

- **Tomar en cuenta los puntos de vista del personal**

7.- Se deben tomar en cuenta los puntos de vista del personal antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo o intereses.

14.- Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos que dependen de él.

32.- El personal debería tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del área para hacer mejor su trabajo.

- **Medios de comunicación:**

4.- La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal, cara a cara, pláticas, notas, etc....

31.- Esta área tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para su personal.

- **Necesidad de información**

12.- El personal bien informado será más cooperativo y trabajará mejor en equipo.

13.- El personal debería tener información sobre remuneraciones y prestaciones laborales de la Secretaría.

16.- Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la Secretaría.

20.- Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

24.- Los jefes deberían comunicar al personal todos los asuntos que involucran a la Secretaría, que afectan al trabajo y a su imagen pública.

- **Atención a quejas y sugerencias del personal**

9.- El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por el personal.

- **Efectividad de la comunicación.**

21.- El mejoramiento en el trabajo individual está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los jefes.

23.- La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación o de trabajo.

Con base a los temas que se mencionan en las respuestas a las afirmaciones del cuestionario éstas reflejan la necesidad de los miembros de estar en libertad para expresar sus problemas relacionados con el trabajo sin sentirse amenazados por represalias; tomar en cuenta sus puntos de vista con el propósito de que en la toma de decisiones no se vea afectado su trabajo y por el contrario se tomen decisiones acertadas; reconocen que deben existir los medios adecuados para comunicarse con el jefe debido a que no siempre pueden acceder a ellos y esto puede implicar que no se sientan escuchados ni atendidas sus inquietudes; así mismo, manifiestan la importancia de mantenerse informados sobre asuntos que les conciernen en cuanto a beneficios relacionados a sus prestaciones de trabajo, finalmente reconocen las ventajas de contar con una comunicación efectiva y tal pareciera que el jefe del área ignora o no toma en cuenta estas percepciones de sus subordinados porque el grado de discrepancia es bastante alto. De lo anterior se deduce que el estado actual de la comunicación en el área es bastante deficiente, entre lo que los subordinados piensan, contra lo que el jefe cree que piensan los subordinados, lo cual se ve reflejado en la mejora de los procesos de trabajo lo que provoca que la Coordinación no sea lo suficientemente productiva.

### **2.5.3 Conclusiones del funcionamiento y la comunicación**

El que las áreas de la Secretaría no envíen la información oportuna de la correspondencia turnada sobre los asuntos atendidos, genera un costo social, el cual se ve reflejado en la falta de confianza de la ciudadanía en la Institución hacia fuera y un alto costo generalizado de la acción hacia adentro. El costo económico, psicológico, temporal y energético en la organización es elevado y los resultados no son los esperados.

La Coordinación genera documentos a todas las áreas para solicitar información o establecer lineamientos de Control de Gestión, es decir, el tipo de comunicación que establece con las diversas áreas es básicamente a través de documentos, oficios, circulares y tarjetas informativas, pero escasamente establece comunicación cara a cara, con las áreas de la Secretaría involucradas en la atención de correspondencia, y con el personal que integra la Oficialía de Partes para conocer sus opiniones y acordar los procedimientos adecuados de trabajo, lo cual repercute en un

costo económico, un desgaste energético y costo temporal alto de todo el personal que interviene y se esfuerza por entregar a las áreas en tiempo y forma la correspondencia para su atención; así como, el desgaste psicológico en todos los miembros por las cargas de trabajo.

Otra de las deficiencias al interior de la Oficialía de Partes, es la falta de tecnología necesaria para que funcione el “Sistema de Control de Gestión”, el cual permitirá integrar la información en una sola base de datos para tenerla accesible, ya que en la actualidad la información es dispersa, lo que tiene como consecuencia que la búsqueda de documentos sea lenta y el costo temporal y energético sea elevado. De seguir así la Coordinación estaría lejos de lograr una productividad eficiente, sin poner en riesgo su permanencia.

Con base a la auditoria comunicativa el personal manifestó la carencia de información en su entorno laboral y no es tomado en cuenta para la toma de decisiones; no existe una comunicación horizontal estratégica en la Oficialía de Partes, la comunicación es vertical lo que impide a los miembros de la Oficialía de Partes comunicarse con la titular de la Coordinación para expresarle sus inquietudes.

La productividad se mide al interior de la Oficialía de Partes en controles de supervisión del personal, como las tarjetas para registrar entradas y salidas y en cuanto a la gestión de la correspondencia se mide a través de informes y estadísticas semanales, pero no se establece comunicación interna con el personal que integra la Oficialía de Partes ni con las áreas de la Secretaría para conocer su opinión del trabajo y establecer procedimientos de trabajo más eficientes.

La personalidad de los actores identificados, principalmente los líderes de la organización, es muy probable que sea una limitante para mantener una comunicación efectiva en donde los miembros de la Organización se sientan escuchados y tomados en cuenta para mejorar su trabajo.

En el siguiente capítulo a través de la metodología cualitativa se complementará el diagnóstico del problema comunicativo en la Coordinación y su relación con la productividad, así mismo, se hará énfasis en las relaciones de los grupos y la complejidad de sus miembros para relacionarse.



# **Capítulo III**

**Las representaciones y los problemas comunicativos en la  
Coordinación**

## **Capítulo III**

### **3. Las representaciones y los problemas comunicativos en la Coordinación**

En el capítulo II se analizó la relación entre el problema operativo y el comunicativo a través de la técnica de auditoría comunicativa para conocer la medida de discrepancia de la comunicación entre jefes y subordinados y se aplicó un test de personalidad para caracterizar a los actores y los grupos formales que habitan la Coordinación, también se calculó el costo generalizado de la acción para conocer si es coherente el costo con la productividad.

Sin embargo, para complementar este diagnóstico y comprender mejor a la organización es necesario profundizar en los seres humanos, conocer sus demandas a través de sus discursos y representaciones, porque a través de ellos la organización sabrá cómo y para qué debe preparar el cambio, así como dar certidumbre a los miembros para ganar voluntades; en el presente capítulo se utilizó la metodología cualitativa en este caso se aplicó la entrevista enfocada para interpretar los discursos de los actores y de esta manera conocer sus intereses personales y con la organización, y destacar la importancia de la comunicación para articular estrategias entre la organización y sus miembros.

#### **3. 1 Justificación teórica**

El marco teórico de este nivel se sustentó en las teorías de la comunicación desarrolladas por N. Luhman, los modelos clásicos de K. Popper, C. Jarvie, los nuevos modelos de A. Moles, Habermas y el modelo de mediación de M. Martín Serrano, que nos llevarán a comprender e interpretar los resultados de la metodología cualitativa para estar en condiciones de presentar una propuesta de intervención comunicativa que sirva para mejorar las relaciones entre los seres humanos que coexisten en la Coordinación.

### 3.1.1 Teoría de Niklas Luhmann

Para comprender la complejidad en las organizaciones es importante remitirse en primera instancia a algunos aspectos de la teoría de Niklas Luhmann: Interesa destacar el punto en el que el alemán intenta reducir la mirada sobre las organizaciones, entendidas como sistemas sociales, a entidades en las que los seres humanos están fuera, en tanto se les concibe como sistemas psíquicos y quienes, a su vez, forman parte del entorno; con esta concepción evita explicar la complejidad de las relaciones humanas dentro de la organización porque establece a éstas como roles no como personas, mismas que están prescritas y definidas en lo interno, por lo tanto, afirma que la sociedad funciona como una máquina. De esta idea se deriva una situación que Luhmann no contempla: la subjetividad y complejidad de las personas.

Afirma que en las sociedades existe una doble contingencia: la primera consiste en que la organización no prevé ni planea, más bien es reactiva, aquí se presenta la incertidumbre; así, la organización se ajusta al entorno y responde a la contingencia; la segunda consiste en aceptar que no controla a los seres humanos de la organización, pero sí lo puede hacer a través de los roles, por eso también es contingente, a esto lo llama caja negra. Es posible concluir que debe existir un equilibrio entre la visión interna y la externa.

Luhmann se olvida que los miembros al conocer y reconocer su trabajo en la organización pueden prever, planear y mediatizar a través del acuerdo, de la comunicación. Bajo esta lógica la comunicación se entiende como un sistema de administración de “malos entendidos”, la razón es la diferencia, se trata de evitar el quiebre comunicativo al no darse el entendimiento y es este punto precisamente en el que radica el estudio de este capítulo al conocer las diferencias y el conflicto de los seres humanos que habitan la Coordinación de Control de Gestión Institucional y que más adelante se desarrollará a través del estudio de las representaciones de sus miembros. En este sentido la complejidad organizacional se refiere a las racionalidades diferentes de los seres humanos en las organizaciones, Luhmann no da cuenta de esta diversidad (o simplemente no le importa en la construcción de su cuerpo teórico), por lo que es necesario remitirse a otra epistemología para destrabar la polémica y construir nuestra propuesta teórica. Para cumplir con esto, es indispensable plantear el pensamiento de Kart Popper, C. Jarvie, Habermas, otro alemán,

Abraham Moles y Gregory Bateson. Luego el trabajo entrará en la ruta del método para aclarar qué y cómo se investigaron las representaciones de los sujetos estudiados.

### **3.1.2 Modelo de Karl Popper y C. Jarvie**

El modelo de Karl Popper se basa en que el mundo subjetivo se enfrenta a un mundo objetivo y se produce un mundo del conocimiento objetivo, sin embargo, le faltó considerar el acuerdo con los otros, lo social.

La propuesta de modelo de C. Jarvie retoma el modelo de K. Popper pero establece que entre el mundo subjetivo al que él llama mundo blando y el mundo concreto al que llama mundo duro, está el mundo social en el que el ser humano es diverso y complejo (intersubjetivo) y que los miembros de la sociedad aprenden constantemente algo sobre ella y se encuentran en un proceso de autodescubrimiento y autogeneración.

### **3.1.3 Teoría de Habermas**

El argumento central de esta epistemología es que “toda realidad es definida por un ser” y “no se puede concebir un ser sin una realidad”; “si eres estás en la realidad”; es decir, el actor se encuentra con el mundo y “todo ser construye un mundo” y “todo mundo construye un ser”, bajo esta lógica se reconoce que “la realidad es lo que se acuerda en lo colectivo”, ésta última es un concepto comunicativo. La realidad y el actor son interdependientes, el actor construye su realidad porque interactúa con el mundo y al interactuar se comunica; entonces la comunicación es la creadora de seres y realidad obteniendo un valor ontológico.

Lo expuesto da pie para entender que la comunicación sólo tiene sentido ontológico en la medida que es capaz de generar acuerdos de acción colectiva, no se da en el vacío. Por lo mismo, queda claro que si queremos rediseñar acciones de este tipo, es urgente conocer qué y cómo piensa la gente, sólo entendiendo sus discursos y representaciones se podrá, humildemente, entrar en el terreno del rediseño de las acciones comunicativas en la Coordinación de Gestión Institucional.

Habermas plantea un modelo de comunicación basado en el concepto de “un mundo de vida”, su teoría surge a partir de una crítica a Weber quien concibe a la sociedad a través de las acciones a las que llama racionales e irracionales y señala cuatro tipos de acciones:

La primera acción es la orientada a conseguir “dinero” y al hacerlo se pierden los escrúpulos, es teleológica; la segunda está orientada al “poder”, pero aquí si hay un escrúpulo que hay que tomar en cuenta al otro; la tercera es la costumbrista cuyo objetivo es precisamente conservar las costumbres de las personas; y la última acción es la “fundamentalista” de carácter religioso y que no tienen un objetivo claro. Habermas afirma que no es posible pensar a las acciones en racionales e irracionales debido a que existen otras lógicas y propone un modelo de ética de comunicación humana.

El modelo de Habermas enmarca al “mundo de vida” a partir del momento histórico que nos ha tocado vivir, lo llama co-dado, es decir, lo que me ha dado a mí; a las personas de una misma generación las une experiencias comunes y los referentes (históricos); compartir esos referentes es lo que nos permite comunicarnos y poder entendernos, así mismo, permite agrupar y desagrupar. Con esta lógica se identificarán los grupos en la Coordinación.

Este modelo contempla tres mundos: el dramático, el normado y el teleológico; así mismo, una acción comunicativa que establece cuatro reglas mínimas:

El mundo dramático está caracterizado como si fuera un teatro donde el actor siempre actúa y cambia de escenario y de personaje porque el mundo lo obliga a hacerlo; la acción dramática está construida desde mi interior y mi subjetividad, su finalidad es compartir sentimientos, hacer sentir mis emociones, lo que yo soy internamente. A la evaluación de esta acción la llama de autenticidad que consiste en lograr una comunicación empática con el otro.<sup>59</sup>

El mundo normado se refiere a la subjetividad la cual tiene un límite y una serie de normas o reglas de convivencia, el límite de la subjetividad es la subjetividad del otro y la norma es el acuerdo de grupo y son relativas; por lo tanto la acción normada busca una identidad y una

<sup>59</sup> Habermas, Jürgen, Teoría de la acción comunicativa, Argentina, Taurus, 1989, p.123

integración que se logra a partir de ajustarse a las reglas sabidas o establecidas dentro de un grupo, a esto se llama pertinencia, se es pertinente o no pertinente.<sup>60</sup>

El mundo teleológico es visto como logros y realizaciones; la acción estratégica se refiere a cómo lograr que el otro haga lo que a mi me conviene que haga, debe ser persuasiva para convencer al otro, este es el logro social porque depende de la capacidad persuasiva para perseguir los logros.<sup>61</sup>

En conclusión Habermas dice que si se desea una comunicación exitosa se deben buscar estos tres mundos. La acción comunicativa se encuentra en los tres mundos porque los relaciona a todos, a través de la comunicación fluyen emociones, sentimientos, etc. Así mismo, los mundos son categorías en donde un mundo domina a los otros dos y establece las reglas, por lo tanto, se debe descubrir cuál domina, qué le da sentido y con qué intención.

Lo fundamental de este modelo es que no importa qué se acuerde lo que interesa es que haya acuerdo y lograr un diálogo con reglas mínimas, las cuales son:

Hay comunicación, si y sólo si hay igualdad; todos tenemos los mismos derechos y obligaciones comunicativamente, es reconocer la validez del otro, sin esto no hay comunicación.

Hay comunicación, si y sólo si hay autenticidad; la verdadera comunicación se da entre seres auténticos, que dicen lo que sienten y lo que piensan, son francos, directos y abiertos.

Hay comunicación, si y sólo si hay pertinencia; es respetar las reglas siempre y cuando sean acordadas, porque cuando alguien que llega y cambia las reglas sin tomar en cuenta al otro está siendo impertinente.

<sup>60</sup> Id, p. 123

<sup>61</sup> Id, p. 122

### 3.1.4 Teoría de los actos de A. Moles

La teoría de Abraham Moles parte de que el actor actúa dependiendo de lo que perciba y hablar de percepción es hablar de un proceso subjetivo, por esta razón nos remitimos a su teoría para estudiar la subjetividad de los actores de la organización objeto de estudio y comprender que la comunicación es un acto - acción, un desplazamiento visible del ser humano en el espacio que modifica su medio ambiente.

Este autor distingue las acciones de gran energía y las acciones de poca energía: Las primeras acciones no dependen del otro, modifican radicalmente el espacio y dejan una huella; las segundas si dependen del otro. Para Moles la importancia de las acciones radica en el ahorro de energía a un menor costo, pero para que esto ocurra la organización debe mejorar la comunicación, por lo tanto, las organizaciones que tienen mejor organizada su comunicación tienen más posibilidad de sobrevivir,

Por lo anterior, el modelo de Moles se basa en un modelo de tres mundos: El “umwelt” es mundo cercano – inmediato; el mundo “merckwelt” es un espacio compartido con otros y es donde se localizan las acciones comunicativas; el mundo “fertwelt” es un espacio intuido - conocido pero no percibido, es lejano, ajeno y frío, (la torre eiffel, las estrellas, etc.) por lo tanto, es mucho menos motivante para la acción.

En conclusión nuestra acción depende de nuestra percepción, no son categorías, ni distancias y lugares, son categorías perceptivas, cada quien actúa en función de qué percibe y cómo lo percibe, por lo tanto, nosotros no accedemos a la realidad directa sino a través de representaciones. De aquí la importancia de estudiar las representaciones de los miembros de la Coordinación en este capítulo.

Hay comunicación, si y sólo si se busca un acuerdo y éste se logra tomando en cuenta al otro, imponer una regla no es acuerdo, entonces no hay comunicación; un acuerdo busca una negociación.

### 3.1.5 Teoría comunicativa de Palo Alto

El gran aporte de Gregory Bateson es la idea que hay una doble retroalimentación: el feedback positivo (tu estás bien) y el feedback negativo (tu estás mal). Toda relación conlleva a un conflicto porque hay diferencias, esas diferencias deben externarse porque de no ocurrir se pierde la oportunidad de ajustarse. Por lo tanto, para que exista una interacción sana se deben reconocer aciertos pero también errores para estar en condiciones de equilibrar.

Gregory Bateson establece dos tipos de relación: la complementaria y la de competencia. La complementaria se basa en la división de trabajo, pero es una relación dependiente porque el trabajo depende de otro, en este sentido es recomendable cambiar de roles, es decir, realizar rotación de actividades. La relación de competencia es cuando se tienen las mismas competencias y se compite, pero la competencia pierde sentido cuando una de las dos partes siempre gana. Entonces una relación sana debe contemplar tres aspectos:

- 1.- Combina de manera razonable el feedback positivo con el negativo.
- 2.- Combina de manera razonable las relaciones complementarias y competentes.
- 3.- Combina de manera adecuada cambio – conservación.

### 3.2 Las representaciones de la organización

Para comprender la importancia de las representaciones en las organizaciones nos remitiremos al estudio “Comunicación y Reproducción” de Mario Revilla quien afirma que las representaciones son ideas formadas acerca del mundo<sup>62</sup>, señala que existe una relación entre realidad material y conciencia: “la conciencia denotaría el plano de las ideas o los pareceres y realidad material el plano de los haceres y manipulación de objetos”<sup>63</sup> esta concepción genera tres grandes líneas: “o los *pareceres* determinan a los *haceres* posición que conocemos como determinismo idealista. O los *haceres* determinan a los *pareceres*, posición determinista materialista”<sup>64</sup>. Sobre este pensamiento evoca a Habermas y M. Martín Serrano y dice que la importancia de ambas

<sup>62</sup> Revilla, Mario, Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex, CADEC, p. 7

<sup>63</sup> Id. p. 7

<sup>64</sup> Id. p. 8



posiciones es que reconocen los dos planos, haceres y pareceres. Al plano de los pareceres es lo que reconoce como representaciones.

A. Moles dice que la realidad no es dada al ser de manera inmediata, sino de manera mediata, de aquí se desprende el concepto de *mediación*; nadie conoce la realidad, conoce representaciones de la realidad, todo depende de la percepción de la realidad, qué representa para nosotros lo que está pasando. Es fundamental estudiar las representaciones porque es la materia prima de la comunicación que trata de modificar la realidad y las representaciones están ligadas con la subjetividad del ser humano, valor central de esta investigación.

Todos los pensamientos expuestos permiten sustentar la importancia de aplicar una metodología cualitativa en el problema medido de la Coordinación, en el siguiente punto se presenta el desarrollo de la misma.

### **3.2.1 De la metodología cuantitativa a la cualitativa**

En el capítulo anterior se conocieron los hechos sociales a través de la metodología cuantitativa, (test de personalidad y auditoria comunicativa), toca en este capítulo estudiar la realidad social de la Coordinación a través de la metodología cualitativa basada en los discursos de los miembros que integran la misma. A diferencia de la técnica cuantitativa la cualitativa es aquella que le da voz al otro a través de los grupos de discusión o entrevista para interpretar y analizar sus discursos, la metodología cuantitativa y cualitativa no se excluye una de la otra, sino más bien se complementan. Es importante mencionar que uno de los objetivos principales de la metodología cualitativa es el encuentro y no la búsqueda de datos que nos ayuden a comprender a las organizaciones.

Se entiende por discurso “un texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal,<sup>65</sup> la importancia de los discursos como lo señala Alfonso Ortí, es que “los discursos entran – en cambio – la existencia de las significaciones culturales de la comunicación

<sup>65</sup> Ortí, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo, Madrid, 2003, p. 171.

simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivo o lenguaje y atravesada por el sentido subjetivo (consciente o no consciente) del actor hablante”.<sup>66</sup>

Siguiendo con Alfonso Ortí, aquí se especifican algunas diferencias y complementariedad de la técnica cuantitativa y cualitativa. Con respecto a las diferencias la técnica cuantitativa parte de que los hechos sociales se pueden registrar y estructurar mediante censos o encuestas estadísticas, de esta manera los datos son cuantificables en cuanto a recurrencia y extensión; por su parte, los discursos de documentos históricos, declaraciones o textos literarios, así como, la producción de discursos en comunicación interpersonal a través de entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo se interpretan y analizan.

Entonces tanto el discurso como los hechos sociales configuran una realidad social y se complementan en cuanto a su comprensión y explicación porque constituyen la estructuración y explicación sistémica de los procesos sociales.

El discurso es fundamentalmente connotativo por la existencia de significados culturales de la comunicación simbólica estructurada por sistemas de signos intersubjetivos o lenguaje y atravesada por el sentido subjetivo; en tanto, el cuestionario formalizado con preguntas precodificadas o cerradas con enunciados estereotipados, el entrevistado debe adherirse con la que más se identifique, el entrevistado no tiene opción de reformular la pregunta o proyectar sus dudas o posicionarse de forma intermedia.

Con base en lo anterior el análisis del discurso de entrevistas abiertas o discusiones de grupo permite el libre uso de la palabra al actor entrevistado, por lo tanto, en este capítulo se realizó la entrevista enfocada para conocer las subjetividades de los actores de la Coordinación, con el propósito de conocer sus representaciones, interacciones y por consiguiente la cultura organizacional de los grupos y sus incidencia en el problema medido de la Coordinación y puede plantear propuestas pertinentes.

<sup>66</sup> Id, p. 172

### 3.2.2 Por qué la entrevista cualitativa

La metodología cualitativa se puede aplicar principalmente en dos vertientes: el grupo de discusión y la entrevista, Francisco Sierra, define que la entrevista “es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”,<sup>67</sup> este autor hace una diferencia entre la entrevista enfocada y de profundidad. La entrevista enfocada “existe predeterminado de antemano un tema o foco de interés, hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista”.<sup>68</sup> En esta investigación se seleccionó la entrevista cualitativa.

Para el presente estudio se eligió la entrevista enfocada debido a que para abordar los temas de esta investigación como: el papel de la comunicación en el proceso de cambio de la Coordinación de Control de Gestión Institucional, los retos, resistencias y rechazos al cambio de los grupos, por ello la entrevista giró en torno a cómo se da el cambio en la Coordinación para conocer las resistencias y saber cómo enfrentarlas; además de relacionar los problemas comunicativos con los operativos e identificar las subculturas de los grupos; así mismo, por las condiciones de carácter confidencial en las que opera la Coordinación no fue posible realizar grupos de discusión.

Las características de la entrevista enfocada que señala Francisco Sierra son las siguientes: responde a cuestiones muy concretas como, estímulos más influyentes, efectos más notorios, diferencia de sentido entre sujetos sometidos a la misma experiencia; es funcionalmente más estructurada, es abierta pero definida conceptualmente; el entrevistador se orienta a enfocar el tema objeto de estudio a través de las anécdotas personales del entrevistado; es tópica porque sitúa en un lugar determinado al entrevistado, la conversación es repetitiva y hasta redundante, la experiencia subjetiva narrada es mediada por el acontecimiento.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Sierra, Francisco, en Jesús Galindo (com.), Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, México, Pearson, p.p 281 y 282

<sup>68</sup> Id. p. 299

<sup>69</sup> Id. p. 299

Para seleccionar a los cuatro entrevistados del área objeto de estudio se tomaron en cuenta los siguientes criterios: De acuerdo a la clasificación de grupos, (ver cap. II, punto 2.4.1, pág. 69), se eligieron a dos miembros del grupo de mando y a dos más del grupo de tarea, sus posiciones corresponden a dos jefes y dos personas que intervienen directamente en el trabajo en el cual se presenta el problema medido; también se consideró el tiempo que prestan sus servicios en el área desde su creación y principalmente que tres de los cuatro entrevistados mostraron interés y disposición de conversar sobre los temas seleccionados. Esto sirvió para conocer la percepción y por lo tanto, la representación que cada actor tiene de la problemática que se presenta en la Coordinación.

Para llevar a cabo la entrevista se plantearon las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué cambios importantes crees que ha experimentado la Coordinación?
- 2.- ¿Qué crees que hace bien la Coordinación?
- 3.- ¿Qué crees que hace mal la Coordinación?
- 4.- ¿Qué deben hacer los integrantes de la Coordinación para que ésta sea mejor?
- 5.- ¿Qué debe hacer la Coordinación para que sus integrantes sean mejores como personas y trabajadores?
- 6.- ¿Qué se puede cambiar de la Coordinación?
- 7.- ¿Qué no se puede cambiar de la Coordinación?
- 8.- ¿Cómo te gustaría que fuera la Coordinación en el futuro?
- 9.- De seguir así la Coordinación, ¿cuál crees que sea su destino?

Las cuatro entrevistas realizadas fueron grabadas en audio y transcritas, (anexas al final de esta investigación), con el propósito de seleccionar las lexias más significativas y de los discursos obtenidos para proceder a la sistematización de la información en una matriz de doble entrada y analizar e interpretar los discursos de los actores para identificar posiciones y subculturas de los grupos.

### **3. 2.3 Lo que dicen los miembros de la Coordinación**

A través de una matriz de doble entrada se ordenaron las lexías de los discursos de las entrevistas, dicha matriz está compuesta por 16 columnas verticales; la primera corresponde a las personas entrevistadas de la Coordinación identificados como actores, A, B, C y D, así como los temas abordados en las entrevistas; en cada columna de acuerdo a la temática se transcribieron las lexías más significativas como se muestra en los cuadros siguientes.

