



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ACATLÁN



"LA PRODUCCIÓN LA HACEMOS TODOS"

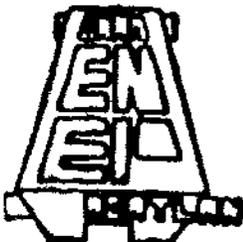
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN
COLECTIVA BAJO LA OPCIÓN DEL SEMINARIO TALLER
EXTRACURRICULAR: "ORGANIZACIONES, HOMBRES,
COMUNICACIÓN Y CULTURA"

P R E S E N T A :

ROSA MARÍA BLANCAS VÁZQUEZ

ASESOR: LICENCIADO JAIME PÉREZ DÁVILA

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, 1998



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260279



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.

Dedicatoria y agradecimientos

*Principalmente a mi mamá, Columba Vázquez Peña,
por todo su apoyo, cariño, por su solidaridad
por siempre sacarnos adelante.*

*A todos mis hermanos y hermanas por su solidaridad
y apoyo.*

*A mi pequeña Elianys por todo lo que representa
para mí.*

*A mi esposo Fredáys también por su solidaridad
para realizar este trabajo.*

*En especial agradezco a mis queridas amigas
Paty Flores y Clau Colomer por toda la ayuda
y la solidaridad para cumplir con este trabajo.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I ENTORNO DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO	9
1 1 Contexto histórico de la ENEP Acatlán	9
1 1 1 Departamento de Tipografía y Diseño	11
1 2 Tipo de organización	20
1 3 Análisis sistémico	23
1 3 1 Concepto de sistema	23
1 3 2 Características del sistema	24
1 4 Análisis contingente	30
1 4 1 Esquema	31
1 4 2 Interrelación del Departamento con otros sistemas del entorno activo	32
1 4 3 Medio ambiente	33
1 4 4 El estado ideal de una organización	35
1 5 Diagnóstico situacional	38
Notas del Capítulo I	41
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO	43
2 1 Filosofía del Departamento de Tipografía y Diseño	43
2 2 Objetivos de la organización	45
2 2 1 Objetivos, funciones y estructura	45
2 3 Estructura formal del trabajo	48
2 3 1 Normas que rigen Tipografía y Diseño	53
2 4 Reclutamiento de personal	54
2 5 Los grupos formales en la organización	58
2 6 Estructura formal del poder	60
Notas del Capítulo II	62

CAPÍTULO III EL FUNCIONAMIENTO EN EL PROCESO

DE TRABAJO 64

3.1	El problema central en el Departamento de Tipografía y Diseño	64
3.1.1	Diagramas de flujo	64
3.1.2	Ejemplos de problemas concretos/hojas de inspección	72
3.1.3	Observaciones generales sobre las muestras	82
3.2	El factor humano y la organización	86
3.2.1	Perfiles laborales	89
3.2.2	Los grupos informales y el poder dentro de la organización	92
3.2.3	El poder y el liderazgo en la autoridad	95
	Notas del Capítulo III	99

CAPÍTULO IV EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN TIPOGRAFÍA Y DISEÑO 101

4.1	Conceptos básicos	102
4.1.1	Información y comunicación	102
4.1.2	Proceso de comunicación	103
4.2	Investigación de problemas comunicativos	106
4.2.1	Temas a investigar	106
4.2.2	Presentación y justificación de la herramienta	109
4.2.3	Resultado de las entrevistas	112
4.2.4	Análisis de las entrevistas	120
4.2.5	Principales problemas comunicativos	132
	Notas del Capítulo IV	133

CAPÍTULO V PROPUESTA DE INTERVENCIÓN 135

5.1	Diagnóstico de los problemas del Departamento de Tipografía y Diseño	135
5.1.1	Entorno	135
5.1.2	Dimensión formal	136
5.1.3	Funcionamiento real de la organización	137
5.1.4	Comunicación	139
5.2	Clasificación de problemas	140
5.2.1	Problemas en el entorno del Departamento	

de Tipografía y Diseño	140
5 2.2 Problemas hacia adentro del Departamento	141
5 3 Necesidades a resolver	142
5 4 Propuesta de intervención	144
5 4 1 Políticas	144
5 4 2 Vocabulario rector	145
5 4 3 Planes a realizar	146
5 4 3 1 Tipografía y Diseño-Entorno	146
5 4 3 2 Procedimientos en las diferentes áreas del Departamento	149
5 4 3 3 Selección de personal	150
5 4 3 4 El mejor aprovechamiento de los recursos humanos	151
5 4 3.5 Recursos materiales	153
5 4 3 6 Redistribución del espacio y para mejorar las condiciones de trabajo del Departamento de Tipografía y Diseño	154
CONCLUSIONES	156
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	159
ANEXOS	162

INTRODUCCIÓN

Actualmente al hombre se le ha denominado hombre organización, porque pasa la mayor parte de su vida dentro de una de ésta. El hombre se agrupa para alcanzar objetivos comunes que sólo son logrados a través de la organización. Podemos decir entonces que el individuo vive para y a través de ella.

De esta manera surgen también los estudiosos que con sus investigaciones teóricas y empíricas, ayudan a la mejor conservación y longevidad de éstas.

En la presente investigación pretendemos conocer cómo se encuentra nuestro Departamento de Tipografía y Diseño --que será nuestro objeto de estudio--, es decir se le diagnosticará sus problemas para después dar una propuesta que aporte los elementos necesarios que ayude a una productividad mayor y con más calidad, en un mejor ambiente de trabajo.

Para la investigación se estudiarán diversas teorías de la organización y de la organización en comunicación, éstas se irán exponiendo y citando a lo largo del trabajo. También se realizó trabajo de campo: entrevistas, encuestas, observaciones directas, etcétera.

Ahora bien, la presente investigación se desarrollará de la siguiente manera. En el primer capítulo estudiaremos los antecedentes históricos del Departamento de Tipografía y Diseño, después veremos la creación del Departamento y veremos cómo fue evolucionando. En la segunda parte veremos ya al Departamento como un sistema lo clasificaremos: analizaremos al entorno de la organización, sus instancias que le rodean, la interacción que tienen entre ellas y de que manera el medio ambiente determina o afecta a la organización.

En el segundo capítulo se analizará a la organización pero desde la dimensión formal se estudiará su filosofía, sus objetivos, cómo está estructurado formalmente el poder, también veremos la estructura formal de la organización como la infraestructura, las normas que rigen al Departamento y los grupos formales. Valoraremos la importancia de esa formalidad.

En el tercer apartado analizaremos todos aquellos problemas que tiene la organización y clasificaremos los principales, esto se hará mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. También aquí analizaremos otro elemento muy importante el individuo, veremos cómo se empiezan a agrupar éstos, y su incidencia de los grupos en los problemas detectados.

Para el cuarto capítulo estudiaremos la comunicación en el Departamento. Es decir hablaremos de comunicación organizacional. La comunicación es el proceso de transmitir significados de un emisor al receptor entre sí, es decir debe existir la retroalimentación. Estudiaremos también la diferencia que tiene la comunicación con la información. En este sentido nuestro concepto de comunicación organizacional se refiere al análisis de todas aquellas formas de comunicarnos a conocer los aciertos y problemas de esa comunicación de qué manera sirve o no a la organización, es decir de su valoración de esa comunicación en nuestra organización. Veremos cómo la comunicación tiene o no que ver en los problemas antes mencionados, esto mediante conceptos y herramientas de investigación en comunicación organizacional.

Finalmente de todo el análisis y diagnóstico hechos en los capítulos anteriores se retomarán aquellos problemas y necesidades, y de ahí se darán propuestas para ayudar a subsanar esos problemas. Nuestra investigación pretende replantear nuevas maneras de trabajar, y para esto se necesita también replantear nuestra manera de comunicarnos. No se pretende que se cambie de la noche a la mañana, ni siquiera totalmente, sino es una propuesta, donde sabemos que hay limitantes económicas y políticas, y por qué no decirlo también de disposición y de poder. Pero no estaría de más, tanto para los miembros del Departamento como para las autoridades, retomar ideas para hacer un mejor papel y así llevar a nuestro Departamento de Tipografía y Diseño hacia un mejor y más armónico crecimiento dentro de nuestra Escuela.

CAPÍTULO I

ENTORNO DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ENEP ACATLÁN

1.1.1 DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

1.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN

1.3 ANÁLISIS SISTÉMICO

1.3.1 CONCEPTO DE SISTEMA

1.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

1.4 ANÁLISIS CONTINGENTE

1.4.1 ESQUEMA

1.4.2 INTERRELACIÓN DEL DEPARTAMENTO CON OTROS SISTEMAS

DEL ENTORNO ACTIVO

1.4.3 MEDIO AMBIENTE

1.4.4 EL ESTADO IDEAL DE UNA ORGANIZACIÓN

1.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. ENTORNO DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

El presente capítulo da cuenta del entorno donde se desenvuelve el objeto de estudio se trataron todos los factores del entorno y se determinó cómo afecta a la organización

Para esto primero se delimitó nuestro objeto de estudio, que fue el Departamento de Tipografía y Diseño, que cumple una etapa intermedia. Por eso mismo fue necesario determinar como producto sólo las páginas formadas, siendo como consumidor directo el Departamento de Reproducciones Gráficas. Se aclara esto porque puede parecer extraño cómo el producto son originales o páginas formadas o como el consumidor directo es otro departamento.

Conoceremos los antecedentes históricos los objetivos de la UNAM, su descentralización, cómo surge la ENEP, y después vienen los inicios del Departamento de Tipografía y Diseño. Aquí veremos las coyunturas y etapas importantes, y cómo se ha transformado y evolucionado la organización hasta su consolidación.

Consecuentemente, daremos un vistazo al funcionamiento e interrelación de los subsistemas o áreas de trabajo.

Por último se explica el entorno donde se desenvuelve el Departamento, qué relación tiene con la organización, qué tan relevante es para el objeto de estudio, de qué manera le afecta. El Departamento es una institución pública, y como tal su ambiente es relativamente estable, veámos qué pasa con esa estabilidad, si en todos los casos es benéfica.

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ENEP ACATLÁN

El objetivo de la UNAM fue impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad, organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas

nacionales y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura. El dinamismo universitario debía responder en forma creativa a la resolución de problemas crecientemente complejos.

En 1950 se empieza la construcción de CU, se tenía la meta claramente definida la edificación de recintos que no fuera solamente un traslado de Escuelas y Facultades a un lugar común, sino la oportunidad de convivencia entre alumnos y maestros, interesados no sólo en su especialización, sino con una proyección más amplia del mundo, de mayor universalidad¹

Desde principios de los años setentas se advirtió el problema de la incapacidad para responder a la demanda educativa en Ciudad Universitaria. Para 1973 el Ejecutivo Nacional encarga a la Asociación Nacional de Enseñanza Superior dictar políticas para la posible resolución del caso.

Para 1973-1974 se crearon el Colegio de Bachilleres y Universidad Autónoma Metropolitana aun así la demanda estudiantil iba en incremento.

El 8 de noviembre de 1974, el H. Consejo Universitario aprobó el acuerdo de la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

Inicia formalmente sus labores el 17 de marzo de 1975, siendo inaugurada por el Dr. Guillermo Soberón Acevedo, rector de la UNAM. El director fundador de esta escuela fue el Lic. Raúl Béjar Navarro.

Su creación obedece al proyecto universitario de descentralización académico-administrativa e interdisciplinariedad²

Sus objetivos fueron

1. Aumentar la capacidad instalada de estudios a nivel licenciatura
2. Innovaciones Educativas en cuanto a organización académica, métodos de enseñanza y ampliación del aspecto de profesiones
3. Reestablecer las condiciones ambientales propicias para el trabajo educativo, mediante una mejor proporción entre los recursos educativos y el número de

estudiantes

4 Impartir educación para formar profesionales útiles a la sociedad y difundir los beneficios de la ciencia y la cultura en la comunidad circunvecina de Acatlán, funciones que debe realizar a través de los distintos órganos que la conforman³

Con las primeras carreras que inició la ENEP fueron

Ciencias

Ciencias Políticas y Sociales

Derecho

Filosofía y Letras

Ingeniería

Economía

Arquitectura

1.1.1 Departamento de Tipografía y Diseño

Para efectuar estimaciones y deliberaciones relativas al número, tipo, frecuencia y calidad de las obras y documentos de apoyo para el desarrollo de los programas, era necesaria la existencia de la Comisión Editorial y de un departamento de publicaciones. Por tal motivo en septiembre de 1976 fue enviado a la Unidad de Planeación el anteproyecto del Depto. de Publicaciones, en el cual se señalaban los objetivos fundamentales que justificaban su creación:

- a) La estructura y consolidación de un Programa Editorial que exprese los objetivos de la institución y la concepción educativa que en ella prevalecía
- b) La integración de un Catálogo de Publicaciones que por su calidad, costos y variedad de títulos satisfaga los requerimientos de los programas de la escuela

- c) La canalización de los títulos más adecuados para la disseminación y utilización del conocimiento ⁴

Transformación del Departamento de Tipografía y Diseño

El Departamento que hoy es Tipografía y Diseño ha pasado por varias etapas, pero para hablar de ellas tendríamos que mencionar también a las unidades y/o coordinaciones de las cuales dependía, así como de los departamentos con quien estaba vinculado. Demos pues, un vistazo a las etapas del Departamento

1 Noviembre de 1976 se crea el Departamento de Publicaciones, dependiendo de la Unidad de Extensión Académica y Universitaria (antes Unidad Académica) En este departamento estaba el área de tipografía, corrección de estilo y diseño gráfico



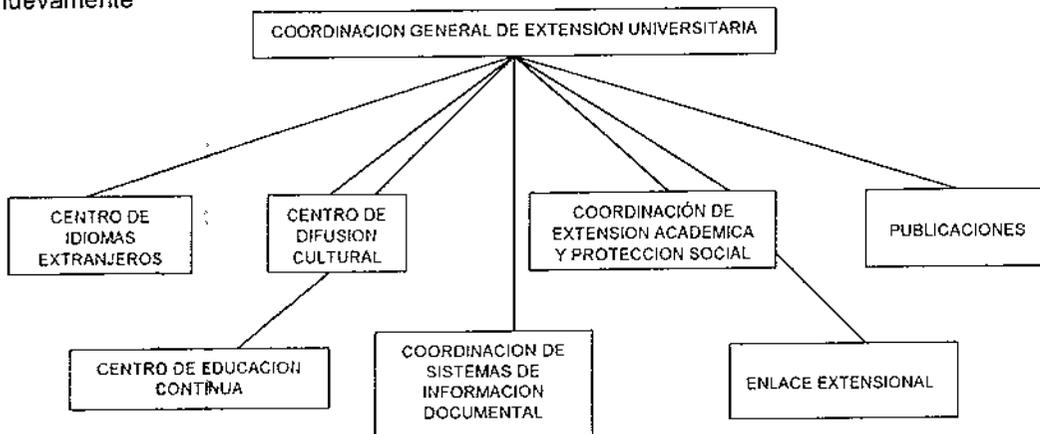
FUENTE: Bejar Navarro, Raúl et al. *El desarrollo organizativo de la ENEP Acatlán 1975-1980 Cuadernos de Planeación Universitaria* 10 México UNAM 1981 p. 30

2 En julio de 1980 se crea el Departamento de Reproducciones Gráficas, depende de la Unidad de Talleres, Laboratorios e Instrumentos



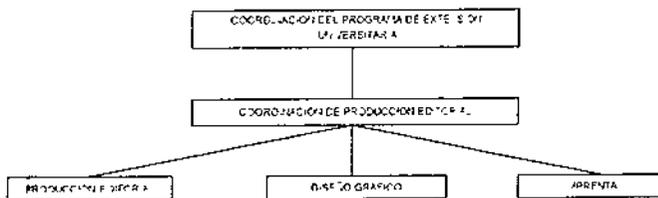
FUENTE *Béjar Navarro Rayl Op cit* p 42

3 En 1981 la Coordinación General de Extensión Universitaria se transforma nuevamente



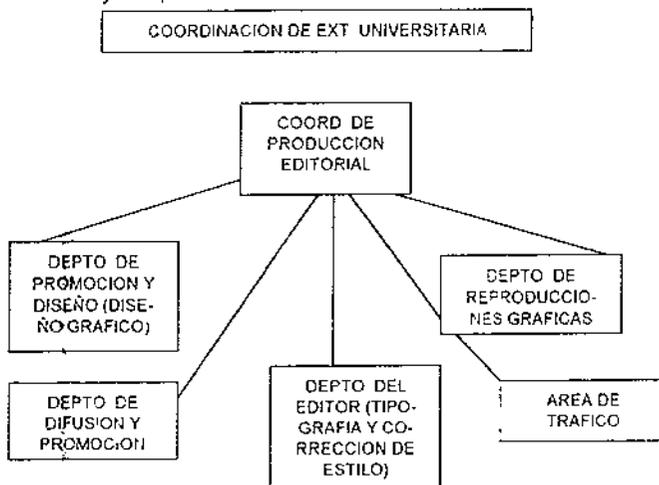
FUENTE *Boletín informativo*, ENEP Acañan tercer época año 1 septiembre de 1985 p 26

4 Para 1983 se incorpora el Departamento de Imprenta (antes Reproducciones Graficas) a la Coordinación de Producción Editorial sigue dependiendo de la Coordinación General del Programa de Extensión Universitaria



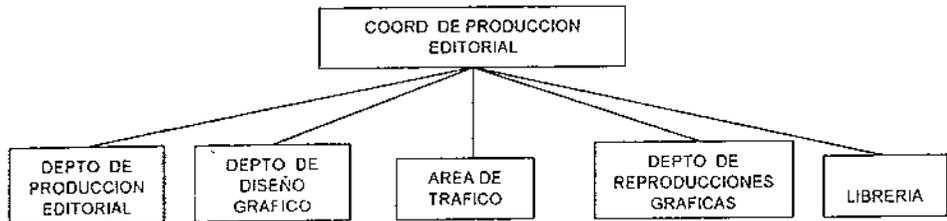
FUENTE Informe 1983, ENEP Acatlán p 35

5 En 1986 la Coordinación de Producción Editorial crece y se agregan dos departamentos más Difusión y Promoción y Area de Tráfico El primero instrumenta los mecanismos necesarios para promover y distribuir los libros y revistas que se producen en librerías, bibliotecas y ferias El segundo tiene como objetivo el recibir las solicitudes de servicios de los usuarios de la coordinación, controla la producción y adquisición de los materiales



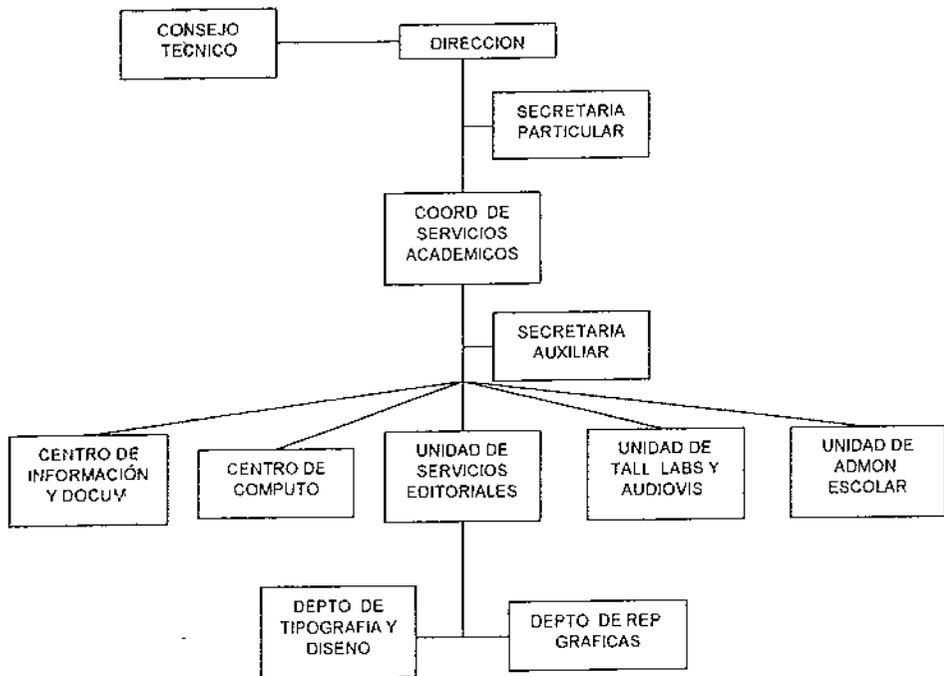
FUENTE Organización Académica de la ENEP Acatlán, p 44

6 En 1992 La Librería de la ENEP Acatlán, antes perteneciente a la Dirección General de Fomento Editorial, queda bajo la administración de la Escuela y ahora pertenece a la Coordinación de Producción Editorial. Desaparece el Departamento de Difusión y promoción



FUENTE *Boletín Informativo Op cit* p 27

7 En 1993 se fusionaron los departamentos de Producción Editorial y Diseño gráfico en Departamento de Tipografía y Diseño. A partir de ese mismo año la Coordinación de Producción Editorial, cambia de nombre, ahora se llama Unidad de Servicios Editoriales. También deja de depender de Extensión Universitaria, depende ahora de Coordinación de Servicios Académicos. Solo queda ahora en la Unidad de Servicios Editoriales (antes Coordinación) dos departamentos Tipografía y Diseño y Reproducciones Gráficas. Librería sigue dependiendo de la Coordinación de Extensión Universitaria. En la actualidad el Departamento de Tipografía y Diseño se encuentra ubicado en el siguiente organigrama (ver página siguiente)



FUENTE *Manual de organización 1995*, ENEP Acatlan, Mexico, 1995, p 177

La evolución histórica

Para saber por qué ha sufrido esos cambios en Departamento, a qué han obedecido, cómo ha repercutido en el mismo, etc., entrevistamos al coordinador de la Unidad de Servicios Editoriales

Se le aplicó una entrevista abierta, pues sabemos que esta herramienta nos arroja resultados cualitativos, y se orienta a analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados. Por ello mismo, este enfoque exige precisamente la libre manifestación por los sujetos entrevistados (Ortí, Alfonso, p. 196). Se le hizo una pregunta y se orientó el discurso lógico y afectivo de la entrevista, en forma más o menos directiva. La entrevista duró aproximadamente una hora y la realizaron en su oficina.

El coordinador nos dice que los cambios no han obedecido más que a las diferentes visiones que tiene cada dirección. Ellos traen propuestas de trabajo diferentes y para eso se debe reestructurar y modificar los departamentos o coordinaciones, no siempre se va a permanecer estático, se debe de crecer, de evolucionar.

Para él no se debe ni a causas políticas ni económicas. Pues es muy normal que cada nueva administración vuelva a organizar la Escuela, es sano. Por ejemplo cuando permanecíamos a Extensión Universitaria ellos (la nueva administración) la ubicaban ahí porque dábamos más atención a revistas y otras cuestiones. Ahora nuestra orientación va más al servicio académico o administrativo y por eso nos ubican en la Unidad de Servicios Académicos.

También nos dice que esos cambios no han repercutido de mala manera, de lo contrario hemos ido creciendo. "Siempre se tienen sus problemas, pero ahí vamos".

La entrevista sin duda nos ayudó a responder algunas preguntas. Pero aún con la explicación del coordinador, pensamos que las transformaciones que ha

sufrido el Departamento también nos hablan de la situación de la Universidad y hasta del país en general. No se puede afirmar que esas transformaciones no han obedecido a causas económicas, cuando vemos que desaparecen departamentos, jefaturas, horas para los trabajadores, cuando no se contrata más que personal por honorarios, etcétera. Tampoco podemos afirmar que no se debe a causas políticas, pues el mismo jefe nos dijo que cada quien "traía diferentes visiones", políticas pues, maneras de organizar la escuela, pero políticas.

Analicemos, desde nuestro punto de vista muy particular, los cambios que se han dado en la Escuela.

Primeramente, las transformaciones que ha sufrido el Departamento han obedecido a las exigencias mismas de expansión, y eso nos habla también de causas económicas (había condiciones más favorables para nuestra ENEP).

Ejemplos

- Se incorpora el Departamento de Imprenta a la Coordinación de Producción Editorial (etapa cuatro)
- En cuanto el Departamento va creciendo se ve la necesidad de dividir el mismo en diseño gráfico, y tipografía y corrección de estilo (etapa cinco)
- La misma expansión de Tipografía y Diseño hizo necesaria la creación del Depto de Difusión y Promoción y del Área de tráfico
- La Librería era otro elemento importante que faltaba en el área editorial, también vemos que la lógica editorial lo demandó (etapa seis)

Por otra parte, se toman decisiones que, desde nuestro punto de vista, no son muy acertadas, aunque también reconocemos que además de políticas inadecuadas, también se debió a cuestiones económicas. Ejemplos

- Desaparece la Librería del área editorial.Cuál es la lógica de quedar la Librería aislada en Extensión Universitaria, y sus demás dependencias (Tipografía y

- Diseño y Reproducciones Gráficas), con las que tiene relación muy directa, cambiarlas a otra área (etapa siete)
- Desaparece el Depto de Difusión y Promoción Una inacertada decisión, puesto que si se quería dar a conocer y vender libros u otros materiales impresos, quién haría ahora este trabajo Más bien se debió darle una mayor importancia a este departamento o modificarlo, si se deseaba cambiar la manera de trabajar, pero no desaparecerlo (etapa seis)
 - Fusión de Diseño Gráfico con Producción Editorial (tipografía y corrección de estilo) Aunque estas áreas dependen unas de otras, la misma lógica y la propia carga del trabajo las separa Hubiera sido mejor divididas cada una con sus respectivos jefes de departamento y áreas separadas (etapa 7)

En ese sentido, podemos decir que el entorno tiene un gran impacto sobre nuestra organización, pues el hecho de cambiar de una instancia a otra no nada más implica cambiar de lugar o de jefes, implica también modificaciones en la manera de trabajar, modificación en la producción, modificación en nuestra manera de interactuar, de comunicarnos Además de repercusiones más drásticas como el recorte de personal Claro que esa repercusión dependerá en gran medida de la magnitud de esos cambios Por ejemplo en la etapa 7 las repercusiones fueron más directas, de pronto se juntaron los dos departamentos y no anuló un jefe, empezaron las confusiones del trabajo, de las actividades, a quién se le entregaba, malos entendidos, problemas con el nuevo jefe, problemas entre los mismos trabajadores, problemas de invasión de espacio físico, problemas de comunicación, de orden, de producción, etcétera

No se puede decir que todos los cambios son malos, que una organización debe permanecer estática, pero habría que poner atención en las repercusiones de los cambios y preguntarnos si nuestra organización se empequeñece, entonces qué le esperará a un futuro

1.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN

Para nuestro objeto de estudio no existe una tipología que se refiera exactamente a él o que lo describa con exactitud, por tal motivo se construyó la propia, retomando las tipologías de Talcott Parsons y Amitai Etzioni, pues se considera que ambas no se contradicen, se complementan. Expliquemos

Talcott Parsons (basándose en la función de las organizaciones) clasifica a la misma así.

a) de producción empresas (bienes y servicios) Se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad

b) de metas políticas partidos, sindicatos Busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad

c) integrativas policía, bomberos Está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera completa.

d) de mantenimiento de patrones educativas, culturales⁵ Trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas

Tipografía y Diseño se encontraría en la última clasificación, a lo que él denomina mantenimiento de patrones, porque se refiere a que este tipo de organización trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas

La ENEP Acatlán, a través de las publicaciones da a conocer los trabajos de los mismos profesores universitarios, apoya algunos programas de carrera, a través de carteles, folletos, trípticos promueve las actividades culturales dentro de la escuela, por medio de los mismos, informa y da cuenta de cualquier tipo de actividad dentro de la ENEP

De esta manera la gente que actúa cerca de la organización o en la

organización misma, participa directa o indirectamente para la recreación de la cultura. Los maestros que publican algún libro, texto o cualquier material impreso, participan directamente en la organización, pues ellos aportan información útil para la comunidad tanto interna como externa. Los consumidores de esas publicaciones además de alumnos de comunidad interna y externa, también son los profesores o investigadores, pues hay publicaciones que son básicas y que apoyan sus programas. De esta manera, la Universidad por medio de las publicaciones trata de asegurar una larga vida para la Escuela. Los alumnos, maestros y comunidad externa se encargan de asegurar esta vida y de recrear la cultura con la participación dentro de las publicaciones.

La organización, para el mantenimiento de patrones, trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de la difusión de actividades educativas, culturales y expresivas. O lo que es lo mismo, el departamento de Tipografía y Diseño trata de asegurar la continuidad de la sociedad a través de sus publicaciones y materiales de difusión de actividades culturales.

Pero por otra parte, no se puede dejar de lado el factor económico de Tipografía y Diseño. Para eso sería pertinente exponer los tres tipos de organizaciones que Amitai Etzioni proporciona:

a) Las coercitivas, en donde la coacción es el medio de control sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con una actitud negativa intensa.

b) Las utilitarias, en donde el medio de control principal es de naturaleza financiera, y la actitud de los miembros inferiores es una actitud calculada o calculadora.

c) Las normativas, donde el control se apoya en sanciones normativas, y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada.⁶

De esta clasificación, El Departamento de Tipografía y Diseño se ubicaría en las utilitarias, porque, por una parte la organización es una etapa intermedia de la industria editorial, que se dedica a vender libros. Por otra parte, el personal

viene por un sueldo. Aunque la Universidad tenga una noble labor y no sea una empresa que venda directamente al consumidor, como sería una organización estrictamente utilitaria, en este caso los trabajadores, ya se hable de correctores de estilo, tipógrafos, diseñadores, y aun los rangos más arriba, todos cobran un cheque, se trabajan por un determinado salario.

Ahora bien, si no se trabajara como se debiera, o por cualquier otra razón, las autoridades podrían emplear como medio de control el cese de contrataciones, esto es --como diría Etzioni-- el medio de control principal es de naturaleza financiera, y la actitud de los miembros inferiores es una actitud calculada o calculadora.

También podemos mencionar que la tendencia de la tipología en el Departamento de Tipografía y Diseño (y quizá en toda la Universidad) se mueve cada vez más hacia la utilitaria. Pues se recorta presupuesto, personal, se desea que la Escuela se mueva con recursos propios. ¿Y cómo hacer esto si no es volviendo más utilitaria nuestra Escuela? Habría que mencionar que si la tipología de nuestro Departamento cambiara, es decir que se convirtiera en totalmente utilitaria, entonces habría que revisar, valorar o modificar tanto sus objetivos como su filosofía.

1.3 ANÁLISIS SISTÉMICO

La teoría de sistemas nos dice que la organización no es sólo un simple sistema, donde interactúan los individuos para un fin común, sino que en ese interactuar se vislumbran individuos, objetivos y relaciones mucho más complejas que un sistema físico, por ejemplo

Asimismo esta teoría analiza a la organización, pero no de manera aislada, sino tomando en cuenta el entorno. En este sentido estudiaremos algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre los subsistemas, etcetera. Empecemos por su concepto

1.3.1 Concepto de sistema

La organización puede ser definida como un sistema que representa un conjunto de roles e interacciones que existen entre los miembros del mismo. Para contextualizar (como sistema) al Departamento de Tipografía y Diseño utilizaremos la definición de Edgard H. Schein: "La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"⁷. El Departamento de Tipografía y Diseño se debe de encargar de definir, producir y revisar los materiales que se emplean en la edición de publicaciones y materiales de apoyo, así como el diseño de material gráfico y promocional que requiere los diferentes órganos del plantel, esto mediante la división de las tareas.

1.3.2 Características del sistema

Una organización es un sistema integrado por individuos, y las posibilidades humanas para organizarse son ilimitadas, lo que ocasiona una complejidad creciente del mundo moderno. Guillermo Michel⁸ señala que un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúa en función del todo. Citemos las características que el mismo Michel señala, y veamos por qué nuestro objeto de estudio es un sistema:

1. Abierto. recibe influencia del exterior e influye sobre el interior

Para la explicación del funcionamiento del sistema abierto en el Departamento de Tipografía y Diseño, se retomó el sistema de insumo y producto, y el del sistema abierto de Katz y Kahn⁹.

El sistema abierto es aquél que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar, la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente.

ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CONSUMIDOR
(insumo)	(transformación)	(productos o servicios)	(primarios, secundarios y finales)

•INSUMO son la materia-energía y la información absorbida de su ambiente. En Tipografía y diseño en primer lugar material para trabajar como computadoras, libros, diccionarios, revistas, papel, lápices de colores, escuadras, tintas, cuchillas, acuarelas, alcohol, pegamentos, etcétera. Y, por otra parte el material para transformar como originales para la elaboración de libros y trípticos, folletos, diplomas y todo material listo para tipografiar, diseñar y corregir. Pero no olvidemos lo dicho en un principio: la información. La organización deberá estar al tanto y cuidar con

especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera

En este sentido diremos que los insumos no sólo son productos físicos sino también ideas e información que vienen del entorno, por ejemplo del jefe de la Unidad de Servicios Editoriales, o la información de los autores de las publicaciones, etcétera

•**TRANSFORMACIÓN** El Departamento consta de tres áreas: corrección de estilo, tipografía y diseño gráfico. A estas áreas también las llamamos subsistemas. Los sistemas grandes por lo general contienen subsistemas que trabajan de manera ideal independientes hacia la meta final del sistema principal. Esta descripción de una jerarquía de sistemas y subsistemas representa un modelo de sistemas. Al estudiar las interrelaciones entre subsistemas podemos aprender algo de la naturaleza del sistema, de manera similar podemos identificar los componentes del sistema o subsistema y podemos conocer la interacción entre éstos. En los capítulos posteriores hablaremos más ampliamente de su funcionamiento, pero para tener una idea general de cómo trabaja el Departamento, lo veremos aquí brevemente.

a) Corrección de estilo: marca los caracteres tipográficos en las publicaciones en atención al formato o tamaño que la publicación requiere, a los valores de los títulos, subtítulos, cuerpo y largo del texto, transcripciones, notas de pie de página, cuadros, gráficas o figuras.

Lee los originales y marca las correcciones de estilo a realizarse con base en los criterios básicos de la lingüística, haciendo énfasis en la sintaxis buscando la concordancia verbal y semántica de los enunciados, unificando el aparato crítico bibliohemerográfico y de los términos especializados manejados en los distintos temas.

b) **Tipografía:** Realiza en forma de galeras la composición de las publicaciones aprobadas por el Comité Editorial, mediante la elección de tipos y tamaños de letras, previamente marcadas en el original

c) **Diseño gráfico** Se encarga de elaborar paginas, dar forma al cuerpo del texto Si se trata de materiales de apoyo de difusión como carteles, trípticos, folletos, dibuja, diseña y da rienda suelta a su creatividad

•**PRODUCTOS O SERVICIOS** Sale el original, cartel, tríptico, listo para imprimir en el Departamento de Reproducciones Graficas

Aquí sería interesante citar a David Elliot que nos dice que los productos no sólo son físicos, sino también pueden ser abstractos. Por ejemplo, nos habla que la respuesta de comportamiento de las personas en la organización pueden considerarse como un producto total. Puede ser en la forma de una acción real o puede ser simplemente de comportamiento aparente. Las actitudes adversas (aburrimiento, insatisfacción, etc.) pueden llevar a la acción (huelgas, ausentismo, repliegue sobre el mismo trabajo, etc.) Esto es, los productos son físicos (como nuestros originales impresos), pero también esos productos son actitudes, comportamientos, conflictos, satisfacciones, etcétera

•**CONSUMIDORES**

Primarios como el término del producto (originales para impresión) sólo cumple una etapa intermedia, en este caso el consumidor primario sería el Depto de Reproducciones gráficas, que es quien necesita el producto para imprimirlo y/o darle el acabado final

Secundario Después del Depto de Reproducciones Gráficas se distribuye a Librería /consumidor secundario

Finales serían alumnos, maestros y comunidad externa, quienes ya harían uso del mismo

•CICLOS DE EVENTOS

Insumo entran originales

Proceso se corrigen

se tipografían

se diseña y se le da forma al original

Salida se entrega al Departamento de Reproducciones Gráficas para la impresión y acabado Y de nuevo se repite el ciclo; o sea, vuelven a entrar originales, y sigue el proceso.

El orden de los ciclos de eventos, puede variar, dependiendo del trabajo Pero aquí se presentó este ciclo de eventos, pues es el más frecuente

2 Cumple múltiples propósitos o funciones para integrar o coordinar

Los objetivos del Departamento es definir, producir y revisar los elementos tipográficos que se emplean en la edición de las publicaciones y materiales de apoyo, así como proporcionar el servicio de diseño del material gráfico para promoción de eventos En el siguiente capítulo hablaremos más ampliamente sobre el objetivo formal del Departamento

A este respecto, Parson define una organización como un "tipo especial de sistema social organizado alrededor de un interés principal para lograr un tipo particular de meta de sistema" Esto no se da plenamente en la realidad, pues los seres humanos que conformar las organizaciones pueden tener metas que difieran o sean contradictorias con la meta declarada del sistema principal Y por supuesto las metas generales del sistema pueden ser complejas A este respecto Simon señala que las decisiones y las metas se generan de acuerdo con la percepción limitada de la realidad que tenga el individuo, más que del conocimiento completo y objetivo de la situación

Si el objetivo del Departamento es producir materiales páginas formadas, originales, etc que puedan servir a los diferentes órganos del plantel, habría que

analizar cuáles son los objetivos de los miembros del Departamento, si al menos coinciden en parte, pero eso también lo ampliaremos más adelante

3 Interacción dinámica actuación de los miembros, funcionamiento o papel específico de éstos

El proceso de la organización pasa por diversas etapas, donde los miembros tienen un papel importante que cumplir. Por ejemplo los tipógrafos mecanografían el texto, los correctores verifican la ortografía y la redacción del mismo, los diseñadores lo diagraman, dibujan y en general le dan forma al texto. Entre cada etapa hay una relación indispensable entre cada miembro de la organización.

4 Interdependencia: se dependen entre sí para lograr metas

Como se puede ver en el punto anterior, entre cada etapa del trabajo debe haber comunicación entre los actores. Asimismo si alguno falla, los demás no pueden seguir cumpliendo con su labor. Por ejemplo si el tipógrafo no prepara los textos, el corrector no puede leer y tampoco el diseñador puede trabajar. Es decir, existe *interdependencia* entre los miembros de la organización.

5 Ambiente dinámico

El ambiente se refiere a todos los elementos externos a la organización, es decir en las fronteras de ésta, todo aquello que se encuentre afuera de la organización, pero que de alguna manera el Departamento tiene cierta relación. En el ambiente del Departamento de Tipografía y Diseño se convive o interactúa con otros sistemas como el Departamento de Reproducciones Gráficas, Consejo Editorial y Unidad de Servicios Editoriales. En el análisis contingente se explicará de qué manera interactúan los sistemas.

6 *Fronteras dinámicas*

Sus fronteras del Departamento son los autores o responsables de las obras, el Departamento de Reproducciones Gráficas, El Comité Editorial y la Unidad de Servicios Editoriales; más adelante se explicará cómo interactúan

- 7 *Organización formal* Tipografía y Diseño es una organización formal, debido a que
- a) Está dentro de un gran organigrama que se llama ENEP Acatlán, a su vez, ésta forma otro organigrama
 - b) Tiene un manual de procedimientos, donde se explican normas para el cumplimiento para la misma
 - c) Tiene objetivos concretos
 - d) Está dividido el trabajo y cada miembro tiene una función específica, pues los mismos están calificados para llevar a cabo su tarea
 - e) Existe una autoridad (jefe de departamento) que da órdenes, sanciona y tiene poder de decisión
 - f) Los miembros de la organización no necesariamente deben estar emocionalmente involucrados, sino deben interactuar por sus roles y para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A lo largo de la exposición del Departamento como sistema, nos pudimos dar cuenta que los modelos por sistemas son fundamentalmente descripciones de cómo funciona el sistema. no explica por qué, debido, por ejemplo, a que surgen conflictos de interés fundamentales entre los subgrupos

Se puede decir que la perspectiva por sistemas describe la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y puede revelar la naturaleza y el origen de los factores que determinan el comportamiento del sistema. Por ejemplo, podríamos ser capaces de trazar las actitudes o las acciones particulares de los miembros de la organización y relacionar a éstos con los insumos económicos que tropiezan, desde

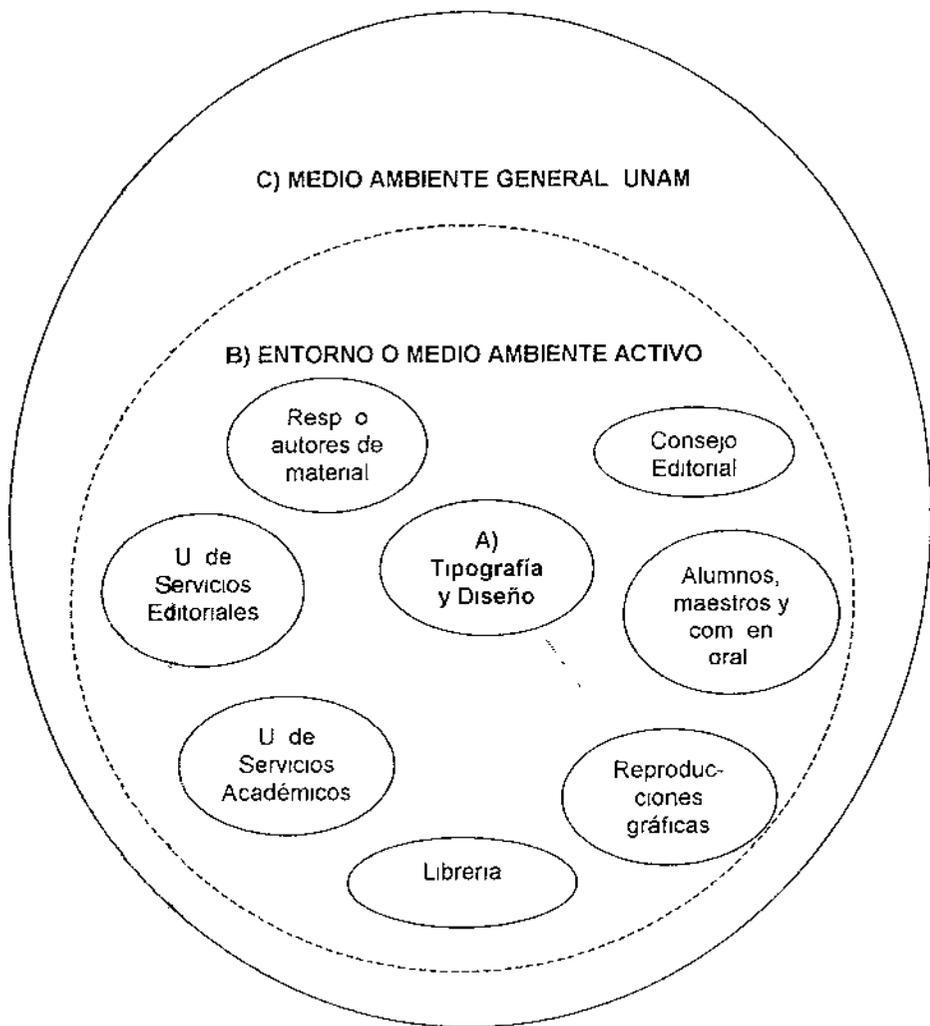
el ambiente, con el sistema. Pero por bien que describa el enfoque por sistemas la estructura y explique ciertos fenómenos de comportamiento, no explica por qué la estructura es como es.¹⁰ De ahí que el estudio del entorno de nuestra organización no sólo se queda en el nivel o desde el punto de vista del sistema, sino también lo estudiaremos bajo la teoría del contingente que a continuación veremos.

1.4 ANÁLISIS CONTINGENTE

La teoría contingente se refiere en términos generales a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "estímulo", en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta".¹¹ Esto es, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerá de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

En la teoría de sistemas explicamos cómo actúa la organización (como sistema abierto) con su medio ambiente. También mencionamos la función del sistema y sus subsistemas. En este punto nos corresponde analizar cómo es afectado el sistema por su medio ambiente. Para su explicación primero expliquemos el siguiente esquema (ver página siguiente), después analizaremos cómo se relacionan entre sí los demás sistemas con el Departamento.

1.4.1 Esquema



En la figura podemos apreciar que

A) El objeto de estudio es el Departamento de Tipografía y Diseño. Éste consta de tres áreas o subsistemas: corrección de estilo, tipografía y diseño gráfico. Las funciones de cada subsistema ya se explicaron anteriormente.

B) El entorno o medio ambiente activo. Son los otros sistemas con los que se relaciona directamente el objeto de estudio, y son: Consejo Editorial, autores de obras o responsables de material para publicación, Unidad de Servicios Editoriales, Departamento de Reproducciones Gráficas, Librería, y alumnos, maestros y consumidores en general.

Dentro del medio ambiente activo se tienen que aclarar dos puntos:

1. Las líneas punteadas significan las instancias que se encuentran en el organigrama junto con el Departamento de Tipografía y Diseño. Las demás no lo están, sin embargo se incluyeron dentro del medio ambiente, por tener una relación indirecta con el sistema, como más adelante se explicará.

2. Aquí sólo se mencionaron los sistemas con los que tiene relación nuestro objeto de estudio, no se explicó cómo se da esta relación. En el siguiente apartado se explicará detalladamente la interrelación entre los sistemas.

C) Medio ambiente general que es la UNAM, de quien finalmente depende la ENEP Acatlán.

1.4.2 Interrelación del Departamento con otros sistemas del entorno activo

- Comité Editorial: Dictamina sobre el arbitraje de las obras y avala cuáles y en qué orden deben publicarse. De esa manera surte de trabajo al Departamento. Su relación con éste es indirecta.
- Unidad de Servicios Académicos: Establece los lineamientos que permitan satisfacer los requerimientos de la ENEP en el Servicio Académico-Administrativo de información bibliográfica y hemerográfica. Tiene una relación indirecta con el

Departamento

- Unidad de Servicios Editoriales Supervisa el servicio de tipografía, diseño, fotomecánica e impresión que se requieren para la docencia, investigación, difusión de la cultura, etc. La relación es directa
- Autores y/o responsables de libros o de material de apoyo Aunque depende de la aprobación del Comité Editorial, ellos son los que tienen una relación más directa y personal con el Departamento, pues con ellos se establecen los criterios de diseño del material
- Depto de Reproducciones Gráficas Es con quien la organización tiene una relación más directa, pues lo surte de trabajo. Si Tipografía y Diseño no lo dota de trabajo, o tiene alguna falla o retraso, esto repercute directamente en el área de Reproducciones Gráficas
- Librería Sólo tiene relación en cuanto a la determinación de costos de producción, y claro, también la librería le dice al Depto. qué tanta demanda hubo
- Alumnos, maestros y lectores en general Consumidores finales del producto. Con este sector se tiene una relación mínima, pero se tomaron en cuenta porque de ellos dependen las reimpresiones, o sea la proporción del trabajo

Es importante mencionar que la comunicación que se da entre los sistemas del medio ambiente activo es *formal*. Según el mismo jefe nos comenta que la comunicación es mínima, y más que esto se da información en su mayoría vertical. Pero para analizar más a fondo este punto, vayamos al medio ambiente del sistema.

1.4.3 Medio ambiente

El ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.¹² El caso del Departamento de Tipografía

y Diseño su medio ambiente es relativamente estable, y como tal su organización es mecánica. Se recibe trabajo de lo que el Consejo Editorial aprueba, el jefe de Departamento no tiene que salir a buscarlo, como sería el caso de una empresa privada, pero se enfrenta a la verticalidad de decisiones. Por otra parte, por el hecho de vivir en un medio ambiente estable no se adaptaría fácilmente a cambios bruscos que se dieran en éste. Aquí habría que retomar a Katz y Khan cuando nos menciona que las organizaciones interactúan con su ambiente para enfrentarse a la incertidumbre con la falta de ciertos conocimientos respecto de contingencias futuras. Definimos incertidumbre como el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad.¹³ Ahora bien, esa inestabilidad o posibles cambios serían la llegada de un nuevo director que reestructurara el Departamento, que le diera otros quehaceres, que la desmembrara o a la anexara a otros departamentos. La administración de la escuela cambia cada cuatro años, y el Departamento es susceptible también de esos cambios. De esta manera, vemos que el sistema lo determinan principalmente cambios políticos del entorno. Los económicos también han ocurrido: se han recortado horas para el personal académico, y por otra parte, se han disminuido los materiales para el trabajo.

Para un mejor entendimiento del entorno es necesario saber cómo leerlo, y una herramienta necesaria es el conocer las características del medio ambiente dentro de la organización.¹⁴ Veámos, pues qué pasa dentro de Diseño y Tipografía

- *Turbulencia* Se refiere a que en las organizaciones puede haber rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes. En este sentido, en el Departamento la turbulencia se ha dado, por ejemplo por la *inflación* que ha afectado a los recursos humanos y materiales.