**Cuadro 17. Matriz de doble entrada**

Temas Entrevistados Actor A	Cambios en la Coordinación	Liderazgo	Qué no se puede cambiar	Qué se puede cambiar	Objetivos	Comunicación	Desaciertos	Aciertos	Compromiso de los miembros	Compromiso de la Coordinación	Condiciones laborales, horarios/ salarios	Motivación	Futuro de la Cordinación	Valores	Otros
<p>"Últimamente se ha perdido ese enfoque que tenía anteriormente, una mayor gama de actividades, sin embargo, hoy en día se reduce a casi nada"</p> <p>"en los años próximos pasados hizo cosas muy valiosas que aún prevalecen"</p> <p>"lo más importante era la interrelación que existía de lo externo con otras Instituciones de seguridad pública y eso le ha dado un realce".</p>	<p>"ninguna persona de mando superior se acerca y bueno porqué nosotros"</p>	<p>"la Coordinación dentro de su estructura está bien, no creo que se requiera ningún cambio"</p>	<p>"un cambio sólo sería de actitudes, sería la actitud de la superior hacia la demás gente, o sea que se tome en cuenta a la gente, nadamás sería eso"</p>	<p>"cumple con las tareas el cual pues le han encomendado y con sus propias formas de trabajo integrado dentro del manual administrativo"</p>	<p>"una mayor atención hacia todo el personal donde haya mayor comunicación, más atención, donde la gente se sienta pues bien, se sientan que son escuchados, se sientan que son atendidos y que tienen algún eco sus peticiones"</p>	<p>"mal no creo que haga nada mal".</p>	<p>"hay un mayor seguimiento a todos los asuntos que ingresan como parte de la Coordinación"</p>	<p>"una mayor responsabilidad de cada integrante de la Coordinación en sus funciones"</p>	<p>"Motivación, debe haber más motivación"</p>	<p>"ellos dicen, mismo trabajo mismas condiciones salariales, sin embargo eso no se da"</p> <p>"los pagos de conceptos que no es justo ni sea equitativos para algunos".</p> <p>"...porqué a ellos se les retira la tarjeta y a nosotros no, dónde está digamos esa igualdad....."</p> <p>"porqué nosotros hacemos guardias y otros no hacen guardias si ganan más que nosotros".</p>	<p>"si la gente se siente atendida, si la gente se siente apapachada la gente se siente bien, pero aquí digamos en esta área ha habido el concepto de que es un área olvidada"</p> <p>"se siente entre estos grupos un cierto abandono, con o sin razón pero se siente ese abandono"</p> <p>"Es un área un tanto irrelevante yo lo siento así para la oficina del propio Secretario".</p>	<p>"no pasaría nada porque no existe ninguna estructura que pueda modificarse"</p>			

Temas	Cambios en la Coordinación	Liderazgo	Qué no se puede cambiar	Qué se puede cambiar	Objetivos	Comunicación	Desaciertos	Aciertos	Compromiso de los miembros	Compromiso de la Coordinación	Condiciones laborales, horarios/ salarios	Motivación	Futuro de la Coordinación	Valores	Otros
Entrevistados Actor B	<p>...”las máquinas para mí creo que es lo más importante, el cambio más amplio que ha habido en la Coordinación, los formatos también.”</p> <p>“Hace como cinco años atrás, seis estábamos mejor porque sabíamos a quién pertenecíamos”</p>	<p>“no tengo un buen comentario hacia los jefes que ha habido ahí, creo yo que todos han seguido con el mismo patrón...”</p>	<p>...no creo que haya algo que no se pueda cambiar ahí.....</p>	<p>...su mobiliario, que se sienta un ambiente más de oficina....</p> <p>“que tenga un encargado que te digo, se preocupe por nosotros, que no solamente cuando tengamos que ayudarlo a terminar un trabajo nos trate bien”</p>		<p>“tenemos un jefe que es el Coordinador, pero estamos en las mismas, o sea él es nuestro jefe, pero no sabe que existimos, o sea lo sabe por medio del que está como encargado, o sea que” (gesto de desconcertada).</p> <p>“Esto no va a suceder si tu jefe nunca se acerca a ti y ve lo que haces y ve lo que no haces por tus problemas personales o a lo mejor los problemas con tus mismos compañeros”.</p>	<p>...”recibir la documentación que no corresponde y después tener problemas para reenviarla.....”</p> <p>“la atención y el trato hacia el personal”</p> <p>“esta Coordinación se encargó de muchas más cosas, por eso obvio, como dicen por ahí, no puedes servir a dos amos al mismo tiempo.</p>	<p>..en cuanto a la documentación que se envía a otras áreas, al seguimiento, siento que el seguimiento si es super, muy bueno.....”</p>			<p>....con algún tipo de incentivo, igual y no es de dinero, pero necesito que me den un día por equis razón.....</p>	<p>“siento que nos tratan como si estuviéramos en un reclusorio”</p> <p>“interesarse por cada uno de los integrantes de la Coordinación, llámese Coordinación, llámese Oficialía de Partes, creo yo que nos hace mucha falta atención de parte de los jefes”</p> <p>“que no te contesten con cosas que no te hieren más”</p> <p>“con justificarte un día, que se yo y no tanto con dinero”</p> <p>“que también el apoyo sea recíproco eso es lo que nos hace mucha falta ahí”</p>	<p>No creo que desaparezca,....</p> <p>“me gustaría que estuviera bien definida en cuanto a su estructura y en cuanto a su dependencia, porque no sabemos si dependemos del Secretario, si dependemos del particular”</p> <p>“Mi ideal de la Coordinación es tener un jefe en toda la extensión de la palabra que se ocupe de su personal”</p>	<p>“entre que llegue mucha gente mucho más capaz, más con ganas de trabajo, con más compañerismo, siento yo que eso es lo que está haciendo mucha falta en el área”</p>	

Temas	Cambios en la Coordinación	Liderazgo	Qué no se puede cambiar	Qué se puede cambiar	Objetivos	Comunicación	Desaciertos	Aciertos	Compromiso de los miembros	Compromiso de la Coordinación	Condiciones laborales, horarios/ salarios	Motivación	Futuro de la Coordinación	Valores	Otros
Entrevistados															
Actor C	<p>“Si se ha visto como se ha transformado a nivel de enfocarse a lo que realmente es la Coordinación”</p> <p>“en este momento ya tenemos datos más sólidos”</p>		<p>Yo creo que algo que no se puede cambiar sin duda es el control, el control siempre se ha llevado</p> <p>“al que turna no lo puedes poner a hacer estadísticas”</p>	<p>“Si puedes reorganizar dependiendo de habilidades”</p> <p>“muchos paradigmas que hay en la manera de trabajar existe una rutina muy marcada”</p>	<p>“si se ha podido cumplir con los objetivos”</p>	<p>“los de abajo no estaban en coordinación con los de arriba”</p> <p>“..o sea que en oficialía de partes había ciertas cosas que como que estaban en lo oscuro y de repente nos provocaban problemas a los de la Coordinación”</p> <p>“nosotros estamos en el piso 10 y ellos están en la planta baja del edificio de repente no hay ese conocimiento como personas.”</p> <p>“no hay ese trato que debería de haber, ese trato directo”</p>	<p>“estábamos llevando otro tipo de actividades ciertamente encargadas por el secretario Joel Ortega, pero en cierto momento no eran tan relevantes para el área”</p> <p>“quizá un poco de problemas por lo mismo de las relaciones personales”</p> <p>“se tiene que estar actualmente capturando casi a mano”</p> <p>“a lo mejor no está tan bien que estén separadas las dos áreas, a lo mejor estaría mejor que estuvieran juntas para que el proceso fuera instantáneo”.</p>	<p>“considero que la Coordinación ha trabajado bien incluso hasta para acreditarse cosas que no son de la Coordinación....eso es un plus que nos da como equipo de trabajo”</p> <p>“si ha funcionado bien la implementación de sistemas”</p> <p>“...algo muy importante con lo que se ha distinguido la Coordinación es tener esos datos en tiempo a pesar de no tener muchos recursos”.</p>	<p>“debes dejar esas rencillas personales fuera de tu trabajo”</p> <p>“siempre puedes dar un plus, es hacer un poco más”</p>	<p>...si tendríamos que preocuparnos más por ver que podemos ofrecerles, a lo mejor no tanto económicamente porque es muy difícil eso, pero si.....podemos hacerlo en el aspecto de reconocimiento....</p>	<p>“si hemos tenido a veces que vernos forzados en el trabajo pesado de quedarte tarde pero creo que al fin y al cabo si hemos cumplido”</p>	<p>...a lo mejor una palabra de repente puede ser tan efusiva como un premio que te reconozca tu trabajo...</p> <p>“si hace falta que le digan a uno has las cosas bien y siempre se pueden mejorar”</p> <p>“influyen muchos aspectos, el aspecto social, el aspecto económico, el familiar, todo afecta en un cierto momento”</p>	<p>...al final debemos llegar a un equipo de trabajo bien preciso, bien eficaz, bien capaz de hacer el trabajo en un tercio de lo que se hace actualmente”</p> <p>“podemos llegar a cosas mucho más ágiles”</p> <p>“con una gente yo creo muy profesional, muy concentrada en lo que hace y pues que con un ambiente de trabajo por lo menos cómodo”.</p> <p>“cumpliendo siempre con las expectativas que la misma Secretaría necesita para esa área en particular.”</p>	<p>“...yo creo que lo que se ha hecho mal el no buscar esas convivencias</p> <p>“lo que se ha hecho mal en cierto modo no tratar de hacer esa unión”.</p>	<p>“La oficialía de Partes es un conducto y nosotros tenemos que controlar lo que hace ese conducto”</p> <p>“los de Oficialía de Partes sienten que los que están en la Coordinación son de otro status y se llegan a sentir inferiores”</p>



Temas Entrevistados	Cambios en la Coordinación	Liderazgo	Qué no se puede cambiar	Qué se puede cambiar	Objetivos	Comunicación	Desaciertos	Aciertos	Compromiso de los miembros	Compromiso de la Coordinación	Condiciones laborales, horarios/ salarios	Motivación	Futuro de la Coordinación	Valores	Otros
Actor C													<p>“el destino de la Coordinación debe ser sin duda el alcanzar esa integración de entre las gentes que la forman y que hacen el trabajo pesado”.</p> <p>“eliminar esa distancia que hay entre la planta baja y el piso 10”</p>		
Actor D	<p>“estos tres cambios que nosotros hemos experimentado la gente que está con él no los ha experimentado”</p>	<p>“Gabriela gritaba, te insultaba y te humillaba como persona y como trabajador.... Hacíamos las cosas, las hacíamos bien pero de malas”</p> <p>“La Lic. Loya nos convirtió en un grupo de trabajo un poco más unido....y eso nos trajo una mejor forma de trabajar”</p>		<p>“el sistema de denuncias eso es muy importante, básico para que no se haga tan repetitivo el trabajo”</p> <p>“podríamos cambiar todo si hubiera un mejor trato, siempre y cuando se tomaran en cuenta las opiniones de todos, no de unos cuantos”</p>	<p>“lo que más contestan las áreas es el correo electrónico</p> <p>“el trabajo lo hace bien, lo que yo creo que nos hace falta es el seguimiento ....pero eso es porque no hay un buen sistema de gestión”</p>	<p>“al estar alejadas las dos áreas, a las jefas les traé consecuencia como no conocer bien al personal”</p> <p>“gracias a Taurino la Lic. Loya también tuvo su trato cortante con ellos”.</p>	<p>“hay una serie de procesos que se repiten y se repiten y eso es tedioso, es cansado”</p> <p>“tienes que hacer tu estadística con tu relación que hiciste a mano y contando de uno por uno”</p>	<p>“la manera de ser de ella nos hace también a nosotros también tratar de ser más tolerantes, porque éramos menos intolerantes unos con otros y ahora creo que nos toleramos más las cosas”.</p>	<p>“limar asperezas personales”</p> <p>“nadie quiere saber, nadie quiere bajar el correo, porque nadie lo quiere hacer , cuando no hay quien lo haga se estanca todo”</p>	<p>“la Lic. le siguió dando y le da mucha importancia a la atención ciudadana”</p> <p>“ella revisa los oficios, el correo, el ciudadano, sabe lo que está pidiendo, yo creo que está bien atendido por parte de la Lic”.</p>	<p>“lo que no me gusta, por ejemplo todo el año pasado yo tengo que hacer el correo sin que nadie me ayudara”</p> <p>“no puede ser posible que haya gente que tenga menor nivel que otra gente y haga mucho menos trabajo o trabajo con menos responsabilidad”</p>	<p>“ cuando la gente dos o tres gentes te suben a ver por el jefe de departamento, por el encargado, es porque ahí hay algo, o sea no puedes ignorarlo y todas las jefas lo han ignorado... por eso es un descontento”.</p> <p>“hay muchas diferencias personales”</p>	<p>“como estamos no vamos a progresar, vamos a estancarnos ahí “</p> <p>“no tenemos las armas para poder salir para poder dar una mejor imagen de lo que es control de gestión, no tenemos las armas porque a mano es muy difícil”</p>	<p>“me gustaría verla así con un sistema automatizado, con nosotros siendo un buen equipo de trabajo”.</p> <p>“que todos trabajaran con cordialidad, con un buen ambiente, sin divisiones”</p>	<p>“Marina tiene 25 años trabajando en la Secretaría y ella no sabe de qué área es que cosa”</p> <p>“yo creo que la Lic. debería poner más atención en cómo se están haciendo las cosas en la Coordinación”.</p>

Temas Entrevistados	Cambios en la Coordinación	Liderazgo	Qué no se puede cambiar	Qué se puede cambiar	Objetivos	Comunicación	Desaciertos	Aciertos	Compromiso de los miembros	Compromiso de la Coordinación	Condiciones laborales, horarios/ salarios	Motivación	Futuro de la Coordinación	Valores	Otros
Actor D		“Con la Lic. María Luisa...ella también nos da muy buen trato, nos ha dejado trabajar, no presiona, nos asigna nuestro trabajo a cada quién”			”	<p>“les dice que ella es la que no quiere verlos y a ella le dice que se lo saltan a él”</p> <p>“en el caso de la Lic. María Luisa me gustaría que ella fuera un poco más abierta conmigo”.</p> <p>“yo soy la única que usa ese sistema y yo siempre les he peleado que cambien los sistemas porque tienen un sistema muy feo”.</p>	<p>“el sistema actual de control de gestión que tenemos no sirve para nada, de verdad no sirve”</p> <p>“cuando una búsqueda debe ser de 1 minuto y te tardas 5 min., 7 min. en un documento, esto te atrasa muchísimo” “está tan lleno el sistema que ya no sirve”</p> <p>“la Lic. María Luisa es muy buena persona pero sus ocupaciones de parte del Secretario la absorben mucho, eso hace que las cosas de nosotros se le vayan”</p>				<p>“ y luego entra alguien con mucho menos tiempo que tu y la ponen a no se, le dan un trabajo de menos responsabilidad y le dan el sueldo de la Lic., estarías de acuerdo? yo creo que no”</p> <p>“se me hacía injusto que Blanca, Sergio y Silvia que acababan de entrar, ellos con la mano en la cintura tenían listas de asistencia y Marina, Lupita y Raulito y yo teníamos muchos años trabajando, ellos muchos más años que yo y tuvieran tarjeta” (gesto de coraje).</p>		<p>“si seguimos así, que los de abajo, los de arriba, cada vez nos alejamos más, más barreras entre todos, más fuerte que tirar el destino de la Coordinación”.</p> <p>“que hubiera un buen sistema que pudiéramos de manera electrónica hacer, turnar, sin sacar las mil copias que sacamos ahora”</p>		<p>“los de oficialía de partes, yo creo que ellos de verdad si son gente muy reacia, o sea gente que tiene unas caras de muy molestos”</p> <p>“ahora si que a los de arriba nos ven con mucho coraje”.</p> <p>“me dijo él, ay que bueno, a usted si la queremos aquí porque todas las demás nos caen bien gordas”</p> <p>“porque esas divisiones crean como abismos, esos abismos si se reflejan”</p>

Temas Entrevistados	Cambios en la Coordinación	Liderazgo	Qué no se puede cambiar	Qué se puede cambiar	Objetivos	Comunicación	Desaciertos	Aciertos	Compromiso de los miembros	Compromiso de la Coordinación	Condiciones laborales, horarios/ salarios	Motivación	Futuro de la Coordinación	Valores	Otros
Actor D						<p>“yo creo que trabajando como equipo podríamos hacer las cosas mucho mejor de una mejor forma estando enterados todos de todo”.</p> <p>“que todos sepamos como va el guión, pero si los jefes no lo propician , nosotros como empleados no podemos hacerlo”</p>	<p>“le habla a Cristian y a Blanca para que vaya con él y vea que datos van a poner, o sea cómo pueden decirle a Blanca que vaya cuando ella no lo hace, no sabe en una búsqueda que datos se necesita” (gesto de asombro)</p>				<p>“los sueldos son importantes, la diferencia entre los sueldos y la diferencia en beneficios que tienen las diferentes personas”.</p> <p>“en nuestra Coordinación hay diferencias y muy marcadas, si” (gesto de indignación).</p>				<p>“..las jefas también han contribuido porque sí, a nosotros nos tienen cierta condescendencia hacia nosotros que no tienen con ellos”</p> <p>“ellos funcionan como robotitos”</p>

### **3.2.4 Reporte de los discursos de los actores**

El propósito fundamental de realizar un análisis de los discursos de los miembros de la Coordinación, es buscar similitudes y diferencias, sin importar cuántos lo dicen, lo importante aquí es destacar qué dijeron y cómo lo dijeron. En este sentido se realizaron dos tipos de lecturas la vertical y la horizontal. La lectura vertical consistió en identificar las posiciones de los actores frente a los temas abordados para encontrar las similitudes y diferencias entre ellos, esta lectura también nos sirvió para establecer los grupos de pertenencia. La lectura horizontal se realizó con el propósito de encontrar la congruencia del discurso de los actores para identificar sus contradicciones. De esta forma se pudo conocer la complejidad de los seres humanos dentro de la Organización.

Los resultados fueron los siguientes:

### **3.2.5 Lectura vertical**

#### **1) Tema: Cambios en la Coordinación**

Los actores A y B coinciden en que la Coordinación estaba mejor antes porque, el actor A, dice que "...hoy en día se reduce a casi nada" y el actor B, afirma que "hace como 5 años atrás...estábamos mejor porque sabíamos a quién pertenecíamos"; el actor C difiere del actor A y B, ya que argumenta "si se ha visto como se ha transformado a nivel de enfocarse a lo que realmente es..."; por otra parte el actor D dice que "estos tres cambios que nosotros hemos experimentado la gente que está con él no los ha experimentado".

#### **2) Tema: Liderazgo**

Los actores A y B, coinciden en los comentarios sobre los jefes de la Coordinación, el actor A dice, "ninguna persona de mando superior se acerca y bueno porqué nosotros" y el B, "no tengo un buen comentario hacia los jefes que ha habido ahí...."; el actor C no comenta nada; el actor D, difiere de los actores A y B debido a que menciona que las dos últimas jefas han tenido un buen trato hacia el personal.

Los actores A y B son del grupo de la Oficialía de Partes y el actor D de la Coordinación, por lo tanto se deduce que difieren en la percepción que tienen hacia los titulares de la Coordinación por el trato directo que tiene el actor D con la Coordinadora.

### **3) Tema: Qué no se puede cambiar de la Coordinación**

Los actores A y C coinciden en que en la Coordinación no se pueden hacer cambios de estructura, y de control de gestión, sus posiciones son de jefes, a diferencia del actor B, que menciona que “no creo que haya algo que no se pueda cambiar ahí...”, el actor D no menciona nada.

### **4) Tema: Qué se puede cambiar de la Coordinación**

Sobre este tema todos los actores coinciden en que se pueden dar cambios, ya sea de actitud, mobiliario, encargado, reorganizar el trabajo, de trato hacia el personal y el sistema de denuncias.

### **5) Tema: Objetivos de la Coordinación**

Los actores A y C coinciden en que si se cumplen los objetivos de la Coordinación, el actor A, menciona que “cumple con las tareas..... integrado dentro del manual administrativo” y C, que “Si se ha podido cumplir con los objetivos”; sin embargo, el actor D, difiere de ellos porque manifiesta que “el trabajo lo hace bien, lo que yo creo que nos hace falta es el seguimiento.....” por lo tanto se deduce que se cumple parcialmente. El actor B no menciona nada.

### **6) Tema: Comunicación en la Coordinación**

Con base a las afirmaciones de todos los actores se deduce que la comunicación en la Coordinación es vertical como lo establece la teoría clásica de las organizaciones de Max Weber, Taylor y Henry Fayol; debido a que los jefes no se acercan al personal como lo afirma el actor B “tenemos un jefe que es el Coordinador ....., pero no sabe que existimos, o sea lo sabe por medio del que está como encargado.....”, por su parte el actor C dice que “Los de abajo no estaban en coordinación con los de arriba”; “...en Oficialía de Partes había ciertas cosas que como que estaban en lo oscuro y de repente nos provocaban problemas a los de la Coordinación”, al ocurrir esta falta de comunicación entre los grupos se generan problemas en el trabajo.

La Coordinación es una organización sorda porque no escucha a sus miembros como lo menciona el actor D “... yo siempre les he peleado que cambien los sistemas porque tienen un sistema muy feo”, así mismo este actor continúa “...podríamos hacer las cosas mucho mejor .....estando enterados todos de todo; “que todos sepamos como va el guión, pero si los jefes no lo propician nosotros como empleados no podemos hacerlo”, esta declaración confirma que el jefe debe propiciar la comunicación entre los miembros de la Coordinación para llegar a acuerdos y mejorar el proceso de trabajo.

La información es manipulada de acuerdo a intereses personales relacionados con el poder, lo que propicia un área de trabajo esquizofrénica, de acuerdo a la declaración del actor D relacionada con el actor A “les dice que ella es la que no quiere verlos y a ella le dice que se lo saltan a él”, de esto también se deduce que al actor A, le falta ser franco, abierto y directo, por lo tanto, la comunicación es afectada en la Oficialía de Partes.

El actor A en su posición de jefe de la Oficialía de Partes, acepta que debería existir: “una mayor atención hacia todo el personal donde haya mayor comunicación,.....donde la gente se sienta..... que son escuchados, se sientan que son atendidos y que tienen algún eco sus peticiones”, en este sentido al actor A, le falta ser congruente con lo que dice y lo que hace de acuerdo al discursos del actor B.

### **7) Tema: Desaciertos de la Coordinación**

El actor A no coincide con los actores B, C y D, porque para él la Coordinación : “ mal no creo que haga nada mal”; el actor C y D coinciden en que el trabajo se hace casi a mano, actor C “se tiene que estar actualmente capturando casi a mano” y actor D “ tienes que hacer tu estadística con tu relación que hiciste a mano y contando de uno por uno”; el actor D es el más radical porque sus afirmaciones son tajantes: “el sistema actual de control de gestión que tenemos no sirve para nada...”.

Así mismo, el actor D es el que manifiesta más desacuerdos en la forma de trabajo: “ hay una serie de procesos que se repiten y se repiten.... y eso es tedioso, cansado”, esta afirmación es

característica de una organización esquizofrénica porque se repite el trabajo; cuando una búsqueda debe ser de 1 minuto y te tardas 5 minutos, 7 minutos ..... esto te atrasa muchísimo”; “está tan lleno el sistema que ya no sirve”, en este sentido nos remitimos a uno de los problemas presentados en la Coordinación que es la búsqueda lenta de documentos, ver capítulo I, pag. 42. La insistencia de este actor sobre el sistema de control de gestión puede ser motivada porque es la encargada de brindar atención a los correos electrónicos que se reciben en la Coordinación, por esta razón sufre para cumplir con su trabajo.

Los actores B, C y D, coinciden que la Coordinación se hizo cargo de otras actividades además del control de gestión por lo que se deduce que se descuidó esta parte: actor B “esta Coordinación se encargó de muchas más cosas, por eso obvio..... no puedes servir a dos amos al mismo tiempo”; actor C “estábamos llevando otro tipo de actividades..... pero en cierto momento no eran tan relevantes para el área” y actor D “la Licenciada María Luisa es muy buena persona pero sus ocupaciones de parte del Secretario la absorben mucho eso hace que las cosas de nosotros se le vayan”.

En el tema 6 el actor D coincide con el actor C en el tema 7, sobre las consecuencias que tiene la separación física de la Coordinación y Oficialía de Partes: actor D “al estar alejadas las dos áreas, a las jefas les trae como consecuencia no conocer bien al personal” y actor C “a lo mejor no está tan bien que estén separadas las dos áreas,.....estaría mejor que estuvieran juntas para que el proceso fuera instantáneo”. Otra consecuencia del desconocimiento de las actividades que cada miembro realiza, se refleja en la afirmación del actor D: “...cómo pueden decirle a Blanca que vaya cuando ella no lo hace, no sabe en una búsqueda qué datos se necesitan”.

#### **8) Tema: Aciertos de la Coordinación**

Los actores A y B, coinciden en que existe un mayor seguimiento a los asuntos de la Coordinación: actor A “hay un mayor seguimiento a todos los asuntos que ingresan como parte de la Coordinación”, actor B “en cuanto a la documentación que se envía a las áreas, .... el seguimiento si es super, muy bueno...”; el actor C difiere del actor D, en el tema 7, sobre el sistema de control de gestión: actor C “si ha funcionado bien la implementación de sistemas”;

“... con lo que se ha distinguido la Coordinación es tener esos datos en tiempo, a pesar de no tener muchos recursos”.

### **9) Tema: Compromiso de los miembros**

Los actores A, C y D coinciden en que debe existir un compromiso de los miembros hacia la Coordinación en cuanto a responsabilidad, dejar rencillas personales, limar asperezas personales, pero aquí la pregunta sería cómo desprenderse de los problemas personales que se suscitan entre los miembros; si no hay diálogo difícilmente se podrán superar.

Lo que menciona el actor D sobre que “nadie quiere saber, nadie quiere bajar el correo, porque nadie lo quiere hacer, cuando no hay quien lo haga se estanca todo”, se deduce que los miembros no se comprometen con la Coordinación para que el trabajo salga en tiempo y forma, es lo que G. Bateson llama relación complementaria.

### **10) Tema: Compromiso de la Coordinación**

Los actores A y C coinciden que hace falta motivación: actor A “Motivación, debe haber más motivación”, actor C “... si tendríamos que preocuparnos más por ver qué podemos ofrecerles, a lo mejor no tanto económicamente...., pero si podemos hacerlo en el aspecto de reconocimiento”, se deduce que el actor C, asume que el reconocimiento hacia el personal no necesariamente debe ser de salario, sino puede ser de otras formas. El actor B no menciona nada y el actor D dice que “ la Licenciada, le siguió dando y le da mucha importancia a la atención ciudadana”, “ella revisa los oficios, el correo, el ciudadano, sabe lo que está pidiendo, yo creo que está bien atendido por parte de la Licenciada”, esta afirmación del actor D se interpreta como que la Coordinadora se compromete en su trabajo y en conocer los asuntos que ingresan a la Coordinación para atención del Secretario.

### **11) Tema: Condiciones laborales**

Los actores A y D coinciden en la desigualdad de salarios, registros de asistencia, horarios, responsabilidades, guardias y beneficios: actor A: “Ellos dicen, mismo trabajo mismas condiciones salariales, sin embargo, eso no se da”, “ los pagos de conceptos que no es justo ni sea equitativos para algunos”; “porqué a ellos se les retira la tarjeta y a nosotros no, dónde está



digamos esa igualdad”; “porque nosotros hacemos guardias y otros no hacen guardias si ganan más que nosotros”, este actor habla en voz de “ellos” lo cual denota temor, no comprometerse o asumirse que él afirma lo que dice.

El actor D dice: “lo que no me gusta por ejemplo, todo el año pasado yo tengo que hacer el correo sin que nadie me ayudara”; “no puede ser posible que haya gente te tenga menor nivel que otra gente y haga mucho menos trabajo o trabajo con menos responsabilidad”; “..y luego entra alguien con mucho menos tiempo que tu y le ponen a no se, le dan un trabajo de menos responsabilidad.....”; “se me hacía injusto que Blanca, Sergio y Silvia, que acaban de entrar.....tenían listas de asistencia y Marina, Lupita, y Raulito y yo teníamos muchos años trabajando..... y tuvieran tarjeta”; “los sueldos son importantes, la diferencia entre los sueldos y la diferencia en beneficios que tienen las diferentes personas”; “en nuestra Coordinación hay diferencias y muy marcadas, sí”, (cara de indignación).

El actor C difiere de los actores A, B y D ya que por su afirmación se deduce que está satisfecho con su trabajo “Si hemos tenido a veces que vernos forzados..... de quedarte tarde pero creo que al fin y al cabo sí hemos cumplido”.

El actor B: “.... con algún tipo de incentivo, igual y no es dinero, pero necesito que me den un día por equis razón.... “, este actor insiste en el aspecto motivacional.

## **12) Tema: Motivación**

Todos los actores coinciden en la desmotivación que prevalece en sus áreas de trabajo desde diversas perspectivas. Es importante destacar como representan a la Oficialía de Partes los actores A y B: actor A “... en esta área ha habido el concepto de que es un área olvidada”; “se siente entre estos grupos un cierto abandono, con o sin razón pero se siente ese abandono”; “ es un área un tanto irrelevante, yo lo siento así para la oficina del propio Secretario.

El actor B, “.... siento que nos tratan como si estuviéramos en un reclusorio”; “interesarse por cada uno de los integrantes de la Coordinación, llámese Coordinación, llámese Oficialía de Partes, ....nos hace mucha atención de parte de los jefes”; “que no te contesten con cosas que no

te hieran más”; “con justificarte un día que sé yo y no tanto con dinero”; “....que también el apoyo sea recíproco eso es lo que nos hace mucha falta ahí”. El actor A es jefe del actor B. El actor A hace sentir al actor B como en un reclusorio. El actor A no es congruente con lo que dice y lo que hace, por lo tanto no es auténtico.

El actor D, dice “Cuando la gente dos o tres gentes te suben a ver por..... el encargado, es porque ahí hay algo..... y todas las jefas lo han ignorado.... por eso es un descontento”; “hay muchas diferencias personales”. El cuanto a esta afirmación se deduce que el personal de la Oficialía de Partes está desmotivado debido a que las Coordinadoras los han ignorado, además de las diferencias personales que se notan y coincide con las afirmaciones del actor A.

El actor C, vuelve a reafirmar la importancia del reconocimiento en el trabajo “ a lo mejor una palabra de repente puede ser tan efusiva como un premio que te reconozca tu trabajo”; “si hace falta que le digan a uno has las cosas bien y siempre se pueden mejorar”; “influyen muchos aspectos.....el social, el aspecto económico, el familiar, todo afecta en un cierto momento”. Este actor antepone la frase “a lo mejor”, lo que denota inseguridad o duda de lo que dice.

Los actores B y C, coinciden en que la motivación no necesariamente es en salario, por lo tanto se interpreta que la motivación no es el dinero, más bien es la razón para permanecer en el área.

### **13) Tema: Futuro de la Coordinación**

Los actores B, C y D, difieren en su percepción de mirar a la Coordinación a futuro y lo que les gustaría que fuera, pero de acuerdo a sus afirmaciones se interpreta que coinciden en que deben haber cambios en cuanto a: jefes, actor B, “mi ideal de la Coordinación es tener un jefe en toda la extensión de la palabra que se ocupe de su personal”; definición del área: actor B, “me gustaría que estuviera bien definida en cuanto a su estructura y en cuanto a su dependencia, porque no sabemos si dependemos del Secretario, si dependemos del particular”; con un mejor ambiente de trabajo: actor C, “podemos llegar a cosas mucho más ágiles”; “con una gente yo creo muy profesional, muy concentrada en lo que hace y....con un ambiente de trabajo por lo menos cómodo”; integración del personal: como insiste el Actor C, “el destino de la Coordinación debe ser sin duda el alcanzar esa integración de entre las gentes que la forman y que hacen el trabajo

pesado”; “eliminar esa distancia que hay entre la planta baja y el piso diez”, es decir, se interpreta que se debe eliminar la distancia y falta de comunicación que hay entre la Oficialía de Partes y la Coordinación.

Así como contar con un sistema de control de gestión que reduzca el costo generalizado de la acción, como lo sugiere el actor D “Como estamos no vamos a progresar, vamos a estancarnos ahí”; “no tenemos las armas para poder salir, para poder dar una mejor imagen de lo que es Control de Gestión, no tenemos las armas porque a mano es muy difícil”, “que hubiera un sistema que pudiéramos de manera electrónica hacer, turnar, sin sacar las mil copias que sacamos ahora”.

#### **14) Tema: Valores**

A lo largo del análisis de las lexias más importantes rescatadas de los discursos de los actores se seleccionaron los siguientes valores: capacidad, ganas de trabajo, compañerismo, convivencia, unión, un buen ambiente de trabajo, sin divisiones y un sistema automatizado de control de gestión.

#### **15) Tema: Otros**

El actor C menciona: “La Oficialía de Partes es un conducto y nosotros tenemos que controlar lo que hace ese conducto”; esta frase se interpreta que se tiene todavía la idea de mirar a la organización como las teorías clásicas de administración basadas en el control mas no en el consenso.

El actor D menciona: “Marina tiene 25 años trabajando en la Secretaría y ella no sabe de qué área es qué cosa”; por esta afirmación se entiende que el personal no conoce bien los objetivos de cada área de la Secretaría.

## **Análisis de resultados de la lectura vertical**

Existen tres temas importantes que los actores comentaron insistentemente:

Para los jefes la Coordinación está mejor actualmente que antes y para el personal administrativo cumple parcialmente porque el actor D señaló que hace falta seguimiento en los asuntos y agregó que “el sistema actual de control de gestión que tenemos no sirve para nada”, lo que trae como consecuencia que el trabajo se retrase.

Se manifestó que el titular de la Coordinación no conoce al personal, tampoco los miembros se conocen entre ellos, existe la percepción de que hay preferencias de grupos y actores lo que provoca un clima de desigualdad en beneficios y por lo tanto, desmotivación; en general se presenta una cultura de inconformidad, esta relación conlleva a un conflicto que de no externarse entre los miembros se pierde la oportunidad de ajustarse tal como lo establece Gregory Bateson sobre el feedback positivo (tu estás bien) y negativo (tu estas mal).

Las relaciones complementarias y competentes están presentes en la Coordinación porque no hay rotación de actividades el trabajo depende de otros miembros principalmente en el área de la Oficialía de Partes, incluyendo la falta de información por parte de otras áreas de la Secretaría. Entonces la Coordinación debería cambiar sus procesos de trabajo para asegurar con más certeza su permanencia en la Secretaría.

Se confirma el alto grado de discrepancia que arrojó la técnica cuantitativa a través de la auditoría comunicativa, aplicada en la Coordinación, (ver capítulo II, cuadro 15), pues los actores manifestaron sentirse “olvidados” y “abandonados”, además de la necesidad de ser escuchados por los jefes, el trato hacia el personal lo representan como “un reclusorio”; por lo tanto se interpreta que la comunicación en el área es deficiente o nula y la motivación está basada en el temor y la falta de libertad para expresarse, característica de las organizaciones mecanicistas.

### **3.2.6 Lectura horizontal**

Esta lectura permitió identificar cuatro grupos en la Coordinación por sus coincidencias y diferencias en los discursos: El actor A pertenece al grupo de “Los olvidados”, el actor D se ubicó con el grupo de “los consentidos”, el actor C pertenece al grupo de “los jefes” y el actor B está con el grupo de “los inconformes”, en esta lectura se encontró que los actores se contradicen en sus discursos como se ejemplifica a continuación.

Actor A: “se ha dado un curso más importante en el papel que juega la gente y la propia área”, *contradicción* “una mayor atención hacia todo el personal donde haya mayor comunicación, más atención, donde la gente se sienta pues bien, se sientan que son escuchados, se sientan que son atendidos y que tienen algún eco sus peticiones”.

Actor C: “estábamos llevando otro tipo de actividades..... pero en cierto momento no eran tan relevantes para el área” *contradicción* “...la Coordinación ha trabajado bien, incluso hasta para acreditarse cosas que no son de la Coordinación...., eso es un plus que nos da como equipo de trabajo”.

Actor D: “con la Licenciada María Luisa... ella también nos da muy buen trato, nos ha dejado trabajar, no presiona, nos asigna nuestro trabajo a cada quien” *contradicción* “yo creo que la Licenciada debería poner más atención en cómo se están haciendo las cosas en la Coordinación”;

#### **Análisis de resultados de la lectura horizontal**

Los discursos de los actores son paradójicos, no asumen una posición definida, cambian constantemente de acuerdo a la posición o puesto que ocupan dentro de la Coordinación, por lo tanto, no son congruentes y caen en el engaño y la simulación; De acuerdo a Habermas hay comunicación, si y sólo si hay autenticidad; la verdadera comunicación se da entre seres auténticos, que dicen lo que sienten y lo que piensan, son francos, directos y abiertos, en este sentido si los actores caen en esta contradicción no puede darse una comunicación.

### 3.2.7 Cómo se ven los grupos

**Grupo de “los olvidados”:** El actor A se auto concibe como “... en esta área ha habido el concepto de que es un área olvidada”; “ se siente entre estos grupos un cierto abandono, con o sin razón, pero se siente ese abandono”; “ es un área un tanto irrelevante, yo lo siento así para la oficina del propio Secretario”.

**Grupo de “los consentidos”:** El actor D ve al grupo de los olvidados como “ellos funcionan como robotitos”, “ahora si que a los de arriba nos ven con mucho coraje”; “me dijo él, ay que bueno, a usted si la queremos aquí porque todas las demás nos caen bien gordas”; y añade “los de Oficialía de Partes yo creo que ellos de verdad si son gente muy reacia, o sea gente que tiene unas caras de muy molestos”; pero el mismo actor cree que “... las jefas también han contribuido porque sí, a nosotros nos tienen cierta condescendencia hacia nosotros que no tienen con ellos”.

**Grupo de “los jefes”:** El actor C tiene la percepción de que “los de Oficialía de Partes sienten que los que están en la Coordinación son de otro status y se llegan a sentir inferiores”.

**Grupo de “los inconformes”:** El actor B siente que “nos tratan como si estuviéramos en un reclusorio”.

### 3.2.8 Caracterización de los Grupos: Diferencias y similitudes

A través del análisis del discurso de los miembros de la Coordinación, se pudo reagrupar a los actores por sus diferencias y similitudes, por antigüedad en el área, por convivencia, por compartir el mismo espacio, o por compartir el trabajo, lo cual dio como resultado la distinción de los siguientes grupos.

**Grupo de “los olvidados”:** Este grupo se caracteriza porque sus integrantes se sienten abandonados y olvidados de la Coordinación, casi no conviven con los grupos de “los

consentidos” y “los jefes”; comparten el mismo espacio con el grupo de “los inconformes” y el trabajo une a estos dos grupo.

**Grupo de “los consentidos”:** El actor D pertenece a este grupo ubicado en la Coordinación, tiene afinidad con sus compañeros porque los une el trabajo y la convivencia diaria, es moderada pero no por eso deja de manifestar sus inconformidades en cuanto a cuestiones laborales, su tiempo de permanencia en el área coincide con la mayoría de este grupo, ella dice “... las jefas también han contribuido porque sí, a nosotros nos tienen cierta condescendencia hacia nosotros que no tienen con ellos”.

**Grupo de “los jefes”:** Coincide con el grupo de “los olvidados” en que hace falta motivar a los miembros de la Coordinación.

**Grupo de “los inconformes”:** Este grupo coincide con el grupo de “los olvidados” en sentirse ignorados y con el grupo de “los jefes” en la falta de motivación hacia estos miembros del grupo.

### **3.4 Hacia una mediación comunicativa**

Para comprender la importancia de la mediación en la comunicación se retomará la definición de M. Martín Serrano, quien desarrolló la teoría de la mediación y que Mario Revilla retoma, se entiende a ésta como el “estudio de los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad para articularlos.”<sup>70</sup>

La teoría de la mediación comunicativa está sustentada precisamente en la teoría de M. Martín Serrano, con base al análisis de los discursos para conocer las representaciones de la realidad de los miembros de la Coordinación de Control de Gestión Institucional se descubrió la problemática de la comunicación entre jefes y subordinados, de ahí que la propuesta sea, cómo mediar para que haya un mejor entendimiento entre las personas. Por ejemplo, si existe una sensación de falta de motivación entre los grupos y actores de la Coordinación, los jefes podrían

<sup>70</sup> Revilla, op. cit. p. 57

negociar con ellos ciertos beneficios, como lo propone el actor B en cuanto otorgar un día laboral sin descuento, siempre y cuando el mismo se comprometa a suplir o hacer una guardia en un día que se complique cubrir por el demás personal.

En las organizaciones por lo regular el emisor no se preocupa de sus públicos y parte de lo que cree que son pero la realidad es que no sabe quiénes son y como no se retroalimenta con ellos no se ajusta, entonces habla para nadie. Por lo tanto, mediación es ponerse en medio, ni a favor ni en contra, más bien es ponerse a favor de la organización para coexistir de la mejor manera posible.

Entonces, siguiendo a M. Martín Serrano, mediar es articular el plano de los hechos con el plano de los principios de las formas de ser de cada cultura, cuando no hay entendimiento no se puede actuar porque el confundido no sabe las consecuencias de su actuar y prefiere no actuar porque no hay una definición clara y se cae en la indefinición.

Mediar también es construir relatos que pueden ser una misma historia pero contada de diferente manera para diferentes públicos, bajo esta lógica la forma de dirigirse el jefe de Coordinación a los subordinados tendrá que considerar las características de los grupos y actores para evitar los males entendidos, esta es la tarea fundamental del liderazgo.

La negociación también es muy importante en este plano de la mediación porque cuando se presenta un conflicto en la organización, por lo regular se tiene el concepto de que negociar es ganar por encima de quien sea, y no es así, saber negociar es saber ceder en algo para ganar y se debe asumir la posibilidad de perder, porque de lo contrario “el que gana pierde” y “el que pierde gana”; el que siempre gana podría estar al borde de un conflicto; por lo tanto, una buena organización trata de ser justa y equitativa, los beneficios deben ser compartidos para no generar resentimientos, la inconformidad puede llegar al enojo y a la revancha.

En este sentido la Coordinación podría mediar a través de un diálogo franco y abierto entre el grupo de “los olvidados” y “los inconformes” con el grupo de “los consentidos” y el grupo de “los jefes” de tal manera que en la toma de decisiones en cuanto a procesos de trabajo y beneficios del personal se generen compromisos y acuerdos para que los miembros ganen algo,



pero la organización también, para que exista un ambiente de equidad. Por ejemplo, en la Oficialía de Partes cuando a un miembro se le pide hacer una guardia en sábado, domingo o día festivo y no acepta hacerla, la organización tiene que mediar o negociar, entonces se podría proponer al actor, que si cubre esa guardia se le autoriza un día entre semana para que no asista a trabajar, si acepta gana la Coordinación y gana el miembro.

### **3.3.1 Conclusiones de las representaciones**

El diagnóstico de la comunicación a través de la metodología cualitativa en este caso la entrevista enfocada, permitió conocer la complejidad que impera en el área objeto de estudio ocasionada por la diversidad de percepciones y subjetividades de sus miembros y la repercusiones que éstas provocan en las acciones que se llevan a cabo durante el desarrollo del trabajo en la Coordinación.

Los entrevistados manifestaron sus diferencias y coincidencias a través de sus representaciones, básicamente por una falta de comunicación de los jefes con los grupos, los actores se muestran accesibles al cambio para mejorar el trabajo pero se sienten desmotivados y no tomados en cuenta. Por lo que se hace necesaria una mediación o negociación en la que tanto grupos como jefes ganen algo, esto es lo que pretende este diagnóstico: disminuir las diferencias de tal manera que los miembros coexistan en un ambiente de armonía y que esto se vea reflejado en el trabajo para hacer la Coordinación más eficiente y productiva.

La distinción de los actores en sus discursos reveló los motivos por los que los miembros se agrupan, por ejemplo: los jefes por su posición coinciden en que la organización cumple con sus objetivos, por lo que no ven la necesidad de cambios importantes en el área, mientras los subordinados plantean múltiples propuestas de cambios.

Con base a los reportes presentados en los capítulos del I al III el objetivo del capítulo IV es establecer la cultura de los grupos de la Coordinación para hacer una propuesta de intervención comunicativa y cambio cultural que permita mejorar los procesos de trabajo.

# **Capítulo IV**

**La cultura organizacional y propuesta de intervención comunicativa  
en la Coordinación de Control de Gestión Institucional**

## Capítulo IV

### **4. La cultura organizacional y propuesta de intervención comunicativa en la Coordinación de Control de Gestión Institucional**

En el capítulo III a través de la metodología cualitativa se identificaron en los discursos de las entrevistas realizadas a los miembros de la Coordinación de Control de Gestión Institucional las similitudes y diferencias de los actores, lo cual permitió identificar a 4 grupos que fueron nombrados: “los olvidados”, “los consentidos”, “los jefes” y “los inconformes”, también se pudo conocer las subjetividades y representaciones de los mismos con el propósito de relacionarlos con el problema operativo y comunicativo de la Coordinación.

En el presente capítulo se retomarán los reportes desarrollados de los capítulos del I al III con el propósito de integrarlos principalmente en la plataforma estratégica y en la identificación de grupos y subculturas.

El quiebre en la Coordinación se presenta principalmente ante la falta de seguimiento y la búsqueda de documentos lenta de la correspondencia recibida en la Oficialía de Partes, toca en este apartado realizar un análisis de la importancia de saber administrar dichos quiebres.

Se abordó la vinculación de la cultura con la organización y las expectativas de las organizaciones en la actualidad para enfrentar los cambios gatillados por el entorno, haciendo énfasis en la comunicación entre los actores y grupos para generar acciones.

Por último, se presenta una propuesta de intervención comunicativa que pueda ayudar a mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre los miembros con el propósito de propiciar una organización eficiente, productiva y cohesionada.

El primer apartado de este capítulo se presenta el origen y evolución de los estudios de la cultura organizacional.

## 4.1 Cultura organizacional de la Coordinación de Control de Gestión Institucional

La importancia de conocer el origen y evolución de los estudios sobre la cultura organizacional es con el propósito de comprender el motivo de su vinculación, por lo tanto, en este punto se partirá de hacer una breve reseña del origen de dichos estudios basados en el documento “Recursos culturales de la organización” de Jaime Pérez<sup>71</sup> y en cuanto a su evolución en “Sociología de las organizaciones” de José Ignacio Ruiz Olabuénaga.

### 4.1.1 Origen del estudio de la cultura organizacional

El origen proviene de las diferentes escuelas del pensamiento antropológico.

**Enfoque funcionalista:** Malinowski concibe a la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal”.

**Enfoque funcionalista-estructuralista:** para Redcliffe Brown la cultura es la adquisición de características mentales como valores, creencias y hábitos que capacitan para participar en una vida social, la finalidad de la cultura en este enfoque es el mantenimiento de la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico.

**Enfoque ecológico-adaptacionista:** La cultura es vista como un sistema de comportamientos transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos y mantiene una relación intensa y dialéctica entre entorno natural y dinámica cultural.

**Enfoque histórico-difusionista:** Se interesa especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro, así como, por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación. Explica las transformaciones culturales en función de factores históricos más que en procesos de adaptación.

<sup>71</sup> Pérez, Jaime, “Recursos culturales de la organización”, p.p. 53 - 64

**Enfoque congnotivo:** Concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar, es decir, la cultura como adquisición de habilidades, capacitación y de convicciones que les permite organizar los fenómenos de cierta forma.

**Enfoque antropológico estructural:** Claude Levi Strauss postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción. Permite el análisis de los ritos y mitos organizaciones y la manera en que las organizaciones explican y resuelven las contradicciones, los conflictos y las actividades diarias.

**Enfoque de equivalencia mutua:** Ve a la cultura como un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares, por lo tanto, rechaza el mito de las metas comunes y las creencias compartidas, los fines comunes convienen a los intereses personales.

**Enfoque simbólico – semiótico:** C. Geertz define a la cultura como un sistema de significados y símbolos colectivos que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales y racionalizar un compromiso con la organización, esto se manifiesta a través de ideologías, mitos, valores, conciencias, folklore y sagas. Hay escuelas que conciben en forma diferenciada estos factores culturales, sin embargo, lo importante es establecer que no necesariamente están sincronizados con los aspectos formales de la organización. Hasta aquí los enfoques.

#### **4.1.2 Evolución de los estudios sobre cultura organizacional**

Como lo señala José Ignacio Ruiz Olabuénaga el detonante del estudio de la cultura organizacional surge a partir de la crisis de los años setenta en Estados Unidos de Norteamérica y Japón, ante esta crisis se cuestionó el liderazgo en las empresas, lo que dio pie a diversos

estudios sobre competitividad empresarial y la lógica de que la excelencia de dirección de las organizaciones dependía esencialmente de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales.

A partir de la experiencia de las empresas japonesas los teóricos comienzan a profundizar más en la importancia de la cultura en las organizaciones, J. M. Peiró es uno de ellos, él plantea los siguientes aspectos a considerar para el estudio de la cultura en las organizaciones: Contenidos, (valores, filosofía, creencias, expectativas, actitudes, normas, marco cognitivo de referencia y comportamientos); sujeto, mecanismos psicosociales, efectos o fines y aspectos históricos.<sup>72</sup>

Sin embargo, como señala Ruiz Olabuénaga la importancia de la crisis de Japón y Estados Unidos radica en que se dejó de ver a las organizaciones bajo una racionalidad única, universal neutral y absoluta para pensar en una racionalidad particular y específica, lo que llevó a los teóricos a mirar a éstas como artefactos culturales sometidos a dinámicas culturales.

Así surgen otras teorías como la de Peters y Waterman quienes plantean que para lograr la excelencia las empresas deben asumir los criterios culturales de conducta: Énfasis en la acción, proximidad al cliente, autonomía e iniciativa, productividad, valores claros, estructuras sencillas y staff reducido.<sup>73</sup> Con sistemas de comunicación y culturas fuertes.

Por otra lado, Deal y Kennedy desarrollan la teoría de una cultura fuerte: Fomento de valores como núcleo de la cultura en la organización, los héroes que personifican los valores, los ritos y rituales como puestas en acción de la cultura y la red cultural como medio primario de comunicación.<sup>74</sup>

Por su parte Meryl Louis cuestiona el estudio de la cultura organizacional basado en el liderazgo y hace énfasis en las culturas grupales, lo cual abrió camino a los experimentos sobre culturas

<sup>72</sup> Ruiz, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995, p. 213

<sup>73</sup> Id. p. 216

<sup>74</sup> Id. p. 217

guiadas o diseñadas. Hasta aquí “el líder ideal deja de ser el analista objetivo neutral para transformarse en el “guru” intérprete mágico”.<sup>75</sup>

Ruíz Olabuénaga señala que la sociología de la cultura distingue dos planteamientos: el primero ve a la cultura como un elemento implícito de la vida social y otro que la ve como una construcción explícita.

La cultura como elemento implícito.- “Está inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social”<sup>76</sup>. Los representantes de esta idea son Polany “conocimiento tácito”, T. Parsons “imperativos normativos de la acción social” y Max Weber “principios axiológicos”.<sup>77</sup>

La cultura como construcción explícita.- La cultura es un producto simbólico que brota de la interacción social es observable e influye en su medio ambiente.

Hasta aquí se ha hecho referencia a algunas de las primeras teorías sobre la cultura en las organizaciones, ahora se dará el enfoque de Jaime Pérez sobre el que se fundamentará este diagnóstico.

Jaime Pérez establece que la cultura “proviene de una reflexión sobre la forma en cómo el hombre percibe, plantea y construye su mundo, incluido el organizacional”. El estudio de la cultura organizacional como se mencionó anteriormente surge de la necesidad de comprender globalmente la dimensión humana en el trabajo, que implica factores de orden cultural.

Con base a los enfoques señalados se concluye que la teoría cultural y la teoría organizacional desemboca en el estudio de una cultura organizacional a través del estudio de: una dirección participativa, mapas culturales e identificación de grupos, razonamiento organizacional, símbolos organizacionales y procedimientos inconscientes en las organizaciones y que en este capítulo se han realizado en el área objeto de estudio.

<sup>75</sup> Id. p. 218

<sup>76</sup> Id. p. 222

<sup>77</sup> Id. p. 223

### 4.1.3 Administración del quiebre en la Coordinación

Jaime Pérez define al quiebre institucional como “ la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”<sup>78</sup>, en este sentido nuestro interés apunta a cómo se presentan el quiebre en la Coordinación y de qué manera se puede disminuir cuando aparece; por ejemplo, cuando algún ciudadano o cualquier otra área de la Secretaría solicita información de documentos dirigidos al Secretario la búsqueda se torna lenta, por lo tanto, el seguimiento se ve afectado.

La tecnología es importante en el área debido a que con una computadora de amplia capacidad y alguien que sepa crear y administrar una base de datos ayudaría a disminuir el tiempo en la localización de documentos, sin embargo, no se cuenta con ella a pesar de una búsqueda incesante por adquirir una.

Por otra parte, con base a los discursos se dedujo que los miembros de la Coordinación no se conocen entre ellos y los jefes de las área tampoco conocen plenamente a sus subordinados, (ver cap. III, tema: desaciertos de la Coordinación, pág. 109), esto trae como consecuencia que al tratar de cambiar el sistema de control de gestión para mejorar el procedimiento de registro y búsqueda de documentos se pida la opinión o sugerencia al personal recién ingresado o en su caso con poca experiencia en el trabajo, haciendo a un lado a quienes se desempeñan directamente en el proceso de trabajo, lo cual refleja que la comunicación no está siendo lo suficientemente efectiva; por esto se deduce que no es reconocida la experiencia organizacional.

Otro dato importante que se obtuvo de los discursos de los miembros es el que se refiere a la motivación y valores, los mismos manifestaron más malestar que bienestar, (ver cap. III, tema: valores pág. 114 y tema: motivación pág. 112), de lo anterior se deduce que el escenario de la Coordinación es desalentador para las personas que la habitan; sin embargo, la tarea principal del comunicador organizacional es cómo hacer para ganar voluntades y hacer que los miembros se

<sup>78</sup> Pérez, Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, en revista electrónica “Razón y Palabra”, México, 1998, p. 10



sientan satisfechos y esto se vea reflejado en la productividad del área: sólo a través de la comunicación y las acciones ejecutivas se puede lograr administrar los quiebres.

A continuación se presenta la aspiración del comunicador en las organizaciones para tener organizaciones productivas.

#### **4.2 Aspiración del comunicador: vía consenso y compromiso**

Hacer que una organización logre ser articulada, integrada y con altos niveles de desempeño y rendimiento ha sido motivo de diversos estudios enfocados a la cultura organizacional.

Este capítulo apunta a que para lograr una organización plena necesita del consenso y compromiso de todas las partes que la integran: áreas, departamentos y sobre todo seres humanos complejos, que tienen intereses, valores, costumbres, emociones diferentes y múltiples objetivos, algunos como menciona Jaime Pérez pueden ser contrarios a la organización<sup>79</sup>; entonces es menester del comunicador organizacional encontrar a través del consenso y compromiso y no vía control y supervisión la cohesión de los grupos y actores en beneficio de la propia organización.