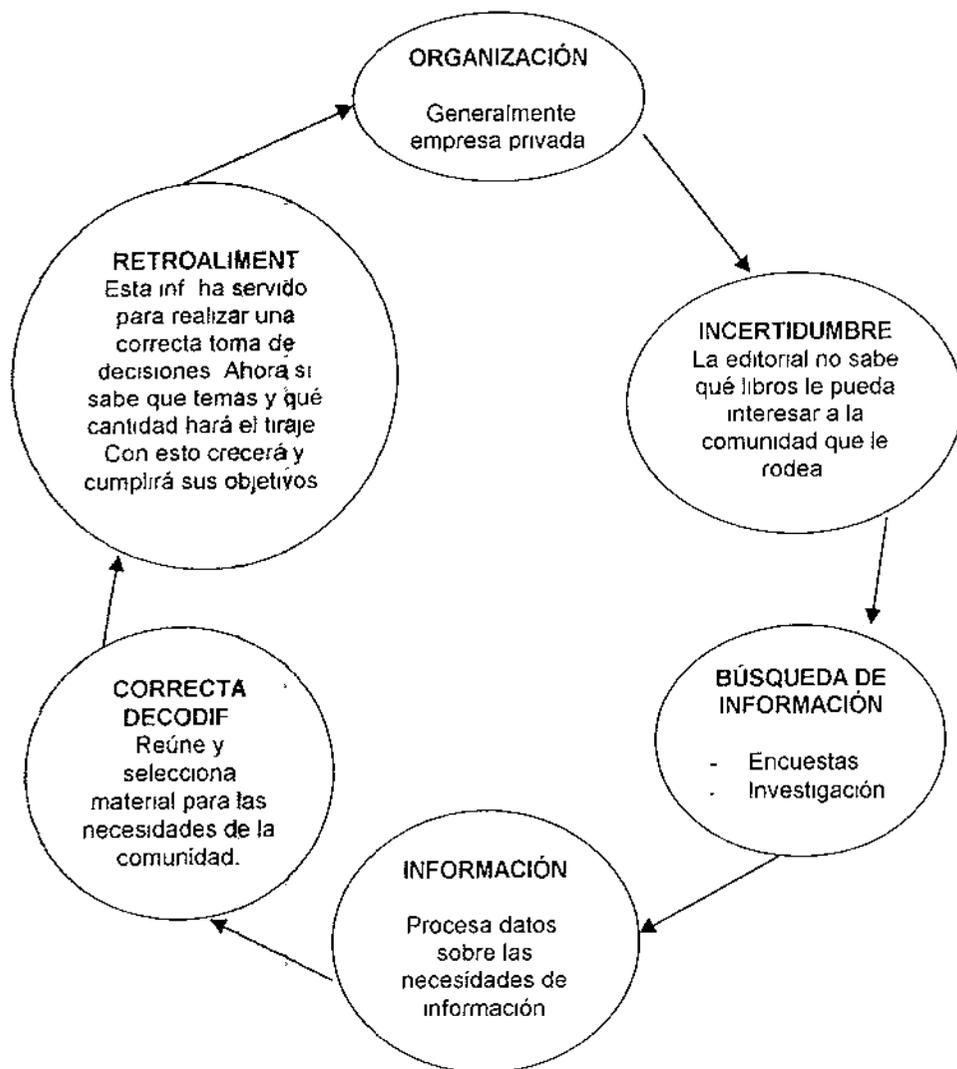
- **Hostilidad** Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Como tal no existe, pero en cada cambio de administración el jefe de Departamento, principalmente, debe empezar a tratar de conciliar criterios y sobre todo de organizarse con las nuevas autoridades. Se han dado casos donde existen choques y problemas entre éstos.
- **Escasez** Se refiere a materias primas, recursos humanos o naturales, como los energéticos conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema. Según lo expresó el jefe de Departamento en los últimos tres años se le ha congelado el presupuesto para el Depto., y ahora tiene que ingeniárselas para sobrevivir con lo que se le da. La escasez en el ambiente se da en todas las áreas que tienen relación con Tipografía y Diseño.

En general, podemos decir que el medio ambiente de Tipografía y Diseño sólo se vuelve turbulento cada cambio de administración (cada cuatro años), y después de la tormenta viene la calma, sin embargo la hostilidad se ha dado dependiendo de la gente que ocupe las jefaturas y/o coordinaciones, ellos contribuirán grandemente para que mejoren o empeoren el ambiente, por su parte hay que agregar que también ha habido escasez para todos los sistemas del entorno activo, incluyendo Tipografía y Diseño.

1.4.4 El estado ideal de una organización

En las organizaciones es difícilmente se dé el estado ideal, y más difícil todavía si hablamos de instituciones oficiales. Pero para explicar esto demos un ejemplo de lo que sería una organización ideal, que nos pueda decir como debe comunicarse ésta con su medio ambiente, empezando por las inquietudes a la incertidumbre que tenga ésta hacia el entorno.

ORGANIZACIÓN-ENTORNO IDEAL



El esquema representa cualquier empresa que se dedique a la tarea editorial en general no sólo a la tipografía o a una etapa en particular. Vemos que se refiere a una organización altamente comunicativa, interesada en resolver sus problemas y crecer a partir de la correcta comunicación con su entorno.

El gran problema de Tipografía y Diseño es que trabaja con lo que se le manda desde afuera, y si no se le da nada, no se hace nada y esto no ocasiona ningún problema. La organización no se preocupa por "conseguir trabajo"; lo único que le corresponde es hacerlo bien y a tiempo. En la organización se llega a dar de una manera mínima la incertidumbre acerca del trabajo, pues como lo mencionamos se recibe el trabajo y ya (pero, no obstante, en el capítulo III estudiaremos más ampliamente los problemas que se tuvieron con la entrada del trabajo).

Ahora bien se puede decir que (como mencionábamos anteriormente) la inestabilidad en el Departamento se da cada cuatro años, cuando cambia la administración. Aquí surge la incertidumbre sobre las nuevas cabezas, sus nuevos procedimientos de trabajo, si apoyarán al Departamento, si lo dejarán a la deriva, etcétera. Y esto se da porque en cada cambio de administración además de que salen jefes de departamento y coordinadores, también se ha dado el caso que se recortan horas académicas, es decir, no sólo las cabezas les preocupa el cambio, también a los mismos trabajadores. En 1992, por ejemplo, el recién coordinador, en ese entonces, presionó a los trabajadores para que se titularan bajo la amenaza de despedirlos. éstos acudieron al sindicato y se defendieron argumentando que aún no tenían las diez contrataciones y además ellos no daban clases, sino sus funciones eran administrativas. A final de cuentas no pasó nada, pues en la siguiente administración ese mismo coordinador fue removido, pero sí se recortaron horas académicas para los empleados. De ahí que hablamos que especialmente cuando hay un cambio de administración viene la incertidumbre, la preocupación y la turbulencia.

Ahora bien, no se trata de decir que nuestro Departamento debe permanecer estático, sin cambios, pero ojalá esos cambios siempre fueran en beneficio de la organización, donde los jefes trataran de llevar una línea de trabajo congruente con los objetivos del Departamento

1.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Con este diagnóstico valoramos la incidencia del entorno en la organización, y nos pudimos dar cuenta que el medio ambiente en este caso fue muy importante para la organización, pues éste determina totalmente al Departamento

El Departamento se mueve dentro de una estructura, donde ésta transforma, lo modifica. Esos cambios pueden ser positivos o negativos, dependiendo. Esto se menciona, porque el Departamento ha trabajado de tal o cual forma, dependiendo de la administración que le toque, y no siempre ha corrido con buena suerte, pues a veces llegan a ocupar las jefaturas no sólo gente con una formación académica muy distante del área editorial, sino gente totalmente desinteresada en la tarea, donde toman y dan decisiones verticales, y sólo les interesa la cantidad de lo que puedan producir (y a veces ni eso) sin siquiera preocuparse en conocer el proceso editorial.

Es importante mencionar esto porque para hacer el análisis contingente, salto a la vista el medio ambiente donde se desenvuelve la organización era estable, y por consiguiente la organización también. Tal parece que la estabilidad no está mal siempre y cuando lleve a la organización hacia un crecimiento. Pero si se es estable, y sólo se cumple con tirar libros, sin consultar con el medio si realmente se está sirviendo a la comunidad universitaria, entonces se corre el riesgo de desaparecer, no sólo el Departamento, sino todas las instancias con las que se tiene relación.

La teoría contingente propone el papel de la comunicación como elemento integrador de una empresa en un medio ambiente dinámico y cambiante. Esta teoría

nos dice que habría que poner mucha atención en la comunicación interna y externa (lo que se recibe y lo que se envía al medio ambiente), en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. Por tal motivo, y para prever los problemas antes descritos se sugiere el siguiente esquema, aunque en este caso se propone globalmente, es decir desde el mismo Consejo Editorial, sería el siguiente:

TIPOGRAFÍA Y DISEÑO-ENTORNO IDEAL



Es importante señalar que esta comunicación debe ser permanente y al mismo tiempo el Comité debe constatar el crecimiento de la organización y sus subsistemas, donde estaría Tipografía y Diseño. Al mismo tiempo, la comunicación entre los subsistemas debe ser horizontal y más frecuente, sin que se pierda entre cada instancia, pues hay propuestas que se dan desde la jefatura del departamento y no llega al Comité Editorial, según lo expresó el mismo jefe de departamento.

En general, el esquema nos muestra como el Comité Editorial podría comunicarse con su entorno. Esto ayudaría enormemente a toda el área, incluyendo a Tipografía y Diseño, mejoraría la calidad, ayudaría al crecimiento y promovería longevidad para nuestras publicaciones.

NOTAS DEL CAPÍTULO I

- 1 García Stahl, Consuelo *Síntesis histórica de la Universidad de México*, México, UNAM, p 191
- 2 *Las Facultades y Escuelas de la UNAM, 1929-1979*, México UNAM, p 232
- 3 Béjar Navarro, Raúl et al *Organización Académica de la ENEP Acatlán*, México, UNAM, p. 119
- 4 Béjar Navarro et al *Idem*, p 66
- 5 Parsons, Talcott *Structure and process in modern society* New York, The Free Press, 1960, pp 45-46
- 6 Etzioni, Amitai y Eva (comps) *Los cambios sociales Fuentes, tipos y consecuencias*. Trad Florentino M Torner, 1ª Ed, 3ª Reimp, México FCE, 1984, p 123
- 7 Schein, Edgar H *Psicología de la organización*, Madrid Prentice-Hall (32ª reimpresión) 1975, p 19
- 8 Michel, Guillermo: *Ecología de la organización*, México Trillas, 1974, p 27
- 9 Katz, Daniel y R. Kahn. *Psicología de las organizaciones*, Trillas México, 1977
10. Elliot, David *Conceptos y teorías básicas*, México, p 72-73
- 11 Fernández Collado, Carlos *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p 96
12. Duncan 1972, p 314, Zaltman y otros, 1973, p 114
- 13 Fernández Collado, Carlos *Op. cit* p 97
14. Batista, Pilar. *Contexto, problemas y futuro para directos de empresa en Mexico*, Centro Hoy de Desarrollo, México, 1981

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

2.1 FILOSOFÍA

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 OBJETIVOS, FUNCIONES Y ESTRUCTURA

2.3 ESTRUCTURA FORMAL DEL TRABAJO

2.3.1 NORMAS QUE RIGEN TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.5 LOS GRUPOS FORMALES EN LA ORGANIZACIÓN

2.6 ESTRUCTURA FORMAL DEL PODER

2. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

El presente capítulo es un análisis de la dimensión formal de la organización. En ella conoceremos su filosofía, sus objetivos, que servirán para referir en su momento el análisis de la estructura formal del trabajo y del poder. Cada estructura tiene elementos en común (como por ejemplo los objetivos), por eso fue necesario citarlos varias ocasiones.

2.1 FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

Para poder llevar a cabo un buen papel dentro de la sociedad, no solamente los objetivos de la organización son importantes. También se necesita de ideas que guíen y animen a las organizaciones. Los integrantes necesitan sentirse identificadas con éstas, en esa medida la entrega al trabajo aumentará, al mismo tiempo que la productividad.

La filosofía de la ENEP Acatlán, aunque no detallada específicamente como tal, sí se dice en algunos informes oficiales, y ésta es "el servicio a la comunidad". El exdirector, Lic. Francisco Casanova Álvarez, en su informe de actividades 1983 nos dice " Así reitero lo expresado cuando asumí la Dirección de la ENEP Acatlán: el único compromiso que tengo, es dedicar mis mayores y mejores esfuerzos a servir a nuestra comunidad universitaria a la que tanto debemos, y por la cual trabajamos"¹ Más tarde, en 1994, el maestro Víctor J. Palencia Gómez nos dice " Confirmando, nuevamente, mi convicción de que la labor del Director no es otra que la de estar al servicio de la comunidad. Lo anterior no hubiera sido posible sin el apoyo de la propia comunidad a la que sirvo de quienes colaboran en la administración del plantel "²

Para conocer la filosofía del Departamento, se hizo una entrevista abierta

al jefe de Departamento Víctor Hugo Huerta González. Él lleva 13 años laborando en la escuela y como jefe convive también con otras jefaturas y coordinaciones

Víctor Hugo nos dice que siempre ha existido la misma filosofía en el departamento, que es el "Servir a la comunidad universitaria"

Para el jefe, la filosofía no corresponde estrictamente con la realidad porque muchos miembros del departamento (y autoridades) no les interesa el trabajo, sólo vienen por un sueldo y ya. Según él, hace falta que la filosofía se extienda a cada uno de los integrantes del Departamento porque no se contempla el ser miembro como parte integral del todo, no hay identificación. Por qué, porque ha habido altibajos en la dirección del departamento. No se ha mantenido una sola línea que motive a los miembros con su filosofía. Ahora es cuando se intenta lograr esto, ahora en esta jefatura, pero todavía queda mucho por hacer.

Para esto él propone que haya más convivencia entre los trabajadores. Si se pasa una buena parte del día dentro de la oficina, pues por lo menos habría que tratar que ese ambiente fuera cordial, eso también tiene mucho que ver con la productividad. Ahora, en cuanto al trabajo, se tiene que motivar para que la gente cumpla, que llegue a su hora, que trabaje duro cuando surja algún bomberazo, etc. Para lograr esto también habría que estimular a los trabajadores, por ejemplo se les dar cursos de actualización, becas, libros, incentivos económicos, etcétera.

Según el jefe de Departamento estos problemas, en menor o mayor intensidad siempre han existido, desde que él ingreso al Departamento, y seguramente los había antes de que él entrara, y sin embargo el departamento sigue funcionando, como diría él mismo "nuestra filosofía sigue siendo servir a la comunidad universitaria"

Ahora bien, habría que analizar si esto se da en la práctica, si realmente los individuos sirven a la comunidad universitaria, de qué manera lo hacen. Para el jefe esto no se da en la realidad, habría ahora que conocer cuál es la opinión

de los mismos involucrados, qué los mueve al estar trabajando en la universidad, porque a pesar de todos los problemas, el Departamento sigue trabajando, pero este punto lo exploraremos más ampliamente en el capítulo III. Por ahora sólo lo estamos tratando en el plano formal y veremos más adelante si corresponde con el objetivo formal del Departamento.

2.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización³. Éstos servirán de soporte para la explicación de las estructuras, pues de los objetivos se desprende la vida misma de la organización: nos hablan de la naturaleza de ésta, y guían las decisiones y las actividades de los miembros que en ella habitan para poder alcanzar lo que la organización se ha propuesto.

2.2.1 Objetivos, funciones y estructura

El objetivo formal del Departamento de Tipografía y Diseño es "Definir, producir y revisar los elementos tipográficos que se emplean en la edición de las publicaciones y materiales de apoyo, así como proporcionar el servicio de diseño del material gráfico para promoción de eventos"⁴.

En primer lugar, se puede apreciar que el objetivo es general y muy claro. Se refiere a una estructura autoritaria, jerarquizada verticalmente, de arriba a abajo. Los miembros sirven al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas (sustento). Al mismo tiempo es un objetivo continuado pues cumple un cometido de manera continua y por tiempo indeterminado, sin un plazo señalado para ser cumplido⁵.

Para lograr el objetivo general es necesario que se hayan cumplido tareas

La dimensión formal

mediatas u objetivos particulares. Es decir, todas las actividades orientadas hacia el objetivo pueden ordenarse conceptualmente de tal manera que cada una aparezca como medio para un fin, y así sucesivamente, formando una cadena hasta llegar a las actividades que sirven directamente a la realización del objetivo.⁶ Pero contextualicemos el caso de Tipografía y Diseño. El Departamento cumple una etapa intermedia, puesto que la final es la impresión y el acabado. Así como las etapas y funciones, el objetivo es igualmente intermedio. El objetivo concuerda con las funciones de los miembros, puesto que la acción propuesta y la acción efectiva son iguales.⁷ Los objetivos particulares o fines específicos serían

Jefatura de Departamento

- Establecer los programas, procedimientos y requerimientos de trabajo anuales que permitan satisfacer las demandas de servicios editoriales que solicitan los diferentes órganos de la Escuela
- Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto anual del Departamento de Tipografía y Diseño de acuerdo a las políticas establecidas por la institución
- Establecer las especificaciones de los elementos y materiales que integran el diseño de las publicaciones: formato, tipografía, papel, ilustración, número de tintas, etcétera
- Controlar los recursos humanos a efecto de hacer más congruente la relación entre el manejo y resguardo de equipo con la prestación eficiente del servicio
- Elaborar el informe bimestral de las actividades que realiza el Departamento
- Evaluar los servicios prestados por el Departamento con la finalidad de realizar los ajustes y correcciones necesarios para mejorarlos
- Ofrecer asesoría técnica a los órganos de la Escuela que deseen publicar materiales de apoyo académico-administrativo y definir las características de edición de los mismos

Corrección de estilo

- Efectuar la revisión de originales y marcar los caracteres tipográficos
- Llevar a cabo la lectura y corrección de originales, galeras y cartones de cada publicación

Tipografía

- Realizar la composición tipográfica de las publicaciones, así como del material de apoyo, de acuerdo con las normas establecidas por el departamento

Diseño gráfico

- Realizar el diseño, formación y montaje de originales tanto para la impresión de las publicaciones de tipo promocional, como de apoyo académico-administrativo que requieren los órganos del plantel⁸

A partir de la enunciación de estas actividades que están encaminadas inmediatamente al objetivo, o sea los fines específicos del Departamento, se pueden explicar los objetivos del entorno activo y del suprasistema. Veamos cómo se da la concordancia de estos objetivos entre cada instancia

1. Objetivo del suprasistema: Orientar las publicaciones para el apoyo de impartición, desarrollo y recreación de la cultura en la sociedad
2. Objetivo del entorno activo: Conducir una adecuada producción editorial para el apoyo a la docencia y a actividades culturales
3. Objetivo del Departamento: Definir, producir, revisar los elementos tipográficos que se emplean en la edición de las publicaciones y materiales de apoyo, así como proporcionar el servicio de diseño del material gráfico para promoción de eventos

De esta manera nos damos cuenta cómo los objetivos del Departamento satisface y concuerda con el objetivo del entorno activo, y a su vez cómo los objetivos de éste último también satisface y concuerda con el objetivo del suprasistema. Los fines específicos con el vehículo para satisfacer el objetivo general del departamento. Comprobamos pues que hay congruencia y

complementación, en el plano formal, en papel y discurso. Con respecto a la filosofía "el servicio a la comunidad" también corresponde con el objetivo, pues al definir, producir y revisar los elementos tipográficos que se emplean en la edición de las publicaciones y materiales de apoyo, así como el proporcionar el servicio de diseño del material gráfico para promoción de eventos, se está sirviendo a la comunidad. La congruencia del objetivo con su estructura y con su filosofía es de manera formal.

Esto significa que la dimensión formal nos *dice* cómo trabaja o debe trabajar la organización. Esto es, no nos habla realmente de la vida de la organización. En ese sentido habría que ver qué pasa ahora con los miembros del Departamento, como perciben éstos los objetivos de la organización, cómo los asumen, etcétera. Esto se verá más ampliamente en el capítulo siguiente.

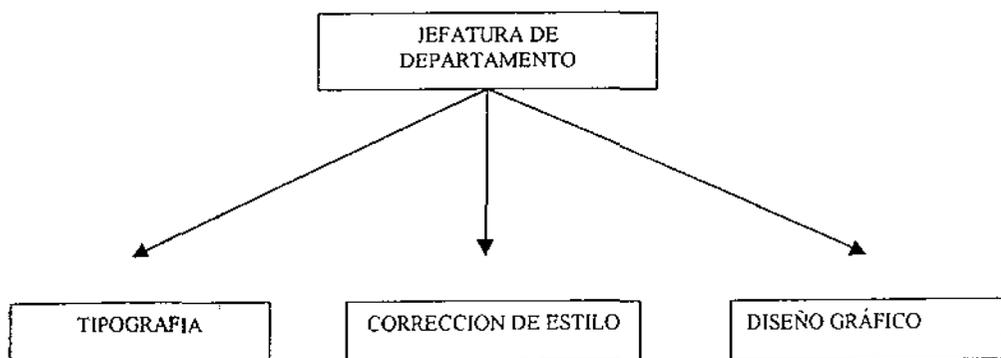
2.3 ESTRUCTURA FORMAL DEL TRABAJO

Para hablar de la estructura formal de una organización, es necesario precisar los elementos que ésta debe contener para mantener cierta estabilidad y realizar un funcionamiento adecuado. Cada organización tiene elementos muy particulares e imprescindibles para poder funcionar y cumplir con sus objetivos. Pero en general, hay rasgos que tienen que ver con casi todas las organizaciones, por ejemplo la estructura formal del trabajo y la estructura del poder.

Para el Departamento de Tipografía y Diseño se analizará la estructura formal del trabajo, que se refiere a la infraestructura, recursos materiales, humanos, normas generales del Departamento, para contratar personal y grupos formales, y también revisaremos brevemente la estructura formal del poder. El análisis de los puntos anteriores, servirán para explicar con detalle la estructura total de la organización. Al mismo tiempo servirá de reflexión y ayudará a detectar posibles errores en cada estructura.

La dimensión formal

La estructura formal de Tipografía y Diseño la podemos representar en el siguiente organigrama:

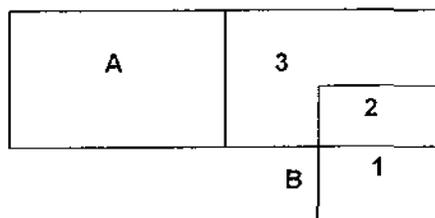


FUENTE *Manual de procedimientos y buenas costumbres*, 1987, p. 2

Es un organigrama muy sencillo, aquí vemos que la jefatura es la única de rango superior, las demás áreas se encuentran con la misma jerarquía

Infraestructura

El Departamento de Tipografía y Diseño se encuentra ubicado en el Edificio de apoyo a la Docencia, planta alta. El Departamento cuenta con dos áreas y se encuentra distribuido así



En el área A trabajaba, antes de la fusión de los departamentos, el Departamento de Diseño Gráfico. Ahora está desocupada, sólo quedan algunos materiales de diseño, libros, papel, restridores. En el turno matutino trabaja en este espacio sólo un diseñador, por la tarde está desocupado. El área B es donde se concentra la actividad en los dos turnos. El cubículo 1 lo ocupa el jefe de Departamento; en el cubículo 2 nadie trabaja y sólo tiene dos libreros con algunos diccionarios y material ya publicado de la Escuela, a la vez tiene dos escritorios. En el espacio 3 trabajan juntos los correctores de estilo, los diseñadores, los tipógrafos y la secretaria.

Formalmente todo el equipo debe estar distribuido de la mejor manera (así lo establece el manual de procedimientos). Esto quiere decir que todas las áreas deben estar ocupadas y respetar los espacios de lectura, pero esto no se da así. Se puede apreciar a simple vista que las áreas de distribución del trabajo están mal divididas, pues en el área 3 laboran el 14 de los 15 trabajadores, mientras que las otras se mantienen desocupadas. A esto se debe aunar los problemas que tienen los trabajadores para poder trabajar tan juntos en un espacio tan pequeño. Por ejemplo algunos diseñadores y tipógrafos les gusta oír el radio mientras trabajan, pero esto no sucede con los correctores, sin embargo, tienen que compartir el mismo espacio.

Esto se dio desde que en 1995, se adquirió material de computación nuevo y el jefe decidió instalar en el área 3 todo el equipo, pues según él los restridores ocupaban mucho espacio, evitando instalar ahí también el equipo. También mencionó, en ese entonces, que pronto distribuiría mejor el Departamento, pero a la fecha esto no ha sucedido. Lo que mencionan los trabajadores es que jefe hace esto para tener más control sobre el Departamento, puesto que si se distribuyera hacia el otro espacio, la pared impediría el control total.

Recursos materiales

- Área A ocho retiradores, dos vitrinas, dos archiveros un librero y demás material para el diseño grafico como tintas, papel, pegamento, escuadras, etcétera
- Área B ocho escritorios, tres mesas de trabajo, un archivero, cinco computadoras, libros, diccionarios, y demás material como lápices, papel, escuadras, tipómetros

Recursos humanos

- Un jefe de departamento
 - Una secretaria
 - Tres correctores de estilo
 - Cuatro tipógrafos
 - Seis diseñadores gráficos
- EN TOTAL 15 MIEMBROS
DE LA ORGANIZACIÓN

Para ampliar la explicación sobre los recursos humanos, en el punto 2.4 hablaremos sobre la contratación de personal

Ahora bien, una vez que se expuso los recursos con los que cuenta el Departamento de Tipografía y Diseño, veámos sus principales problemas

- 1 Mala distribución del espacio físico Si hay suficiente espacio, pero está mal distribuido Error de planeación
- 2 Desequilibrio de los recursos humanos en los dos turnos La mayoría del personal trabaja en el turno matutino, y mientras hay tres tipógrafos en la mañana, por la tarde sólo uno, que pasa cuando éste último falta, ese día se retrasa el trabajo Además falta la plaza de un corrector de estilo quien hace tres meses se dio de baja y a la fecha no se ha contratado a su sustituto Por otra parte, por la mañana se ocupan las cinco computadoras

(los tres tipógrafos y dos diseñadores, uno hace trabajo de restrador), pero qué pasa si se descompone alguna (como sucedió en la semana de observación), ese día algún tipógrafo o diseñador se queda sin trabajo, y en consecuencia se retrasa Error de previsión

- 3 Falta de recursos materiales Al Departamento se le asigna determinado presupuesto para el material de trabajo en general. A mediados de agosto de 1997 los correctores (en una junta) recordaron al jefe de Departamento su petición de recursos materiales, en especial un diccionario de incorrecciones actualizado, pero él contestó que el presupuesto ya se había agotado, y se tenían que esperar para enero o febrero de 1998. Digamos que en poco más de la mitad del año el presupuesto se terminó. Pero el personal trata de trabajar con lo que tiene, a veces compran ellos mismos el mínimo material como lápices, alguna libreta, discos para computadora, marcadores etc. A este respecto un diseñador dijo "El comprar el material de tu bolsillo, no te cuesta mucho, pero sí te desgasta"

Vemos que los dos primeros problemas son errores de planeación por el jefe de departamento, pues él puede distribuir mejor el espacio y dividir mejor los horarios. En cuanto a los recursos materiales lo único que podría hacer el jefe de Departamento es dividir mejor el presupuesto, o darle preferencia a lo más urgente. Aunque aquí el tendría que ser muy objetivo y otorgar el material que más le soliciten los miembros de la organización.