La vía del control y supervisión de acuerdo a Jaime Pérez es de carácter externo, consiste en vigilar el cumplimiento de las funciones y metas, su instrumento es el poder y su principio la desconfianza, esta vía a la larga resulta altamente costosa de operar, ya que nunca son suficientes los mecanismos de supervisión, por lo tanto, la organización se vuelve lenta, ineficaz, ineficiente, rígida y poco adaptable.

Por el contrario, la vía del consenso, el compromiso y la lealtad es de carácter interno se autoregula porque implica que el ser humano sea consciente y responsable del cumplimiento de sus propias actividades y metas y que todos los actores y grupos vayan en una sola dirección a través de la comunicación, para lograrlo es necesario actuar sobre los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de metas que exigen una organización y con esto ganar la voluntad y convicción de los actores. Por esta vía se busca llevar a cabo acciones de socialización

<sup>79</sup> Pérez, Jaime, Recursos culturales de la organización, México, 1998, p. 16

y enculturización para depurar los valores e intereses en función de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, Jaime Pérez concluye que “la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización”.<sup>80</sup>

En el siguiente punto se abordará la importancia de los quiebres en las organizaciones para generar los cambios.

#### 4.2.1 ¿Cómo lograr el consenso y compromiso?

Para comprender la importancia de la comunicación entendida como un vehículo ideal para que las organizaciones logren el consenso y el compromiso, Fernando Flores concibe al mundo como un lugar donde los seres humanos viven, trabajan y actúan, saber escuchar permite hablar y conseguir la cooperación de otros (acciones) para lograr objetivos en común a través del uso del lenguaje.

#### **Cuadro 18.** Actos de lenguaje y los compromisos

<ul style="list-style-type: none"><li>• Al hablar contraemos un compromiso.</li><li>• Las acciones comunicativas, hablar y escuchar, inundan la vida cotidiana.</li><li>• Lengua y comprensión conforman una unidad básica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En todas las expresiones, como actos de habla, se ejecutan ciertos tipos de actos y se expresan compromisos.</li><li>• El mundo es lo que se revela a través del lenguaje.</li></ul>
---	--

A continuación se hace referencia a la propuesta de Fernando Flores fundamentada en la importancia de saber escuchar, hablar y comprender como opción para que las organizaciones sobrevivan.

<sup>80</sup> Id. P. 19

#### 4.2.2 Propuesta de Fernando Flores: Las redes de conversación

La propuesta de Fernando Flores consiste en diseñar un modelo basado en redes de conversación, y su teoría está centrada en dos conceptos fundamentales que son la conversación y el diseño:

La conversación afirma que es “la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”<sup>81</sup>; y diseño lo utiliza para nombrar “la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las práctica humanas”<sup>82</sup>, para que quede más claro usa el término para “denominar todas las prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres, el diseño se genera en la prudencia y la prudencia nace de una inquietud por anticipar lo que puede venir de la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reinterpreta a si mismo”.<sup>83</sup>

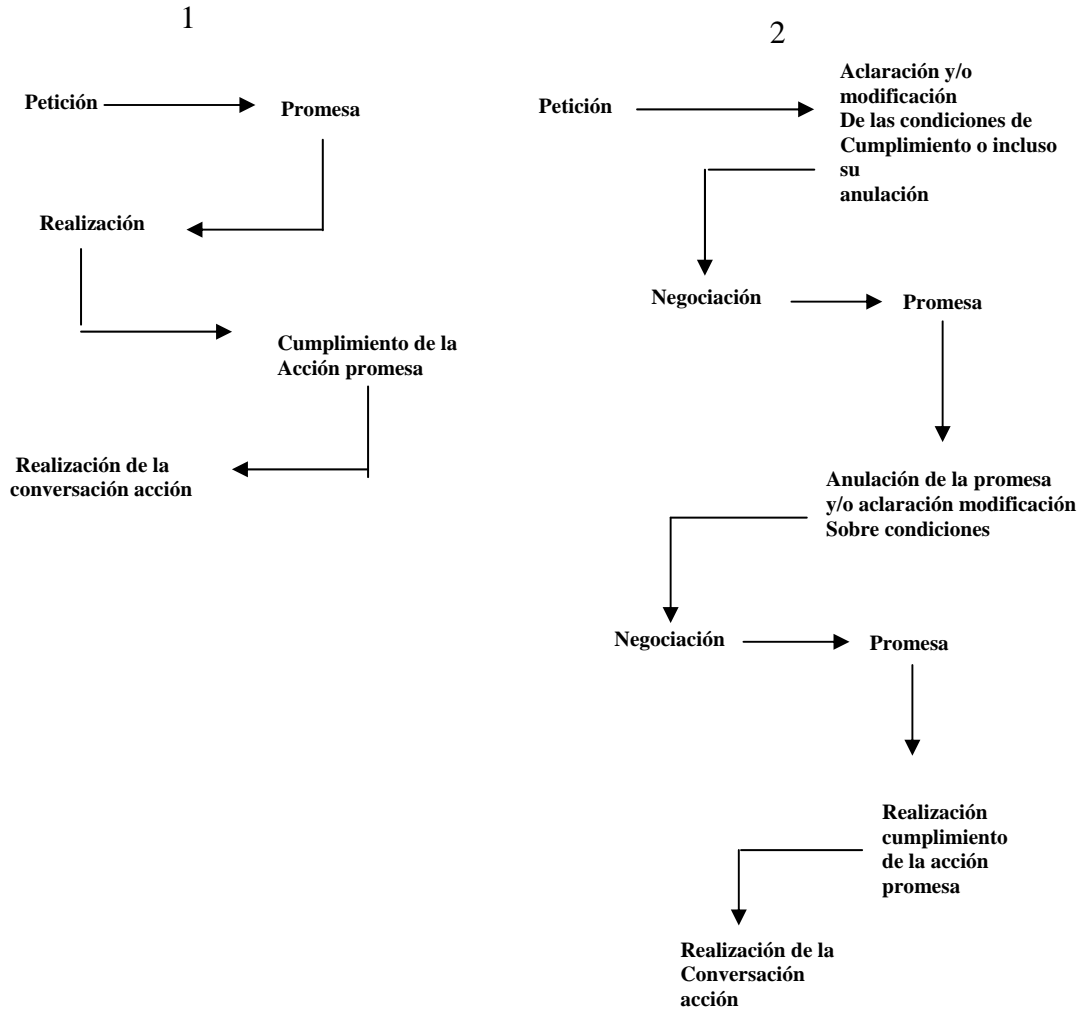
Fernando Flores dice que una empresa puede sobrevivir en la medida que asume un compromiso y cumple con el; el siguiente esquema representa su propuesta, es importante aclarar que este modelo funciona si es aplicado en todos sus pasos, ya que de lo contrario no cumpliría con su objetivo que es mejorar los procesos de trabajo para evitar los quiebres.

<sup>81</sup> Flores, Fernando, Inventando la empresa del siglo XX, Santiago de Chile, Hachette, 1989, p. 26

<sup>82</sup> Id. p. 26

<sup>83</sup> Id. p. 60

## Estructura para la conversación acción



**Figura 11.** Redes de Conversación

Fuente: Síntesis. Flores, Carlos Fernando. “Inventando la empresa del siglo XXI”, cap. IV, Xavier Ávila G., Jaime Pérez D., 3/4.

En el siguiente punto se realizó el diagnóstico de la cultura de la Coordinación basado en tres herramientas que nos ayudaron a identificar la cultura que prevalece en el área; la primera herramienta fue la elaboración del mapa cultural, la segunda la clasificación de la cultura organizacional de Horacio Andrade y se concluyó con la matriz de modelación de la cultura propuesta por Jaime Pérez.

### **4.3 Mapa cultural de la Coordinación**

De acuerdo a Jaime Pérez el mapa cultural es una herramienta que sirve al investigador para identificar los grupos en la organización, área o departamento de trabajo, está compuesto de tres mapas:

**Mapa uno.** Se elabora un relato personal de cuántos grupos hay en la Coordinación, cómo son conocidos o nombrados y de cómo llegó el investigador a darse cuenta de su existencia, se hace una descripción detallada del tipo de relaciones que se mantienen con cada uno de ellos.

**Mapa dos.** En este mapa se considera la identificación de grupos desde la perspectiva de otros actores organizacionales, identificación de su origen denominación o nombre, trayectoria y sentido de su existencia actual, condiciones y razones principales de su agrupación formal o informal y tipo de relaciones entre los diversos grupos.

**Mapa tres.** Este mapa cultural consiste en una cartografía que grafica las relaciones y la correlación de fuerzas entre los grupos.

Con base a estos conceptos a continuación se presenta el mapa cultural uno y dos de la Coordinación.

### 4.3.1 Identificación de grupos y subculturas de la Coordinación, (mapa uno y dos)

A continuación se presentan las características de los cuatro grupos identificados en la Coordinación y las subculturas, producto del diagnóstico elaborado en el capítulo III.

- **Grupo: “Los olvidados”**

Se nombro así porque su autoimagen es de “olvidados” y “abandonados”, es el grupo con más antigüedad ya que la mayoría de los miembros tiene más de 10 años en la Secretaría; los une sus actividades laborales y coinciden en sentirse ignorados por los jefes, este grupo es formal y pertenece a la Oficialía de Partes. A este grupo habría que darles aceptación y reconocimiento, así como recuperar su memoria histórica.

Este grupo es el que realiza la actividad más importante de la Coordinación, por lo tanto, está definido como un grupo de tarea. Los miembros son los que reciben, procesan, turnan y archivan la documentación dirigida al Secretario, objetivo fundamental de la Coordinación.

El grupo está integrado por más de 5 miembros, entre mensajeros, archivistas, secretarias y capturistas, trabajan medio tiempo y es personal de base, coinciden en sus intereses personales y laborales.

**Tipo de relación:** Este grupo mantiene un tipo de relación formal y conflictiva con el grupo de “los jefes” es fría al interior y exterior del grupo, casi no se comunican entre ellos, los une más que nada el trabajo, no se comunican con su jefe que es de carácter colérico por eso aspiran a establecer comunicación con la Coordinadora; con base su discurso al jefe de este grupo se le ubicó dentro del grupo de “los olvidados”, porque además no tiene buena comunicación con el de “los jefes”. La relación del grupo de “los olvidados” con el grupo de “los consentidos” es formal y de compromiso, es decir, principalmente se comunican por cuestiones de trabajo y con el grupo de “los inconformes” su relación es conflictiva.

**Caracterización de la relación:** Este grupo informal primario festeja con convivios en su área de trabajo las fechas importantes de cada año, (día de la Candelaria, día de muertos, navidad, etc), este grupo y el de “los inconformes” si comparten estos festejos, aunque no invita a los otros grupos; adornan su oficina de acuerdo a la festividad lo cual los distingue. Este grupo se relaciona con el de “los jefes” por asuntos solamente de tarea.

También se identificó a tres miembros que son quienes le informan al jefe de la Oficialía de Partes lo que los demás miembros opinan de él o vigilan las actividades de los demás para en cualquier momento acusarlos con el jefe, estas actitudes reflejan la lógica del control y no del consenso en la Coordinación.

- **Grupo: “Los consentidos”**

Este grupo se llama así porque su autoimagen es que la Coordinadora es condescendiente con ellos y dependen directamente de ella, la apoyan en cuanto al seguimiento de la correspondencia, atención a correos electrónicos, actividades administrativas y logística de los eventos del Secretario.

**Tipo de relación:** En un grupo formal y su relación es competitiva y amistosa con el grupo de “los jefes”, el grupo está conformado por personal de base y confianza mando medio, es un grupo que se adapta a todos los grupos, está integrado por 9 personas con estudios profesionales, nivel medio y básico. Se reúnen para festejar los cumpleaños de cada actor o para realizar actividades laborales en conjunto.

A este grupo los une el trabajo, aunque su relación también es amistosa porque se reúnen regularmente para desayunar, este grupo manifiesta desacuerdos en las actividades que desarrollan cada uno de ellos porque señalan que no son equitativas, (ver cap. III, matriz de doble entrada, actor D, pág. 104 y 105). Es un grupo que introduce criterios de claridad, transparencia y justicia.

- **Grupo: “Los jefes”**

Este grupo es formal primario está constituido por el personal de confianza, dicen que el grupo de “los olvidados” los ven de otro status, son de mayor jerarquía por los puestos que ocupan y tienen menos tiempo en la Organización, de 2 a 6 años.

**Razones de su existencia actual:** Este grupo siempre está al tanto de lo que pide la Coordinadora y la Coordinadora se apoya mucho en ellos para realizar el trabajo.

**Tipo de relación:** Competitiva y amistosa.

**Caracterización de la relación:** Este grupo tiene mucha afinidad con el grupo de “los consentidos”, comparten tareas aunque no toda la información, estos dos grupos se reúnen para festejar los cumpleaños de los actores de la Coordinación, “los jefes” uno de estos jefes es el encargado de crear el sistema de control de gestión.

Es el grupo que se ve más comprometido con la organización, está conformado por tres miembros, por lo regular comen juntos o con algunos miembros del grupo de “los consentidos”, aunque tienen mayor jerarquía muy pocos de los miembros del grupo los reconocen como jefes, porque el trato que se da entre ellos es de iguales, además que son jóvenes de entre 25 y 40 años. Este grupo es el que debe tomar la iniciativa y hacer el gasto comunicativo con los otros tres grupos para propiciar la participación de todos en el trabajo.

- **Grupo: “Los inconformes”**

Este grupo lo integran 6 miembros, se denominó así porque regularmente manifiestan su inconformidad contra el jefe (actor “A”), ellos se autoconciben como si estuvieran en un “reclusorio” por el trato que según manifiestan les da su superior, a este grupo pertenecen dos hermanas que expresan las cosas con las que no están de acuerdo, una de ellas demandó a la Secretaría porque su jefe se negó a otorgarle el beneficio de una hora de lactancia contemplado en la Ley de Federal del Trabajo; la otra se quejo de su jefe y la cambiaron al área de la



Coordinación. Una de las Coordinadoras anteriores trató de separarlas pero no encontró fundamento legal para hacerlo.

**Tipo de relación:** Este grupo mantiene un tipo de relación conflictiva con el grupo de “los olvidados”, aunque comparten el mismo espacio de trabajo y el mismo jefe su relación es fría; la relación con el grupo de “los jefes” es indiferente, más que nada por parte de éste último grupo; con el grupo de “los consentidos” es de compromiso ya que sólo se comunican por asuntos de trabajo, es decir, son relaciones formales.

**Razones de su existencia actual:** Está conformado por miembros que tienen más de 10 años en la Coordinación, los une su tarea y el área a la cual pertenecen. Los miembros de este grupo son los generadores del feedback negativo, por lo tanto, hay que integrarlos, enfrentar, aceptar y corregir sus críticas, son con quienes los jefes deben negociar para encontrar una situación intermedia, de lo contrario podría ser una bomba de tiempo.

Con base a los discursos y caracterización de los grupos a continuación se presentan algunas alternativas que podrían servir para ir modelando su cultura:

**Grupo de los olvidados:** Este grupo tiene la necesidad de sentirse tomados en cuenta por los líderes de la organización, por lo que éstos deben propiciar un acercamiento que les haga sentir que su trabajo es reconocido e importante para la organización, porque ellos realizan el trabajo sustantivo del área y son capaces de proponer mejoras al mismo.

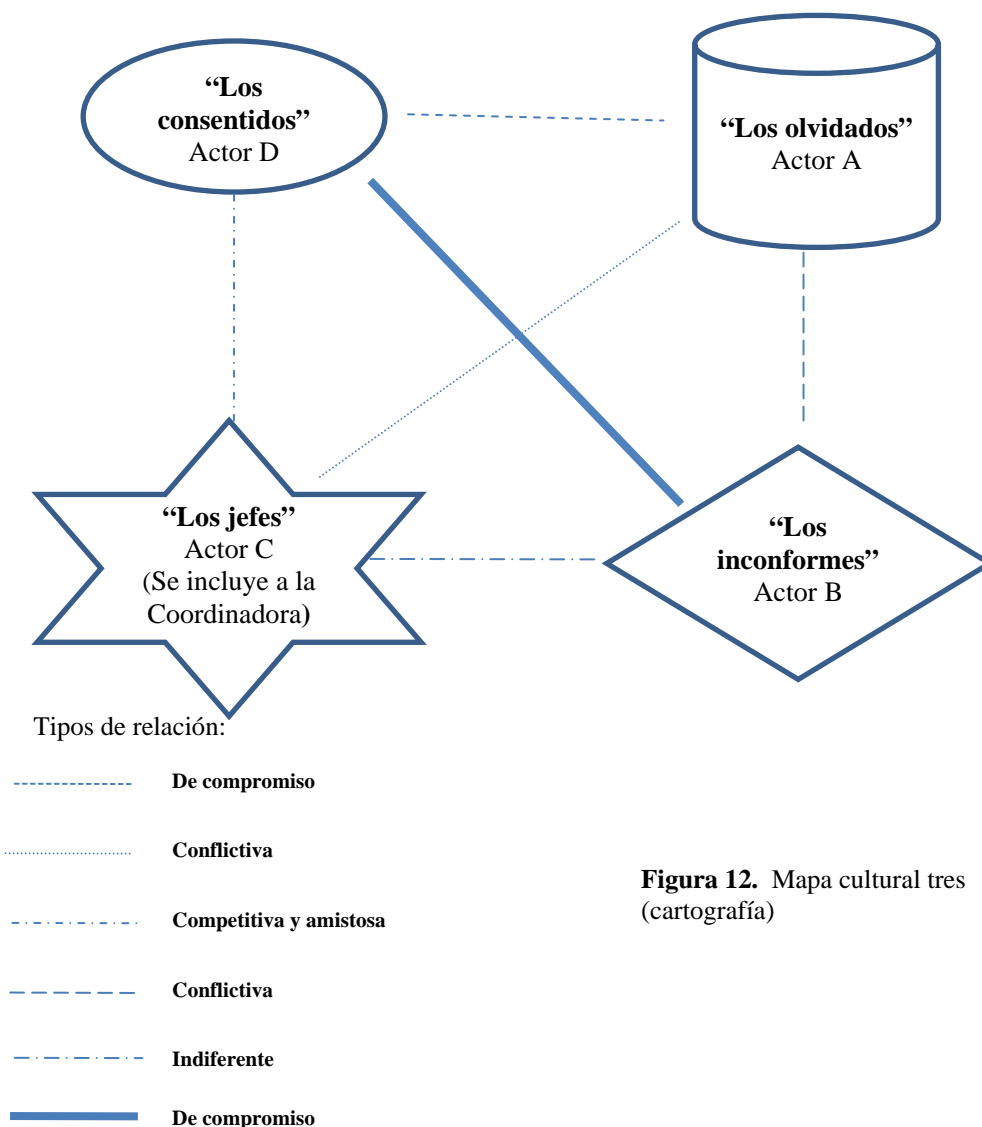
**Grupo de los jefes:** A este grupo se le debe convencer de que el liderazgo que requiere la organización es el situacional, el cual consiste en adaptarse a la situación de cada grupo, respetando sus creencias y valores.

**Grupo de los consentidos:** El jefe debe propiciar que este grupo se relacione con los otros, tanto en cuestiones de trabajo como convivencias para lo lograr su integración.

**Grupo de los inconformes:** Este grupo debe ser el primero y más urgente de atender debido a que es la corriente crítica de la organización, los líderes deben acercarse y negociar con ellos vía consenso y compromiso.

A continuación se presenta el mapa cultural tres que consiste en un cartografía de los grupos de la Coordinación, elaborado con base a los mapas uno y dos para graficar el tipo de relación que mantienen los grupos entre sí.

### 4.3.2 Cartografía del tipo de relación que mantienen los grupos, (mapa tres)



**Figura 12.** Mapa cultural tres (cartografía)

En el siguiente punto se identificó la cultura de la Coordinación con base a la clasificación de Horacio Andrade.

#### **4.3.3 Clasificación de la cultura de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad**

Horacio Andrade relaciona a la cultura de una organización con el momento de crisis, según él la crisis no siempre ni necesariamente se refiere a algo negativo sino ésta conlleva a un cambio en un momento de decisiones que puede representar una oportunidad si se sabe aprovechar. En este sentido la cultura de una organización se reorienta cuando ya no es capaz de adaptarse a su entorno y/o mantenga su integración interna, en este momento se presenta la crisis<sup>84</sup>.

Para establecer el tipo de cultura en la organización Andrade presenta una clasificación de acuerdo al grado de fortaleza y funcionalidad basado en los siguientes tópicos:

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Con base a lo anterior se tienen las siguientes combinaciones:

Cultura débil disfuncional	Cultura fuerte disfuncional
Cultura débil funcional	Cultura fuerte funcional

<sup>84</sup> Andrade, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en la crisis organizacionales, en revista electrónica Razón y Palabra, 1998, p. 1

**Cuadro 19.** Percepción y manejo de la crisis

	<b>Débil</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Disfuncional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos significados compartidos.</li> <li>-Heterogeneidad en la percepción y acción.</li> <li>-Desorientación.</li> <li>-Reactividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Significados compartidos.</li> <li>-Desorientación.</li> <li>- Resistencia al cambio.</li> <li>-Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.</li> </ul>
<b>Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos significados compartidos.</li> <li>-Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente.</li> <li>-Percepción poco realista.</li> <li>-Pragmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Significados compartidos.</li> <li>- Percepción homogénea y realista.</li> <li>-Acciones concertadas y planeadas de antemano.</li> </ul>

En este sentido se establece que la Coordinación mantiene una cultura disfuncional débil, ya que existen pocos significados compartidos entre los actores y grupos con los líderes, lo que provoca una gran heterogeneidad en la percepción de la realidad y en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada y por lo tanto responde reactivamente al no prever o anticiparse a los hechos que se les van presentando.

#### **4.3.4 Modelación de la cultura en la Coordinación**

Jaime Pérez propone el siguiente instrumento de modelación de la cultura organizacional el cual tiene como propósito reorientar la cultura de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la organización; consiste en recopilar de la metodología cualitativa y cuantitativa realizada en los tres capítulos anteriores en los siguientes conceptos: proceso de socialización y enculturización, misión, conocimiento, participación, liderazgo, consistencia, selección, reclutamiento, claridad organizacional, rituales, tótems corporativos, ideología, comunicación y negociación.

En el cuadro que se presenta a continuación en la primera columna se define cada factor cultural, en la segunda columna se especifica si existe o no en la Coordinación, en la tercera columna si es considerado fortaleza o debilidad de la organización y en la cuarta columna se hace una propuesta de cómo se puede reorientar la cultura de la Coordinación en su beneficio.

**Cuadro 20.** Modelación de la cultura organizacional

Factor cultural	Existe si/no	Fortaleza/Debilidad	Propuesta de cambio cultural
<b>Procesos de socialización y enculturización.-</b> Valores, cualidades y habilidades deseadas.	Valores: Cumplir con máxima diligencia el servicio que le sea encomendado....(ver cap. I, pág. 28).	Debilidad	Elaborar los valores que contemplen no sólo al personal operativo, sino que involucre también al personal administrativo tomando en cuenta sus percepciones de la realidad, subjetividades, etc. y dejando a un lado la concepción mecanicista de la organización.
<b>Misión / propósito.-</b> Es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros.	Mantener el orden público; proteger la integridad física de las personas, y de sus bienes.....(ver cap. I, pág. 28).	Debilidad	Elaborar una misión que vaya sobre una misma dirección, es decir, que contemple el destino de toda la Secretaría y no sólo al personal operativo, sino también al personal administrativo.
<b>Conocimiento.-</b> Conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.	De los 37 miembros de la Coordinación 20 de ellos han permanecido en la Secretaría por más de 10 años.	Fortaleza	Es muy importante recuperar la experiencia y creatividad que el personal tiene en la organización, saber escuchar sus señalamientos e inquietudes para cambiar e innovar los procesos de trabajo y en específico mejorar el “sistema de control de gestión”.
<b>Participación.-</b> Compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa.		Debilidad	Fomentar la participación de todos los que integran la Coordinación permitiría fortalecer los proceso de trabajo y lograr que el área cumpla con sus objetivos eficientemente.
<b>Liderazgo.-</b> Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus acto y en su pensamiento. También exige el compromiso de la organización con sus miembros y su cumplimiento.	Existen liderazgos, mas no del tipo situacional, que es el que requiere la organización.	Debilidad	Saber escuchar a todos los miembros para diferenciar a los grupos e integrarlos en la Coordinación y orientarlos (saber a dónde y saber cómo resolver problemas) hacia una misma dirección para que no se sientan olvidados; a través del consenso, la negociación y el convencimiento lograr una motivación que se vea reflejada en la disminución del costo generalizado de la acción.
<b>Claridad organizacional.-</b> Es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades e incertidumbres.	En la Coordinación cada quien tiene establecidas sus funciones muy particulares, sin embargo, no se conoce entre los miembros las actividades de todos.	Debilidad	Que todos los miembros conozcan las funciones de cada uno y compartan la información para trabajar por el mismo objetivo. Es decir que se establezcan reglas claras y justas

<b>Factor cultural</b>	<b>Existe si/no</b>	<b>Fortaleza/Debilidad</b>	<b>Propuesta de cambio cultural</b>
<b>Rituales.-</b> Son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con frecuencia.	Festejos de cumpleaños en la Coordinación. Participación de todos los miembros de la Oficialía de Partes en adornar la oficina de acuerdo a la festividad del año.	Fortaleza	Con base a estos ritos se deduce que los miembros comparten las celebraciones, es algo que ha distinguido a los grupos, sin embargo, debe ser aprovechado para lograr una integración de los mismos basada en la motivación colectiva en la cual todos participen por el bien de la organización.
<b>Tótems corporativos.-</b> Objeto simbólico que representa el interés común.	La Oficialía de Partes tiene la responsabilidad de conocer de primera mano toda la correspondencia dirigida al Secretario y por lo tanto asegurar su trámite y resguardo.	Fortaleza	Promover al interior de la Coordinación y Oficialía de Partes, que de la correcta atención de la correspondencia depende la imagen de la Secretaría frente a los ciudadanos y esto le da sentido al trabajo.
<b>Ideología.-</b> Sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes a cerca de la realidad social, exhorta a la acción colectiva.	Misión social.	Debilidad	Reducir en la mayor medida posible la división de grupos y promover la acción colectiva.
<b>Comunicación.-</b> Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.	La comunicación es horizontal en un grupo y vertical en otro, a unos se les escucha a otros no.	Debilidad	Dar sentido es (saber para qué y porqué se hace) y resaltar la importancia del trabajo diario en beneficio de la ciudadanía y la propia organización, así como, motivar el gusto por la actividad; escuchar y comprender a todos los miembros por igual, por ello es pertinente crear mecanismos de feedback positivo y negativo.
<b>Negociación.-</b> Conciliación de intereses, construcción de un proyecto común		Debilidad	Para llevar a cabo una negociación se debe dar primero un consenso para establecer un compromiso, en donde ambas partes ganen algo, aunque también pierdan.

#### 4.4 Propuesta de intervención comunicativa en la Coordinación

Para comprender en qué consiste esta propuesta se comenzará por definir los conceptos de Propuesta e intervención comunicativa; propuesta es un planteamiento propositivo donde se reúnen un diagnóstico, un pronóstico y una estrategia estructurada en diversas acciones; por su parte, la intervención comunicativa está basada en el diagnóstico comunicativo y planea intervenir en los procesos comunicativos.