Decimos que esto lo puede hacer el jefe, porque cada año se asigna cierta cantidad al Departamento, y él es quien investiga costos y selecciona material que él considera falta en el Departamento.

Los problemas que saltaron a la vista indican el por qué la norma no se cumple. Renate Mayntz hace referencia a esto cuando nos dice que para que un análisis sea más completo se debe determinar tanto su estructura intencional (estructura formal) como su funcionamiento real (siguiente capítulo)

2.3.1 Normas que rigen Tipografía y Diseño

Entre los elementos que forman la estructura de la organización se encuentran la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, o sea, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas ⁹

En las organizaciones existen reglas debidamente escritas y revisadas a los miembros de éstas y que quizá casi nunca se cumplen. También se da el caso de no tener reglamento escrito sin embargo los trabajadores laboran porque conocen su trabajo, sin necesidad de tener normas debidamente escritas. Este es el caso de Tipografía y Diseño.

Al respecto Mayntz nos dice que existen más reglas (es decir se burocratiza más) cuando la organización es más grande y tiene más miembros con mayores especializaciones de funciones. Y en el caso contrario, de una empresa pequeña, la burocratización es menor.

Nuestra organización, con sus 15 miembros, tiene sus normas escritas en un manual de procedimientos, que menciona de manera muy general las obligaciones y responsabilidades de los miembros (ver anexos). Expone los objetivos del Departamento, su infraestructura y las funciones de cada área. Se ha de mencionar que en una junta se leyó el manual, y nunca más nadie ha vuelto a leerlo ni a hacer mención de él. Esto se debe a que todo el personal conoce su trabajo y no es necesario el recordar sus tareas de manera verbal o por escrito.

Además es importante recalcar que los trabajadores tienen una experiencia amplia —el más reciente tiene dos años— Esto también hace casi innecesarias normas rigurosamente escritas. Cada cual sabe su trabajo y cómo hacerlo. Se puede decir, como lo menciona Renate Mayntz, que en este caso se hace innecesaria una estricta formalización del trabajo pero en el caso del Departamento; la forma de control del jefe es la centralización del trabajo, que se detalla más en el siguiente capítulo.

En cuanto a normas de *comportamiento*, también en los manuales de procedimientos se dice que los trabajadores deben "mejorar la convivencia del personal en el centro de trabajo". También se habla de las responsabilidades para cumplir los horarios, etc. A este respecto, Mayntz nos habla de las expectativas de los papeles que son las instrucciones escritas y verbales dictados por la dirección de la organización, es decir por los jefes que ésta tenga en un momento determinado. Y los llamados conflictos de papeles cuando, por ejemplo un miembro concibe su papel, sus obligaciones y sus derechos en la organización de manera distinta a la que corresponde a las expectativas de los papeles. Este sería el caso del Departamento, por ejemplo cuando un trabajador sabe que debe trabajar aunque no llegue en punto, contrariamente lo que puede pensar el actual jefe, donde para él es muy importante llegar a tiempo, aunque no se tenga nada que hacer.

Para evitar disgustos y malos entendidos habría que hablar más frecuentemente y valorar o acordar (junto con el jefe) qué tan válidas o necesarias son ciertas normas, en este caso de conducta.

2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para que una organización funcione adecuadamente, debe tener la tarea de reclutar personal y seleccionarlo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La manera en que se realiza este proceso depende de la magnitud del sistema y de las condiciones económicas del suprasistema. Esto es importante mencionarlo porque el Departamento ha contratado personal, dependiendo de la situación económica de la UNAM y del país en general, la escuela ha pasado por tres etapas.

Parecería inútil el explicar las dos primeras etapas, pero se creyó pertinente porque el término de éstas fue de apenas hace dos años y su permanencia fue duradera, además si mejoraran las condiciones económicas y

políticas de la Universidad, seguramente se contrataría personal como se hizo en un principio. Veamos, pues, las etapas que ha tenido el departamento para reclutar al personal

Primera etapa desde la fundación del Departamento hasta 1993

Medio de reclutamiento a través de "Bolsa de Trabajo" y por recomendaciones de los mismos trabajadores

Requisitos pasantes o titulados de Diseño Gráfico, Periodismo y Comunicación Colectiva y Letras (preferentemente de estas carreras), experiencia y currículum.

Procedimiento: Se aplicaba un examen de conocimientos generales y sobre todo de redacción y ortografía

Se ofrecía plaza de Ayudante de Profesor Interino o profesor de asignatura (ya titulados) El puesto que se ofrecía era tipógrafo y corrector de estilo

Sueldo iba de acuerdo con las horas con que se contratara al personal, y éste ya estaba estipulado en el contrato colectivo de trabajo

Para las plazas administrativas (para tipógrafos) el requisito era estudios mínimos de secundaria. También contaba el currículum y la experiencia, y se aplicaba un examen de mecanografía

Segunda etapa 1993 a 1995

En esta etapa se contrató casi exclusivamente diseñadores gráficos

Medio de reclutamiento Servicio Social

Requisitos pasantes o titulados de las carreras arriba mencionadas

Procedimiento examen, currículum

Se ofrecía constancia de servicio social sin remuneración económica. El puesto que se ofrecía era diseñador gráfico

Sólo se abrió una plaza administrativa. La manera de contratarla fue por recomendación.

Por medio de "personal" por servicio social, se pensaba que se iba a ahorrar presupuesto. Lo que resultó fue una discontinuidad en el proceso terminal del trabajo, pues cuando el personal empezaba a familiarizarse y a aprender el trabajo, se terminaba su tiempo de servicio social, y nuevamente entraba otra persona y se le tenía que volver a enseñar, y de ese modo, se volvió cuento de nunca acabar.

Tercera etapa 1995 a la fecha (1998)

Medio de reclutamiento por recomendaciones

Requisitos pasantes o titulados de las carreras arriba mencionadas

Procedimiento valoración del currículum

Se ofrece contrato por honorario. No hay prestaciones como ISSSTE, vales de despensa, vacaciones pagadas, derecho a sindicato. Los puestos que se ofrecen son tipógrafos, diseñadores y correctores de estilo.

Sueldo de acuerdo con las horas con que se contrata al personal, y éste está estipulado en el contrato colectivo de trabajo.

Es importante mencionar que el sindicato, ya sea AAPAUNAM o STUNAM, nunca han tenido nada que ver en las contrataciones. Si un trabajador ingresa al Departamento, es libre de afiliarse a cualquier sindicato.

Actualmente se tiene la política para contratar personal por honorarios. Las plazas que quedan vacantes, por renuncia por ejemplo, ya no se vuelven a ocupar como ayudante de profesor, sino se emplea personal por honorarios.

Vemos, pues, que dependiendo de la situación económica y política de la Universidad se da el reclutamiento de los miembros. Pero también se puede vislumbrar que el querer ahorrar, como en la segunda etapa, trae consecuencias no acordes con los objetivos de la organización. En la tercera etapa se ahorra

presupuesto, pero a costa de las prestaciones de los trabajadores

Por último, para llevar a cabo un correcto reclutamiento de personal, lo ideal es que los objetivos de los miembros correspondan con los objetivos de la empresa. En este sentido, se recluta gente con perfiles de las carreras arriba mencionadas, ya no se abrirán plazas administrativas. Y aún con esos requisitos, a veces se contrata gente que trabaja sólo por la remuneración económica, sin algún interés ni amor al trabajo mismo. Según el coordinador, es difícil conocer a fondo cuáles son los objetivos de los miembros potenciales, la prueba poco habla de la personalidad de la gente, y según él a veces se contrata a la persona menos idónea. Según él nos dice que actualmente en Tipografía y Diseño trabajan cuatro personas con esta característica. Eso nos dice él que es autoridad y que se encarga de esta tarea y "curiosamente" él mismo contrató a una diseñadora para el área de corrección de estilo. El resultado fue un desastre en el área de corrección, que terminó con la renuncia voluntaria de la misma diseñadora.

Como Mayntz nos dice, la manera en que las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso. Estos miembros potenciales pueden estar de acuerdo con el objetivo de la organización, puede admitirlo con el propio interés, puede ser indiferente y puede rechazarlo.

A este respecto, si somos más realistas nos daremos cuenta que dadas las condiciones de desempleo en el país, los miembros potenciales pueden ser cualquiera de los que menciona Mayntz. Aunque les sea indiferente el objetivo o no se identifiquen con él, ellos deseen ingresar a Tipografía y Diseño. O pongamos otro caso, en la segunda etapa, donde se reclutó gente por Servicio Social a los miembros potenciales les interesaba más las constancias de su Servicio Social que el objetivo del Departamento.

Aquí sería interesante retomar a Edgar Schein "cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente que necesita a sus cargos respectivos, debe preocuparse entonces por crear condiciones que

permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes" ¹⁰ Claro que no estaríamos hablando de gente que sólo vaya por un trámite, como el Servicio Social, sino personal que realmente llegara a trabajar por una remuneración

2.5 LOS GRUPOS FORMALES EN LA ORGANIZACIÓN

Para que Tipografía y Diseño cumpla con sus objetivos, es necesario que éstos y sus normas sean claros y congruentes con la estructura de la organización. También se requiere que cuente con una adecuada infraestructura, suficientes recursos materiales y humanos. Pero además es muy importante que haya una correcta distribución de jerarquías y funciones, de manera coordinada e integrada, que haga cooperar a los miembros entre sí.

En Tipografía y Diseño la división de jerarquías y de funciones, así como las diferentes áreas ya están dados desde la fundación del Departamento. Por tanto, los grupos formales los encontramos ubicados en el siguiente cuadro.

GRUPO FORMAL	FUNCIONES FORMALES	NÚMERO DE INDI-VIDIOS (turno)	
		Mañana	Tarde
Correctores de estilo	Revisión ortográfica y sintáctica de las obras y materiales de apoyo de la escuela	1	2
Tipógrafos	Mecanografía y corrección tipográfica del texto marcado por el corrector de estilo	3	1
Diseñadores gráficos	Dibujar, diseñar, y dar forma al cuerpo del texto mediante su habilidad creativa	2	2

Schein nos explica que un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, son psicológicamente conscientes unas de otras, y se perciben unas con otros como un grupo. Estos grupos psicológicos pueden ser formales e informales. Hablemos del grupo formal dentro de Tipografía y Diseño, aquí existen dos grandes grupos formales, turno matutino y vespertino, a su vez en el turno matutino se divide en tres correctores, tipógrafos y diseñadores; igualmente en el turno vespertino. Pero no olvidemos que esa división es en cuanto a grupo formal.

En el cuadro vemos que el papel de los grupos formales corresponde también con los papales u objetivos organizacionales. Además de una correcta división del trabajo, es muy importante que haya cooperación y coordinación entre los miembros. Dentro del Departamento se debe dar totalmente, puesto que las actividades son interdependientes, si un área no entrega el material correctamente o en el tiempo determinado, la otra no puede trabajar. Esta cooperación se da en el trabajo y es estrictamente formal. Aunque entre los miembros no siempre haya buena convivencia, el trabajo mismo los hacen interrelacionarse. Pero esta convivencia *forzada* no siempre da buenos resultados, sobre todo si hay conflicto entre los trabajadores. La norma exige que tanto la distribución del trabajo, como la cooperación se lleve a cabo así, de manera formal. Pero en la realidad se dan problemas que impiden que esto se realice como lo dicta la norma.

Formalmente los grupos están divididos como en el cuadro anterior, cada uno cumple su labor. Éstos están conformados deliberadamente para realizar una tarea específica relacionada con la misión organizacional.¹¹

No hay que olvidar que también existen los grupos informales, pero ese tema lo trataremos en el siguiente capítulo.

2.6 ESTRUCTURA FORMAL DEL PODER

Toda organización necesita que exista alguna instancia que determine cómo proceder para cumplir con los objetivos de la misma, y al igual tiene que haber quienes acaten y ejecuten esas órdenes. Para esto, la organización necesita ejercer el poder (a través de la autoridad)

Definamos poder y autoridad. Para Schein estos dos conceptos son diferentes. El poder puro implica la habilidad del sometimiento, a través de la manipulación del premio o castigo.¹²

La autoridad implica la obediencia de normas voluntariamente. Reconocen a la persona que tiene autoridad, el derecho de mando. Es decir, cuando una persona ingresa a una organización acepta de antemano los reglamentos básicos de autoridad, limitaciones a su conducta y también acepta abstenerse de actitudes que vayan en contra de los reglamentos de la organización.

Es decir, el empleado acepta de entrada los reglamentos de la organización y reconoce a la autoridad, independientemente de cómo ésta ejerza el poder. Hay diferentes maneras de ejercer el poder: puede ser democrática, autoritaria o coercitivamente, según sea el tipo de organización. A Tipografía y Diseño le corresponde la estructura autoritaria, puesto que la estructura formal del poder del entorno activo y del suprasistema así lo es y el tipo de organización es predominantemente utilitaria, es decir el medio de control es de naturaleza financiera.

Se puede decir que la autoridad se representa en una jefatura legal. Mientras que los subordinados acatan las órdenes de manera voluntaria. Esta relación entre las dos jerarquías se da verticalmente de arriba hacia abajo. Dentro del Departamento existen dos jerarquías: el jefe y los subordinados (y a su vez, éstos tienen la misma). De esta manera, la autoridad (solo uno, el jefe de Departamento) tiene poder para

- Hacer cumplir las normas conforme a los reglamentos establecidos
- Organizar físicamente el Departamento
- Decidir horarios de los trabajadores
- Decidir sobre la selección de personal
- Organizar el trabajo y administrarlo a las tres áreas del Departamento
- En caso de que el trabajador no cumpla, el jefe tiene la libertad y el poder de rescindir el contrato

También, en el plano formal, los trabajadores tienen que obedecer y trabajar correctamente, si no lo hace, entonces están fuera de la organización. Desde el punto de vista formal, esto es muy lógico y hasta justo, pero para analizar completamente el poder debemos saber cómo se ejerce en la práctica, esto lo veremos en el siguiente capítulo

El presente capítulo nos explicó cómo se presenta así misma la organización, cómo dice que funciona. El análisis formal es un espejo de cómo se quiere ver el Departamento. En él pudimos ver que los objetivos del suprasistema, entorno activo y organización sí llevan una lógica y concuerdan. Asimismo, dentro del Departamento, su estructura en general con sus respectivas normas encaminan al objetivo general del mismo, eso parece muy positivo, pues concuerda con la filosofía de la organización "el servicio a la comunidad". Pero, no solo nos quedemos con la presentación formal. Para hacer un análisis más completo, debemos conocer cómo realmente se trabaja en la organización. Si realmente ese objetivo formal concuerda con los objetivos de los individuos, de qué manera acatan las normas, cómo son los grupos informales, cómo realmente se ejerce el poder, y el por qué de los innumerables problemas que tiene nuestro Departamento de Tipografía y Diseño.

NOTAS DEL CAPÍTULO II

- 1 Casanova Álvarez, Francisco *Informe de actividades, 1983*, México, ENEP Acatlán, 1983, p 42
- 2 Palencia Gómez, Víctor J *Informe de actividades, 1994*, México, ENEP Acatlán, 1994, p 39
- 3 Mayntz, Renate *Sociología de la Organización* Trad José Díaz García, 1ª Ed, 5ª Reimp, Madrid, Alianza Universidad, 1990, p 75
- 4 *Manual de organización 1995*, México, ENEP Acatlan, 1995, p 213
- 5 Mayntz, Renate *Op cit*, p 93
- 6 Mayntz, Renate *Idem*, p 101
- 7 Mayntz, Renate *Idem*, p 76
- 8 *Manual de organización 1995, Op cit*, p. 213-214
- 9 Mayntz, Renate *Idem*, p 105
- 10 Schein Edgar H *Psicología de la Organización* Trad Victor E Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, p 20
- 11 Schein Edgar H *Op cit*, p 136
- 12 Schein, Edgar H *Idem*, p 20

CAPÍTULO III

EL FUNCIONAMIENTO EN EL PROCESO DE TRABAJO

3.1 EL PROBLEMA CENTRAL EN EL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

3.1.1 DIAGRAMAS DE FLUJO

3.1.2 EJEMPLOS DE PROBLEMAS CONCRETOS/HOJAS DE INSPECCIÓN

3.1.3 OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS MUESTRAS

3.2 EL FACTOR HUMANO Y LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 PERFILES LABORALES

3.2.2 LOS GRUPOS INFORMALES Y EL PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.3 EL PODER Y EL LIDERAZGO EN LA AUTORIDAD

3. EL FUNCIONAMIENTO EN EL PROCESO DE TRABAJO

En el capítulo anterior se estudiaron todos los aspectos formales de la organización cómo está pensada, como debería funcionar y todos los aquellos elementos que le dan esa formalidad. En este capítulo estudiaremos cómo funciona en realidad la organización. Para eso será necesario conocer sus problemas en el proceso de trabajo. Para ello utilizaremos el flujograma y las hojas de inspección, y de ese modo detectaremos sus problemas. Finalmente daremos un vistazo a los miembros del Departamento, observaremos sus personalidades y cómo se agrupan de manera informal en la organización.

3.1 EL PROBLEMA CENTRAL EN EL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

3.1.1 Diagramas de flujo

Entendemos por proceso al conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado. Para poder conocer las fallas que pudiera haber en el proceso de trabajo dentro del Departamento, es necesario que revisemos paso a paso, y que nos detengamos a analizar las áreas problemáticas.

Para representar gráficamente el proceso, utilizaremos el diagrama de flujo o flujograma, que es una representación gráfica que muestra todos los pasos del proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos del proceso,¹

Este flujograma nos ayudará a visualizar más claramente si los pasos, que se dan en cada proceso, son los correctos, también podremos ver los actores que

intervienen en cada uno, también observaremos en qué etapas se toman decisiones importantes

Primero se expondrá el flujograma ideal. Es decir, ideal y correctamente qué es lo que debería hacer y qué pasos debería de seguir el Departamento. En segundo lugar se explicará el diagrama de flujo real. Aquí se expondrá paso a paso como es realmente el proceso del trabajo, las etapas que sigue, los actores que intervienen, etcétera. Finalmente se compararán los dos flujogramas y estudiarán las áreas problemáticas del real.

Por otra parte, recordemos que el Departamento cumple una etapa intermedia con la elaboración de páginas formadas y otros materiales como material de apoyo (trípticos, folletos, carteles, diplomas, etc.). El principal problema es el retraso de las publicaciones de los libros. Por tanto, en los flujogramas nos abocaremos a describir el proceso sólo de los libros (puesto que en los otros no hay problemas). Del mismo modo, describiremos el proceso real *general*, aclarando, asimismo, que se dan sus excepciones, como veremos posteriormente en las hojas de inspección. Examinemos y comparemos los diagramas de flujo, (ver página siguiente)

DIAGRAMAS DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO IDEAL

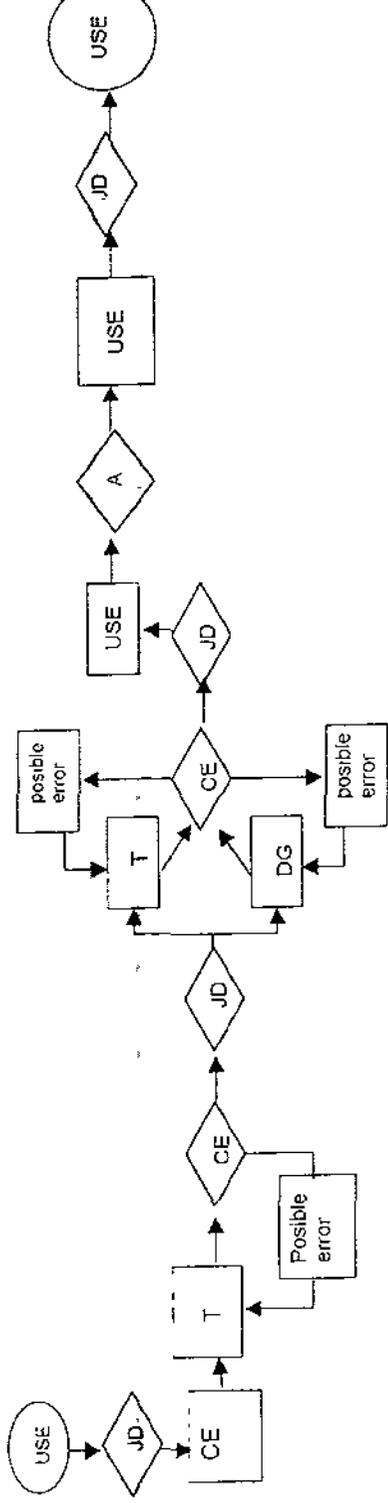
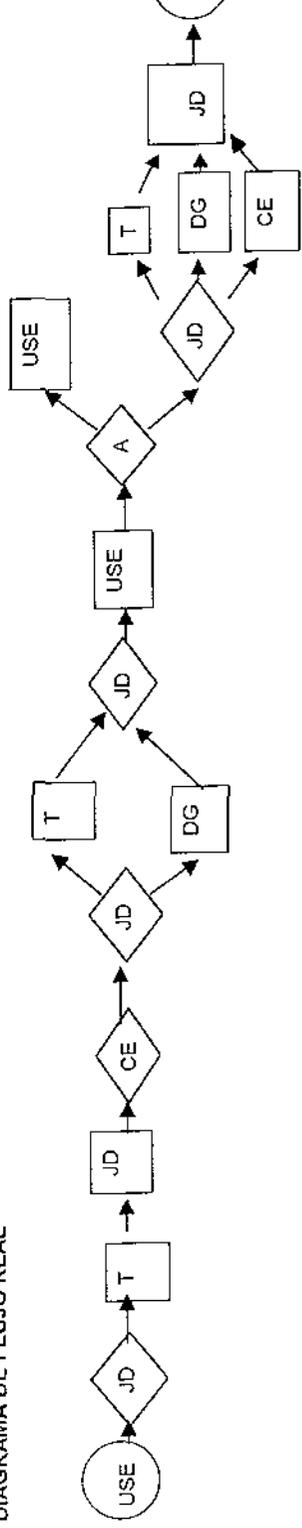


DIAGRAMA DE FLUJO REAL



- USE Unidad de Servicios Editoriales
- T Tipógrafo
- JD Jefe de Departamento
- DG Diseñador grafico
- CE Corrector de estilo
- A Autor
- Inicio o fin del proceso
- Paso del proceso
- Toma de decisión

Explicación del diagrama de flujo ideal

El flujoograma ideal nos da un panorama general de cómo debería trabajar la organización de una manera correcta. Por tal motivo, expliquemos paso a paso el diagrama de flujo ideal.

- 1 La Unidad de Servicios Editoriales (USE) entrega el trabajo, completo y bien revisado por el autor, al Jefe de Departamento de Tipografía y Diseño (JD)
- 2 El JD lo entrega al corrector de estilo (CE) para corregir el texto. Antes ya acordaron entre los dos cómo se hará el libro en general
- 3 El CE se encarga de redactar mejor el texto, señalar todas las observaciones posibles en cuanto a contenido, marcar tipos y tamaño de letra, formato, en fin, todo con respecto al fondo y forma del texto. A reserva de dar una segunda y tercera revisión para que el texto quede sin error alguno. Posteriormente lo entrega al Tipógrafo (T)
- 4 El T se encarga de mecanografiar el texto, pero si ya está mecanografiado, entonces sólo se abocará a hacerle las correcciones pertinentes que marcó el CE, posteriormente le hará los cambios en cuanto a forma del cuerpo general del libro. Una vez hecho su trabajo lo regresará al CE para que verifique si se hizo el trabajo antes marcado
- 5 El CE lo revisará en caso de que hubiera algún error en el trabajo, lo devolverá al T. Si todo está en orden entonces lo entregará al JD para que decida, si es trabajo sencillo, darlo para formatear al T, pero si el trabajo es más elaborado (donde hubiera dibujos, figuras, ecuaciones, cuadros complicados, etc.) lo entregará al diseñador gráfico (DG)
- 6 El DG o el T formarán el libro estableciendo el orden en cuadros, páginas, blancas, pies de foto, de figura. En general, éstos se encargarán de darle cuerpo al libro. Una vez hecho su trabajo, lo entregarán nuevamente al CE para que verifique que el texto está correctamente formado

- 7 Una vez que el corrector verifique que el libro contenga las páginas, figuras, cuadros, fórmulas, pies correctos, correctos y concordantes, además de no haber *pasteles* o texto sucio, entonces lo firmará su visto bueno y lo entregará al JD
- 8 El JD lo revisará y si el texto está correcto (si no, lo corregirá), lo entregará a la USE
- 9 La USE lo entregará al autor (A) para su firma de visto bueno
- 10 El A lo revisará a conciencia y en caso de que le quisiera hacer alguna **mínima** modificación (que no mueva el texto, ni le cambie el formato), lo devolverá nuevamente a la USE. Esto con la opción libre de ir directamente al Departamento a resolver su problema
- 11 La USE lo entregará al JD para corregirlo
- 12 El JD lo canalizará directamente al área que corresponda para hacer la última corrección del autor. Finalmente, lo entregará a la USE, listo para visto bueno de A y posterior impresión

Estos pasos del proceso de edición no están tan alejados de lo que en realidad se hace en la mayoría de las editoriales. Por tanto, ese proceso ideal no es difícil de llevar a cabo, lo que hace falta es una revaloración de las diferentes áreas, como veremos más adelante. Pero vayamos a ver como funciona el proceso real del trabajo.

Explicación del diagrama de flujo real

Aunque en este punto se explicarán los pasos del proceso real, es importante aclarar que los errores que se detectaron fueron descubiertos también mediante la hoja de inspección que posteriormente analizaremos (y veremos problemas concretos). Por el momento vayamos con los errores en el proceso y que frecuentemente se cometen en el proceso real de la organización. Expondremos

primero paso a paso las etapas, y nos detendremos a comentar las áreas problemáticas:

- 1 La USE entrega el material al JD Área problemática, veamos por qué
 - El material no se revisa cuando se recibe, por tanto el JD recibe material incompleto, borroso sin originales, a un solo espacio (que dificulta la lectura)
 - No se habla antes con el autor con respecto a plazos para la entrega y recolección del material, no se le da un manual de normas del Depto, donde indique cómo debe entregar su trabajo, no se le explica que debe hacer mínimas correcciones que al final no afecten el cuerpo del texto (esa más que sugerencia, debería ser una norma estricta)
 - El JD no pide datos completos del autor como teléfono urgente, por si surgen dudas igualmente urgentes, ni pregunta dónde encontrarlo, si es maestro de la Escuela
- 2 El JD entrega el material directamente al T Área problemática
 - Si el material se entrega en disco, es decir, ya tipografiado, el JD, debería entregarlo al T sólo para darle el formato correcto (a doble espacio) para que el CE le haga la corrección de estilo (pues eso ayudaría mucho a la lectura), y una vez hecho esto, ahora sí darlo al tipógrafo para el formato definitivo. Ahora bien si el material se entrega en cuartillas (no en disco), se debería entregar al CE para que le hiciera las correcciones (de una vez por todas) tanto de redacción, como de criterios tipográficos, es decir de fondo y forma. Una vez que el CE hiciera su labor, ahora sí entregarlo al T (como se vio en el flujograma ideal)
- 3 El T mecanografía, o formatea el texto y lo entrega al JD
- 4 El JD lo entregará para hacer la corrección de original al CE

- 5 El CE le hace su primera corrección (y a veces la última), y al finalizar lo entrega al JD Área problemática
 - El CE se enfrenta (la mayoría de veces) a corregir texto con espacios muy pequeños (texto ya formado), y escribe donde puede, donde encuentra espacio, aunque sea pegado a otro. Esto dificulta la lectura para el T o DG, que a veces no hacen las correcciones, argumentando que no le entienden (con justa razón)
 - Si el texto no está formado, suerte para el T. Pero si el texto ya se formó, pero el CE le encontró varios errores, o simplemente le modificó, entonces viene el doble trabajo de volver a formar y ajustar páginas. Aquí surgen los *dimes y diretes* entre CE y T, cuando el error viene de la planeación
- 6 El JD toma la decisión de entregarlo al T --si el trabajo de sencilla elaboración-- o darlo al DG --si es trabajo más complicado
- 7 Terminando el trabajo, tanto T como DG lo entregarán nuevamente al JD
- 8 El JD lo revisará todo paso a paso a ver si todo está en su lugar. La mayoría de veces lo regresa nuevamente al área que él considera pertinente para la corrección que él detecta. Nuevamente, por qué no pedir el apoyo de los correctores (e incluso los mismos diseñadores y tipógrafos)
Ya que queda listo lo entrega a la USE
- 9 La USE lo entrega al A para su revisión Área problemática
 - Nuevamente, sin fijar fechas para el regreso del material
 - Al autor no se le exige que sea la última corrección. A veces se le aceptan muchas correcciones, y en cada una el autor hace correcciones a como mejor le place. Eso retrasa mucho la publicación
- 10 El A lo corrige y lo regresa al área que él cree pertinente (la USE o el Depto) Área problemática
 - Con frecuencia el autor hace modificaciones que afectan a la formación del cuerpo general del libro, ocasionando más el retraso

- Nuevamente lleva el material al Departamento, ya sea por el autor, o por la USE. El JD, lo canaliza al o a las áreas que él considere pertinente para su corrección. Área problemática
- Este proceso es muy tardado, a veces se vuelve a elaborar el libro como si entrara por primera vez (pasando por cada área) Otra vez el JD no se ayuda del corrector de estilo. La mayoría de veces se apoya en los DG

11 El trabajador (T, DG, CE), elabora su trabajo y lo entregan nuevamente al JD

12 El JD lo revisa y lo entrega finalmente a la USE

Como podemos darnos cuenta, en el proceso real se encontraron muchísimos problemas, veamos cuáles son los puntos más relevantes con respecto a la problemática que encierra dentro de sí, y además comparado con el ideal

1 Como se pudo ver gráficamente, tanto las decisiones --y un tanto las funciones-- como la información dentro del Departamento están centralizadas a una sola persona, que es el Jefe de Departamento. Él toma las decisiones y dice qué se hace y cómo se debe hacer, los demás sólo hacen lo que él les dice, y siempre al terminar dan el trabajo a éste

Se ha demostrado en una aislada publicación, que entre una correctora de estilo y una tipógrafa hicieron el trabajo directamente y la publicación salió mucho más rápido. En las hojas de inspección, posteriormente veremos un caso parecido

En este punto lo que se tendría que cuestionar es por qué esa centralización o control innecesario. Si ya la gente con tantos años laborando, sabe como se debe hacer el trabajo. O cambiemos la pregunta por qué el jefe no se apoya en el corrector de estilo, por qué ese desgaste. Esto se verá más adelante cuando se hable del factor humano y en especial del líder

2 Se ahorraría más tiempo y material en la elaboración de los textos si desde un principio se estableciera con el autor

- Que se cumplieran los tiempos para la recolección y entrega del material
 - Se le advirtiera que sólo una vez se le entregaría el material para correcciones mínimas, la segunda sería la definitiva para su visto bueno
 - Se le diera un manual (antes de entregar el trabajo) donde se le explicara las reglas generales para la entrega del material (completo, a doble espacio, etc.) y la simbología del marcaje de los correctores de estilo
- 3 La Unidad de Servicios Editoriales no debería tomar grandes decisiones en el proceso del trabajo. Si se interesara un poco más, si se involucrara más en la toma de decisiones, podría orientar mejor a los autores, y en general funcionaría mejor el Departamento mismo.
- 4 Hay una mínima comunicación del trabajo entre los trabajadores de la organización y los autores. No estaría de más que las dudas que se puedan resolver directamente con el autor, así se hiciera, pues a veces el corrector le explica sus dudas al jefe, (para que éste las explique al autor), y al jefe se le olvida lo que le explica o argumenta el autor, y después no sabe que decirle al corrector. En fin, lo pertinente sería una comunicación más directa (también entre los trabajadores).

3.1.2 Ejemplos de problemas concretos/hojas de inspección

El principal problema del área de la producción editorial en general, ha sido el retraso de las publicaciones. Demos algunos ejemplos. *Geometría Analítica* este libro tiene siete años de retraso. Se aprobó su realización sin tomar en cuenta que no se tenían las condiciones tecnológicas para ello. Después se mandó a una empresa privada, tampoco salió, pues con tantas correcciones salía más caro, nuevamente al Departamento, y ahora parado. Otro libro *Estrategias de enseñanza*. Seis años de retraso, debido a que se tienen muchos problemas con el autor: cambia los dibujos, lo quiere con letra muy grande, (y según el coordinador no es rentable), mueve el texto en fin hace muchas correcciones.

Esas razones nos las expuso el coordinador. Pero además de éstas, le agregaríamos que más que todo no ha habido una organización correcta. Se dice que el libro ya no es rentable, eso nos habla de que no prevén costos, también se habla de que los autores hacen muchas correcciones, entonces no hay acuerdos serios antes de la elaboración. En general todo esto nos habla de una mala planeación, organización y comunicación en el elaboración de los libros. Pero no nos adelantemos, veámos con más detenimiento esto en nuestras hojas de inspección.

Como se explicó anteriormente, el Departamento cumple una etapa intermedia y muy importante para la elaboración de los libros. Ahora bien, pudiera parecer que, como ya se explicó en el proceso existen errores de procedimiento, por los cuales el trabajo no sale a tiempo, pudiera parecer que ahí está toda la carga de la culpa pero vayamos más allá, sobre muestras concretas de trabajo elaborado.

Para investigar esto se utilizó como herramienta las hojas de inspección o de verificación, que son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?² En este caso los "eventos", son los errores y/o problemas a los que se enfrentan los actores inmersos en el proceso productivo de Tipografía y Diseño. En las hojas de inspección se registraron durante cinco días el trabajo (muestra) que cada trabajador desarrollaba, se estudiaron los problemas a los que se enfrentaban al elaborar el trabajo, se observaron quiénes eran los receptores y emisores en cada etapa.

Para el llenado de las hojas de inspección se optó por aplicar una encuesta, pues los datos requieren más de una técnica cuantitativa.

La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Para el registro de las hojas de inspección solicitamos la colaboración del jefe. Le explicamos que los datos los necesitábamos sólo para nuestra investigación, y de paso le pedimos autorización para interrogar a los empleados.

Es importante aclarar que en ese momento, en el Departamento, había 16 libros en la lista de espera para su elaboración, pero se tomaron como muestra solamente los libros que se estaban trabajando en ese periodo de tiempo.

El estudio se realizó del 11 al 15 de agosto de 1997. Las muestras fueron tomadas por el trabajo que estaban elaborando en ese momento tanto los tipógrafos como los correctores de estilo. No se analizó el trabajo de los diseñadores (pues en esa semana ninguno estaba trabajando con algún libro, sólo material de apoyo como trípticos, carteles, folletos, etc.), puesto que en ese periodo de tiempo y en esos casos, los tipógrafos estaban formando los mismos libros que habían tipografiado antes, es decir, eran trabajos sencillos que el Jefe de Departamento consideró que los podrían trabajar los mismos tipógrafos.

Para una mejor explicación de las muestras, primero se expondrán las hojas de inspección, después se explicará cada muestra, deteniéndonos a explicar cuando haya existido algún problema en cada trabajo. Finalmente se analizarán problemas globales de los trabajos en general.

HOJA DE INSPECCIÓN DEL TRABAJO REGISTRO POR EL JEFE DE DEPARTAMENTO

TRABAJO	PROBLEMAS	RECIBIDO POR	ETAPA	FECHA DE RECEPCIÓN	¿HA HABLADO CON EL AUTOR?
La burocracia sindical (280 p)	Espacio muy cerrado, fotocopias borrosas	Unidad de Servicios Editoriales (USE)	Formacion	10/II/97	NO
Tradiciones naturalistas y hermenéuticas (169 p)	Sobre contenido de la obra en general	USE	Tipografía	8/IV/97	NO
Memorias del Seminario Internacional de Política criminal en el siglo XXI	Incompleto, sucio, a un espacio, desorganizacion en cada etapa, correccion en cada una	USE	Correccion de paginas formadas	No está registrado, pero se piensa que fue a finales de 1994	NO
Las politicas de las drogas en el continente americano	Espacio muy cerrado, incompleto	USE	Corrección de páginas	Junio de 1994	NO
Metodología para el análisis de costos	Incompleto	USE	Tipografía	No esta registrado	NO

Problemas del trabajo registrado por el Jefe de Departamento

1 *La burocracia sindical*

- Escrito a un solo espacio, eso dificulta la lectura y el espacio para marcar las correcciones
- Fotocopias borrosas
- El jefe de Departamento no habló directamente con el autor acerca de los problemas de su libro

2 *Memorias del Seminario Internacional de Política Criminal en el siglo XXI*

- Trabajo incompleto
- No se registró cuándo entró al Departamento se recuerda vagamente que fue en 1994
- El jefe de Departamento no habló directamente con el autor acerca de los problemas de su obra

3 *Las políticas de las drogas en el Continente Americano*

- Desde un principio no se estableció como iba a trabajarse esta obra Primeramente se decidió que se hiciera por fuera, pero no se estableció cuál iba a ser su orden, si se haría la corrección de estilo también por fuera, o sólo la tipografía y la corrección el mismo autor o encargado, o eso le correspondería al Departamento Esta obra se elaboró en una empresa privada, pero ya va en su décima vuelta para corregir y aún no se elabora correctamente El Jefe la recibe para "finalmente" darle la última corrección
- Se recibe en páginas formadas y a un solo espacio y el texto muy sucio
- Hasta ese momento el Jefe de Departamento no había entablado ninguna plática con el responsable de la obra (y en un trabajo tan problemático)

4 *Metodología para el análisis de costos*

- Incompleto
- No se sabe exactamente cuándo llegó al Departamento

Tampoco se ha hablado con el autor, y sin embargo se envía al Departamento a pesar de estar incompleto

HOJA DE INSPECCIÓN DEL ÁREA DE CORRECCIÓN DE ESTILO
(del 11 al 15 de septiembre de 1997)

Trabajo	Proceso	Problema que se tiene al elaborar el trabajo	Se aclararon rápidamente las dudas (una semana)	Aclaradas por	Recibido por	Entregado a	Fecha de recepción del material	Tiempo estimado en la elaboración
Tradiciones naturalistas y hermenéuticas (169 p) La burocracia sindical (280) Leído por dos personas	Corrección de estilo	Ninguno	NO	JD	JD	JD	Agosto 1997	4 semanas
Las políticas de las drogas (500 p) Leído por dos personas	Terminado Corrección de paginas formadas Lectura de paginas formadas	Fotocopias borrosas espacio muy cerrado que dificulta la corrección Material incompleto sin original, paginas formadas sin espacio para corregir muy sucio	NO	—	JD	JD	15/08/97	10 días
			NO	—	JD	JD	4/09/97	5 días

Problemas de las muestras en el área de corrección de estilo

1. Tradiciones naturalistas y hermenéuticas

- Aunque fue un trabajo bastante limpio, hubo pequeñas dudas por parte del corrector de estilo, las cuales no se aclararon rápido (estamos hablando de una semana)

2. La burocracia sindical

Este trabajo actualmente ya está en el área de tipografía, pero se registraron sus problemas por parte de la etapa de corrección de estilo (ya terminado en esta área), porque se creyó pertinente llevar un seguimiento global del proceso. Veamos sus principales problemas

- Espacio muy cerrado, pues se leyeron páginas formadas dificultando su lectura, y consecuentemente su marcaje de corrección
- Fotocopias muy borrosas
- Hubo dudas que no se aclararon pronto (a la fecha no se habían aclarado)

3. Las políticas de las drogas en el Continente Americano

- Material incompleto. El Jefe de Departamento lo entregó para corregir sin original. Después que los correctores habían terminado todo el material, le expusieron a este sus dudas, y aquél volvió a buscar el original, lo encontró y los correctores ya no leyeron otra vez el trabajo, sino sólo aclararon algunas dudas sobre la obra
- Corregido en páginas formadas, sin espacio para marcar
- Para ser trabajo ya *corregido* por décima vez, el material estaba muy sucio sin una lógica en cuanto a las normas del marcaje tipográfico, mala redacción, con muchos saltos hasta de dos páginas, sin secuencia en las llamadas, etcétera

HOJA DE INSPECCIÓN DEL ÁREA DE TIPOGRAFÍA Y/O FORMACIÓN (del 18 al 12 de septiembre de 1997)

Trabajo	Proceso	Problemas que se tienen al elaborar el trabajo	Se aclararon rápidamente (una semana)	Aclaradas por	Recibido por	Entregado a	Fecha de recepción del material	Tiempo estimado en la elaboración
Memorias sobre política criminal (500 p)	Tipografía y formación	No se entendía la redacción (sic)	SI	JD	JD	JD	Septiembre de 1996	2 5 meses
Tradiciones naturalistas y hermenéuticas (169 p)	Tipografía	Ninguno	—	—	JD	JD	8/IV/97	4 semanas
La burocracia sindical (280 p)	Formación	Poco espacio que dificulta la lectura de correcciones	SI	CE	JD	CE	5/09/97	3 semanas
Metodología para el análisis de costos	Tipografía	Trabajo incompleto	NO	JD	JD	JD	Febrero de 1997	6 meses

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Problemas de las muestras en el área de tipografía y/o formación

1 Memorias sobre política criminal

- No se entendía la redacción (sic) Según el tipógrafo, él tuvo que leer el original para darle formato Si su trabajo es sólo la tipografía y formación, por qué tuvo que leer el texto En realidad aquí hay un error de procedimiento El jefe de Departamento debió haber entrega este material primero al área de corrección de estilo no a tipografía

2 La burocracia sindical

En este trabajo sucede algo curioso, el tipógrafo y el corrector de estilo (del mismo turno) trabajaron este libro, y las dudas que tiene el tipógrafo las pregunta directamente al corrector de estilo, no al jefe de departamento, esto agiliza mucho el proceso Veamos la hoja de inspección el tipógrafo sí tuvo dudas y sí se aclararon rápidamente, pero por el corrector de estilo Revisemos el único problema permanente que tuvo el tipógrafo

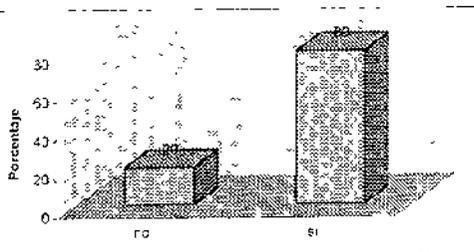
- Poco espacio que dificulta la lectura de las correcciones

3 Metodología para el analisis de costos

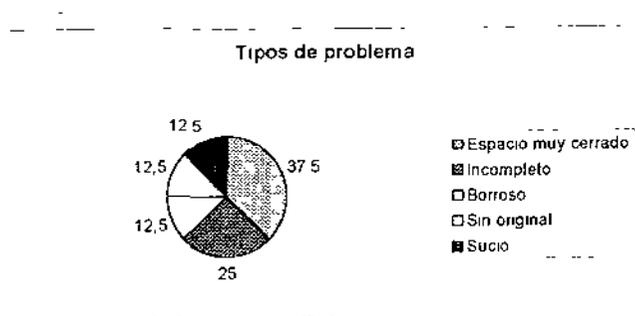
- Trabajo incompleto
- Si hubo dudas, pero no se aclararon rápidamente

Representación gráfica de las hojas de inspección

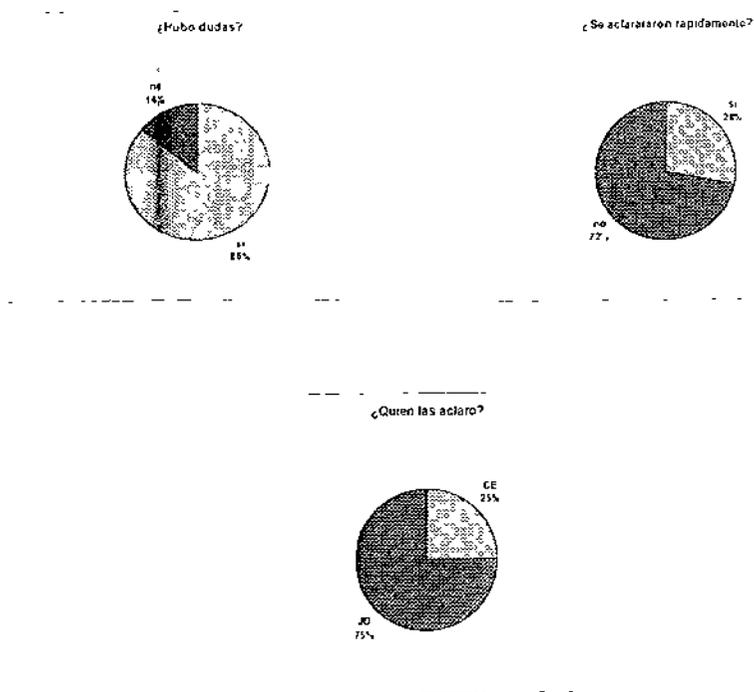
Para una mejor visualización de los problemas que arrojaron las hojas de inspección representemos gráficamente éstos Lo primero que nos concierne es saber ¿se tuvieron problemas para la realización del trabajo?



El 80 por ciento tuvo problemas para hacer su trabajo, pero ¿a qué tipo de problemas se enfrentaron sus miembros?



En cuanto a las dudas, representémoslas gráficamente



3.1.3 Observaciones generales sobre las muestras

- El 20% de los trabajadores no tuvo problemas con respecto al trabajo, mientras que el 80% sí los tuvieron. Los más frecuentes fueron: 37,5% trabajo con espacios muy cerrados que dificultaban la lectura y el marcaje de la corrección, 25% se le entregó el material incompleto, por supuesto que esto representa pérdida de tiempo, 12,5% material borroso, nuevamente nos representa pérdida de tiempo mientras se espera a que envíen el material para tipografiar o corregir, o simplemente ese texto se le ignora, porque no "está claro", 12,5% trabajo sin original, sólo los correctores se abocaron al material de galera o página formada, pero sin constatar con un original base, 12,5% trabajo muy sucio, que también representa pérdida de tiempo.

En esta semana el que más problema representó fue el material con espacio muy cerrado y, en página formada. De ahí retomemos lo que nos dijo el diagrama de flujo, si no se le indica al autor cómo debe de enviar su material (a doble espacio con letra grande), él lo enviará como quiera. Ahora bien, si se envía el material en disco lo ideal sería que antes se hiciera una reproducción a doble espacio y en letra grande para facilitar la lectura y la corrección.

- Centralización de la información y de las decisiones por el jefe de departamento. Como se pudo observar en las hojas de inspección, el material siempre se recibió del jefe de Departamento, y cuando el tipógrafo y corrector de estilo lo terminaban, igualmente lo entregan al mismo. Es bueno que el jefe esté inmerso en el proceso de trabajo y les brinde atención a todos los trabajadores, pero qué pasa cuando no deja que éstos se comuniquen entre sí. Como se observó también en el flujograma, esta centralización no es benéfica para la organización. Los empleados saben cómo realizar su trabajo y lo harían mejor si se comunicaran directamente entre ellos todas las dudas acerca del trabajo. Al jefe de departamento llega todo el trabajo y a veces se hace líos,

sería pertinente dejar que los otros se comuniquen y él concretarse a revisar que el proceso se lleve correctamente

Podemos darnos cuenta de esto en la obra *La burocracia sindical* donde el tipógrafo se comunica directamente con el corrector y en el momento se resuelven sus dudas (claro que antes hablaron ambos miembros con el jefe de Departamento para sugerirle que se hiciera de ese modo)

Para realizar este tipo de comunicación es necesario que los trabajos se trataran de hacer, en lo posible, en el mismo turno. Es decir, si se corrige en el turno vespertino, también su tipografía en ese turno, y lo mismo para el matutino. Este trabajo originalmente se estaba formando en la mañana, pero también a sugerencia del tipógrafo del turno vespertino se elaboró en la tarde

- Es muy normal que para la elaboración de cualquier texto los trabajadores tengan dudas con respecto al mismo. El problema es que no se sepa cómo resolverlas

En la semana de observación, se detectó que el 14% no tuvo dudas con respecto a su trabajo, pero el 86% sí las tuvo. Ahora bien, de los que tuvieron las dudas el 28% las resolvió rápidamente, mientras que el 72% no las aclaró ni en una semana, ni en más tiempo. Esto no sólo representa un problema en cuanto a tiempo, sino también en cuanto a costos, pues por la falta de aclaración en las dudas muchas veces el trabajo se queda paralizado. Además vemos que en la "hoja de inspección del trabajo registrado por el jefe de departamento" él nunca conversó con el autor, y tampoco sabía dónde localizarlo. Por eso en el flujograma se recomendó que se tuvieran los datos completos del autor

Las dudas fueron aclaradas el 75% por el jefe de Departamento y el 25% por el corrector de estilo. Nuevamente retomemos los puntos anteriores la importancia de la descentralización del trabajo y la rapidez en el proceso que representa el hacerlo de esta manera

- Otro problema importante que reflejan las hojas de inspección es la diferencia de tiempo de cuando el jefe recibe el trabajo y cuando lo entrega al trabajador. Sin duda hay temporadas donde se dan cargas de trabajo, pero también es importante mencionar que todos los problemas antes señalados, dan lugar al retraso de las publicaciones. Comparemos algunas fechas

	Fecha de ingreso al departamento de Tip. y diseño	Fecha de in- greso a corrección	Fecha de in- greso a tipografía
La burocracia sindical	10/Dic /96	15/08/97	5/09/97
Tradiciones naturalistas	8 / abril / 97	Agosto	4 / septiembre / 97
Memorias del Seminario.	1994 (según dato del autor)	No se corrigio	Septiembre / 97
Las políticas de drogas ..	Junio de 1994 (dato autor)	4 / septiembre / 97	En el exterior

El libro *La burocracia sindical* tardó ocho meses para que se le entregara al área de corrección, ocho meses parado el libro, un buen tiempo para que siquiera se le revisara y se le pidiera al autor que entregara fotocopias claras, y también un largo tiempo para reimprimir las páginas a espacio abierto, y sin embargo estuvo ocho meses parado y para finalmente dárselo a corrección de estilo con problemas

El segundo libro tiene una diferencia de cuatro meses. Hablamos de un libro completo, limpio, que no representa gran problema pero la diferencia para el área de corrección es de cuatro meses. Pero los más problemáticos son los otros dos

El primero llegó al Departamento en 1994, y sin corregirse se manda directamente a tipografía es mucha la diferencia de tres años. Al preguntarle al jefe cuándo entró el material, dijo no saber, finalmente el autor nos la proporcionó. Lo mismo sucedió con el libro de *Las políticas* el jefe no tenía el dato, el autor nos lo dio, y también es una diferencia enorme, de más de dos años. Y habría que mencionar que este último libro se tipografió en empresa privada, y que debería salir mucho más rápido.