El objetivo de una propuesta de intervención comunicativa es articular a los diferentes grupos organizacionales en beneficio de la misma organización y de ellos mismos; entonces esta propuesta gira en torno a dos ejes fundamentales: el primero apunta a conservar y respetar las diferencias de los seres humanos que habitan la organización y la segunda a lograr el acuerdo como producto de un diálogo y es un objetivo a perseguir desde la perspectiva de la comunicación.

La propuesta está integrada por cinco fases:

1. Plataforma estratégica, (diagnóstico y pronóstico).
2. Estrategia de comunicación.
3. Plan de comunicación.
4. Programas de comunicación y
5. Productos comunicativos.

A continuación se presenta el análisis FODA que permitirá construir de inicio la estrategia con el propósito de aprovechar las fortalezas, contrarrestar las debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan en la Coordinación de Control de Gestión Institucional.

#### **4.4.1 Plataforma estratégica**

Se entiende por estrategia al “conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible”.<sup>85</sup>

#### **Análisis de FODA**

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información de la organización, su objetivo es examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la

<sup>85</sup> Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. (Amei) “Documento del módulo en Comunicación Organizacional” del Diplomado en Relaciones Industriales, p.17

aplicación del FODA en la Coordinación se realizó con base a la información obtenida en los diagnósticos elaborados desde el capítulo I hasta el IV.

Las debilidades son los elementos, recursos, habilidades, actitudes y técnicas internas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización (lo que se hace mal o no se hace).

Las fortalezas son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben internamente que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos, (lo que se hace bien).

Las oportunidades son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro externo de los objetivos, (lo que se podría hacer mejor).

Por último las amenazas se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico, por lo regular, (lo que dañaría).

Jaime Pérez dice que para construir una estrategia es necesario diferenciar lo urgente de lo fundamental: Lo urgente se refiere a las necesidades de sobrevivencia y lo fundamental a la consolidación y desarrollo de largo plazo.<sup>86</sup>

El siguiente cuadro fue elaborado con base a los diagnósticos realizados en todos los capítulos de esta investigación con el fin de evaluar las necesidades de la Coordinación para construir la estrategia de comunicación.

<sup>86</sup> Pérez, Jaime, “Diversidad y Comunicación”, p. 54



**Cuadro 21. Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Entorno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marco Legal: leyes y reglamentos que le dan legitimidad a la SSPDF.</li> </ul> <p><b>Estructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos y funciones de la Coordinación se modifican por lo regular con cada cambio de administración esto le permite ser autopoietica.</li> </ul> <p><b>Análisis cualitativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros coinciden en sus valores.</li> </ul>	<p><b>Entorno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación: Mala imagen de la policía, falta de credibilidad y confianza de la ciudadanía hacia la Secretaría.</li> <li>Tecnología: La Coordinación no cuenta con tecnología suficiente para implementar un sistema de control de gestión automatizado que permita ordenar y agilizar la búsqueda de documentos.</li> </ul> <p><b>Estructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Coordinación no cuenta con un perfil de puestos ni con una estructura formal lo que refleja que es un área poco configurada y muy flexible.</li> <li>Los puestos no coinciden con las actividades desempeñadas por los miembros.</li> <li></li> </ul> <p><b>Funcionamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de seguimiento a la correspondencia en el área de la Oficialía de Partes.</li> <li>Falta de procedimientos adecuados para la búsqueda de documentos, (información dispersa).</li> <li>Medio ambiente: Las áreas de la Secretaría, no proporcionan la información suficiente para dar un seguimiento eficaz a la correspondencia.</li> <li>Liderazgo: Basado en el control.</li> </ul> <p><b>Comunicación formal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es de dos tipos: centralizada vertical en la Oficialía de Partes y horizontal en la Coordinación.</li> <li>El costo generalizado de la acción es alto para la productividad de la Coordinación debido a la falta de seguimiento de la documentación.</li> <li>Existe un alto grado de discrepancia entre el jefe de la Oficialía de Partes y los subordinados debido a que el margen de error en la auditoria comunicativa fue de 3 a 7 puntos.</li> <li>La Coordinación no escucha a los miembros de la Oficialía de Partes, esta área es la columna vertebral de la Coordinación.</li> </ul> <p><b>Técnica cualitativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desmotivación de los miembros de la Coordinación, por sentirse no tomados en cuenta, abandonados y falta de equidad.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<p><b>Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante la mala imagen de la policía la Coordinación tiene la oportunidad de brindar una atención oportuna y eficiente a la ciudadanía para revertir la imagen negativa.</li> <li>• La media de antigüedad del personal que labora en la Coordinación es de 10 años lo cual es una oportunidad para aprovechar su experiencia y mejorar el proceso de trabajo.</li> <li>• Existe muy poca rotación de personal lo que implica una oportunidad para invertir en la capacitación de los miembros para mejorar la productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De no propiciarse la comunicación entre líderes de la Coordinación y subordinados no podrán cambiarse los procesos de trabajo de forma adecuada para tener completa, ordenada y accesible la información y que el área cumpla con su objetivo, por lo que podría repercutir en el aumento de la mala imagen de la policía.</li> </ul>

#### 4.4.2 Estrategia de comunicación en la Coordinación

**Nombre del proyecto:** “la eficiencia de la Coordinación radica en la comunicación entre sus integrantes”.

- **Objetivos:**

- Escuchar las opiniones de los miembros de la Coordinación para llegar a acuerdos de acción colectiva que mejoren los procesos de trabajo.
- Reconocer las diferencias de los grupos y actores.

- **Justificación:** Ante la problemática detectada de funcionamiento y la necesidad de los actores de sentirse escuchados y tomados en cuenta expresado en sus discursos en la entrevista enfocada, es necesario elaborar una estrategia comunicativa para ganar su voluntad de cooperación en favor de la Organización, dando sentido al trabajo, respetando la cultura de cada grupo para adoptar nuevos procesos de trabajo oportunos, con información suficiente y accesibles, (enculturización). Si todas las áreas de la Secretaría trabajaran bajo esta misma lógica sería posible beneficiar a la ciudadanía que solicite información; y la Coordinación podría disminuir los costos energético(doble captura de documentos), psicológico (frustración por no alcanzar el objetivo) , temporal (búsqueda de documentos lenta) y económico, (salarios).

Uno de los logros que la Coordinación desea consolidar y es urgente cambiar es el procedimiento de control de gestión por un sistema de control automatizado que permita ordenar la información para hacer más rápida la búsqueda de documentos; sin embargo, para esto se requiere establecer una comunicación que permita organizar el trabajo tomando en cuenta a los actores para integrar el contenido del sistema y no caer en la paradoja de “opulencia mediática, pobreza comunicativa”. Una opción para contar con el equipo de cómputo necesario sería consultar a todos los miembros de la Coordinación para escuchar opiniones y alternativas viables para su adquisición, ya sea en donación o por otros medios.

- **Políticas o normas de acción:**

- Cada miembro debe estar informado de su trabajo y el de sus compañeros.
- El libre flujo de información se debe dar sin restricciones, salva aquella que se considere como confidencial.
- Privilegiar la comunicación cara a cara para planear y evaluar el trabajo.

- **Funcionamiento:** Programa de Capacitación integrado por 4 talleres.

- **Mensaje institucional:** “ La equidad es el valor fundamental de esta Coordinación ”.

- **Metas del mensaje:** Lograr el consenso por actos del lenguaje entre líderes y grupos de la Coordinación para llegar a acuerdos, compromisos y compartir responsabilidades e integración de los grupos.

- **Sentido del mensaje:** Que los miembros y principalmente los jefes comprendan que la comunicación es fundamental para la generación de acciones en beneficio de la Coordinación y que las actividades de cada uno de los miembros son importantes para que la organización cumpla con sus objetivos.

- **Proceso comunicativo:** Adoptar en la Coordinación una red de conversación para ello primero se tendrá que sensibilizar a los jefes de la importancia de la comunicación a través de actos de habla, saber escuchar y comprender, además de la voluntad para generar acciones en beneficio de la Coordinación.
- **Medios y Productos comunicativos:** 4 Talleres dirigidos a los jefes y subordinados de la Coordinación.
- **El alcances de la comunicación es** propiciar que los líderes y actores se comuniquen para mejorar la productividad de la Coordinación y a través de este acercamiento lograr su cohesión, así como, resaltar la importancia del cambio de procesos de trabajo que exige el entorno, es decir, lograr una enculturización en el proceso de trabajo como resultado de la red de conversación, a través del diálogo franco y respetuoso para resolver las contradicciones y conflictos de la organización, para ello es importante que ante las deficiencias comunicativas del jefe de los grupos “los olvidados” y “los inconformes” se busque un asistente comunicativo que ayude a complementar esas deficiencias.

#### **4.4.3 Plan de comunicación en la Coordinación**

El plan está compuesto por: Presentación, Objetivos, política de comunicación, vocabulario rector y programas específicos.<sup>87</sup>

- **Presentación, origen, expectativas y forma de elaboración del plan:**

En los diagnósticos reportados en los capítulos del I al IV se detectó que en cuanto al funcionamiento de la Coordinación hace falta mayor seguimiento a la correspondencia recibida en la Oficialía de Parte; en cuanto a estructura no hay un perfil de puestos, la información es dispersa; el costo generalizado de la acción es alto; en cuanto al liderazgo hay un alto grado de discrepancia con los miembros de la oficialía de Partes; la coordinación no escucha a todos los

<sup>87</sup> Pérez, Jaime, “Diversidad y Comunicación”, p. 60

actores y grupos; así como, una desmotivación y falta de equidad entre los grupos. Por lo tanto, es necesario realizar un plan que permita disminuir estos quiebres.

- **Objetivos y metas del plan de comunicación**

- Adoptar en la Coordinación la red de conversación propuesta por Fernando Flores.
- Propiciar la comunicación entre los líderes y los subordinados para lograr acuerdos en beneficio de la Coordinación.
- Reducir el costo generalizado de la acción para mejorar el trabajo.
- Reconocer la importancia del trabajo de los grupos y actores.
- Ordenar la información de la correspondencia recibida en la Coordinación y tenerla accesible para dar una atención oportuna.
- Lograr la cohesión de los grupos.

- **Políticas de comunicación**

- Escuchar, comprender y tomar en cuenta los puntos de vista de los grupos para llevar a cabo acciones.
- Respetar la diversidad de culturas de los actores y grupos.
- Generar compromisos entre los grupos y la Coordinación para ganar – ganar.
- Mantener informados a los grupos sobre nuevas disposiciones administrativas o de procesos de trabajo.
- Que todos los actores y grupos conozcan las actividades de cada uno para estar en posibilidad de realizar cualquier función cuando sea necesario.
- Cohesionar a los grupos de la Coordinación.

- **Vocabulario rector.**

Con base en la investigación cualitativa presentada en el capítulo III se determinaron los valores de los grupos y actores que son:

- Capacidad

- Compañerismo
- Convivencia
- Unión
- Un sistema automatizado de control de gestión

Estos valores fueron considerados para elaborar los mensajes institucionales.

#### **4.4.4 Programa y producto comunicativo**

Se propone un programa de capacitación dividido en 4 talleres con el fin de propiciar la interacción de los miembros de la Coordinación que se llevarán a cabo de la siguiente manera.

**Días:** Miércoles y viernes, (4 semanas durante el mes de julio).

**Horario:** Matutino: De 9:00 a 11:00 horas.

Vespertino: De 16:00 a 18:00 horas.

Se llevará a cabo en dos horarios para que el personal tome las sesiones en su horario de trabajo.

**Duración** Cada taller será de 4 horas.

**Lugar:** Auditorio de la SSPDF, para evitar que los actores se trasladen fuera del edificio

**Asistencia:** 37 miembros de la Coordinación incluyendo a los jefes.

#### **Programa:**

Taller 1. Necesidades y expectativas de las organizaciones actuales

Taller 2. Valor de la comunicación humana

Taller 3. Redes de conversación para la acción

Taller 4. Operación de las redes de conversación

Primero se presentará la propuesta del programa de capacitación al Jefe de la Coordinación, resaltando la importancia de establecer una red de conversación cara a cara con el propósito de escuchar sugerencias para ver la viabilidad de tomarse en cuenta para mejorar los procesos de trabajo que permitan disminuir el costo energético, psicológico, económico y temporal.

**Evaluación retroalimentación.** Después de realizados los talleres el compromiso de todos los miembros es adoptar la red de conversación en su trabajo durante una semana, la cual será evaluada a través de una reunión plenaria en donde todos los involucrados intercambien sus experiencias para implementarse permanentemente.

#### **4.5 Vertientes ante un cambio en la Coordinación**

Ante un cambio interno en las organizaciones se debe tomar en cuenta el comportamiento paradójico y modos en que la comunicación le puede hacer frente a través de tres tipos de paradojas: la permanencia, la oposición y la comunicación.

##### **4.5.1 La permanencia: Conservar para cambiar / cambiar para conservar**

Esta paradoja reconoce la tradición y desde ahí, ejerce un liderazgo de cambio para integrar todas las propuestas innovadoras; en este sentido la Coordinación de Control de Gestión es un área que ha sobrevivido ante los cambios políticos, sociales y administrativos y a pesar de ello mantiene sus tradiciones, su cultura; a partir de esto el liderazgo juega un papel importante ya que está en sus manos propiciar la integración de las propuestas innovadoras de sus miembros con la intención de mejorar los procesos de trabajo conservando su cultura.

##### **4.5.2 La oposición: Diferenciar para integrar / integrar diferenciando**

Se refiere a acercarse diferenciadamente a cada subcultura, para comprender y asimilar compromisos que permitan el funcionamiento de la organización; mediar, conciliar entre las diferentes subculturas, grupos e individuos; convertir a la oposición en un elemento de ajuste y perfeccionamiento del liderazgo.

En este sentido el líder de la Coordinación pudiera asumir que existen grupos y subculturas diferentes y que cada una representa una realidad diferente de concebir los procesos de trabajo, por lo tanto, se podría considerar la opinión de cada grupo de una forma incluyente donde todos participen y esto permitirá integrar a todos los grupos en una misma dirección.

#### **4.5.3 La comunicación: Opulencia informativa / pobreza comunicativa**

Se refiere a la existencia de medios de comunicación sofisticados pero que no logran acuerdos. Si bien es cierto que la Coordinación no cuenta con tecnología suficiente para implementar un sistema de control de gestión que permita ordenar la información, esto no significa que el problema de productividad quede resuelto con ello.

A lo largo de este estudio se ha insistido en que la problemática de comunicación que prevalece en la coordinación es precisamente la ausencia del consenso y acuerdos entre sus miembros, de ahí la importancia de transmitir información no solo de manera vertical sino horizontal-multidireccional, a fin de que el líder tenga una fuerte presencia en toda la Coordinación con el propósito de conducir la organización hacia los objetivos o metas fijadas.

Con base a estas tres paradojas puede ser posible llevar a cabo un cambio en la Coordinación.

#### **4.6 La Coordinación deseable: habitable y productiva**

El concepto sobre una organización habitable que refiere Rafael Serrano y otros, “La organización es un recinto abierto que necesita el cambio de caminos recorridos internos y externos, generados y regenerados. En su apertura radica su habitabilidad”<sup>88</sup> y la “habitabilidad proviene de habitación y a su vez de hábitos; por medio de los hábitos los miembros de una organización la llenan de los haberes instituidos”<sup>89</sup> de ahí la importancia en este capítulo de estudiar la cultura de la organización objeto de estudio.

<sup>88</sup> Serrano, Rafael y otros, La organización habitable, México, S Y G, S. A.. de C. V., 2001, p. 257

<sup>89</sup> Id. p. 257



Por lo tanto, siguiendo a Serrano y otros, una organización habitable “Es un espacio de interacción común de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan”<sup>90</sup>, siempre a favor de la productividad de la organización y abierta al cambio. En esto estriba el diagnóstico que se llevó a cabo en los cuatro niveles realizados en cada capítulo para hacer una propuesta de intervención comunicativa que modifique la cultura y procesos de trabajo a través de la comunicación en la Coordinación.

<sup>90</sup> Id. P. 257

# **Conclusiones generales**

## **Conclusiones generales**

1. Este diagnóstico de la estructura, cultura y comunicación de la Coordinación de Control de Gestión Institucional, contempló cuatro niveles que se reportan en cada uno de los capítulos, el estudio partió de la necesidad de conocer las causas por las cuales la Coordinación carece de un seguimiento integral de la correspondencia dirigida al Secretario y recibida por esta instancia, a través de la Oficialía de Partes, éste fue el primer síntoma que derivó en algunos hallazgos que ya se intuían, otros tantos se matizaron y muchos aparecieron; esto permitió elaborar una propuesta de intervención comunicativa, que si bien no soluciona todas las deficiencias encontradas, puede ayudar a poner en práctica una nueva forma de comunicación basada en las redes de conversación organizacionales.

En el primer nivel fue necesario conocer el entorno de la Secretaría de Seguridad Pública para contextualizar su ámbito de desempeño, debido a que es una de las organizaciones más importantes del gobierno del Distrito Federal por ser la responsable de mantener el orden público y salvaguardar la integridad de las personas, ya que en la actualidad la violencia se ha manifestado de una manera dramática; por esto el entorno político, la ciudadanía, los medios de comunicación, la opinión pública y otras organizaciones, están al tanto de su actuación, hecho que han aprovechado algunos grupos con intereses ajenos a la organización para desacreditar a la misma y al partido que gobierna la Ciudad.

Este entorno también repercute en la Coordinación debido a que se reciben muchas solicitudes o denuncias ciudadanas que la Secretaría debe atender y la responsabilidad de la Coordinación es turnarlas y darles seguimiento para asegurar que los peticionarios han recibido atención; en este primer nivel del diagnóstico se confirmó el problema operativo intuido en un inicio con datos duros, el cual consiste en la falta de seguimiento de asuntos turnados y, aunando a esto, la carencia de tecnología necesaria para procesar la información lo que la limita a mantener orden, a pesar del esfuerzo de la organización de implementar tecnología de punta; así mismo, las áreas de la Secretaría no proporcionan a la Coordinación la información de una manera oportuna, lo que impide que cumpla con uno de sus principales objetivos que es vigilar que las áreas den atención y respuesta a los mismos.

En cuanto a su estructura carece de procesos adecuados de selección de personal, por lo que se presenta una inercia característica de muchas organizaciones públicas, la cual consiste en que las personas que ingresan a laborar regularmente es por amiguismo, aunque no cumplan con el perfil necesario para ocupar los puestos.

2. A partir del problema operativo detectado en el capítulo I, en el segundo se abordó la productividad relacionada con la comunicación. En cuanto a la productividad existe un alto costo generalizado de la acción, principalmente un desgaste psicológico, reflejado en la frustración en los líderes y miembros al no obtener los resultados esperados; el energético se refleja en lectura, captura, fotocopiado, distribución y archivo de documentos que se traduce en cansancio; el temporal es alto por el tiempo que tarda la Coordinación en la captura de datos y por el que consumen las áreas para dar la información de respuesta de cada asunto; y el económico, que consiste en el pago de salarios a las 37 personas que integran la Coordinación el cual, en el contexto de esta organización, es alto.

Esto implica la urgencia de reducir los costos con mejores procedimientos de trabajo, mismos que han permanecido por mucho tiempo y que hoy es necesario modificar, tomando en cuenta la opinión y sugerencias de los miembros para implementar los mecanismos más adecuados; estos cambios en el proceso de trabajo son necesarios para enfrentar las necesidades del entorno social y tecnológico.

Si se logra hacer estas innovaciones en el proceso de trabajo es posible reducir el costo generalizado de la acción, lo que a su vez aumentaría la productividad de la organización haciendo más oportuno el trámite, seguimiento y elaboración de informes estadísticos de documentos, esto convertiría a la Coordinación en más eficiente y productiva y, por lo tanto, daría mejor atención a la ciudadanía.

Por otro lado, la auditoría comunicativa no llegó al más alto nivel por falta de tiempo de la Coordinadora para responder el cuestionario, por lo tanto, únicamente se aplicó al jefe de la Oficialía de Partes, quien tiene el mayor número de personas a su cargo y es el área donde se localiza la desviación de seguimiento de documentos; esta auditoría dio como resultado que

existe un alto grado de discrepancia, hasta de 7 puntos, entre lo que el jefe piensa estar comunicado y lo que piensan sus subordinados acerca del trabajo, el problema se torna grave cuando se descubre que el líder no está asumiendo su papel como tal, ante la ausencia de comunicación con sus subordinados, lo cual es una limitante para que se puedan mejorar los procesos de trabajo.

Así mismo, el test de personalidad reflejó también el motivo de este vacío comunicativo, ya que el jefe es de temperamento colérico y los subordinados en su mayoría son flemáticos y sanguíneos lo que hace ser a la Oficialía de Partes compleja por la diversidad de temperamentos, en este caso se tendría que platicar intensamente con el jefe para convencerlo de que es fundamental la interacción con los actores y grupos, a través de actos de lenguaje para corregir las deficiencias en la Oficialía de Partes de acuerdo al problema medido.

3. Como esta investigación se centró en el personal que integra la Coordinación, en el diagnóstico del capítulo III se indagaron las representaciones de los actores para conocer cómo perciben la realidad de la Coordinación y conocer sus diferencias y coincidencias para establecer cómo se agrupan los actores y formar un mapa cultural que dio pie a una propuesta de intervención comunicativa. De este modo se identificaron cuatro grupos, con diferentes subculturas. A través de sus discursos expresados en la entrevista enfocada afloraron algunos fenómenos que si la Coordinación desea ser realmente habitable y productiva, tendrán que enfrentar.

Entre las representaciones más significativas están la percepción de los actores de que la Coordinación no es justa y equitativa, que se sienten olvidados y como si estuvieran en un reclusorio, esto denota que falta atención por parte de la Coordinación hacia ellos, que la comunicación no se lleva a cabo y que si la Coordinación desea ser productiva y habitable tendrá que mediar estas percepciones para poder alcanzar mayor productividad y que la coexistencia de los miembros se lleve a cabo en un ambiente de armonía.

4. Una vez que se localizó y midió el problema operativo, se estableció el grado de comunicación que impera en el área y se conocieron las representaciones de los actores; en el capítulo IV con base en estos diagnósticos se formó un mapa cultural de los grupos para, de acuerdo a las

exigencias de cada grupo, poder hacer una propuesta de intervención comunicativa, la cual consistió en implementar redes de conversación, para ello es necesario primero que los miembros reciban capacitación para poder llevarlas a la práctica en el trabajo, estos cursos tendrán como objetivo dar las bases teóricas y metodológicas, así como hacer conciencia a los miembros que la comunicación es el medio ideal para coordinar acciones y que la comunicación sirve generar acuerdos y compromisos, porque a través de actos de lenguaje se pueden resolver los problemas operativos y emotivos para hacer de la Coordinación productiva y, muy probablemente, feliz.

# **Reflexión final**

**Reencuentro con la FES Acatlán y con la Coordinación de Control de Gestión Institucional**

## **Reflexión final**

### **Reencuentro con la FES Acatlán y con la Coordinación de Control de Gestión Institucional**

La gran oportunidad que me dio el seminario fue reencontrarme con dos organizaciones que forman parte importante en mi vida: la primera, la escuela que me formó académicamente y a la cual respeto, admiro, quiero y estoy orgullosa de ser egresada de ella; la segunda la Secretaría de Seguridad Pública del D.F. la cual hace seis años me abrió sus puertas para desarrollarme profesionalmente y a la que le agradezco profundamente haber sido el espacio que investigué.

Reencontrarme con la Coordinación significó explorar su vida con una visión más humana de sus habitantes, fue un acercamiento con mis compañeros de trabajo con el pretexto de descubrir, a nivel comunicativo, los motivos por los cuáles la organización no es lo suficientemente productiva. Por lo tanto, este acercamiento me permitió conocer su sentir, sus creencias, sus coincidencias y sus diferencias acerca de la organización, para discernir que, hoy por hoy la sociedad requiere de organizaciones que tomen más en cuenta las emociones de las personas y se practique una comunicación que sirva como medio para coordinar acciones en beneficio de la organización y de los actores, solamente así será posible hacerlas habitables y productivas.

Con base en los discursos de los miembros de la Coordinación se percibe un descontento en ellos, lo que me hace suponer que las organizaciones actuales, como la Secretaría, que se rigen todavía con los modelos antiguos de administración, ya que no cubren las expectativas ni necesidades de los actores y grupos que las conforman, ni de la sociedad. En este sentido las organizaciones tendrán que replantear sus estructuras, desde lo más profundo de ellas, a fin de poder enfrentar los retos que exige una sociedad dinámica y en crecimiento complejidad.

Formarme una percepción así de la realidad de mi organización fue gracias a las clases del seminario taller extracurricular, “Organización, comunicación y cultura”, en las cuales aprendí una nueva forma de construir el conocimiento basado principalmente en las teorías de la comunicación organizacional actuales, además de aprender técnicas de investigación que nunca había aplicado como: test de personalidad, auditoría comunicativa y entrevista enfocada; fue un



doble esfuerzo para obtener esta información, debido a las restricciones que la propia organización tiene por ser precisamente de “seguridad”; fueron noches de desvelo y angustias tratando de construir el trabajo, debido a los tiempos establecidos por el propio seminario, fue un trabajo bajo presión, pero finalmente descansaba cuando veía terminado cada capítulo.

Por otro lado, los maestros fueron muy estrictos, sin embargo, reconozco que me brindaron la confianza suficiente para esclarecer mis dudas respecto a la organización investigada, percibí su entrega a la labor docente y su compromiso con la Universidad Nacional Autónoma de México y sus alumnos, valoro su dedicación de horas extra clase para asesorías, guardando siempre tolerancia, paciencia, disponibilidad y aportando sus conocimientos y experiencia para guiar mi diagnóstico por el mejor camino.

Aprecio también sus clases porque propiciaban la participación de todos los compañeros y los intercambios de experiencias que se daban en el grupo sobre cada una de las organizaciones investigadas, fueron importantes también para enriquecer mi trabajo. En lo personal siento que he cumplido con un gran reto, porque después de varios años de egresada, 13 para ser precisa, fue difícil retomar los hábitos de estudio. Regresar a la Universidad encontré una magnífica opción en el seminario, ya que éste me brindó la oportunidad de volver a estudiar y, de paso, titularme.

## Bibliografía

- 1 Andrade, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en revista electrónica Razón y Palabra, ([www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)), septiembre – noviembre de 1996.
- 2 Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. (AMERI, A.C.) Documento de trabajo del diplomado en relaciones industriales en el módulo de comunicación organizacional, sin fecha.
- 3 Ávila Xavier, Organización y comunicación, documento inédito, 2001.
- 4 Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
- 5 Bateson, Gregory, La nueva comunicación, Barcelona, Cairós, 1987.
- 6 Etkin, J. Y L., Schavarstein, Identidad de la Organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- 7 Flores, Carlos Fernando, Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachette, 1989.
- 8 Fortson, James R., Cuauhtémoc Cárdenas, un perfil humano, México, Grijalbo, 1997.
- 9 Gran Diccionario de la Lengua Española, Larousse, Barcelona 1998.
- 10 Habermas, Jürgen, Teoría de la acción comunicativa, Vol. I, Argentina, Taurus, 1989.
- 11 Iñigo, Alejandro. Bitácora de un Policía, 1500-1982. Ensayo histórico, Grupo Editorial Siete, México, 1994.
- 12 Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
- 13 Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- 14 Moles, Abraham y Elizabeth Rohemer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.
- 15 Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, Madrid, España, Alfaomega - rama, 2004.
- 16 Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963.
- 17 Ortí, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo, Madrid, 2003.
- 18 Pérez, Jaime, Diversidad y comunicación, Elementos para una planificación global de la comunicación, México, 1998.