En este apartado tanto los flujogramas como las hojas de inspección nos mostraron las desviaciones que hay en el proceso de trabajo, los problemas en los procedimientos, los retrasos e innumerables problemas que se reflejan a partir de datos. Pero ¿y la gente que trabaja? Si investigamos el factor humano, entonces nuestro problema se haría mucho más grande, más completo, pero también nos ayudará a conocer mejor nuestra organización y también a ofrecer propuestas más completas. Vayamos pues a nuestro siguiente apartado y veámos ahora cómo intervienen los hombres en esos problemas.

3.2 EL FACTOR HUMANO Y LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.³

Un factor muy importante, determinante en la organización es el individuo. La estructura formal, las reglas, las sanciones podrían modular un tanto la conducta de éste en las organizaciones, pero finalmente el individuo siempre guarda un margen de libertad para actuar, y no obstante la estructura formal, la persona siempre actúa conforme a sus inquietudes, prioridades, etcétera.

Su actuación dependerá en gran medida de sus experiencias pasadas, de su personalidad, de su sistema de valores, educación y, en general, de su cultura. De ahí que no podemos predecir exactamente su comportamiento. Robbins, por ejemplo, nos explica que existen cuatro tipos de temperamento que, dependiendo de las circunstancias, predominan en las personas (véase página siguiente).

TIPOS DE TEMPERAMENTO

	+ ANSIEDAD	- ANSIEDAD
<i>Extrovertido</i>	SANGUÍNEO Tenso, excitable, inestable afable sociable y dependiente	FLEMÁTICO Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente
<i>Introvertido</i>	COLÉRICO Tenso, excitable, inestable, frío y tímido	MELANCÓLICO Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido

FUENTE: Stephen P. Robbins *Comportamiento organizacional*, 3ª edición, p. 57

No se puede hablar de personalidades puras, por ejemplo, una individuo puede ser en ocasiones tímido, y en otras circunstancias mostrarse más extrovertido, pero siempre hay algún rasgo que puede predominar más.

Con esta clasificación podemos ubicar a las diferentes personas que trabajan en alguna empresa. En nuestro caso la emplearemos para conocer la personalidad del jefe de Departamento, pues creemos importante analizarla, y saber de qué manera ésta influye en su trabajo, y además como es el jefe, también en el trabajo, en la interacción con los demás. Para llevar esto a cabo

utilizamos la observación estructurada. Esta técnica se utilizará cuando la situación y el problema ya se han especificado, el observador está en situación de formular anticipadamente las clasificaciones, en función de lo que él desea analizar en la situación.⁴ El objetivo de nuestra observación es el conocer el tipo de personalidad (de entre los tipos de temperamento antes descritos) que predomina en el jefe. La observación se llevó a cabo del 13 al 15 de agosto de 1997, durante cuatro horas (dos en cada turno), aproximadamente. Se le observó en el área B, donde él tiene que trabajar en alguna computadora. El resultado fue el siguiente. Se mostraban cambios de carácter repentinos, a veces de buen humor y al poco tiempo muy enojado. Generalmente es amable con la gente del exterior, aunque también depende de su estado de ánimo (como se pudo observar con una reportera de *Última hora*, donde al conversar, éste levantaba la voz). En los dos turnos se notó reservado, callado, casi no hace comentarios ni de carácter personal, ni de otros temas, excepto cuando le preguntan directamente. Se veía apresurado y nervioso, miraba el reloj con frecuencia. Su presencia en algún grado impone. Esto se notó, por ejemplo, cuando los correctores de la mañana cambiaban frecuentemente de lugar a fin de evitarlo. Cuando éste salió a comer, los correctores hacían bromas al respecto. También se pudo observar que con el personal de la mañana él pide el trabajo con más confianza, pero también regaña y grita con más confianza, en especial con una tipógrafa. Sin embargo, con el turno vespertino, se mide más, se detiene más para levantar la voz. En general trata al personal con más respeto. Se nota que para el trabajo se apoya más en una tipógrafa de turno vespertino, pues cuando éste sale le deja sus encargos, cuando le surge algún bomberazo también se apoya en ella.

Por todo esto, podemos decir que el jefe de Departamento tiene una personalidad que corresponde a los coléricos. Ahora bien, ésta repercute, de alguna manera, en el clima del Departamento, por ejemplo la mayoría de los empleados no participa, ni habla en las juntas, no existe confianza (en la

mayoría del personal) para exponerle sus problemas o sugerencias en cuanto al proceso de trabajo, y todo esto ocasionado tensión. Y podemos decir que esa tensión puede ocasionar que se trabaje con más pesadez, con menos ganas, y al mismo tiempo eso repercute en la producción.

Por supuesto que la personalidad no será la totalmente responsable de lo que el individuo haga en la organización, pues como decíamos en un principio, depende también de otros factores más complejos. Por eso hablamos de que ese temperamento, del jefe, influye en alguna medida en el clima, y éste en el trabajo.

En el siguiente apartado veremos que lo ideal es que esa personalidad sea congruente con determinado ambiente laboral, es decir, hablaremos de perfiles.

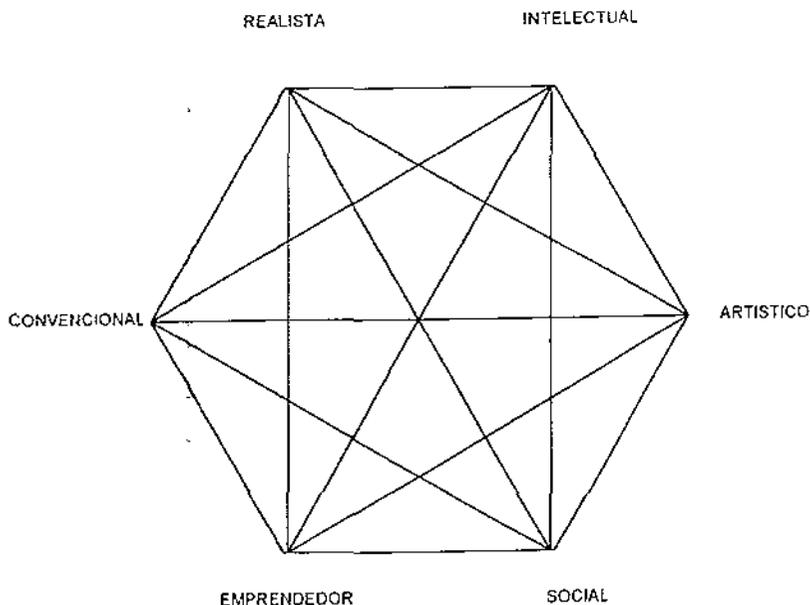
3.2.1 Perfiles laborales

Robbins plantea seis tipos de personalidad ocupacional, y nos dice que la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella. Cada uno de los seis tipos de personalidad ocupacional tiene un ambiente ocupacional propio.

- 1 *Realista*: conducta agresiva, actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación.
- 2 *Intelectual*: incluye actividades que requieren reflexión, organización y comprensión más que sentimientos o emoción.
- 3 *Social*: incluye actividades más bien interpersonales que intelectuales o físicas.
- 4 *Convencional*: incluye actividades regidas por normas y sublimación de las necesidades personales.

- 5 *Emprendedor*: incluye actividades verbales que influyen en los demás, a fin de lograr poder y estatus
- 6 *Artístico*: incluye la autoexpresión, la recreación artística o las actividades emocionales ⁵

En la siguiente figura se puede observar esta tipología, y ver cómo se dan las personalidades opuestas (de un extremo a otro), o los parecidos (los gráficamente cercanos)



FUENTE Robbins, Stephen P *Comportamiento organizacional*, 3ª edición, 1987, p 62

Para la selección de personal sería ideal que se tomaran en cuenta esos atributos. Dentro del Departamento se podría decir que cada área dice por sí misma el personal que debe trabajar

- Área de tipografía. La actividad es más abierta (para casi cualquier tipo de persona), pues la realización del escrito tipográfico es casi mecánica. Digamos que esta área demandaría gente convencional, pero con rapidez y destreza para el trabajo por cantidad.

Su perfil idóneo sería realista y también puede ser convencional.

- Área de diseño gráfico. La actividad reclama gente artística, con gran creatividad, no convencional, pero también destreza para resolver problemas de diseño.

Su perfil correspondiente es realista y artístico.

Área de corrección de estilo. Actividad más intelectual, aunque también demanda gente que aguante fuertes cargas de trabajo, cuando haya urgencias y bomberazos.

- Jefatura de departamento. Capacidad para la organización, amplio criterio en el área editorial, independiente, extrovertido, sociable, objetivo.

Su perfil ideal es social y emprendedor.

Se puede decir que quien se encuentre en una situación congruente de la personalidad con la función, estará en ventaja del que no lo esté. Por eso, cuando se recluta personal, habría que tomar en cuenta esto (se necesitaría exámenes más elaborados, más completos), o por lo menos en entrevistas personales preguntar a los candidatos sobre sus inquietudes, gustos, pasatiempos, por qué desean trabajar ahí, etcétera, para por lo menos tener más elementos que nos puedan ayudar a seleccionar nuestro personal.

3.2.3 Los grupos informales y el poder dentro de la organización

En el capítulo anterior se estudiaron los grupos formales, que generalmente eran contemplados en los organigramas. Ahora bien, dentro de esa formalidad nacen también grupos informales. Definiremos al grupo formal como aquellos grupos pequeños, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos⁶. Éstos surgen de la necesidad de las personas de relacionarse con otros individuos, estas necesidades trascienden las del trabajo. Se puede propiciar dependiendo de la localización física, de la naturaleza del trabajo, de los horarios, de la combinación particular de factores "formales" y necesidades humanas, de la "proximidad" y probabilidad de encontrarse e interactuar⁷. Para identificar los grupos en el Departamento de Tipografía y Diseño se utilizó la técnica de la observación estructurada. El objetivo de ésta fue conocer cómo se agrupaban los individuos, se observaron actitudes entre los miembros de los grupos y lo que parecía factor de unión. La observación se realizó en una reunión informal, donde se juntaron los dos turnos. El estudio se hizo el 19 de agosto de 1997 y duró aproximadamente dos horas.

Se encontró que los grupos informales se han formado de acuerdo con

SU CARRERA

- Por una parte se agrupan todos los diseñadores gráficos y una tipógrafa sin carrera profesional
- Por otra parte se encuentran un sociólogo, una correctora con carrera en letras y todos los periodistas

Aquí llama la atención cómo se agrupan por sí mismos, dependiendo de su carrera. por una parte los de carreras netamente humanísticas, y por otra todos los diseñadores (claro que también de estos grupos salen otros)

SU GRADO DE RESPONSABILIDAD

- Muy responsables dos tipógrafos nunca faltan, muestran gran interés en su trabajo, hacen lo que queda rezagado por otros, actúan rápidamente en los bomberazos. Estos dos miembros son de turnos distintos, pero cuando se dan reuniones informales, están juntos
- Muy irresponsables otra tipógrafa Falta mucho, llega tarde, nunca está al tanto del trabajo Esta persona siempre está aislada dentro de la oficina y cuando se trata de reuniones informales nunca acude La actitud de sus compañeros es de resentimiento con ella

De estos grupos surgieron dos grupos más que se pueden llamar contrarios

GRUPO 1 Turno matutino compuesto por dos personas

GRUPO 2. Turno vespertino compuesto por tres personas

Ahora bien, cómo se da el poder en estos grupos Primeramente definamos poder Crozier nos dice que el poder, en el plano más general implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos⁸ El poder con el que cuentan los miembros del grupo 1 es que gozan de un fuerte vínculo amistoso con el jefe (pues antes de que fuera jefe ya eran amigos) así pueden actuar en él, o a menos pueden tener esa ventaja Por otro lado con el poder que cuentan los miembros del grupo dos es que en general el Departamento y el jefe los consideran profesionales y buenos en su labor El mismo jefe se apoya en ellos para sacar adelante libros

urgentes (lo que no hace con el primero) De ahí también las quejas del grupo 2 "que sólo ellos trabajan".

Podemos decir que el grupo 2 maneja mejor la incertidumbre, en cuanto al trabajo, pues sabe más de programas, de formas de trabajar y del área editorial en general, y esto de alguna manera les otorga cierto poder, pues quien maneja más ampliamente la incertidumbre obtiene más poder, dado que puede controlar mejor. Por su parte la incertidumbre que maneja el grupo 1, como está cercano al jefe, sería el conocer los próximos movimientos, determinaciones que se harán en el Departamento, pues ellos están mejor enterados de lo que el jefe podría hacer o planear en lo futuro.

Estos dos grupos han tenido algunos problemas. Un miembro del turno matutino (del grupo 1) *nunca entiende* las correcciones que le hacen algunos miembros del grupo 2, no así con otros correctores, pone muchas restricciones para trabajar lo que los miembros del grupo 2 hacen, no se les entiende, tienen la letra muy fea, no unificaron nada, etcétera. Por su parte los del grupo 2 le dicen al jefe que *prefieren* no hacer trabajo de la gente del primer grupo, e igualmente cuando llegan a elaborar trabajo de aquéllos hay muchas quejas.

Finalmente, sin duda los problemas de los grupos informales repercuten de alguna manera en el trabajo, pero aún con todos estos, creemos que los principales no son por esta causa, existen graves problemas en procedimientos, como observamos en el flujograma y en las hojas de inspección.

Dentro de la organización, los grupos son importantes, sobre todo el conocer por qué existen esos problemas, y tratar de darles una salida por la sencilla razón que de alguna manera afectan a la productividad y también porque siempre se trabaja mejor en un ambiente o clima agradable.

Aunque por otra parte, los grupos informales no sólo representan conflictos, sino también nos pueden hablar de cierta flexibilidad en la estructura.

3.2.3 El poder y el liderazgo en la autoridad

En la organización informal se da importancia a la gente y sus interrelaciones, mientras que la organización formal hace hincapié en puestos oficiales en términos de autoridad y responsabilidad. El poder informal, por tanto, se relaciona con la persona, mientras que la autoridad formal se relaciona con el puesto, y la persona lo tiene sólo cuando ocupa un puesto. El poder informal es personal, mientras que la autoridad formal es institucional⁹

Organización formal	Organización informal
Oficial	Extraoficial
Autoridad	Poder
Responsabilidad	Política
Puesto	Persona
Delegada por la gerencia	Otorgada por el grupo

El poder en la organización informal lo dan los miembros del grupo en lugar de que sea delegado por los gerentes, por tanto no sigue una cadena oficial de mando. El poder de los grupos informales, generalmente, es más inestable que la autoridad formal, en vista de que está supeditada a los sentimientos de las personas. En vista de su naturaleza subjetiva, la organización informal no puede ser controlada por la gerencia, como lo es la organización formal¹⁰

Por tanto, podemos decir, que tanto el poder como el liderazgo en los grupos informales, no necesariamente tienen que ver corresponder con la autoridad. Podemós decir entonces que un líder nato lo encontramos en los grupos informales. Siguiendo esta lógica analicemos el jefe de Departamento

El actual jefe antes fue trabajador de la organización, y en esa situación él nunca fue líder, y tampoco ejerció ningún poder. Ahora la nueva situación le exige un cambio de actitud. Con sus dos meses en el puesto se nota nervioso, un tanto inseguro.

Ahora él representa la autoridad y tiene poder --que se le otorga la misma institución--, ésta le otorga poderes específicos de sanción o de recompensa. Claro que esto lo ejercerá conforme lo diga la estructura formal, es decir sus normas. Éstas delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes ¹¹

De ahí que aunque el jefe quisiera usar su poder para despedir a un empleado administrativo, sería difícil, pues la institución de alguna manera protegería al trabajador, contrariamente lo que sucedería con el personal interino, quien no se protege, haciendo firmar un contrato semestral. Aunque también aquí habría sus restricciones, pues está el Contrato Colectivo de Trabajo el Sindicato.

En ese caso lo que se tendría que hacer es negociar. Esa es otra, llamémoste, flexibilidad que se da en relaciones de poder. El jefe tiene poder que le da la autoridad y si desea aplica el reglamento o bien negocia. Pero también el trabajador, como mencionamos tiene al Sindicato, al Contrato, o bien si, por ejemplo, es único o el que mejor trabaja o maneja un programa (como en el caso del grupo 2) puede valerse de ahí para defenderse, no dejarse mandar por aquél y hasta chantajearlo. Los dos ahí tendrían cierto poder y tendrían que usarlo de la manera más conveniente para sí mismos.

Por otra parte, podemos ver que también los flujogramas y las hojas de inspección nos arrojaron el problema de la centralización de la información por parte del jefe. Aquí también el manejo de la incertidumbre la tiene él. Existe

poca comunicación de trabajo entre los miembros, y a su vez éstos con los autores. Eso nos lleva a pensar que también es por mantener el poder.

Finalmente podemos decir que el trabajador en Tipografía y Diseño puede emplear el poder, si

- Tiene un favorable manejo de la incertidumbre. Por ejemplo que sean muy buenos (y únicos) trabajadores en su área, que manejen más programas, alto grado de profesionalismo.
- Tiene relaciones con gente importante del entorno.
- Utiliza la norma para protegerse. Hace algunos años un empleado, apoyado por el Sindicato, utilizando las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo, se pudo defender, pues querían despedirlo porque no estaba titulado (la norma indica que eso se hará efectivo solo después de que el empleado rebase las diez contrataciones). De esta manera, y con el apoyo del Sindicato, no se le pudo despedir.

Por su parte la autoridad también puede ejercer su poder, si

- Ejerce la norma. Por ejemplo se manda un oficio de la Unidad de Servicios Editoriales para notificar a cada trabajador que se deberá firmar entrada y salida (ver anexos, Oficio No 030/98) o de lo contrario se aplicarán las sanciones correspondientes.
- Se reserva el derecho de no contratar más al personal interno (aunque repetimos, aquí también existen otras normas, y además el Sindicato que entraría a valorar la situación y a defender al trabajador). No así con el personal de honorarios, más desprotegido porque no tienen Sindicato.
- Impone su manera de organizar el trabajo. No obstante las quejas de que el espacio físico está mal dividido, el jefe no lo cambia porque ahí en ese espacio "es más fácil controlarlos" (palabras de él). Por otro lado, los procedimientos (orientación) cambiarían sólo si él lo decide. Si le aconsejan o le sugieren sus subalternos, él tiene la última palabra.

El jefe, como ya lo mencionamos, es reciente, pero por su personalidad antes descrita y porque no es líder nato, podemos vislumbrar que a futuro ejercerá el poder de manera vertical y descendente. Claro que esto no depende exclusivamente de su personalidad ni de él en particular, sino también por la misma estructura y por la misma comunicación que se da en el entorno del Departamento (vertical y descendente)

Al observar nuestros individuos, nuestros grupos y nuestra autoridad vemos que es difícil trabajar con el factor humano. El ser humano es conflictivo por naturaleza, pero de cualquier manera se le tiene que dar una solución a esos problemas, y después de solucionar esos, quizás aparezcan otros, y así sucesivamente, lo importante es saber dar una solución en cada bache que se caiga. Pero es un buen comienzo el vislumbrar que además de galeras, tipómetros, computadoras, las organizaciones también *tienen* gente con muchos problemas, y que a su vez sería necesario explorar su mundo interno para ver de qué forma se puede armonizar con la organización, y para hacer un mejor papel dentro de éstas.

Para ello la importancia del siguiente capítulo, que nos hablará de la gente y la comunicación en Tipografía y Diseño

NOTAS DEL CAPÍTULO III

- 1 Martínez, Emilio *Herramientas Estadísticas Básicas*. versión mimeo, Gráficas La Prensa, S A., junio 1995, p 9
- 2 Martínez, Emilio *Idem*, p 10
- 3 Davis, Keith y Newstrom, John W C *El comportamiento humano en el trabajo comportamiento organizacional*, 7ª Edición, México, McGraw-Hill/Interamericana de México, 1988, p 4
- 4 Margulles, Newton y Racia Anthony P *Desarrollo organizacional valores, procesos y tecnología*, 1979, 4ª impresión, México Diana, p 263
- 5 Robbins, Stephen P *Comportamiento organizacional*, 3ª Edición, México, Prentice Hall, p 54
- 6 Cohen, Bruce J *Introducción a la sociología*, México, McGraw Hill, 1980, p 232
- 7 Schein, Edgar H *Psicología de la organización* Trad Víctor E Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, p 137
- 8 Crozier y Friedberg *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, p 55
- 9 Davis Keith y Newstrom, John W, *op cit*, p 322
- 10 Davis, Keith y Newstrom, John W *Idem*
- 11 Crozier y Friedberg, *op cit*, p 55

CAPÍTULO IV

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

4.1 CONCEPTOS BÁSICOS

4.1.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

4.2 INVESTIGACIÓN DE PROBLEMAS COMUNICATIVOS

4.2.1 TEMAS A INVESTIGAR

4.2.2 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

4.2.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

4.2.4 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

4.2.5 PRINCIPALES PROBLEMAS COMUNICATIVOS

4. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

En términos generales se puede definir a la comunicación organizacional como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio ¹

En este sentido podemos decir que el objetivo de la comunicación en la organización es mejorar la calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización así como entre ésta y sus públicos externos ² Claro que una vez hecha la investigación que nos arroje datos y sobre todo problemas de orden comunicativo, e incluso problemas que aparentemente no tienen que ver con la comunicación, pero ya estudiados sale la comunicación (o falta de ella) a responder sobre éstos, que antes no se perciban como problemas comunicativos, por ejemplo el estudio del flujograma, que trataba de procedimientos, arrojó un problema que tenía que ver mucho con la comunicación la centralización de la información

Por otro lado, a veces nos preocupamos por "la comunicación" de nuestra organización, pero el concepto lo empleamos muy superficialmente, siendo que la comunicación es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí, la mayoría de las veces de manera simultánea ³ Tal parece que debido a que no se estudia profundamente, a la hora de tratar de mejorar la comunicación, no se sabe como hacerlo

De ahí que se le debe estudiar más amplia y profundamente, pues una correcta comunicación en la organización le ayudará a mejorar la eficacia y eficiencia ⁴ del trabajo en la organización. Cuanto menos distorsión haya en la comunicación, con mayor objetividad se recibirán las metas, retroalimentación y otros mensajes destinados a los empleados por los gerentes. Y esto a su vez reducirá las ambigüedades y esclarecerá la

misión del grupo. El uso generalizado de los canales verticales, laterales e informales aumentará el flujo de la comunicación, aminorará la incerteza y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También cabe esperar que las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal intensifique la incerteza y disminuyan la satisfacción ⁵

Para el desarrollo del trabajo, primero lo contextualizaremos de acuerdo con los principales conceptos, después haremos ya la investigación en el Departamento, esto a través de la técnica de la entrevista que en su momento explicaremos

4.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Para la comprensión del papel comunicativo en el Departamento, es necesario partir de la explicación (y distinción) de dos conceptos: información y comunicación, puesto que la información es un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre la organización y su ambiente,⁶ y entre los mismos miembros de la organización. Por su parte la comunicación es mucho más compleja, para ello será necesario no sólo hablar de su concepto sino también de sus elementos que la componen. En ese sentido, hablaremos de la comunicación, de sus elementos y presentaremos el modelo de comunicación.

4.1.1 Información y comunicación

Annie Baróli nos dice que el término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo (ya sea porque recibe el mensaje), mientras que el término comunicación trata de relaciones interactivas (entre ambos).

También, citando a B. Galambaud, nos dice que información

corresponde a la simple relación de las personas con los hechos, y comunicación es la relación entre las personas⁷ En contraposición, la Escuela de Palo Alto nos dice que el comunicar no sólo se da por medio de las "palabras", sino también a través de mensajes que se dan por el comportamiento "La palabra no es más que un subsistema del sistema comportamental de comunicación. Los otros subsistemas no verbales, incluyen el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. Y la comunicación es un todo integrado de esos subsistemas"⁸

Pero también en contraposición a la Escuela de Palo Alto, Manuel Martín Serrano nos dice que existe una confusión con respecto a ese planteamiento. El error consiste en confundir la información que el agente obtiene cuando tiene frente a sí la presencia de *otro* (acontecimiento, fenómeno natural, información escrita, etcetera), y la información que el actor recibe cuando se relaciona comunicativamente con *alter*. Nos da un ejemplo de cómo una nube negra nos *indica* que va a llover. Este tipo de información que procede del fenómeno natural, no llegó a la persona por vía de la comunicación, sino por el camino de la observación. "el *otro* y la *nube* son objetos a los que se refieren mis elucubraciones, pero no son actores de ninguna comunicación conmigo"

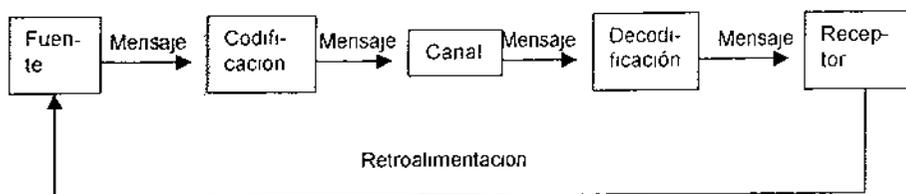
En términos generales, en la comunicación se maneja información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa. La información nos llega por la observación de las cosas, por la reflexión a propósito de las cosas, por la práctica de las cosas y por la referencia que otros hacen a las cosas; sólo la última forma de adquisición sigue una vía comunicativa⁹

4.1.2 Proceso de comunicación

Para que se lleve a cabo la comunicación, se requiere un propósito expresado

como un mensaje por transmitir. El mensaje se origina en una fuente (el emisor) y llega a un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se transmite a través de un medio (canal) al receptor, quien retraduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una comunicación de significados entre personas.

Todos estos elementos pueden agruparse en un modelo, el cual constituye un concepto simplificado de la comunicación, pero muy útil como punto de partida.¹⁰ De ahí que explicaremos como se da el proceso de la comunicación en general, y luego con base en este modelo y después de haber realizado las entrevistas, lo retomaremos para explicar mejor el proceso de comunicación en el Departamento. Vayamos al modelo del proceso de comunicación.



FUENTE. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall, 3ª Edición 1987, p. 211.

- ♦ *Fuente* es el que origina el mensaje, quien tiene una intencionalidad o propósito de decir o comunicar algo, puede tratarse de una persona frente a otra. La fuente la constituyen los individuos como parte de la organización. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente.
- ♦ *Codificación* es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es,

consecuentemente cambiar un significado por un símbolo. En la comunicación cara a cara la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, postura, etcétera)¹¹

- ◆ **Canal.** Vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten mensajes referentes a las actividades de los miembros conexas con su trabajo. Suelen seguir la red de autoridad en el interior de la empresa. Otras modalidades de mensajes, entre ellos de índole personal o social, siguen los canales informales en la organización.
- ◆ **Mensaje** es el estímulo que la fuente trasmite al receptor, es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor.
- ◆ **Decodificación** consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle la forma útil para el receptor, es el proceso opuesto a codificar. Si este último supone el hablar y escribir, la decodificación implica leer y escuchar. **Receptor** es el objeto al que se dirige el mensaje. El receptor descifra (decodifica) el mensaje. Nuestro nivel de conocimiento, actitudes y sistema cultural influyen en la capacidad de recibir lo mismo que en enviar.¹²
- ◆ **Retroalimentación** es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente, ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando la retroalimentación es positiva informa a la fuente el efecto logrado, pero si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva, pues a la fuente corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

4.2 INVESTIGACIÓN DE PROBLEMAS COMUNICATIVOS

4.2.1 Temas a investigar

A lo largo de los tres capítulos, hasta ahora vistos se vislumbraron problemas que merecen ser investigados: la información, la centralización de la información y el clima organizacional.

En primer lugar la información tiene un papel de vital importancia en la organización porque dependiendo de que ésta sea correcta, oportuna, suficiente y además se dirija en un sentido correcto, la organización cumplirá mejor con sus objetivos. Claro que es imposible desligar este concepto de la comunicación, y por ende cuando hablemos de la información también mencionaremos la comunicación.

Por otra parte en el capítulo III nos dimos cuenta que existe una gran centralización del trabajo y de la información hacia la autoridad, los individuos no trabajan con mucha autonomía. Se investigará si los individuos se percatan de esto, si representa algún problema aquella centralización, cuáles son sus propuestas, etcétera.

Por otro lado, también hablaremos del clima organizacional, cómo se sienten los individuos en la organización, si existe identificación, si están satisfechos, cómo visualizan los problemas, etcétera.

Conceptualicemos la centralización y el clima organizacional (la información ya se hizo en la primera parte), y expliquemos como se tratarán en Tipografía y Diseño.

Centralización de la información

En el capítulo III, a través del diagrama de flujo y las hojas de inspección, nos dimos cuenta que había gran centralización en el proceso de trabajo y

lógicamente, deducimos, que también en la información. Por tanto, nuestra tarea ahora, en este capítulo de comunicación, será conocer la opinión de los miembros del Departamento con respecto a la centralización de la información, conocer si saben de esto, si lo perciben como problema, qué sugieren etcétera. Vayamos al concepto.

El término centralización designa el grado en que la fuente de información se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto.¹³ Se puede decir que si la autoridad se reserva las decisiones principales con poca o nula aportación por parte del personal de nivel inferior, la empresa está centralizada.

La centralización da lugar a una falta de autonomía entre los actores de la organización, y esto indiscutiblemente repercute en el proceso de producción de la organización. Las subcategorías de este concepto son:

- Actor Produce: distribuye y consume información ya sea a nombre propio o en representación de otros o de un grupo específico. El actor produce acciones comunicativas, ese actor es un mediador.
- Autonomía: Grado en que un trabajo o puesto brinda libertad y discreción al individuo al programar el trabajo y determinar los métodos que se aplicarán en su ejecución.
- Proceso de producción: Conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado.
- Toma de decisiones: En el proceso de elegir entre varias alternativas. Esta actividad es importante para comprender la conducta en las organizaciones, debido a que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, la motivación, el liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre individuos, grupos y organizaciones.

- **Centralización:** en la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.¹⁴

Clima organizacional

Tiene que ver con el espíritu, la identidad de la organización, la misión, la innovación en cuanto a las formas de trabajo, la flexibilidad en la toma de decisiones, la confianza, la motivación, la cooperación, el compromiso, la solidaridad, la participación, la moral y la ética, la identidad y la visión compartida.

El clima de la organización es el estado de la naturaleza interna de la organización, según la perciban sus miembros. Las investigaciones demuestran que el clima de un sistema puede ejercer una fuerte influencia sobre el comportamiento de los miembros. Por tanto, se investigará el compromiso de los individuos hacia el Departamento, su motivación, su satisfacción y en general su opinión y su sentir hacia la organización.

Las subcategorías o subtemas del clima organizacional son:

- **Compromiso organizacional:** Orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación y participación personal.
- **Motivación:** Disposición a ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo.¹⁵
- **Ambiente en general:** El sentir de cada miembro en la organización, la opinión de cada miembro sobre sus compañeros, el jefe, cómo ven los problemas en general y qué soluciones proponen.

4.2.2 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para explorar los temas antes descritos en el Departamento, utilizaremos como herramienta la entrevista abierta. Este tipo de herramienta es cualitativa, y se orientan a analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados. Por ello mismo, este enfoque exige precisamente la libre manifestación por los sujetos entrevistados.¹⁶

Para conocer la opinión, sugerencias e inquietudes en general sobre temas antes planteados, se utilizará la entrevista individual abierta, entendida esta como un diálogo *face to face*, directo y espontáneo de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo (o investigador) más o menos experimentado, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista en forma más o menos directiva (según la finalidad perseguida en cada caso).¹⁷ Es decir una plática abierta cara a cara, donde nos apoyaremos en un cuestionario guía con los temas para preguntar, y dependiendo de lo que contesten se harán otras preguntas.

Se entrevistará al Jefe de Departamento de Tipografía y Diseño y a todos los trabajadores. La entrevista se llevará a cabo en un cubículo aparte del resto de la oficina, para que así los entrevistados puedan expresarse libremente. Cada entrevista se llevará aproximadamente entre media y una hora, según se extiendan o contesten los entrevistados. Las entrevistas se llevarán a cabo en la mañana y en la tarde, durante tres días.

Por último, para poder obtener mayor veracidad en las respuestas, éstas se harán en desorden y se repetirán de manera distinta, otras se harán indirectamente. Y, por último, se asegurará a cada entrevistado la confidencialidad de la entrevista.

ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

- 1 Cuando llegan oficios de Personal o de cualquiera instancia fuera del Departamento, ¿los lees? ¿por qué? ¿es clara la información? ¿piensa que es importante o necesaria su información?
- 2 Con respecto a los carteles o anuncios que se pegan en el interior del Departamento ¿los lees?, ¿son claros?, ¿se entiende? La información que se da ¿es necesaria, suficiente, oportuna? ¿Que pasa cuando no los entiendes?
- 3 Para usar algún programa de la computadora ¿es completa la información que se te ha dado para desarrollar tu trabajo?
- 4 Los compañeros que saben más que tú, en los programas de la computadora, ¿te asesoran de manera completa y suficiente sobre el uso o cualquier duda que surja? ¿Existe una buena disposición en general, de todo el departamento, para ayudarse entre sí para el manejo de los diferentes programas?
- 5 La información que recibes para elaborar un trabajo ¿es clara?, ¿es suficiente?, ¿es oportuna? ¿por qué?, ¿qué haces cuando no la entiendes?
- 6 Cuando te surge alguna duda que el jefe no te pueda resolver en el momento, ¿has llegado a consultarlas con los autores de las obras?
- 7 ¿Qué opinas acerca de los manuales de procedimientos?
- 8 En cuanto a las juntas que se hacen ¿son suficientes? ¿se habla de cuestiones importantes? ¿se aclaran dudas? ¿se escuchan propuestas? ¿cómo las calificarías en general?
- 9 ¿Qué opinas sobre los procedimientos de trabajo? ¿Incorrectos, correctos? ¿por qué?
- 10 ¿Regularmente tu opinión influye en los procedimientos de trabajo? ¿Esto representa algún problema para ti?
- 11 Crees correcto para el Departamento y para los miembros el dar todo el trabajo que se termina en cada etapa al jefe de departamento ¿por qué?

12. Aparte del jefe, quién más piensas que te podría informar o apoyar para hacer mejor tu trabajo ¿por qué?
13. ¿Piensas que existe disposición por parte de la autoridad para escuchar a los trabajadores?
14. ¿Qué es lo que te motiva personalmente para trabajar en Tipografía y Diseño?
15. ¿Cuál es la opinión de tu jefe y de tus compañeros? ¿por qué?
16. ¿Qué opinas en general del ambiente? ¿por qué crees que sea así? ¿cómo podría mejorarse?
17. ¿Cómo consideras las relaciones de los empleados con el jefe? ¿por qué? ¿cómo podrían mejorarse?
18. En términos generales, ¿como calificarías a la comunicación en el Departamento, ¿por qué?
19. ¿Qué crees que motive a la mayoría del Departamento a trabajar ahí?
20. Personalmente, ¿estás satisfecho con tu trabajo?
21. Alguna vez has recibido reconocimiento por algún trabajo muy bien hecho?
22. Desde tu punto de vista muy personal, ¿cuál es el principal problema que enfrenta Tipografía y Diseño?
23. ¿Te gustaría comentar algo más?

ENTREVISTA PARA JEFE DE DEPARTAMENTO

1. ¿Cómo calificas la información que se te da (por medio de oficios memoradum, etc.) de afuera? ¿qué problema detectas? ¿como debería ser?
2. La información que recibes de la Unidad de Servicios Editoriales para hacer tu trabajo ¿es completa, clara oportuna?
3. ¿Cómo calificarías a las juntas del Comité o con tus superiores? ¿son oídas tus propuestas? ¿se te pide opinión?
4. ¿Cómo valoras a la información que tú otorgas al personal? ¿cómo crees que la valoren ellos? ¿has recibido críticas?

- 5 ¿Cómo calificarías a las juntas que se hacen con los empleados?
- 6 ¿Cómo son tus relaciones con tus superiores? ¿por qué?
- 7 ¿Consideras que existe comunicación de trabajo entre el personal? ¿por qué?
- 8 ¿En qué grado influyen ellos en los procedimientos?
- 9 ¿Acostumbra a consultar con ellos para tomar alguna decisión importante?
- 10 ¿Que opinas de la autonomía de los miembros de Tipografía y Diseño?
¿necesaria, innecesaria?
- 11 ¿Cómo consideras en general el ambiente de trabajo en el Departamento? ¿por qué? ¿qué sugerirías para mejorarlo?
- 12 ¿Cuál crees que sea la principal motivación de tu personal para trabajar?
¿por qué?
- 13 Personalmente ¿estas satisfecho con tu trabajo?
- 14 ¿Cómo calificas a la comunicación en general con tus subordinados?
¿por qué? ¿qué le hace falta? ¿qué sugieres?
15. Desde tu punto de vista ¿cuáles son los principales problemas del Departamento?
- 16 ¿A qué le atribuyes los problemas de retraso en las publicaciones?
- 17 ¿Deseas agregar algo más?

4.2.3 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

EMPLEADOS

Información escrita

Con respecto a la información que llega del entorno (personal, principalmente) Nos referimos a información de los oficios, escritos o cualquier material que contenga información destinada a los empleados y/o jefe mismo, puede venir de personal, de la Unidad de Servicios Editoriales o alguna otra instancia externa

Hasta ahora todos están escritos en papel tamaño carta y con letra pequeña (10 u 11 puntos). Cuando llegan al Departamento, se firma de recibido y (la mayoría) se pegan en un pizarrón. La mayoría que pegan son de Personal donde avisan sobre vacaciones, sobre días feriados, o cualquier mensaje para el personal en general.

En el espacio donde son pegados, hay muchos otros carteles, lo que poco a poco ha hecho que pasen inadvertidos, pero veámos que nos dijo el personal:

El 30% del personal dijo que sí los leen siempre, porque trae información que puede afectarlos. También nos dijeron que traen información importante y que es necesario que haya esa información, pues a veces el jefe no informa sobre esto.

El otro 70% nos dijo que no los leen porque nos están a la vista. Una persona nos dijo que no los conocía, otra nos dijo que porque el jefe no los mostraba; otro nos dijo que no le interesaban y otros que a veces, pues no era importante la información, pues la gente se enteraba mejor por *vox populi*.

Con respecto a los escritos que se pegan en las ventanas, en la pared o en el pizarrón con información proveniente del Departamento y para el mismo, con mensajes para el mejor uso de computadoras, para que cualquier norma nueva del Departamento, etc (ver anexos). Dos entrevistados nos dijeron que sí los leían porque traían información importante de cómo elaborar su trabajo, pero que también tenían algunas carencias como letra muy amontonada. El otro nos dijo "tenemos un espacio contaminado visualmente y por eso no se leen, eso hace ruido en la comunicación del cartel, pero están bien hechos". Los restantes doce miembros nos dijeron que éstos se perdían entre todos los ahí pegados, rara vez los leían, estaban mal hechos y en general eran innecesarios, la información no estaba sistematizada, "mucho rollo, nada en concreto", "no me sirven ni me interesan", "la información es agresiva".

Ahora bien con respecto a información escrita en los manuales de procedimientos tres personas dijeron sí conocerlos, y su opinión fue que eran muy reiterativos, innecesarios y muy burocratizados, otra nos dijo que la información no era clara, ni para los miembros del Departamento, ni para los autores, otro último nos dijo que ahí estaban, pero no servían para nada, ni hacían falta. Los restantes once miembros nos dijeron que no los conocían.

Información para trabajar los programas de computadora

Todos dijeron que había mucho por aprender, pero había poco apoyo por parte de las autoridades. Sobre todo los diseñadores, dijeron que no se aprovechaban los programas, que seguían usando los viejos, y eso implicaba conformismo. Además indicaron "uno tiene que salir a capacitarse por su cuenta".

A su vez sólo tres personas dijeron que había solidaridad para enseñarse entre sí los programas, en tanto la otra gran mayoría dijeron que no había solidaridad entre los compañeros para dar esa información, que había envidias, etcétera.

Información en general para elaborar el trabajo

El 100% nos dijo que rara vez han conversado con los autores acerca de sus trabajos.

Por su parte, más de la mitad opinó que la información emitida por el jefe sí era clara, pero las dudas surgían cuando se empezaba a elaborar y éstas no eran rápidamente resueltas. Otro 40 por ciento dijo que no era clara que a veces era contradictoria, y lo mismo que las dudas que surgían no eran resueltas.

Comunicación en las juntas

Absolutamente todos los entrevistados coincidieron en que no había comunicación, sino sólo información vertical, donde sólo se "jalaban orejas", se amenazaba y no se escuchaba a nadie. Algunos lo dijeron muy sutilmente, otros sin más se expresaron negativamente de las juntas

Centralización de la información

Con respecto a la centralización cuatro personas se percataban de este asunto, y hablaban abiertamente de que la centralización repercutía negativamente en el Departamento, pues "inhibe la comunicación entre nosotros, quienes a veces un compañero nos puede sacar de dudas, en lugar del jefe", también dijeron "debía haber un encargado por cada área". Otras tres personas no hablaron expresamente de la "centralización", pero mencionaron que "no sería mala idea comunicarnos más en cuestiones de trabajo, claro con la aprobación del jefe", es decir estaban medianamente de acuerdo. Por último siete personas manifestaron estar de acuerdo con la centralización. Pero de esas siete, tres estaban conscientes de la centralización y dijeron que sí había centralización, pero era benéfica para el Departamento, "pues siempre debe haber una cabeza que tenga una visión global de todo el trabajo, y que esté presente en cada etapa", pero también mencionaron que no estaba de más comunicarse entre compañeros asuntos de trabajo. Las restantes cuatro personas manifestaron no ver la centralización como tal, más bien verla como una forma de trabajo "normal", pues "así siempre se ha hecho", y no dijeron tener nada en contra de que se *continúe trabajando de esa manera*

Sin embargo, excepto una persona, todos dijeron que además del jefe, sería buena en apoyarse entre sí, sobre todo en los correctores de estilo

Pero finalmente, con respecto a la centralización, solo cuatro personas nos dijeron que ésta afectaba negativamente en el Departamento,

mientras que los restantes once miembros nos dijeron que no afectaba, puesto que el jefe daba la información, y ellos hacían su trabajo, y luego se lo daban al mismo, sin meterse en más problemas con los otros trabajadores

Clima organizacional

Una persona dijo que sí había comunicación en el Departamento, y el jefe sí escuchaban sus propuestas, otra persona dijo que dentro de las limitadas posibilidades del jefe, algunas se escuchaban. La otra gran mayoría dijo que no se escuchaban, y hasta irónicamente decían "se escuchan literalmente, pero sólo se escuchan y ya" es decir se hace caso omiso de las propuestas.

Con respecto a la pregunta de qué opinaban sobre la comunicación en general en el Departamento, cinco personas dijeron que no existía buena comunicación, por el mal ambiente que a veces se daba, ocho personas dijeron que era escasa la comunicación, pues "la mala distribución del espacio nos hace cerrarnos todavía más y caer nos mal", sólo una persona dijo que había una pésima comunicación, sin dar más detalles.

En cuanto al ambiente dos personas dijeron que había buen ambiente de trabajo sin dar más detalles; todos los demás dijeron que era regular, a veces relajado, otros dijeron "viciado por que tantas mujeres ahí juntas, hacen conflictos fácilmente", otros con mucha tensión debido a la mala distribución del espacio físico que nos hacía chocar ("que hagan un experimento con ratas y las encierren juntas en un espacio pequeño, a ver qué pasa", bromeó un entrevistado), y también debido a la mala distribución del trabajo "la actitud del jefe alcahuete", dijeron.

También nos dieron su opinión acerca del jefe y los compañeros. Tres personas dijeron que el jefe y los compañeros eran buena onda, aunque a veces discutían por alguna tontería. Otros tres dieron calificativos negativos para el jefe de Departamento "mal organizador, déspota, ignorante". Mientras que ocho miembros dijeron que con respecto a los compañeros tenían una opinión regular, tendiendo a buena, y que además podría

mejorarse, otra opinión fue "buena onda en general, aunque no se puede pasar por alto los pequeños roces por tantos años juntos y en un espacio tan reducido, viéndonos la carota a diario"

Con respecto a la motivación personal se dieron opiniones muy diversas. No podemos citar lo que dijo cada quien, pues todos hablaron de muchas cosas. Citemos lo que se dijo por orden de repetición. Primero, la mayoría mencionó que la motivación era económica, otros mencionaron que estaban ahí por la facilidad del horario y por la comodidad en general que les daba la ENEP, otros dijeron que era por el desarrollo profesional, también se mencionó que en realidad no había motivación personal, se dijo una vez que por el buen ambiente de trabajo, y también se mencionó una vez que por amor a la Escuela.

A su vez se les preguntó qué es lo creían ellos que les motivaba al personal en general, no a ellos individualmente. Ocho personas dijeron que aunque se pagara poco, la escasez de empleo mantenía a la gente ahí, aunque ya no estuvieran a gusto. Cinco personas dijeron que la gente trabajaba ahí por la comodidad del horario y por las prestaciones, pero en realidad la gente se veía sin ganas de trabajar. Una persona nos dijo que como todos eran profesionistas lo lógico es que la gente trabajara ahí por su desarrollo profesional.

Con respecto a la pregunta si estaban satisfechos con su trabajo. Siete personas nos dijeron que sí, aunque el ruido y el inadecuado espacio no dejaban desarrollar bien su trabajo, también algunas nos dijeron que sí estaban satisfechos con su trabajo, pero no con su sueldo. Cuatro personas nos dijeron que medianamente, pues faltaba mucho por aprender. Tres personas dijeron no estar satisfechas con su trabajo pues a veces se coartaba la libertad para hacerlo como ellos querían.

A su vez, el 100% nos dijo que no se reconocía su trabajo, si había aciertos o errores, nunca el jefe se los hacía saber.

Con respecto a la pregunta si ellos sabían la relación del Comité Editorial y la Unidad de Servicios Académicos con Tipografía y Diseño,

cuatro personas nos dijeron que el Comité aprobaba las obras y la Unidad daba el seguimiento, las otras diez personas nos dijeron no saber

ENTREVISTA CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO

- 1 Los oficios y demás información escrita del entorno, le parece importante, y para su gusto es clara y concreta
- 2 Nos dice que la información que viene de la USE (Unidad de Servicios Editoriales) siempre es de manera verbal, muy rara vez escrita. Y que muchas veces ha habido confusiones con los mensajes del jefe de aquella y él, pues a veces en el momento no se habla de manera clara
- 3 Nos dice que él nunca ha ido a juntas con el Comité, sólo una junta con el jefe de la Unidad de Servicios Académicos, pero sólo una vez
- 4 Con respecto a la información que él da a sus subordinados, nos dice que es suficiente y clara, que además cuando surgen dudas, ellos preguntan en su momento, y si no las puede resolver él, se busca las instancias para ello. Hasta ahorita no ha habido reclamos porque se diera una información incorrecta, porque no la ha habido
- 5 Él califica a las juntas como buenas, ya que es un espacio para que los empleados se expresen libremente, nos dijo. Aunque aún con eso, nos dijo que ellos no hablaban en las juntas, por eso luego se hablaba con ellos individualmente

Tal parece que esto lo relacionó con el ambiente de trabajo, y nos respondió las preguntas 11 y 6. Nos dijo que siempre se había dado la división entre personal los de la mañana y los de la tarde. Que ahora que él entró trató de quitar divisiones por ejemplo haciendo una ofrenda entre todos el Día de Muertos, conviviendo más comprando entre todo el personal el horno de microondas, etcétera. Y que todo esto hasta hace dos semanas había tenido buenos resultados. Pero desgraciadamente el coordinador mandó un oficio (que obliga a los trabajadores a firmar sus horas de entrada y salida ver anexos "U S E Of No 030/98"), y esto dio al traste con lo que antes se había ganado,

pues había discutido con varios empleados, y nuevamente la tensión había regresado.

- 7 La comunicación entre el personal, para el jefe, apenas se está dando, es un proceso, que nos queda mucho por hacer
- 8 La pregunta ocho y nueve nos la contestó a la vez. Y nos dijo que en las conversaciones que se llevaron a cabo de manera individual con los empleados, se les preguntó su opinión y sus sugerencias, y ahí es cuando debían hablar, y no entre grupos como se acostumbraba a hacer. También agregó que sí son tomadas en cuenta las sugerencias, en su mayoría, de lo que estaba a su alcance
- 10 En cuanto a la autonomía de los empleados para su trabajo, nos dijo que es imposible y sería incorrecto, pues se cometerían muchos errores si no hubiera quien supervisara cada área
- 12 Nos dijo que una de las principales motivaciones para que la gente trabajara en el Departamento era la económica y que también por otra parte la comodidad
13. Nos dijo que personalmente no está totalmente satisfecho con su trabajo "Va bien, aunque falta apretar tuercas por la gente cómoda y floja"
- 14 Al preguntarle sobre la comunicación en general con los subordinados. Nos dijo que había buena comunicación, "al menos iba bien antes del dichoso oficio",
- 15 Entre los principales problemas del Departamento se encontraba la nueva tarea que era reorganizar el Departamento, quitar viejos vicios y apretar tuercas.
- 16 Los problemas en el retraso de las publicaciones se debe a la mala organización en el trabajo, y también se debe mucho a que los autores retrasan sus mismos trabajos, no estando al pendiente de los mismos

4.2.4 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Información

Para elaborar el trabajo se requiere de información clara y oportuna. Vemos que con la experiencia de los trabajadores la incertidumbre de cómo elaborar el trabajo es mínima. El problema es que ahora con computadoras nuevas surgen dudas muy frecuentemente y esto también ocasiona problemas en el retraso del trabajo.

Ahora bien, ¿cómo resuelve esto el Departamento? Los trabajadores hablan de que no hay apoyo por parte de la autoridad, nos habian que ellos tienen que capacitarse por su cuenta. Mientras tanto el jefe de Departamento nos dice que él recibe propuestas y resuelve si eso está a su alcance. Pero aún con esto se puede decir que la organización no cubre estas necesidades de información que serían en beneficio de la misma.