- 19 Pérez, Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, en revista electrónica Razón y Palabra, ([www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)), suplemento especial, enero – marzo de 1998.
- 20 Pérez, Jaime, Recursos culturales de la organización, México, 1998.
- 21 Revilla, Mario, Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX, Tesis de Maestría, CADEC, 2001.
- 22 Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Educación, México, 1999.
- 23 Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999.
- 24 Ruíz, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995.
- 25 Serralde, Alejandro. 25 años de evolución gerencial en México, en la revista Management today en español, mayo de 1998.
- 26 Serrano, Rafael y otros, La organización habitable, 1ª edición, S Y G S.A. de C.V., México, 2001.
- 27 Sierra, Francisco, Técnicas de investigación en sociedad, cultura u comunicación, en Jesús Galindo (comp.), México, Pearson, 1998.
- 28 Timm, Paul, Management Communication, The finger on the pulse, Prentice Hall, 1986, capítulo XXII, traducción: Jaime y Javier Ávila G.
- 29 Ulloa, Adriana, La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, en cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, num. 1, México, UNAM, Acatlán, 1997.

### **Documentos oficiales**

- 1 Secretaría de Seguridad Pública del D.F. - Microsoft, Boletín de Prensa, 9 de junio de 2006.
- 2 Secretaría de Seguridad Pública del D.F., Manual Administrativo, 5 de agosto de 2005.
- 3 Secretaría de Seguridad Pública del D.F., Manual Administrativo, 1º de junio de 2002.
- 4 Secretaría de Seguridad Pública del D.F., Memoria Institucional – Programas, acciones y resultados, 2000 – 2006,

## **Leyes y reglamentos**

- 1 Gobierno del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, Circular Uno, GDF. 2006.
- 2 Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 20 de mayo de 2003.
- 3 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 8 de mayo de 2003.

## **Información electrónica**

- 1 "Encuesta Nacional de la Juventud 2005" Encuesta Nacional de Juventud  
2 [http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación.asp?page=publicaciones\\_contenido.asp](http://www.imjuventud.gob.mx/comunicación.asp?page=publicaciones_contenido.asp), ((  
22 de mayo, 2006).
- 2 Informe de Resultados Plan de Acciones 2004-2006, Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal,  
<http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/ComunicaciónSocial/InformedeResultadosJulio2006.htm>, ( 13 de octubre de 2006)

## **Notas periodísticas**

- 1 Bolaños, Claudia, "Sin coordinación, policías de la Ciudad y Federales", El Universal, 21 de agosto de 2006, pag. 1 y 6 C.
- 2 Vicenteño, David, "Reconoce Medina Mora falla en seguridad", Reforma, 28 de agosto de 2006.
- 3 Morales, Sergio, Seguridad Pública capitalina, la que más recibió solicitudes de información, "El Economista", 7 de febrero de 2006, pag. 44

# **A n e x o**

**Transcripción de las entrevistas enfocadas de los actores de la  
Coordinación**

## Anexo 1. Entrevistas

### Entrevista 1: Actor "A"

**P: Qué cambios importantes cree usted que ha experimentado la Coordinación**

R: Pues un buen número de cambios al menos en esta área ha habido una serie de cambios hay un mayor seguimiento a todos los asuntos que ingresan como parte de la Coordinación, así como que se han implementado la elaboración de informes estadísticos de la simplificación de las actividades y constante comunicación con las diversas áreas para dar seguimiento y para brindar apoyos en todos los aspectos, información sobre turnos de documentos, orientación a las personas que así lo requieren, cosa que anteriormente no existía, sino era un aspecto un tanto más cerrado, menos formalidad en lo que era esta parte de la Coordinación, creo que se ha dado un curso más importante en el papel que juega la gente y la propia área.

**P: Qué cree o considera usted que hace bien la Coordinación.**

R: En sus tareas considero que ha hecho muchas cosas, en los años próximos pasados hizo cosas muy valiosas que aún prevalecen dentro de la Secretaría llámese algunos programas muy interesantes como la mascota que prevalece actualmente en la Secretaría, el apoyo a hijos de policías como la entrega de aparatos auditivos y la comunicación que existía en la Coordinación con instituciones externas, llámese como se llame lo más importante era la interrelación que existía de lo externo con otras instituciones de seguridad pública y eso le ha dado un realce y le sigue dando un realce en el intercambio de opiniones en las conferencias o reuniones de trabajo que se han tenido con diversas instituciones tanto nacionales como locales, aunado a esto yo creo que uno de los temas importantes que se daban anteriormente era la apertura hacia el exterior, las reuniones que se hacían con digamos otras instancias policiales a nivel latinoamericano era una forma muy relevante para dar a conocer los avances en materia de seguridad.

**P: Y qué cree que hace mal la Coordinación**

R: Pues mal no creo que haga nada mal, sino cumple con las tareas el cual pues le han encomendado y con sus propias formas de trabajo integrado dentro del manual administrativo creo que lo está cumpliendo, lo cumple porque su tarea se enfoca a cuestiones netamente específicas aunque últimamente se ha perdido ese enfoque que tenía anteriormente una mayor gama de actividades, sin embargo, hoy en día se reduce a casi nada, se ha perdido digamos esas actividad que le daban una cierta importancia dentro de la estructura propia de la Secretaría.

**P: Qué considera usted que deben hacer los integrantes de la Coordinación para que esta sea mejor**

R: Esto se traduciría en una mayor responsabilidad de cada integrante de la Coordinación en sus funciones donde haya una verdadera integración de grupo, una verdadera comunicación entre las personas, en diversos niveles aunque aquí no se ven niveles porque no tiene una estructura, no hay estructura sino es una especie de staff de la oficina del secretario y en consecuencia pues se pierde algo así como una integración puesto que los niveles no se permiten como para dar realce a una estructura dentro de la Coordinación.

P: Y cómo podrían los integrantes incidir entonces en esto

En la toma de decisiones que la toma de decisiones sea de acorde a las funciones actividades de cada uno de los integrantes, participar en las actividades propias de la Coordinación y sobre todo darle un puntual seguimiento a todas las tareas que se encomiendan con toda ya vez con toda la .....las buenas ganas, la honestidad y la confianza que pueda generar en el buen funcionamiento y el quehacer de cada gente.

**P: Qué deben hacer la Coordinación para que sus integrantes sean mejores como personas y trabajadores**

R: Motivación debe haber más motivación, comunicación sobre todo de nivel superior hacia los niveles inferiores, si hay esa comunicación, esa confianza creo que habrá un mayor entendimiento y sobre todo un apoyo muy esencial que todo mundo reclama que es la ...este , como ellos dicen mismo trabajo mismas condiciones salariales, sin embargo no se da y eso motiva mucha inconformidad en la gente porque dicen bueno si yo trabajo lo mismo que los demás porqué los demás perciben más que yo, y eso va básicamente ya vez en la cuestión de los pagos de conceptos que no es justo ni sea equitativos para algunos y ahí es donde viene esa discordancia entre las diversos personas que trabajan en la Coordinación .

**P: Eso sería principalmente lo que usted considera que la Coordinación podría hacer no.**

R: Es como una motivación, osea es una motivación en la cual si la gente se siente atendida, si la gente se siente apapachada la gente se siente bien, pero aquí digamos en esta área ha habido el concepto de que es un área olvidada a pesar de que depende de la oficina del Secretario, es un área..... ellos lo sienten así, es un área olvidada donde ninguna persona de mando superior se acerca y bueno porqué nosotros, entonces ese concepto tiene la gente ellos dicen si la gente sube si la gente va les dan todo el apoyo pero si las gentes están aquí en esta área hablando digamos de las diversas oficinas de la Coordinación que no está integrada en una sólo planta es decir en diversos espacios entonces ahí es cuando la gente considera que bueno nosotros somos olvidados no tenemos el apoyo porque esa diferencia se hace ver, se nota y un ejemplo de la Coordinación es por ejemplo aquí en esta área se hacen guardias ,

es decir bueno porque nosotros hacemos guardias y otros no hacen guardias si ganan más que nosotros, ahora otra forma de decir porqué a ellos se les retira la tarjeta y a nosotros no donde está digamos esa igualdad, se siente entre estos grupos un cierto abandono con o sin razón pero se siente ese abandono.

**P: Qué considera usted que se puede cambiar de la Coordinación**

R: Qué se puede cambiar pues considero que la Coordinación dentro de su estructura está bien no creo que se requiera ningún cambio dentro de la estructura organizativa

**P: Y de los demás aspectos**

Pues como cambio considero que no. Cómo área es un área que no tiene estructura, es un área que funge como un staff dentro de una estructura orgánica de la Secretaría digo de la oficina del Secretario y por lo tanto realmente un cambio no se puede dar porque no existe manera de darse un cambio solamente sería de actitudes, sería la actitud de la superior hacia la demás gente, osea que se tome en cuenta a la gente, nadamás sería eso.

**P: Cómo le gustaría que fuera la Coordinación en un futuro**

Pues una mayor equidad una mayor atención hacia todo el personal donde haya mayor comunicación más atención, donde la gente se sienta pues bien, se sientan que son escuchados, se sientan que son atendidos y que tiene algún eco sus peticiones eso sería lo principal y sobre todo vuelvo a repetir la situación aquí esencial sería una mayor equidad en los niveles de ingreso de la gente, mismo trabajo mismo salario, que eso incluso ya se ha comentado en algunas veces anteriores donde bueno hay tratar de igualar digamos los pagos para que haya una cierta equidad, sin embargo, pues hasta ahorita no se ha hecho, pero se ha tenido la intención ha habido algunas posiciones que se trataron de hacer pero no es fácil,

**P: La última pregunta es: de seguir así la Coordinación cuál cree Usted que sea su destino**

R: Pues destino no creo que pase nada porque en realidad digamos este la Coordinación hoy en día el sustento básico es generalmente lo que es la recepción de documentos y no pasaría nada porque no existe ninguna estructura que pueda modificarse, existe gente de apoyo nada mas pero estructura dentro de la Coordinación no lo hay y en consecuencia no puede pasar nada. Es un área relevante pero alo mejor no tan importante dentro de la oficina del Secretario y en consecuencia no se toma muy en cuenta como un área jurídica, asuntos internos que son áreas que tienen mucha relevancia dentro de la propia estructura de la oficina del Secretario o una Coordinación Técnica que se preocupa, más bien que se ocupa de las cuestiones laborales o una Coordinación de Proyectos Especiales que atiende asuntos relevantes del Secretario y la Coordinación en esencia su sustento pues es la Oficialía de Partes de ahí en fuera, bueno hasta hace un tiempo era otra cosa pero hoy en día no existe como tal, si no ala mejor aquí valdría la pena, bueno pues eso a nosotros ya no nos toca yo creo que hay un en el que se le devuelvan sus funciones anteriores como un área exactamente de gestión y revisión de los proyectos que se presentan al Secretario. Es un área un tanto irrelevante yo lo siento así para la oficina del propio Secretario, anteriormente se tenían buenos proyectos, buenos programas, buenas actividades que incluso esta área delegó muchas cosas muy positivas para la Secretaría, incentivos, proyectos que pues ahí está, ahí están y como tal pues se veía que funcionaban, pero hoy en día, como que se perdió esa esencia inicial que tenía la Coordinación de Control de Gestión y todo salvo lo que haga la jefa de ahí en fuera no hay otro cosa.

## **Entrevista 2: Actor “B”**

**La primera pregunta es ¿Qué cambios importantes crees que ha experimentado la Coordinación?, O sea de acuerdo a tu experiencia que has tenido tú en tu área, ¿Qué cambios importantes crees que ha experimentado la Coordinación?**

Respuesta: Bueno, por principio de cuentas las maquinas.

**Pregunta: ¿Y en cuanto a mobiliario?**

Respuesta: No se las maquinas para mi creo que es lo más importante, el cambio mas amplio que ha habido ahí en la Coordinación, los formatos también.

**Pregunta: ¿Administrativamente, en cuanto a jefes, no sé?**

Respuesta: En si no, no tengo un buen comentario hacia los jefes que ha habido ahí, creo yo que todos han seguido con el mismo patrón, con el mismo patrón de impartirla, como se dice de impartir la importancia hacia su área para mi eso ha sido.

**Pregunta: ¿Y en cuanto al personal?**

Respuesta: Pues de personal yo siento que todavía nos falta mucho, entre que llegue mucha gente mucho más capaz, más con ganas de trabajo, con mas compañerismo, siento yo que eso es lo que esta haciendo mucha falta en el área.

**Pregunta: ¿Pero así ningún cambio importante crees que ha habido, en el paso del tiempo?**

Respuesta: No realmente no, quizá a lo mejor en la mera coordinación si, pero en el trabajo no, en lo que se refiere a lo que recibe Oficialía de Partes, no.

**Pregunta: ¿Qué crees que hace bien la coordinación, que consideras que hace bien la coordinación?**

Respuesta: Siento yo, que en cuanto a la documentación que se envía a otras áreas, al seguimiento, siento que el seguimiento si es super, muy bueno, que es muy buena la coordinación.

**Pregunta: ¿Qué crees que hace mal la Coordinación?**

Respuesta: Pues así como que mal, mal, mal, pues sería recibir la documentación que no nos corresponde, y después tener problemas para reenviarla, porque ya lleva un número, ya lleva un sello, y tiene un cierto limite de tiempo, alguna de la documentación que se recibe, ahí nos dicen que tenemos que recibir por que es la actividad de nosotros no, es nuestra obligación recibir, pero yo siento que no, hay veces que no puedes recibir una documentación que viene dirigida a ciertas personas que no corresponden a la Secretaría directamente, siento que eso esta mal para mi, por ejemplo, en los domicilios para las empresas, los recibimos porque sabemos que según vienen dirigidos a la Secretaría de Seguridad Pública, pero sabemos de entrada que esos oficios deberían de dirigirse o otras instancias y no se lo decimos al juez o a la persona que viene a entregar, la recibimos, y la tenemos que reenviar y nuevamente nos la envían ellos por que piensan que si corresponde a la Secretaría, porque en una ocasión ya se recibió y entonces llegan y no se les comenta que no pertenece este asunto a la Secretaría.

**Pregunta: ¿Y a que crees que se deba eso?**

Respuesta: A eso que te comento, que no se les informa a la gente sabe que este documento se lo recibo por primera y última vez, porque viene dirigido así, pero en la próxima ocasión que usted quiera solicitar este tipo de información se tiene que dirigir expresamente a tal institución.

**Pregunta: ¿Y porqué no se les dice?**

Respuesta: Bueno porque la persona que esta recibiendo no tiene esa instrucción, tiene la instrucción de que tiene que recibir todo, de parte del encargado del área tiene la instrucción que tiene que recibir todo, porque viene de un tribunal o equis, entonces yo siento que es más vuelta de papel y además que no tiene por que ser.

**Pregunta: ¿Nada más sería eso lo que tu consideras que hace mal o crees tu que haya otras cosas, cuestiones que estén mal, que tu veas mal?**

Respuesta: Eso es en cuanto a lo laboral, obvio que en cuanto tratándose de personal, también hay muchas cosas que yo considero que están mal.

**Pregunta: ¿Cómo cuáles cosas?**

Respuesta: Yo creo que como la atención y el trato hacia el personal, no directamente de la coordinadora, sino más bien del encargado, que se supone que la coordinadora no desconoce nada de lo que ahí se trabaja, se dice o se hace no, pero siento creo yo que si esta mal la forma de dirigirse hacia todos nosotros, creo que no nos tratan como trabajadores realmente, a veces siento que nos tratan como si, yo nunca he estado en un reclusorio pero ni quiero estarlo, pero siento que nos tratan como si estuviéramos en un reclusorio, que no hagas esto, que porque te tardas, que apúrate como si no estuviéramos haciendo nuestro trabajo, como si nunca sacáramos nuestro trabajo adelante.

**Pregunta: ¿Y tu qué crees que deben hacer los integrantes de la Coordinación para que esta sea mejor?**

Respuesta: Pues en primer lugar, creo que interesarse por cada uno de los integrantes de la coordinación, llámese coordinación, llámese oficialía de partes, creo yo que nos hace mucha falta atención de parte de los jefes, mucha atención no se, de parte de lo que necesitamos para el trabajo, o de lo que necesitamos para sentirnos bien para hacer



nuestro trabajo a gusto, o sea con esto no quiero decir que voy a llegar a hacer mi trabajo al ahí se va, y no, yo creo que necesitamos un aliciente más para llegar.

**Pregunta: ¿Cómo que aliciente sería?**

Respuesta: Igual un mejor trato como comentaba, igual y a lo mejor el salario no porque sabemos que el salario tendríamos que estar tratando otra situación, no, del salario porque eso se da conforme tu jefe se da cuenta que tu le estas funcionando, no, pero si tu jefe nunca asiste no se a platicar contigo o a interesarse en lo que necesitas, en lo que haces, en lo que te pasa, no se, creo que nunca se va a dar cuenta de eso, entonces si hace falta mucha atención hacia nosotros como personal.

**Pregunta: ¿Entonces cómo crees que el personal pueda mejorar en si, en la coordinación?**

Pues como te comento igual y con algún tipo de incentivo, igual y no es de dinero, pero necesito yo que me den un día por equis razón y que me lo den sin decirme por ejemplo: ¡qué usted es medico! y va a ir a ver a su enfermo, que no te contesten con cosas que te hieren más, entonces, yo siento que no se, con justificarte un día, que se yo, y no tanto con dinero, porque es lo que te digo o sea el dinero creo que ellos lo manejan conforme a tus habilidades, a tus aptitudes, a tu desempeño en el trabajo y no por estárselo pidiendo uno, no, pero te digo esto no va a suceder si tu jefe nunca se acerca a ti y ve lo que haces y ve lo que no haces por tus problemas personales o a lo mejor los problemas con tus mismos compañeros.

**Pregunta: ¿y que crees que se puede cambiar de la coordinación?**

Respuesta: Físicamente su mobiliario que esta bastante mal, no se, que se sienta un ambiente más de oficina, no de estar en un lugar donde no tienes buenos muebles, no tienes el material necesario, careces de un, no se de un lápiz a lo mejor, siento yo que empezando por allí. en segundo termino no se que tenga un encargado que te digo, se preocupe por nosotros, que realmente se preocupe por nosotros, que no solamente cuando tengamos que ayudarle a terminar un trabajo nos trate bien, porque sabe que le tenemos que estar apoyando, sino que también el apoyo sea reciproco eso es lo que nos hace mucha falta ahí.

**Pregunta: ¿Ese sería el cambio, para ti, que tendrá que darse en la coordinación?**

Respuesta: Si ese, y yo creo que es el más importante, el mobiliario como quiera que sea te acomodas en algo y te pones a hacer tu trabajo, pero si ves caras o te avientan las cosas o te contestan mal, pues creo que todo eso te viene bajando el poco, como te diré, el poco gusto que tenías por llegar a tu lugar de trabajo.

**Pregunta: ¿Y tu que consideras que no se puede cambiar en la coordinación algo que no sea posible cambiar?**

Respuesta: Algo que no sea posible cambiar, no creo que haya algo que no se pueda cambiar ahí.

**Pregunta: ¿Por qué?**

Respuesta: Porque bueno, porque de hecho la coordinación como lo dice de control de gestión esta para tener un control de tanto la documentación como algunas quejas y que se llegan a suscitar dentro del recibimiento de documentación para eso esta y para eso se trabaja ahí, no se tiene ninguna otra área que sea exclusivamente el control de documentación y de quejas o solicitudes, ya sea por escrito o verbales eso es también mi parecer.

**Pregunta: ¿Cómo te gustaría que fuera la coordinación en un futuro?**

Respuesta: Me gustaría que estuviera bien definida en cuanto a su estructura y en cuanto a su dependencia, porque no sabemos si dependemos del secretario, si dependemos del particular o si no dependemos ni del secretario ni del particular.

**Pregunta: ¿Y cómo te das cuenta de eso, por qué dices eso?**

Respuesta: Porque a la hora de alguna, alguna sugerencia o de queja de nosotros como trabajadores, no podemos acudir ni con el secretario ni con el particular directamente o igual para alguna solicitud monetaria por así decirlo o de algún permiso, no nos regimos ni por la secretaría particular ni por el secretario directamente.

**Pregunta: ¿Pero ustedes tienen un jefe?**

Respuesta: Tenemos un jefe que es el coordinador, pero estamos en las mismas, o sea el es nuestro jefe, pero no sabe que existimos o sea lo sabe por medio del que esta como encargado o sea que.

**Pregunta: ¿Entonces cuál sería tu ideal de la coordinación?**

Respuesta: Mi ideal de la coordinación es tener un jefe en toda la extensión de la palabra, que se ocupe de su persona, que se ocupe de lo que la coordinación en si encierra como una área, como te diría, institucional, como lo menciona en su ultimo párrafo de que dice "coordinación de control institucional", no, creo yo que eso sería lo mejor que nos podría haber pasado en esta, que realmente el que este como coordinador el que este como jefe general de nosotros, nos tenga en cuenta, sepa quienes somos, sepa no se, cuantos somos, sepa, no se creo yo que todas nuestras necesidades y todo lo que deseamos y eso para mi sería uy , super, super.

**Pregunta: ¿Por qué crees que eso sería lo mejor?**

Respuesta: Porque creo yo que se terminarían muchas inconformidades, muchas inconformidades que han existido y que existen y creo yo que siguen existiendo, en cuanto al, volvemos otra vez, en cuanto al trato como personas, en cuanto a la cuestión monetaria, en cuanto al mobiliario, porque has de saber que las personas que están en el primer

turno si tienen sus respectivos escritorios sus llaves y todo y las del segundo turno no, compartimos maquinas, compartimos trabajo, pero nada más, o sea yo donde guardo mis cosas, yo se donde pongo mis cosas, entonces son muchas inconformidades, muchas inconformidades.

**Pregunta: De seguir así la coordinación ¿Cuál crees que sería su destino?**

Respuesta: Pues mira, desafortunadamente esto que te comento de las inconformidades se manejan internamente, porque como te digo, no nos podemos acercar a una secretaría particular para comentarles nuestras inconformidades y nos diera una respuesta buena, porque lo que nos dicen es, diríjase con su jefe inmediato.

**Pregunta: Volviendo a la pregunta , si la coordinación siguiera como hasta ahora ¿Cuál crees que sea su destino?**

Respuesta: No creo que desaparezca por lo siguiente, es un área que realmente se requiere es un área en la que estamos, la mayoría de las personas que estamos en esta área tenemos ya más de quince años, obvio de trabajo, porque de edad ya pasamos de los treinta, entonces aunque tengamos todas estas inconformidades, nos estamos apoyando por el simple hecho de que si nos llegáramos a ir de la coordinación no tenemos opción de estar en otra área, entonces ni podría desaparecer, solamente que en la estructura general se propusiera eso, ahí si desaparecería porque desaparecería, pero yo creo que eso es muy difícil porque esta área tiene años igual y no estaba como coordinación de control de gestión, pero ahí siempre ha estado esta área siempre ha existido, con otro nombre y buen sientto yo que antes si había más...

**Pregunta: Antes ¿Hace cuanto más o menos?**

Respuesta: Hace como cinco años atrás seis, estaba mejor porque, porque sabíamos a quien pertenecíamos a un área directa que era la secretaría particular teníamos alguna queja, algún asunto que tratar y nos recibían en la secretaría particular, ahí si nos prestaban atención y procuraban como te diré nuestro bienestar, pero ya de unos cinco años hacia acá, todos están, no se que paso, ya te digo, nos separaron de la particular ya no fuimos secretaría particular, ya fuimos coordinación de control de gestión y bueno, ya no sabemos a quien dirigirnos directamente.

**Pregunta: y tú en general ¿A que crees que se deba todo esto de los cambios, quéha habido de lo que era antes, de lo que es ahora?**

Respuesta: Bueno déjeme decirte que los nuevos coordinadores que han estado, no han estado o no han sabido estar con tanto personal, no han estado nunca a cargo de tanto personal, yo siento que ha sido eso, entonces lo que menos quieren son problemas no, y no saben como tratar un problema de un personal siendo que ellos tienen otros por sus diferentes actividades, porque en si, en si, se supone que la coordinación o la coordinadora se encarga de todo lo que entra como papeleo, pero esta coordinación se encargó de muchas más cosas, por eso, obvio, como dicen por ahí, no puedes servir a dos amos al mismo tiempo, no, descuidas a uno y le echas ganas al otro, entonces eso es lo que ha estado pasando,

**Pregunta: Bueno ¿Algo más que quieras agregar?**

Pues nada más, me dio mucho gusto que me hayas hecho esta entrevista, porque creo que necesitaba sacar eso, ja, ja, ja.

Mira por ejemplo hay una compañera y bueno así como ella habemos varias que tenemos problemas personales, que obviamente cuando llegas a tu trabajo no estas al cien por ciento porque estas pensando en tantos problemas que tienes, no, por ejemplo, esta personita que tuvo el problema de adquirir tarjetas de crédito, se sobregira en sus tarjetas de crédito y le llega un citatorio y le dicen en el citatorio que porque se niega a pagar, pero ella no se esta negando a pagar, ella simple y sencillamente no tiene de donde tomar el dinero y hacer los pagos correspondientes, llega y le dan trabajo, comete no se dos errores seguidos y el encargado en lugar de mandarla traer y preguntarle que es lo que le esta pasando porque esta cometiendo tantos errores, la castiga, sabe que usted ya no me va hacer nada, nada, nada, ya no la quiero en las maquinas, váyase al archivo y ahí se va a estar hasta que termine de archivar todo, en lugar de preguntarle que le esta pasando y tener un poco más de consideración, porque pues, ahora si que somos seres humanos todos cometemos errores, pero muchas de las ocasiones tenemos problemas que nos hacen cometerlos y cometerlos, estar pensando en como resolverlos, llegamos a nuestro trabajo y en lugar de encontrar apoyo a lo mejor no monetario, pero si de una persona de un ser humano que se interese en preguntarte que tienes que te esta pasando igual y al platicar tus cosas ya te sientes más apoyado, en cierta manera, y así como esas cosas han pasado muchas más, entonces creo yo, que para nosotros como mujeres, principalmente, como madres nos afecta demasiado, nos afecta demasiado porque tenemos problemas con nuestros hijos, con el marido y llegamos a nuestro trabajo y se nos junta otro problema que es ver la cara larga del jefe que esta ahí que nos habla golpeado o nos regaña, por equis motivo, pues todo se viene abajo, por eso te digo yo que el trato es lo que más nos esta perjudicando, por eso te decía yo que nos tratan como si estuviéramos en el reclusorio, como si no tuviéramos derecho a nada.

Bueno pues muchas gracias.

### **Entrevista 3: Actor “C”**

#### **Pregunta : ¿qué cambios importantes crees que ha experimentado la Coordinación?**

Respuesta: Uy si han experimentado muchos cambios en la coordinación yo creo que desde que yo entre aquí hace unos años, si he visto como se ha transformado a nivel de enfocarse a lo que realmente es la coordinación muchas veces estábamos llevando cuando yo lleve con Gabriela Solís otro tipo de actividades ciertamente encargadas por el Secretario Joel Ortega pero en un cierto momento no eran tan relevantes para el área, o sea como los eventos o realización de las subastas, de los congresos que se organizaban, como que le tocaban más a proyectos especiales pero así como otros que todo lo que se hizo, se hizo bien o sea y bueno también es parte de la versatilidad de las áreas pero bueno poco a poco a partir del cambio de las jefas como de Gabriela Loya y después de María Luisa Álvarez yo creo que el área ha ido dejando todo ese tipo de actividades, las ha ido pasando a las áreas que realmente les toca actualmente llevarlas, para enfocarse a lo que realmente es el control de gestión no, siempre es importante tener un buen control de todo lo que entra a un área tan sensible como es una área tan cercana la secretario y vamos es lo que es realmente la verdadera atención al ciudadano y al publico en general ahorita hay muchos proyectos por hacer pero ya realmente enfocados a lo que es el control de gestión y es algo que también igual se ha ido agilizando poco a poco el proceso de depuración y el proceso de control hasta llegar a un limite más optimo a un limite que en este momento ya tenemos datos más sólidos, ya podemos saber con mucha, mucha precisión donde esta un determinado documento que llegó durante el año quien lo recibió, si ya hay una respuesta del área a la que se turnó y realmente es algo que ya nos da mucha seguridad y mucha confianza al área y no solamente al área sino hacia los demás departamentos de la secretaría, sino que nos da mucha confianza a nosotros mismos también de tener esa seguridad para dar un dato que a lo mejor en un cierto momento nos puede ayudar a detectar algún caso que este de moda o a detectar incluso datos que pueda dar el secretario a conocer al público tan importante es que todo este bien controlado que todo estén su lugar en el momento preciso y que siempre que nos pregunte que tengamos el dato preciso de lo que hay, tener los datos en línea y en tiempo real y con la ayuda de todo esto si ha funcionado bien la implementación de sistemas en cierto modo ya hemos implementado una base de datos a lo mejor un poco más rustica de lo que debería ser pero ya tenemos esa seguridad esa agudeza en los datos entonces también nos ha ayudado mucho a acelerar un poco el proceso de búsqueda que antes era buscar a mano antes era que agarrate el folio que los legajos todo y ponerte a buscar porque la clasificación la hacían por áreas y no por fechas que es como debería ser en realidad pero gracias a estas implementaciones a estas opciones que se han ido poniendo podemos ya tener una mayor precisión en todos lo que hacemos.

#### **Pregunta: Esto es en cuanto a los procesos de trabajo los procedimientos y ¿cuanto al personal?**

Respuesta: En el personal pues realmente el área esta dividida en dos partes nosotros en el piso diez nos encargamos realmente del proceso de control lo que es precisamente la coordinación como dice el nombre del área pero en realidad en donde se realiza el trabajo primario donde se recibe toda la información que llega a las diferentes áreas de la secretaría y que viene de los ciudadanos hacia el secretario que es lo que le están demandando o que es lo que le están solicitando pimes????? en otros casos, pues había grupos de trabajo que cuando yo llegue las personas que como que estaban en una si tenían su rutina, su modo de trabajo, su estilo ya, su procedimiento y como que no estaban coordinados con las otras áreas o sea en este caso los de abajo no estaban en coordinación con los de arriba o sea que oficialía de partes había ciertas cosas que como que estaban en lo oscuro y que de repente nos provocaban problemas a los de la coordinación pero bueno a partir de que han surgido ya pues necesidades del mismo trabajo de como han cambiado e incluso las jefas las coordinadoras los titulares del área esto se ha ido un poco mejorando en el aspecto social que es muy importante tener una buena comunicación ambas áreas para saber que estamos haciendo para poder saber en un momento dado que podemos hacer o hasta donde podemos nosotros vamos, determinar alguna información no,

#### **Pregunta: Ambas áreas ¿te refieres a la coordinación y a la oficialía?**

Respuesta: Así es coordinación y control y la oficialía de partes que bueno en realidad están bajo la misma encargada pero vamos trabajan de manera diferente e incluso en lugares diferentes pero al fin y al cabo es lo mismo que la oficialía de partes es un conducto y nosotros tenemos que controlar lo que hace ese conducto y si es muy importante en el aspecto personal, en el aspecto personas la convivencia por la que nosotros pasamos no por esa misma separación, por ejemplo de que nosotros estamos en el piso diez y ellos están en la planta baja del edificio de repente no hay ese conocimiento como personas ese vamos, esa convivencia ese conocer a las personas y eso en cierto modo si te puede influir en el trabajo y a lo mejor de repente no sabes quien lleva que cosa o a quien le puedes pedir que cosa y esto te puede a la larga afectar en la eficiencia de tu trabajo e incluso las malas conductas o sea el que no me cae bien y el que no le hablo o pídeselo tu y empezamos con cosas, esos son obstáculos a la larga y muchas veces no comprendemos cuando el trabajo es el trabajo y cuando lo personal es aparte, cuando tu entras a una oficina tu entras a trabajar y tienes compañeros de trabajo y ya por fuera cuando sales de tu trabajo pues ya tu determinas si alguien te cae bien o te cae mal pero ese tipo de relaciones interpersonales deben ser más bien

cordiales dentro, por más que te caiga mal pues tu estas ahí para trabajar y es tu compañero o sea si ya afuera no puede ser tu amigo pues es mas bien una cuestión muy personal de cada quien,

**Pregunta: ¿Que crees que hace bien la coordinación?**

Respuesta: Sin duda controlar últimamente si nos han solicitado bastante información, vamos por lo mismo que es un área muy sensible y tan cercana al secretario de repente para las entrevistas para la transparencia pública que esta tan de moda hoy si se necesita que des información fresca entonces yo creo que algo muy importante con lo que se ha distinguido la coordinación es en tener esos datos en tiempo a pesar de no tener muchos recursos digamos que nos servían para el trabajo, como maquinas mas rápidas, o una base de datos donde poner todos los datos, toda la información, si se ha podido cumplir con los objetivos mucho de esto si ha tenido que ver en la exigencia que tiene tu jefe en turno obviamente si hemos tenido a veces que vernos forzados en el trabajo pesado que quedarte tarde pero yo creo que al fin y al cabo si hemos cumplido, en forma y en tiempo y hasta ahorita todo ha salido bien, pero vamos, eso no quiere decir que es lo máximo yo creo que podemos llegar a cosas mucho mas ágiles y mas para llegar a ese punto que queremos que es tener la información precisa en tiempo real entonces hasta el momento yo considero que la coordinación ha trabajado bien incluso hasta para acreditarse cosas que no son de la coordinación del secretario, que son encargos del secretario, entonces yo creo que eso es un plus que nos da como equipo de trabajo,

**Pregunta: ¿Qué consideras tu que hace mal la coordinación?**

Respuesta: Que considero que hace mal la coordinación, mmhh, quizá un poco de problemas por lo mismo de las relaciones personales te comentaba, posiblemente se podría fomentar un poco mas la convivencia que es lo que se ha buscado mas en los últimos días a raíz de que son fiestas decembrinas se puede dar el pretexto de que una comida una comidita de fin de año, una rosquita, a fin de limar asperezas, yo creo que lo que se ha hecho mal el no buscar esa convivencia,

**Pregunta: ¿Y a qué crees que se deba?**

Respuesta: La misma situación a veces yo siento que por cuestiones a lo mejor muy sociales muy de status pues los de Oficialía de partes sienten que los que están en la coordinación son de otro status y se llegan a sentir inferiores o decir a pues es que ellos son los jefes o eso, y no hay ese trato que debería de haber ese trato directo a lo mejor es parte de lo que se ha hecho mal en cierto modo no tratar de hacer esa unión, esa comunicación entre las personas, es cierto que tu vas a trabajar pero te ayuda en cierto modo a trabajar a gusto es importante que tu estés bien en tu lugar de trabajo que estés bien con las personas que te rodean eso te ayuda a eficientar tu trabajo, y una forma de tu trabajo también, pues te evita muchos obstáculos también de que a pues ve tu y dile porque a mi me cae mal entonces yo creo que hay que eliminar un poco ese aspecto el eliminar esa distancia que hay entre la planta baja y el piso diez .

**Pregunta: ¿Y bueno ya después de lo que tu me has comentado que crees que deben hacer los integrantes de esta coordinación para mejorar y ésta sea mejor?**

Respuesta: Primero que nada yo creo que hacer la conciencia de que pues vas a trabajar, debes dejar esas rencillas personales fuera de tu trabajo ya si las quieres tener pues es cosa de cada quien obviamente todos tenemos un carácter todos tenemos una forma de pensar una forma de ser que a veces no coincide con las demás, pero si dentro nos enfocamos a hacer el trabajo para todos y hacer conciencia de que todos estamos trabajo mas allá de un jefe, que todos estamos trabajando por la misma gente, a veces se nos olvida que todos somos servidores públicos y pues yo creo que lo que se puede hacer sin duda es tratar de hacer esa conciencia es una reflexión, yo trabajo para que las quejas y las demandas que la gente le hace a la policía puedan llegar en tiempo, que la policía de veras les pueda servir, que sea ese canal de comunicación entre la gente y la institución, siempre podemos buscar nuevas alternativas como poder hacer bien nuestro trabajo, eso nos falta a veces pues yo siempre lo he hecho así y me funciona y a veces yo creo que podemos buscar una manera de hacer conciencia en eso de que siempre puedes mejorar, siempre puedes dar un plus es hacer un poco mas, hacer esa labor de digamos a lo mejor de capacitación de incentivos en cierto modo yo creo que todo eso sería muy bueno y a la larga darte pauta a muchas mejoras en la forma en que trabajamos todos.

**Pregunta: ¿Cómo que tipo de incentivos?**

Respuesta: Hay muchos tipos de incentivos no me estoy refiriendo al económico, a lo que es el bono y no es tanto eso mas bien es la motivación de repente si hace falta que le digan a uno haz las cosas bien y siempre se pueden mejorar por que a veces si lo dejas así y se te olvida y cual es la mejor manera de recordar esas cosas pues a lo mejor con una platica, o con unos cursos a lo mejor con una comidita yo les platico como me gustaría que fuera el trabajo o como pienso que podría yo mejorar mi trabajo, hacer una cultura de motivación y no quedarnos en el estancamiento de decir es que siempre lo hemos hecho así, y siempre va a ser así, sino que ver que mas hay, ver que hay de nuevo, yo y como puedo yo sentirme mas motivado para hacer mejor mi trabajo y como le puedo yo echar mas ganas, influyen muchos aspectos el aspecto social, el aspecto económico el familiar todo te afecta en un cierto momento, pero si tu asistes a cursos, tienes platicas, convivencias, que es el aspecto humano de un trabajo yo creo que eso podría ayudar a hacer crecer mucho la eficiencia con la que trabajamos.

**Pregunta: ¿La pregunta anterior fue que podrían hacer los integrantes de la coordinación para mejorar su trabajo, la siguiente pregunta es que debería hacer la coordinación para que sus integrantes sean mejores como personas y trabajadores?**

Ah, ahora si podríamos hacer la diferencia, como coordinación pues si tendríamos que preocuparnos mas por ver que podemos ofrecerles, a lo mejor no tanto económicamente porque es muy difícil eso, pero si de que manera podemos bueno en el medio burocrático el dinero es muy difícil no es tan sencillo de conseguir no se trata de manejar ni de justificar por eso no es tan sencillo decir bueno si tu haces bien tu chamba te doy un premio, o al que haga bien su chamba le vamos a pagar mas, por que realmente no esta en nuestras manos pero si podemos hacerlo en el aspecto de reconocimiento a lo mejor como coordinación a los titulares si podríamos decir, ah bueno sabes que me di cuenta que este mes si trabajaste bien gracias felicidades, a lo mejor una palabra de repente puede ser tan efusiva como un premio que te reconozcan tu trabajo tu chamba, y que te hagan sentir que estas haciendo tu trabajo bien esto te motiva te hace que quieras hacer mejor tu trabajo, y pues ya a nivel individual cada quien podría buscar nuevas alternativas no conformarse con lo que hace siempre sino decir que mas puedo hacer, a que aquel me cae mal pues yo vengo a trabajar aquí, no por eso voy a bloquear mi trabajo, si ella me tiene que recibir los oficios y yo los tengo que sellar, no porque me caiga mal no le voy a pasar los oficios para que me los selle, ese tipo de cosas verlo de manera un poco mas profesional y pues siempre tratar de dar ahora si que lo máximo, no conformarse con lo que ya hacemos, sino ver que mas podemos mejorar, pero es un circulo uno depende del otro no porque si no hay disposición de las personas aunque haya disposición de la coordinación pues no va a pasar nada y viceversa, aunque haya disposición de las personas y no hay disposición de la coordinación pues tampoco va a pasar nada, uno depende del otro.

**Pregunta: ¿Y de lo que me has comentado que se puede cambiar de la coordinación?**

Respuesta: Que se puede cambiar de la coordinación, muchos paradigmas que hay en la manera de trabajar existe una rutina muy marcada en la forma en que se hacen las cosas y se hacen mil pasos para llegar a una misma meta, a lo mejor una meta que se puede alcanzar con solo dos o tres pasos, lo que se puede hacer primero yo creo que es un análisis bien profundo de que es lo que hacemos para saber como lo podemos mejorar.

**Pregunta: ¿A que te refieres profundiza un poquito mas en eso?**

Respuesta: Me refiero a sentarte tu, a lo mejor un momento a observar como funciona la coordinación, en este caso como titular sentarte un poquito y ver el proceso va así e ir trazando tu diagrama de flujo, un documento llega a la oficialía de partes, se revisa si ciertamente va al secretario en este caso ya se recibe, se sella, se registra, se clasifica, y posteriormente se envía, se lleva la copia para control a la coordinación y se espera la respuesta del área hasta que se registra y se descarga el asunto o en su caso se le lleva el seguimiento, ver que personas están involucradas en cada etapa, en todo este proceso mirar quien se encarga de recibir, quien se encarga de turnar, quien se encarga a lo mejor de controlar, como lo esta haciendo, que recursos esta empleando para hacerlo, y pues en cada etapa ir analizando, que pasos me sobran, a lo mejor puedo prescindir o puedo agilizar, para hacer un flujo de trabajo mucho mas rápido, o hacer una comunicación mas corta y que esto sea una de las metas a las que se quiere llegar, existen muchas cosas que se pueden hacer, realmente otro de los aspectos es el rezago tecnológico por que estamos hablando de volúmenes, vamos casi millones de asuntos al año, en los cuales se tiene que estar actualmente capturando casi a mano, no, existiendo avances tecnológicos de software, computadoras que te pueden agilizar tanto el trabajo, quizás también se podría hacer eso una propuesta de mejora en la infraestructura, con que se cuenta, en cierto modo se podría también revisar el área de trabajo a lo mejor no esta tan bien que estén separadas las dos áreas, a lo mejor estaría mejor que estuvieran juntas, para que el proceso fuera instantáneo, a veces en lo que te suben un documento de la planta baja al piso diez se pierde tiempo y muchas veces a sucedido que son asuntos urgentes y no los han subido por que no hay elevador, cosas tan insignificantes, no, y todo este tipo de cosas son esas etapas que te comenté, que hay que analizar y mas que nada, tener siempre propuestas y la mente abierta y ver que mas se puede mejorar.

Y tu ya me comentaste que se pueden cambiar muchas cosas en cuanto a los procesos de trabajo, el procedimiento de trabajo en cuanto al espacio físico y en cuanto al mobiliario.

**Pregunta: Y ¿en cuanto a la gente?**

Respuesta: En cuanto a la gente quizás sería parte de lo que te comento de la convivencia y del factor social ya viéndolo mas a manera de recursos humanos, sería hacer ese análisis minucioso para ver que personas están haciendo a lo mejor trabajos que a lo mejor no son tan importantes para llegar al objetivo puedes ser que a lo mejor yo reubique personas para abarcar los trabajos que digamos son mas pesados el control, el registro y todo eso a lo mejor ocupar a las ciertas personas que solo se dedican a lo mejor a poner un sello por ejemplo, a lo mejor ocuparlas en ese lugar, a lo mejor tiene mucho que ver el saber el conocer a esas personas para saber cuales son sus aptitudes y sus habilidades y según esas aptitudes y habilidades ubicarlos en un área en donde puedan hacer mejor su trabajo que puedan tener allí nuevas propuestas, que a lo mejor hasta un momento nos agilicen ahí ese proceso de trabajo,

también tenemos que analizar un poco a las personas y saber cuales son sus aptitudes y habilidades para saber en donde nos son mas útiles y donde nos pueden ayudar a producir mas.

**Pregunta: ¿Y que no se puede cambiar de la coordinación?**

Respuesta: Que no se puede cambiar, yo creo que algo que no se puede cambiar no se si te refieras a lo que ya es tipo o a lo que es muy difícil cambiar.

**Pregunta. aja o sea ¿que es lo que tu ves que de plano no tiene manera de ser modificado o que no puede cambiar?**

Respuesta: yo creo que algo que no se puede cambiar sin duda es el control el control siempre se ha llevado de una manera que eso siempre va a tener que ser necesariamente igual, a lo mejor con mas o menos datos pero siempre vas a tener capturado un numero de folio siempre vas a necesitar saber a donde se mando ese numero de oficio, a donde se mando cierto documento que llego, que era, cuando llego, a quien iba dirigido, si tiene respuesta o no, son datos que pues siempre tienen que estar allí independientemente de como los obtengas no, siempre tienes que tener esa información no importando como llegues a ella, ese es uno yo creo que el otro pues seria.

**Pregunta: ¿En cuanto al personal, en cuanto a los miembros de la coordinación?**

Respuesta: ¿Que no se puede cambiar en cuanto a personal?, hay posiciones que vamos hay funciones muy especificas, como por ejemplo, pues quien lleva el control, a lo mejor en la coordinación el enlace administrativo, a lo mejor en la oficialía de partes el que se encarga de sellar, son ciertas funciones que se tienen ya muy especificas para el proceso de control de gestión y que tampoco se pueden tocar son funciones que si tienen determinados requerimientos y habilidades por ejemplo al que turna no lo puedes poner a hacer estadísticas, a lo mejor al que puede hacer estadísticas no lo puedes poner a archivar, entonces yo creo que hay funciones bien delimitadas como esas que te comento, que si no se pueden tocar pero si vamos en todo lo demás y haciendo un análisis bien y apropiado yo creo que si puedes reorganizar dependiendo de habilidades.

**Pregunta: ¿Cómo te gustaría que fuera la coordinación en el futuro?**

Respuesta: Pues como ya te comentaba hay una meta y un objetivo, la coordinación como ya te mencionaba tiene una meta actualmente no que es entregar informacion acerca de todo lo que la gente le solicita a la secretaria de una manera optima precisa sin errores y casi, casi instantánea, por que, para que en un momento dado se requiera un asunto muy delicado que necesitemos información, de que la secretaria de seguridad pública es un órgano que esta bajo la lente de la vista pública siempre tienes que tener todo en orden, todo en el momento, yo creo que a futuro yo veo una coordinación bien organizada en un proceso de trabajo organizado capaz de rastrear un documento en cualquier momento capaz de dar datos y cifras igual también en el momento, en línea y pues con una gente yo creo muy profesional muy concentrada en lo que hace y pues que con un ambiente de trabajo por lo menos cómodo, yo creo que eso es lo que yo veo a futuro con las acciones que estamos haciendo actualmente.

**Pregunta: ¿o.k. de seguir así la coordinación como esta actualmente como tu la ves, como tu la percibes, cual crees que sea su destino?**

Respuesta: De seguir así vamos de cumplir nuestras metas y objetivos, al final debemos de llegar a un equipo de trabajo bien preciso bien eficaz, bien capaz de hacer el trabajo en un tercio de lo que se hace actualmente de tiempo pues digamos sobre todo con gente que este cómoda en su entorno de trabajo, mas que nada yo creo que ese tiene que ser el destino final y bueno cumpliendo siempre con las expectativas que la misma secretaria necesita para esa área en particular y pues también cumplir con nuestras funciones como servidores públicos yo creo que el destino de la coordinación debe ser sin duda el alcanzar esa integración de entre las gentes que la forman y que hacen el trabajo pesado y al final pues con el objetivo de tener esa información ya fresca no.

Pues muchas gracias Cris.

#### **Entrevista 4: Actor “D”**

##### **Pregunta: ¿Mónica que cambios importantes crees que ha experimentado la Coordinación?**

Respuesta: Pues, yo creo que el cambio de jefa fue un cambio importante porque trabajábamos mucho con Gabriela, pero yo creo que el haber cambiado de jefa a la Lic. Loya nos convirtió en un grupo de trabajo un poco más unido, sino todo lo que deberíamos ser, si un poco más unido y eso nos trajo una mejor forma de trabajar, la presión no del trabajo sino de la forma de trabajar, la presión no del trabajo sino de la forma en que nos trataba Gabriela.

##### **Pregunta: ¿Cómo ves esa diferencia del trato, como era antes y como es ahora?**

Respuesta: Antes, ya ves que Gabriela gritaba, te insultaba y te humillaba como persona y como trabajador, entonces yo creo que eso contaba mucho en que si hacíamos las cosas, las hacíamos bien pero de malas, ni con el gusto que debe tener tu trabajo, cambiar de jefes al haber sido tratados de otra forma a mi en parte nos aminoro el trabajo, porque nos quitaron muchas cosas, pero el cambio de la forma en que te tratan, que la Lic. Loya nos dio otro trato, la forma de ser, de vernos como compañeros de trabajo, como jefa y su gente que trabaja para ella, no como sus enemigos que la bloqueamos.

##### **Pregunta: ¿Actualmente, eso fue Solís, Loya, Actualmente?**

Respuesta: Bueno con la Lic. Ma. Luisa las cosas son también diferentes, creo que ella también nos da muy buen trato, nos ha dejado trabajar, no presiona, nos asigna nuestro trabajo a cada quien, yo creo que el trabajo ha salido no, a excepción de este no, ya sabes de las cosas que hay en la coordinación, Taurino y sus cosas que tiene Taurino también pienso que al estar alejadas las dos áreas, a las jefas les trae consecuencias como no conocer bien al personal, de una de las áreas de trabajo, por consiguiente le dan demasiado poder a Taurino y eso hace que él trate mal a su gente y que ellos no hayan experimentado el cambio que nosotros experimentamos porque los de abajo, ahora si que los de abajo no han experimentado el cambio que nosotros tenemos.

##### **Pregunta: ¿Entonces, aquí cómo ves tu esa diferencia?**

Respuesta: De Taurino.

##### **Pregunta. ¿ O sea, cómo dices que los de arriba y los de abajo?**

Respuesta: Es que somos tratados de diferente forma porque los que están abajo como Taurino es él quien los dirige por así decirlo, y el es una persona de poco criterio como jefe, yo creo que a Taurino esa cosa no le queda, no tiene un criterio para saber mandar, él cree que con golpear a la gente a ti te va a trabajar bien y eso quien sabe, entonces todos estos tres cambios que nosotros hemos experimentado la gente que esta con él no los ha experimentado, la gente que esta con él no los ha experimentado porque para ellos, no recibieron las instrucciones de Gabriela Solís, no las recibieron como nosotros las recibimos, recibieron los malos tratos de Taurino, pero no supieron el cambio de la Lic. Loya, porque gracias a Taurino, la Lic. Loya también tuvo su trato cortante con ellos.

##### **Pregunta: ¿Y la Lic. Álvarez?**

Respuesta: Igualmente lo ha hecho conmigo, ellos, Taurino es una pieza como que no hace, hace creer que funcione como debe ser.

##### **Pregunta: ¿Qué él sea la pieza importante?**

Respuesta: Si yo creo que si porque no fomenta la unión entre la Jefa y los otros empleados que están en la parte de abajo al contrario fomenta piques entre unos y otros, va y les habla mal de ella a y les dice que ella es la que no quiere verlos y a ella le dice que se lo saltan a él y ha hecho cosas para que ellos le enseñen en documento que él tiene que firmar, que rubricar y los manda arriba y la Lic. se molesta porque se lo saltan y él lo hace con conocimiento de causa él sabe que tiene que ir con rubrica y no se la pone.

##### **Pregunta: ¿ Y porqué crees que se deba esto, que actúe de esa manera?**

Respuesta: Porque así yo creo que él afianza su presencia, porque él ha hecho creerle a la Lic. que él es el mártir, que el todos se lo saltan y que nadie hace lo que él quiere, que saltan su autoridad y entonces así yo creo que así no te va, no te expones a una pedrada, tanto a ellos, con ellos hace quedar a la Lic. como una mala persona y a la Lic. con ellos como que no trabajan o/y como que no hacen nada para él esta perfecto porque así él esta en medio y él es el que lleva y trae.

##### **Pregunta: ¿Y en cuanto a, tú eres la encargada de los correos electrónicos, de darles atención a los correos, en cuanto a tu área, tu actividad que desempeñas, qué cambios crees que han sido importantes?**

Respuesta: Yo creo que en estas 2 administraciones, en la administración de la Lic. Solís la verdad yo creo que era una de las actividades que no la teníamos porque hacíamos otras cosas porque la Lic. tenía muchos otros proyectos que llevar a cabo, el correo a ella no le importaba y ella lo decía no, que le importaba que hiciéramos lo otro y dejáramos el correo pero cuando ella quería estadísticas y cosas que le pedían o todo lo que le pedían entonces empezaba, se ponía a gritar como loquita que le diéramos las cosas, que salieran las cosas cuando todo estaba super atrasado, ahora con el cambio de la Lic. Loya y que se desahogo ella de las cosas que tiene la otra jefa y ella se dedico a hacer su control de gestión pues le dio mayor importancia y al no dejarme otras actividades por hacer y tener que dedicarme de lleno, yo creo que ha mejorado la atención es mas yo casi te puedo asegurar que del control

de gestión entre la parte de abajo lo que es oficialía de partes y el correo electrónico, el correo electrónico tendrá un porcentaje mínimo de que no contestan las áreas lo que mas contestan las áreas es el correo electrónico.

**Pregunta: ¿Entonces, ahí no hay rezago?**

Respuesta: No, no un rezago grande como lo que hay en Oficialía no, que te podría decir habrá muy pocos asuntos, en el año, unos 50 asuntos que no hayan visto, entre todas las áreas.

**Pregunta: Ya me comentaste de Solís, de Loya y de la Lic. Ma. Luisa en cuanto a la atención de correos?**

Respuesta: En cuanto a la atención de correos, mira yo creo que la Lic. le siguió dando y le da mucha importancia a la atención ciudadana, yo creo que también le hemos puesto mucha atención al correo, no lo hemos dejado, o sea que es lo contestamos todos los días, además ella revisa los oficios, el correo, el ciudadano lo lee, sabe que es lo que esta pidiendo, yo creo que esta bien atendido por parte de la Lic., lo que no me gusta, por ejemplo todo el año pasado yo tengo que hacer el correo sin que nadie me ayudará, si tu buscas un documento es el documento y me voy de vacaciones y regreso y resulta que ya no encuentran nada que no están los soportes, que no esta esto, que no están los soportes, que no esta esto, que no esta lo otro y eso si te queda como un mal sabor no y en unos minutos que hice todo el año pasado, pero eso es parte de cómo es el Lic. Benítez.

**Pregunta: ¿Él sabe que ya no hay muchas cosas?**

Respuesta: Se lo ha dicho o sea sabe que ya no hay muchas cosas, el quería tomar la atención del correo y yo creo que es lo que va a hacer, va a tomar ahora la atención del correo.

**Pregunta: ¿A qué te refieres, que él la va a tomar, o sea él directamente va a ver los correos, les va a dar respuesta?**

Respuesta: Yo creo que si, porque hace ratito él bajo los correos, los turno, les hizo el oficio, el documento, todo la verdad si molesta no, dices bueno a mi me gustaría que de frente me dijera la Lic. le hago saber esto, no esta bien por esto, por esto y o puedo no, a mi, para poder demostrarle a ella con papeles que las cosas y entonces si te molesta, en el caso de la Lic. Ma. Luisa me gustaría que ella fuera un poco mas abierta conmigo, que te hablará y dijera mira esto no esta bien por esto y por esto y yo voy a ver me puede decir porque tiene duda conmigo aquí y aclararla no, no que de repente por ejemplo a mi le dice a Benítez y él me lo cuenta como el quiere no tanto como Taurino porque Benítez es un muchacho.

**Pregunta: ¿Y qué crees que hace bien la coordinación?**

Respuesta: Yo creo que el trabajo en si lo hace bien porque si te fijas no hay gran reclamo de problemas, de turno, de que se van a otras áreas, pero en si yo creo que el trabajo lo hace bien, lo que yo creo que lo nos falta es el seguimiento, creo que el seguimiento, no por el lado de Oficialía de Partes, no tienen una buena manera de darle seguimiento pero eso es porque no hay un buen sistema de control de gestión, pero no en papel o sea no escrito en sistema si no un sistema electrónico que te de una forma de control, hay una serie de procesos que se repiten y se repiten y se repiten y eso es tedioso, es cansado, si tu haces un documento lo bajas, lo contestas, le haces un turno, le haces un oficio y en todos tienes que poner el asunto, los datos, copiar y copiar datos, los mismos datos para todos, termina cansando, si tuviéramos un sistema de gestión automatizado o semiautomatizado, donde tu desde que bajas el documento o desde que entra por oficialía de partes le haces un turno y de ese turno se desprenden oficios y se desprende el turno y llevas una estadística y todo yo creo que sería una manera muy fácil, pero como te digo que bajas el documento, le haces un turno de entrada, luego le haces un oficio, luego lo mandas al área, luego haces una relación, aparte de que cuando haces el turno ya lo capturaste, tienes que capturar todos los datos en otra relación y al hora de hacer las estadísticas de nada sirvió haberlo capturado en el sistema de denuncias porque tu tienes que hacer tu estadística con tu relación que hiciste a mano y contando de uno por uno.

**Pregunta: ¿Oye y a que crees que se deba esto, de que los procedimientos así como que son muy repetitivos?**

Respuesta: Yo creo que porque no hay un sistema automatizado, un buen sistema automatizado, el sistema actual de control de gestión que tenemos no sirve para nada, de verdad no sirve, yo he trabajado con sistemas mas feos que los han ido mejorando en otras dependencias donde trabaje, pero a este no le han hecho nada, tenemos el mismo sistema, tiene documentos capturados desde el 2000, desde 99, es el mismo sistema entonces no puedes trabajar con un sistema de hace muchos años, con el volumen de documentación que se recibe y con la forma en que ahora se toman las cosas, no principalmente yo creo que esa es la forma que no hay un buen sistema automatizado, bueno para que controle la entrada y salida de documentos.

**Pregunta: ¿Pero se supone que están elaborando un nuevo sistema de control de gestión, lo esta haciendo Cristian, ése todavía no esta funcionando?**

Respuesta: Todavía no esta, parece que ya le están dando los últimos toques, esperemos que funcione pero te digo, yo no entiendo la lógica, es ahí donde no entra la lógica de los jefes, yo no se de quien, Blanca no hace ningún formato de control de gestión, no los captura, no sabe que onda, si, y le habla a Cristian y a Blanca para que vaya con el y vea que datos van a poner, o sea, como pueden decirle a Blanca que vaya cuando ella no lo hace, no sabe en una búsqueda que datos necesita, la gente que lo hace, que lo busca todos los días, que busca, te llega una respuesta y tu



tienes que buscarla y que de repente tu sistema que tienes solamente yéndote a una lista de 10,000 nombres y buscando alfabéticamente de uno por uno y a ver cual es el que tienes, te da un resultado, te da una búsqueda y te tardas que te gusta, cuando una búsqueda debe ser de 1 minuto y te tardas 5 minutos, 7 minutos en un documento, eso te atrasa muchísimo y te digo le hablan a Blanca que vaya ella y que ella vea con Cristian lo que pasa, se me hace tan tonto o sea es como si.

**Pregunta: ¿Qué crees que esto esta pasando ahí, porqué se da esa contradicción?**

Respuesta: Por ejemplo yo creo que en este caso, creo que el Lic. Benítez debería de haberle dicho a la Lic., no se por ejemplo de allá abajo Emma o Lilia o una que maneje sistemas, digo las capturistas, que cuando tu eres capturista te das cuenta de los datos que necesitas, de los datos que sobran, entonces y luego acá arriba, bueno yo soy la única que usa ese sistema y yo siempre les he peleado que cambien los sistemas porque tienen un sistema muy feo, porque tantos datos que piden para que a la larga cuando tu quieres una estadística, no la acepta y que tengas que meter 20,000 datos, eso no te sirve mas que para sacar un número y no un número estadístico, no te saca una estadística confiable, es mas ni siquiera una estadística te saca, porque ya no sirve, esta tan lleno el sistema que ya no sirve.

**Pregunta: ¿Porqué crees que durante tanto tiempo no se ha podido llevar a cabo un buen sistema?**

Respuesta: Yo creo que falta de interés de los jefes, cuando la Lic. Solís pues porque ya tenia sus cosas extras no, cuando la Lic. Loya, no le puso ella, yo creo el empeño que necesitaba el control de gestión y con la Lic. Ma. Luisa, pues ella tiene tantas cosas extra también, que con lo que funcione lo esta haciendo, no , no lo esta haciendo mal, pero la geste que esta afuera de ahí, fuera de ella, sus jefes por así decirlo, sus cercanos deben de darse cuenta que eso no esta funcionando y ellos deberían de decirle, sabe que esto no esta funcionando dígame a ? tecnologías que nos hagan un nuevo sistema o que alguien diseñe un nuevo sistema para poder...

**Pregunta: ¿Qué deben hacer los integrantes de la coordinación para que esta sea mejor o que hacen los integrantes de la coordinación para que esta sea mejor?**

Respuesta: Primero yo creo que limar asperezas personales, porque hay ahí tu sabes mejor que yo hay muchas diferencias personales, entonces yo creo que si un poco trataran de limar sus problemas personales y nos integramos como un mismo equipo en serio, podríamos hacer la .... porque muchas veces lo hemos platicado y hemos dicho que sin ser un equipo de trabajo hemos sacado muchos proyectos, si trabajando entre comillas por separado cada quien y a la hora del evento juntamos lo que cada quien hizo yo creo que trabajando como equipo podríamos hacer las cosas mucho mejor de una mejor forma estando enterados todos de todo, desde como cuando entra un documento, como entra, como se baja y hasta como se archiva, pero si en ese proceso hay envidias, de que yo no te enseño, yo no te digo, yo no esto, yo no lo otro, entonces eso no funciona, pasa lo que paso cuando salí de vacaciones como nadie quiere saber, nadie quiere bajar el correo porque nadie lo quiere hacer, cuando no hay quien lo haga se estanca todo y entonces es un estancamiento humano, porque hay 30 correos, 40 correos sin contestar porque nadie lo sabe hacer cuando por lo menos, como todos nos vamos, con uno que se quedará de guardia, que lo supiera hacer no, para que no hubiera transas, para que no hubiera problemas, pero si no lo hacen, si no te das el tiempo, las ganas de quererlo hacer, por ejemplo, a los de en la tarde a Pepe, a Miriam les dices algo, Emir y bueno el es desconcentración pero y Pepe, Pepe no es tonto, pero no hace las cosas mejor, porque no las quiere hacer, porque hacerlas bien, es delegarle un poco mas de trabajo, dejarle mas cosas y Pepe entre menos cosas haga para él mejor, entonces te digo de por si, difícil buscar un documento en el sistema de control de gestión, aúna a eso que Pepe no quiere buscarlo mas que por arte de magia y que diga pues 125 y aparece y que no lo busque, se hace todavía mas pesado, todavía mas difícil o que le tengas que decir a alguien 20 veces lo mismo, por favor no pongas aquí asunto, por favor corrige, yo siempre he dicho que deberíamos de sentarnos un día como grupo de trabajo y decir mira en esto se hace así, así, así, como podemos organizarnos de manera que todos lo hagamos, no se yo, los turnas, los oficios y salga un documento que todos sepamos como va el guión, pero si los jefes no lo propician, nosotros como empleados no podemos hacerlo, porque no te dan alternativas para poderlo hacer, yo mas o menos estaba, por ejemplo enseñándole a Marina, a Pepe, Mariana te juro que puede contestarlo, yo se los bajo, se los turno y ella los contesta porque Marina tiene 25 años trabajando en la Secretaría y ella no sabe de que área es que cosa, entonces no puede turnarlos, porque no sabe pero si yo le pongo ahí a la Subsecretaría esto, ella sabe como periquita no, ella te sabe lo que se tiene que escribir y ella lo manda el tramite o sea le contesta al ciudadano pero todavía con esa contestación al ciudadano todavía falta un buen para que sea documento para salir.

**Pregunta: Algo me contestaste lo que deben hacer los integrantes de esta coordinación para que sea mejor, ¿Ahora qué debe hacer la coordinación para que sus integrantes sean mejores como personas y trabajadores?**

Respuesta: Yo creo que el trato de la Lic. ella es buena como persona y al ser una buena persona, pues no te pone tan tenso como cuando estábamos con la Lic. Solís todos estábamos a la defensiva unos con otros porque como ella era así con nosotros, nosotros estábamos así, con la Lic. Álvarez creo que eso la manera de ser de ella nos hace también a nosotros también tratar de ser mas tolerantes porque éramos menos intolerantes unos con otros, y ahora creo que

nos toleramos mas las cosas, también yo creo que ella debería darse fuerza, a lo mejor por tratarse de que somos un grupo de trabajo de decirnos, mira tu no te vas a encasillar en esto y ahora vas a hacer esto, ahora tu ve y apóyale aquí, hay cosas que a mi no me gustan, por ejemplo para serte sincera a mi no me gusta lo que Lupita ahorita esta haciendo para mi gusto, de verdad, que si no me gusta lo que esta haciendo, Silvia recibe, Silvia registra, Silvia saca copias, Silvia reparte y Silvia archiva, ¿qué hace Lupita?, y entonces eso empieza a crear descontento, descontento en ti como persona, porque yo me digo, bueno yo bajo, turno, hago el oficio y de repente me doy cuenta de que no hace absolutamente nada y digo bueno entonces cuando le digo yo préstame a Silvia para que haga algo, es que tiene cosas que hacer, yo siento que ahí en esa parte falta que los jefes, la coordinación como dices tu, vea cuales son las necesidades de cada área, Lupita siempre hizo ese trabajo sola y siempre le alcanzo el tiempo y lo hizo bien porque lo hizo bien, porque Lupita eso si es muy dedicada en su trabajo, pero ahora también te pones a ver y dices bueno como trabajadores tampoco estas bien remunerado, entonces yo creo que mas o menos no se, lo que hace uno te emparejaran mas o menos con tu sueldo, dirías bueno a lo mejor yo estaría mas contenta, yo creo que con un mejor trato, en el caso de nosotros de parte de la Lic., yo creo que la Lic. debería poner mas atención en como se están haciendo las cosas en la coordinación y en el caso de la gente de debajo de Taurino tendría que poner ella mucha atención en Taurino, cuando la gente dos o tres gentes te suben a ver por el Jefe de departamento, por el encargado es porque ahí hay algo, o sea no puedes ignorarlo y todas las jefas lo han ignorado, todas las jefas Solís, Managua, La Lic. Loya, Lic. Álvarez lo han ignorado por eso es un descontento.

**Pregunta: ¿Tú mencionabas algo de los salarios, tu crees que sea importante el salario?**

Respuesta: Mira, yo creo que si en una parte, a lo mejor no del todo no, pero cuando hay diferencias en las cargas de trabajo, si empieza a ser importante eso si, se empieza a ser importante eso porque no puede ser posible que haya gente que tenga mejor nivel que otra gente y haga mucho menos trabajo o trabajo con menos responsabilidad, es como si a ti la Lic. te delegará su trabajo con todas sus responsabilidades que eso conlleva y con tu sueldo, yo creo que no estarías de acuerdo porque dices, bueno toda la cantidad de trabajo que se te va a cargar y con la responsabilidad mas que nada la responsabilidad que tienes y con el sueldo que tienes, entonces yo creo que ti si lo vas a hacer pero no estarías tan de acuerdo, y luego entra alguien con mucho menos tiempo que tu y la ponen a no se le dan un trabajo de menos responsabilidades y le dan el sueldo de la Lic., estarías de acuerdo?, yo creo que no y entonces ahí empieza a haber como que molestias en algunas partes o simplemente tan sencillo como que no, yo creo que todos fuéramos en nuestra coordinación hay diferencias y muy marcadas si.

**Pregunta: ¿Cómo cuales?**

Respuesta: Todos tenemos horario de entrada de 8:00 de la mañana a 3:00 de la tarde tu a ¿qué hora llegas siempre? ¿Blanca?, que viene, que no viene, que porque esta enferma, que porque esto, que por lo otro, yo no entiendo porque en el gobierno no se hacen las cosas, porque en la iniciativa privada no es tan fácil hacer eso, pero en el gobierno como eres recomendado de fulanito, como eres recomendado de perenganito, pues si se dan las cosas pero si se dan las cosas, lo de la lista de asistencia sabes porque se dio, porque le dije al Lic. Benítez que a ... nos pusiera listas de asistencia porque se me hacia injusto que Blanca, Sergio y esta Silvia que acaban de entrar, ellos con la mano en la cintura tenían listas de asistencia y Marina, Lupita, Raulito y yo teníamos muchos años trabajando, ellos muchos mas años que yo y tuvieran tarjeta, que viene uno corriendo como loco por la presión de la tarjeta y tenían que checar a una hora o a la salida, tu misma veías como a la salida bajamos como locos porque tenían que checar cuando había gente que no tenia ni quince días y tenían lista de asistencia y la lista de asistencia te dan la tranquilidad de venir mas calmado sin tanta presión a trabajar, entonces a mi se me hacia injusto, yo le dije, sabe que voy a entrar con la Lic. Mary y le voy a decir a Marina y a Raúl y a Lupita que si quieren entrar conmigo para pedirle a la Lic. que nos ponga listas de asistencia y le dije pues yo le voy a decir y de hecho le dijo que porque había cierto descontento y si era cierto, no puede ser posible que yo decía como ellos tienen sus listas a las 8:00 de la mañana y llegan 9:30 Blanquita llega a las 10:00 y a las 3 de la tarde bye, bye no, entonces eso fomenta los sueldos son importantes la diferencia entre los sueldos y la diferencia en beneficios que tienen las diferentes personas.

**Pregunta: ¿Qué se puede cambiar de la coordinación, en dos aspectos lo que tu creas?**

Respuesta: yo creo que en primero en cuanto al trabajo, el sistema de denuncias, eso es muy importante, básico para que no se haga tan repetitivo el trabajo, pero si de una vez sacas todo no estas teniendo tiempos muertos o haciendo cosas perdidas no, entonces en esa parte del trabajo importante un sistema de denuncias que funcione bien a la altura de lo que estamos llevando de lo que necesitamos, tecnología y en cuanto a los recursos humanos, yo creo que la jefa debería de poner mas atención en lo que esta pasando con su personal y como están las situaciones con su personal, yo creo que ella no se ha dado cuenta que nosotros no estamos de acuerdo con las cosas que nos esta pasando, mira yo soy de las que digo me ... , ay me voy a llevar las cosas por lo mas tranquilo, voy a fotocopiar todo, pero esa constancia que en un momento dado te hacen decir no quiero, yo ya aguante mucho, ya me colmaron, ahorita como el Lic. esta así tan especial en ese aspecto conmigo, porque no es así con todos no, porque no se pone histérico cuando Blanca no viene o porque no se pone loco cuando Silvia llega 9:30 a las 10:00.

**Pregunta: ¿y qué crees que no se pueda cambiar?**

Respuesta: A lo mejor todo lo podríamos cambiar, incluso hasta como trabajamos nosotros, como nos llevamos, podríamos cambiar todos si hubiera un mejor trato, siempre y cuando se tomaran en cuenta las opiniones de todos, toda la gente fuera tomada en cuenta, no solo unos cuantos y que vuelvo a lo mismo, o sea que las jefas y los jefes tienen que estar atentos en lo que esta pasando con la gente, no se puede fiar tanto de una o de otra persona, en lo que una va, lleva y le dice, yo en el problema de Laura creo a la Lic. le falto escuchar algo escucharte no con la visión de Taurino, sino con su propia visión a ella ahí le falto todo eso que a nosotros nos ha demostrado que tiene, porque no la escucho, con esa visión, la escucho con la visión de Taurino, con lo que Taurino le ha hecho creer que es la gente, yo creo que podríamos cambiar todo siempre y cuando las jefas pusieran atención a lo que esta pasando.

**Pregunta: ¿Cómo te gustaría que fuera la coordinación en el futuro?**

Respuesta: A mi me gustaría a lo mejor parezco como disco rayado, pero que hubiera buen sistema que pudiéramos de manera electrónica hacer turnar sin sacar las mil copias que sacamos ahora, porque se puede hacer, porque yo he visto dependencias que lo hacen, que lo están haciendo, que reciben un documento vía electrónica les contestan, o sea que es automatizado, si se puede la Secretaría tiene los recursos, tiene la gente para hacerlo, yo creo que lo único que le falta son ganas a alguien de ponerse las pilas y quererlo hacer te digo me gustaría verla así con un sistema automatizado, con nosotros siendo un buen equipo de trabajo, los que estamos o los que estén que todos trabajaran con cordialidad, con un buen ambiente, sin divisiones, de que yo estoy de aquí, tu estas allá, tu eres de los de allá y yo soy de los de acá si, porque esas divisiones crean como abismos, esos abismos si se reflejan a veces entre ...

**Pregunta: ¿De qué manera crees que se reflejen?**

Respuesta: De que luego a veces tu mismo bloqueas a tu compañero, si buscas un documento, ay no, ya cuando lo encuentre, ahí te tardas, porque si lo vas a buscar y lo vas a encontrar a lo mejor vas y le vuelves a pedir ayuda no, o ya directamente le dices oye ayúdame a buscarlo, pero ese tiempo se pierde y puedes hacer las cosas mas rápido, entonces yo te digo, yo creo que la verdad, con un sistema automatizado, con todos trabajando como equipo, con unos jefes que te escuchen, no vas a llegar a contarles toda tu vida no, pero si que te vean, que vean tus inquietudes de trabajo, tal vez de trabajo, la Lic. Ma. Luisa tiene prácticamente todo, lo que le falta es un poco de no se, a lo mejor tiempo, porque esta muy ocupada en sus, otras actividades, tal vez con tiempo dedique lo único que le falta a la Lic. Álvarez es tiempo para vernos como trabajamos juntos y para ver las fallas que cada uno tenemos porque no somos todos que ser buenísimos y ninguno tiene fallas, todos tenemos nuestras fallas de alguna u otra manera no, ella necesitaría conocernos ella por ella misma, o sea no por lo que la gente a lo mejor le ha dicho o le ha dejado ver, como en el caso de los de abajo, los de oficialía de partes, yo creo que ellos de verdad si son gente muy reacia, o sea gente que tiene unas caras de muy molestos tu los ves, bajas y velos, ves sus caras, ve su manera de ser, pero es porque Taurino ha contribuido a eso y entonces yo creo que eso es lo que a ella le falta, tiempo dedicado a la coordinación, una coordinadora de control de gestión debe ser eso, solo control de gestión porque si se va para los demás pierden algunas cosas.

**Pregunta: ¿Por lo demás qué a qué te refieres?**

Respuesta: Por lo demás de otras actividades, de las otras actividades que le encomiendan porque la Lic. Solís tenía otros proyectos, la Lic. Loya a lo mejor con tiempo, como ella si estaba dedicada al 100% a la coordinación con tiempo de trabajo podría haber estado de mas tiempo con nosotros, hubiera entrado de lleno bien a la coordinación, la Lic. Ma. Luisa muy buena persona pero sus ocupaciones de parte del secretario la absorben mucho, entonces eso hace que las cosas de nosotros se les vayan, por tener toda su atención 100% en las cosas del secretario, en las cosas de la coordinación, no de trabajo sino personales de la gente, se les escapa, y ahí no funcionan, por ejemplo oficialía de partes, ellos funcionan como robotitos, yo se lo escribo, yo se lo muevo, yo le pongo sellito, yo se lo meto la hojita al checador de papeles, porque así los ha organizado Taurino, y así no debe de ser, entonces yo creo que a ella le falta vernos, creo que a la Lic. le falta tener gente clave con Taurino, necesita tener a alguien que sepa mediar entre la gente, a lo mejor tampoco con Benítez, tampoco creo que sería el idóneo para ahí porque como todos lo ven con odio, pero el tiene algunas cosas buenas, pero como todos ya le han tomado como cierto corajillo, las circunstancias que las jefas lo han hecho a él hacer, y él por quedar bien las hace entonces yo creo que sería a lo mejor Loya entre su pazuatería que se ve que es así, sabe si sabe, es compañero porque les habla a todos, creo que el como él les habla a todos, él sería una buena persona ahí que uniera a ese grupo ahí en oficialía están tan molestos con nosotros, ahora si que con los de arriba, nos ven con mucho coraje, un día platicando con el ingeniero, es que el ingeniero es una persona muy especial le digo ay ya me voy a venir acá con ustedes, me dijo él ay que bueno a usted si la queremos aquí porque a todas las demás nos caen bien gordas, de verdad así me dijo y ves que el no se anda con medias tintas y dijo uyyy que fuerte no yo porque todas las demás nos caen bien gordas, bueno ing. pues gracias no, ya que me quedaba decir, como puede ser posible que tengan esa ..., no nos conocen a lo mejor a la que conocen mas es a Lupita, a Marina que estuvo con ellos, pero no las conocen del todo, como para formarse un criterio, pero gran parte de ese criterio que ellos tienen sobre nosotros es por lo que Taurino ha hecho que crean y las jefas

también han contribuido porque si a nosotros nos tienen cierta condescendencia hacia nosotros que no tienen con ellos para nosotros, porque nosotros le pedimos directamente un permiso a ella y ellos tienen que pasar por Taurino por lo que les reza Taurino para poder decirle a la Lic. eso si le dice, y sino de a tiro les dice que no, sin habérselo comentado a la Lic. y si ellos suben a hablar con ella, ella no les permite eso porque se están saltando a Taurino.

**Pregunta. ¿De seguir así la coordinación de todo lo que me has platicado, cuál crees que sea su destino?**

Respuesta: Así como estamos ahorita, como estamos no vamos a progresar, vamos a estancarnos ahí porque no vamos a llegar a mas porque no vamos a poder, no tenemos las armas, para poder salir para poder dar una mejor imagen de lo que es control de gestión, no tenemos las armas porque a mano es muy difícil mas con el volumen de documentos que se reciben y en el aspecto humano o sea de los recursos humanos yo creo que peor cada vez es un alejándonos cada vez mas, si seguimos así que los de abajo, los de arriba, cada vez nos alejamos mas, mas barreras entre todos, mas fuerte que tirar el destino de la coordinación, si no hay cambios es seguir como hasta hoy, llegamos a estancarnos ahí, eso es mas triste no, que ves el tiempo pasar y no haya ni mejoría, ni nada a lo mejor tal vez cuando llegue algún otro jefe tenga una visión mas concreta sobre el control de gestión y de otro auge, no creo que con la Lic. Ma. Luisa no creo que ella, ella es muy buena como persona, pero no creo que ella le pueda dar esa visión por lo del caso de los muchachos de oficialía de partes, por ese lado ya no ellos de todas las jefas tienen una mala impresión, necesitan ellos un jefe de área que una esa parte con la parte de la dirección de la coordinación, con la coordinadora, porque el jefe que tienen se ha dedicado a destruir la relación, el destino es quedarnos igual.

**Pregunta: ¿Qué otra cosa crees importante que afecte toda la coordinación, algo más que tú creas que influye en la coordinación?, ya hablamos de los jefes, del personal, de los procesos de trabajo, del sistema de control de gestión, de la tecnología, para que esta coordinación sea mejor.**

Respuesta: Pues alo mejor un nuevo secretario, ja, ja, ja, yo creo que....., la tecnología es importante, como estaría la coordinación si cambiara, yo creo que sería con tecnología y con un jefe, como te dije que estuviera dedicado cien por ciento sólo a control de gestión y cambios en la gente, en los jefes que manejan la coordinación, creo que ya se iniciaron con este lugar a lo mejor un cambio como le platicaba yo a una amiga le decía yo, le decía bueno mejor .....pero un cambio, nosotros no sabíamos como nos iba a ir cuando Solís, no, estábamos tan acostumbrados a ser tratados de un forma grosera que no sabíamos cuando la licenciada llegaba y saludaba a todos, se me quedaba viendo como bicho raro, eso se hace, porque no estábamos acostumbrados a eso, entonces sí necesitamos que los jefes cambien, a lo mejor, no tanto la licenciada, si no sí todos, la licenciada, Benítez Taurino, que le dé un giro a eso, o que subieran a Taurino y que bajaran a Benítez, eso sería otra forma y yo creo que sería muy buena, si no hubiera un cambio así radical, subieran a Taurino y bajaran a Benítez, así Taurino sabría que no se puede hacer tonto y no podría influir con nosotras, como influye con los muchachos de la planta baja, podrían los de abajo desahogarse un poco más con Benítez, tendrían más, el trataría en algún momento de tratar de nivelar las cosas, fíjate que eso sería un buen cambio pensándolo bien, Benítez abajo y Taurino arriba, porque así también Taurino iba a dejar de estar diciendo que es la octava maravilla en control de gestión y Benítez le podría, demostraría que el también es dedicado, sí, si vamos a ver dedicación Benítez es más dedicado a su trabajo y creo que a lo mejor él, sería eso puente entre la oficialía de partes y la coordinación y sí podría ser ese puente y Taurino como que haya arriba se le bajarían los humos, porque haya con quien va a quedar a decirle, tu no puedes venir y tú tampoco, si realmente cuando queremos faltar le decimos a la licenciada, simplemente pasaríamos y le diríamos, bueno mañana no vengo, y sin que pudiera intervenir de manera directa.

Mónica: No pues yo creo que son las mismas inquietudes que yo tengo, que siempre se las he dicho, telas he dicho a ti, se las he dicho a todo mundo, que no sirve eso control de gestión como está pero en fin espero que algún día mejore.

Muchas gracias.