Otro punto importante al respecto fue que no se comunicaban entre sí el manejo de los programas. Eso se puede decir que es comprensible pues mientras la organización no cubre necesidades de información para la mejor labor, algunos se preocupan y se capacitan por su cuenta, se deduce, pues, que si "su trabajo les costó" cómo dar esto gratuitamente a los demás. Aunque también es muy visible que la información si se da, pero a nivel de grupos informales, los que se llevan bien se dicen algunos *tips*.

Con respecto a la información escrita adicionalmente para la elaboración de su trabajo, nos damos cuenta que no se lleva a cabo de una manera correcta, pues en cuanto a los anuncios o carteles que se pegan en el interior del Departamento independientemente de que sea atractivo o no, entre tanto papel pegado se pierden, y esto ocasiona que no se lean. Por otra parte tanto éstos como los manuales de procedimientos presentan varios problemas: no son concretos, no se "aterriza" donde se quiere llegar. Bartoli nos dice que existen ciertas patologías de la información y una de

ellas es la calidad de información suficiente, aquí señala (como uno de los 4 puntos) la falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión. También aquí tienen que ver tanto los carteles como el manual. Por ejemplo, después de tener tantos problemas cuando entraban virus a las computadoras y después de advertirles a cada una de las personas después de todo esto ya pegan el cartel. Si se hubiera hablado antes con ellos y se les hubiera explicado, y después pegar el cartel, se hubieran ahorrado gran parte de esos problemas.

Por otra parte el manual de procedimientos se le entregó a cada miembro, pues nadie lo ha leído. Aquí habría que preguntarse ¿esto ha ocasionado algún problema serio para la organización? No en lo absoluto. Diez personas (de los 14 entrevistados) no lo leyó, ni se acordaban de él, y sin embargo seguían trabajando bien, y aunque tuvieran problemas el manual no se los resolvería.

En este sentido la información del manual de procedimientos es innecesaria para el personal. Pero no así para el personal nuevo no muy familiarizado con el área editorial. Aquí sería pertinente mencionar de nuevo la falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de difusión¹⁸ pues a la poca gente recién llegada no se le presentan.

Para finalizar este punto, diremos que si se quiere que los carteles cumplan la verdadera función de informar, se debe "limpiar" su espacio físico, ser concretos y atractivos, y sobre todo hacerlos oportunamente para prever. Pero sobre estas recomendaciones, sería de vital importancia usar éstos como medios para que funcione mejor la organización, no como fines por sí mismos. A veces se concibe a éstos como recetas mágicas, desconectados de cualquier plan de acción y lanzados "naturalmente" sin reflexión estratégica previa¹⁹. Y decimos esto porque tal parece que el jefe lo encuentra todo resuelto con los carteles, cuando recién pegan éstos, ya da por hecho que se evitará "todos" los problemas, y cuando esto no sucede

sólo se regaña y nunca investiga por qué los carteles no cumplieron la función requerida

Centralización

En primer lugar habría que preguntarse ¿la centralización de la información es un problema? ¿en qué casos? ¿en qué tipo de trabajadores? Robbins nos dice que la evidencia apoya la conclusión de que la centralización guarda relación negativa con el desempeño. Pese a que esos estudios se hicieron con personal profesional y de nivel gerencial (lo cual limita la capacidad de hacer generalizaciones a los obreros y empleados no profesionales), la evidencia no deja de ser congruente.

Se dispone de pocos datos de que, en un gran segmento de la fuerza de trabajo la descentralización provoque menos enajenación en el trabajo, menos insatisfacción con él, mayor satisfacción con la supervisión y una comunicación más frecuente entre compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel en la organización. Sin embargo, aún cuando la centralización y la satisfacción tienen al parecer una relación inversa esta conclusión se moderará por las diferencias individuales y por el tipo de tareas que ejecutan los empleados.²⁰

De ahí que en las entrevistas nunca la entrevistadora mencionó la palabra "centralización", con el fin de no incidir en sus respuestas. Como sabemos a la mayoría le pareció adecuada, y algunos ni siquiera ponían en tela de juicio si era adecuada o no, sólo decían que siempre se había trabajado de esa forma y les parecía normal que el jefe se reservara la información y toma de decisiones. Y lo mismo se puede decir de la opinión del jefe "es imposible e incorrecto, pues se cometerían muchos errores si no hubiera quien supervisara cada área". Para él las opiniones o sugerencias se dan en juntas o él mismo las pide individualmente. esa es la manera en

que los trabajadores también "participan" Esto contradictoriamente a la opinión de los mismos

Robbins nos habla que dependiendo del nivel representa algún problema la centralización En el caso de Tipografía y Diseño aparte de esto, también tiene que ver con el compromiso, con la comodidad (de la que hablaron los empleados) de que todo se reciba y se dé nuevamente al jefe sin apalabrarse ni discutir ni aclarar y sobre todo ni comprometerse más allá de "hacerlo bien"

Claro que también aquí sería importante hablar de la pertinencia de la centralización en relación con la complejidad del trabajo Gerald Goldhaber habla de redes de la comunicación y con respecto a la centralización nos dice que cuando el problema sea simple y se desee reducir el número de mensajes y de errores futuros así como contar con la participación de un líder (en nuestro caso jefe de Departamento) se utilizará la red centralizada Cuando el problema es complejo, la organización prefiere las redes descentralizadas, ya que éstas contribuyen a elevar la moral y muestran una mayor flexibilidad Si un trabajo es simple aún con la centralización se haría rápido y sin muchos problemas Pero qué pasa cuando tenemos un trabajo como "La política de las drogas" (ver capítulo III) cuando el jefe lo turnaba a diferentes personas (responsables, empresa privada y Departamento) y cada uno le decían sus dudas, sus reclamos, sus instrucciones para que él lo comunicara a los demás El resultado fue que de la gran cantidad de información el jefe se hacía líos, y el trabajo volvía a salir mal, porque el mensaje no llegaba claramente al destinatario

El jefe se encargaba de "informar" lo que el otro le había dicho, y finalmente el otro decía que eso no lo había dicho, que se le había interpretado mal Ilustremos a grandes rasgos con este ejemplo los problemas comunicativos y el papel de la centralización El libro se llamaba "Las políticas de las drogas" una obra que a la fecha de su investigación

llevaba tres años y medio sin poder salir a pesar de que en un principio se trabajó en empresa privada)

- 1 No se acordó entre los responsables, desde un principio cuál sería la dinámica para trabajar la obra, pues parte se trabajó en empresa privada y parte en Tipografía y Diseño
- 2 A la fecha de la investigación, y además de que hacía más de tres años se estaba trabajando con un libro tan problemático, el jefe no había hablado con el responsable de aquél
- 3 El libro ya iba en su décima corrección y todavía iba para largo, debido a malos entendidos

Todo esto nos habla de la falta de comunicación del jefe con los responsables de la obra y con el coordinador. Pero ahora veámos qué paso al interior del Departamento

Una vez que llegó de la empresa privada (en su décima prueba) al Departamento, se le entrega a las correctoras, diciendo el jefe que urgía (sin haberlo revisarlo antes). A éstas se les entrega con "detalles" material incompleto, sin original y, como ya estaba formado, con letra pequeña y a espacio cerrado, dificultando las "nuevas" correcciones. Desde un principio esto se lo comunicaron al jefe, pero él les dijo que al final hicieran sus observaciones. Finalmente lo terminaron, lo entregaron al jefe, quien alarmado por tantos errores, saltos, desaparición de pies de página, etcétera, consiguió el original, se los regresó a las correctoras para leerlo nuevamente, esto ocasionó problemas entre éstas y aquél, pues se trataba de un libro de 500 páginas formadas. Finalmente no se leyó todo, sólo se resolvieron algunas dudas.

Nos damos cuenta que si el jefe se hubiera involucrado más en el trabajo, si lo hubiera conocido mejor, se hubiera dado cuenta de la importancia de resolver dudas desde un principio. Qué pasó, que al término del trabajo y al ver la gran cantidad de problemas hasta ese

momento buscó la información y, no obstante, pretendía que se leyera nuevamente

Además de esos problemas entre jefe y correctoras, también había otros cuando la profesora, ayudante del responsable de la obra, no entendía por qué las correctoras habían marcado tal o cual corrección, ésta marcaba diferente y terminado de corregir le daba el trabajo al jefe, quien se lo daba al jefe de la Unidad, quien lo daba a la empresa privada, quien lo daba al tipógrafo, y éste nuevamente se hacía líos con las diferentes correcciones que marcaban tanto las correctoras como la profesora, más aparte con las observaciones que le hacían los jefes

Nuevamente se hacían mal las correcciones y llegaban al Departamento. Las correctoras alegaban que no se hacía caso a sus correcciones y todo esto se estaba volviendo cuento de nunca acabar. Y estos malos entendidos, aparte de los problemas de la centralización, también era porque no se compartían referentes comunes. Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso ²¹

Después de muchos *dimes* y *diretes* las correctoras propusieron hablar directamente con la profesora (ayudante del responsable). Esto se hizo sólo una vez y tal parece que tuvo mejor resultado pues ya entre ellas discutieron, argumentaron, aclararon y acordaron por qué se hacía tal o cual corrección, y cómo en lo adelante lo harían

Digamos que este ejemplo nos puede ilustrar cómo muchas veces es necesaria más flexibilidad en la comunicación, para integrar lo informal y crear estructuras que favorezcan a la organización ²⁷

También al interior del Departamento tenemos muchos casos que ilustran que la descentralización puede ser benéfica. Ver por ejemplo El libro "La burocracia sindical", que a pesar de que estuvo parado ocho meses se trabajó directamente entre dos correctoras y una tipógrafa y salió mucho

más rápido. A la fecha de la investigación iba en páginas formadas. Pero finalmente tardó 3 meses y medio aproximadamente en salir del Departamento. Un libro de 280 páginas (ver capítulo anterior). Eso nos indica que la flexibilidad en la comunicación puede realmente ayudar a las personas a resolver sus problemas y por ende ayuda a la organización. También en ese sentido estaríamos hablando de efectiva retroalimentación, donde los actores clarifican sus problemas. Entonces la comunicación se hace más efectiva (ver la retroalimentación en el modleco)

Pero no obstante todo lo aquí explicado por qué no se da una ligera descentralización. A nuestro parecer porque el jefe no ha "probado" el delegar. En la entrevista nos dijo que sería incorrecto pues siempre debía haber alguien que supervisara, lo cual nos parece correcto, pero si flexibilizara la estructura en casos muy problemáticos como el primer libro citado, los resultados serían más favorables. En segundo lugar podemos decir que, por otra parte la descentralización puede mover poder, al pensar o creer que "ahora los autores no buscarán al jefe, sino al tipógrafo, o al diseñador, o al corrector". Pero aquí sería importante tomar en cuenta lo que mencionó un entrevistado la comunicación entre sí e incluso con gente del exterior pero con la aprobación y, por qué no, también con el apoyo del jefe

Clima organizacional

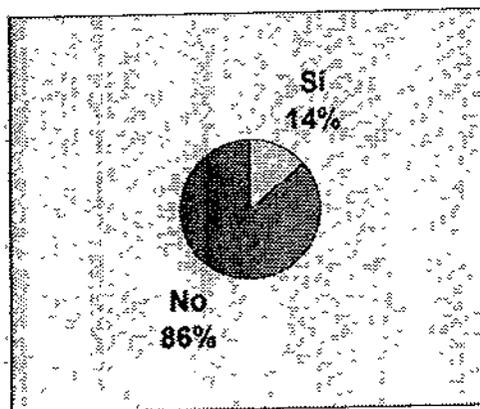
Al hablar de temas que aparentemente no tenían nada que ver con el clima, siempre saltaba éste en la conversación, sobre todo a manera de inconformidad

Uno de los puntos del clima fueron las juntas, el ambiente en general la comunicación entre el personal, la satisfacción la motivación, el reconocimiento, etc. Como son varios temas, y para una mejor lectura, los representaremos gráficamente

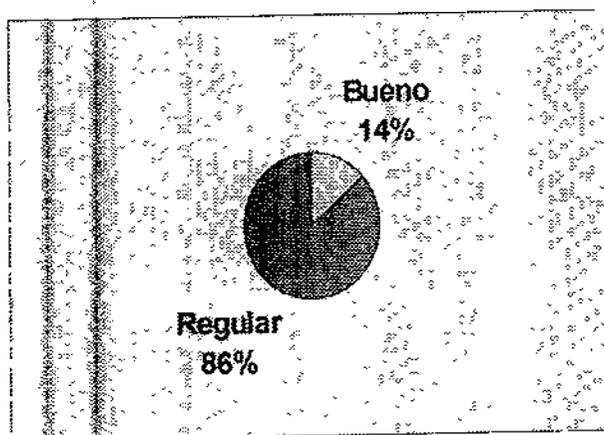
1. Opinión sobre las juntas

El 100% opinaba que no había comunicación en las juntas, sino regaños, amenazas e información vertical

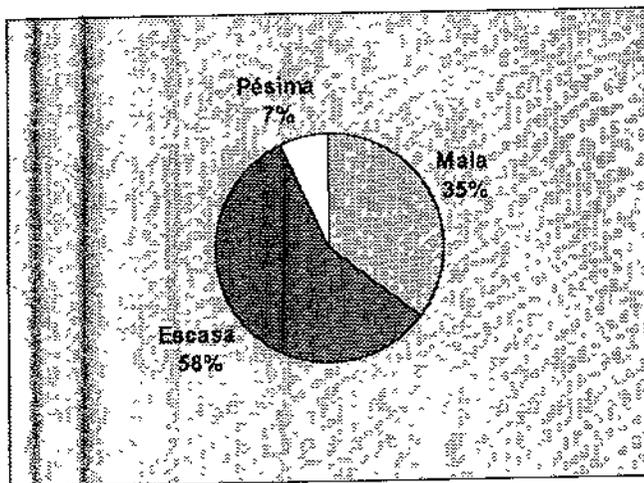
2 ¿Existe disposición por parte de la autoridad para escuchar a los trabajadores?



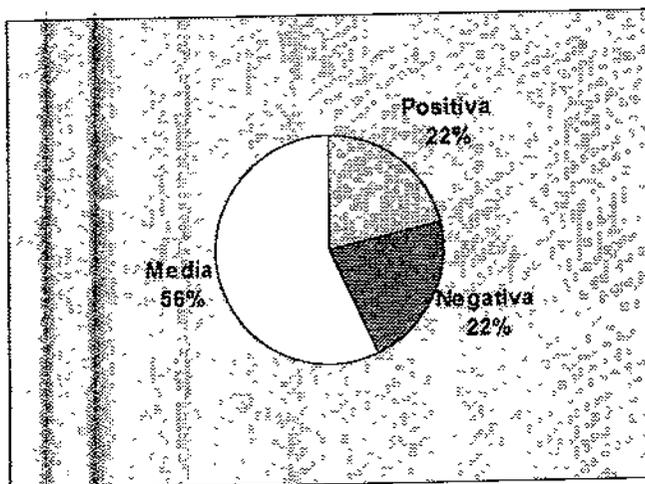
3 ¿Cómo calificarías al ambiente de trabajo?



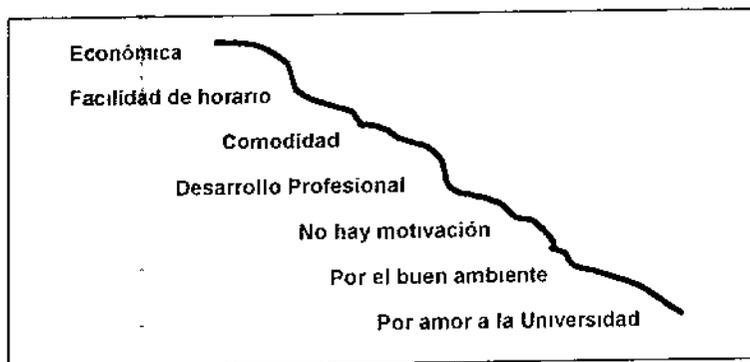
4 ¿Cuál es tu opinión sobre la comunicación en el Departamento?



5 ¿Cuál es tu opinión sobre el jefe y compañeros?

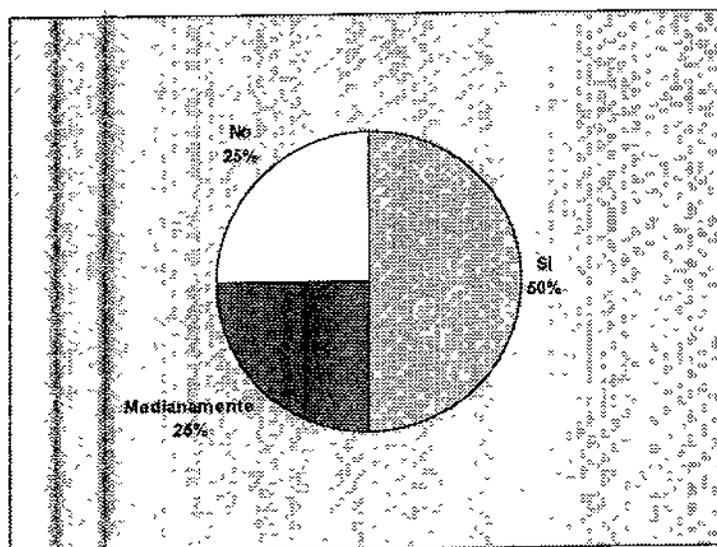


6 ¿Cuál es la motivación personal para trabajar en Tipografía y Diseño?
Citemos por repetición de respuestas, de manera descendente, pues una sola persona nos hablaba de muchas razones que la motivaban



7 ¿Existe satisfacción personal?

- Sí, aunque el ruido y el espacio tan reducido no dejan desarrollar bien la labor
- Medianamente, pues hay mucho que aprender
- No, porque a veces no pueden trabajar con libertad



8 ¿Se reconoce su trabajo?

100 % OPINÓ QUE NO

El fin de la representación gráfica fue el resaltar las respuestas que apuntan hacia el clima. Nos pudimos dar cuenta que no es muy halagueño para el Departamento, que existe enojo y quejas por parte del Personal.

Por ejemplo, y sin tocar el tema de la comunicación, les preguntamos acerca de las juntas y tocaron de inmediato el ambiente, diciendo que no se tomaban en cuenta las opiniones, sólo se daba información vertical y hasta una persona mencionó que eran amenazantes. Esto en contradicción con lo que dijo el jefe, que se les exhortaba a hablar y que sí se tomaban en cuenta. Pero si la investigación arrojó que el 100% de los trabajadores concuerda entonces esto qué nos dice realmente.

Bartoli menciona al respecto que la reunión es una forma de soporte de la comunicación muy extendida. No obstante, en algunos casos, la reunión no es sólo un vector de información y no de comunicación porque, recordemos lo dicho al principio de los conceptos, la comunicación implica retroalimentación, que es precisamente lo que no se da en las juntas. La misma Annie Bartoli lo califica como una patología de la información, nos dice que es una transmisión inadecuada, pues se olvida la transmisión lateral por la difusión de arriba hacia abajo exclusivamente, como dicen los empleados vertical²³.

Para que hubiera retroalimentación se tendría que hablar claramente en las juntas. Pero sin que hubiera represalias, y entonces nuestra comunicación sería más efectiva.

Otro dato importante que arrojó la entrevista fue que la gran mayoría (86%) opinaba que no existe disposición para escuchar al personal, eso nos habla de inconformidad. Pero uno de los entrevistados nos dijo que en parte entendía al jefe, pues él también tenía límites. Al respecto Fernández Collado nos dice que a las cabezas muchas veces se les dificulta tomar

decisiones respecto de situaciones complejas, debido primordialmente a restricciones impuestas por la propia estructura de la organización (y de poder/influencia) asociada a ella ²⁴ Y claro, si desde arriba se imponen duras políticas, y abajo los subordinados piden más flexibilidad, cómo se pueden conciliar

Otra situación que mencionaron frecuentemente los entrevistados, en cuanto al clima, fue los problemas debido al espacio físico. No sólo porque los correctores no pueden leer, sino por mantener un espacio (en el sentido literal) para trabajar. Al parecer, aunque parezca broma, muchos entrevistados mencionaron que se sentían en una ratonera. Esto nuevamente deteriora las relaciones entre los sujetos y se trabaja con más pesadez, con más lentitud con menos ganas.

Desde que llegaron las nuevas computadoras hace aproximadamente dos años se decidió concentrar a los trabajadores en ese espacio y el entonces jefe hizo caso omiso de los reclamos. De ahí también el que los empleados hablen que sus sugerencias no son tomadas en cuenta.

Al mismo tiempo el 100% del personal dijo que su trabajo no se les reconocía. Si lo hacían muy bien nunca se les hacía saber. Esto también influye en la satisfacción y motivación del empleado. Al respecto Robbins nos dice que la satisfacción en el trabajo parece recibir un importante influjo de los juicios del empleado sobre la equidad o injusticia en la recepción y evaluación de mensajes salientes. También influye en ella el hecho de que se le den o no señales sociales, de carácter positivo o negativo respecto a su trabajo ²⁵

Por otra parte, podemos decir que no obstante que en las juntas o fuera de ellas no se les escucha a los trabajadores, que la comunicación es escasa, que la opinión hacia los compañeros y jefe es regular, que el ambiente le parece bueno sólo al 14% de personal, que el 100% opina que no es reconocido su trabajo, no obstante todo esto la gente continúa trabajando ahí, y además (la mayoría) de manera eficiente, ver capítulo

anterior donde en los diagramas y hojas de inspección se comprobó que la gran mayoría son problemas de organización, de procedimientos que se dan desde arriba. Y aquí en este capítulo le añadiremos otros problemas de comunicación.

4.2.5 PRINCIPALES PROBLEMAS COMUNICATIVOS

Finalmente, veámos los principales problemas comunicativos que arroja nuestra investigación:

- No es efectiva la comunicación escrita en carteles.
- Faltarían manuales sencillos para el público externo (para responsables de publicaciones o autores).
- No se satisfacen oportunamente las necesidades de información (se ponen carteles, después del problema, no se consulta con los autores oportunamente, sino ya cuando su trabajo está paralizado, por no consultar a tiempo, se pierde mucho tiempo).
- No existe real comunicación en las juntas. La dirección es vertical y descendente, en su gran mayoría.
- Existe escasa comunicación entre el personal en cuanto a trabajo. Es decir, información centralizada.
- No existe retroalimentación correcta ni para el personal, ni para el jefe, no hay comunicación.
- Tampoco existe comunicación efectiva entre autores (medio externo) y trabajadores (internamente). Nuevamente, es a través del jefe.
- Existe inconformidad, pero no se le comunica al jefe, por temor a represalias.

NOTAS DEL CAPÍTULO IV

- 1 Fernández Collado, Carlos *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p 30
- 2 Fernández Collado, Carlos *Idem.*, p 5
- 3 Fernández Collado, Carlos *Idem*
- 4 Bartoli, Annie *Comunicación y organización*, México, Paidós, 1991, p 13
- 5 Robbins, Stephen P *Comportamiento organizacional*, tercera edición, Mexico, Prentice Hall, p 234
- 6 Fernández Collado, Carlos *Op cit* , p 31
- 7 Bartoli, Annie, *Op Cit* , p 70
- 8 Bartoli, Annie, *Op cit* , p 78
- 9 Martín Serrano, Manuel *Teoría de la comunicación*, México, ENEP Acatlán, p 62
- 10 Fernández Collado, Carlos *Op. cit* , p 20
- 11 Fernández Collado, Carlos *Idem* , p 21
- 12 Fernández Collado, Carlos *Idem* , p 23
- 13 Robbins, Stephen P *Op cit* , p 338
- 14 Robbins, Stephen P *Op cit* , p 389
- 15 Robbins, Stephen P *Op cit* , p 539
- 16 Ortí, Alfonso "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural", en Albira, Francisco *et al El Análisis de la calidad Social*, Madrid, Alianza Universidad, 1991, p 195
- 17 Ortí, Alfonso *Idem* , p 196
- 18 Bartoli, Annie *Op cit* , p 83
- 19 Bartoli, Annie *Idem* , p 88
- 20 Robbins, Stephen P *Op cit* , p 353
- 21 Fernández Collado, Carlos *Op cit* , p 19
- 22 Bartoli Annie *Op cit* , p 127
- 23 Bartoli, Annie *Op cit* , pp 97-98
- 24 Fernández Collado, Carlos *Op cit* , p 89
- 25 Robbins, Stephen P. *Op cit* , p 234

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS

5.1.1 ENTORNO

5.1.2 DIMENSIÓN FORMAL

5.1.3 FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACION

5.1.4 COMUNICACIÓN

5.2 CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

5.2.1 PROBLEMAS EN EL ENTORNO DEL DEPARTAMENTO

5.2.2 PROBLEMAS HACIA ADENTRO DEL DEPARTAMENTO

5.3 NECESIDADES A RESOLVER

5.4 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.4.1 POLÍTICAS

5.4.2 VOCABULARIO RECTOR

5.4.3 PLANES A REALIZAR

V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A lo largo de los capítulos revisamos todos los problemas que tiene el Departamento, y también los de afuera, pero que igualmente repercuten en él. La tarea de ahora es exponer concretamente éstos, sistematizarlos, enunciar sus necesidades, para finalmente dar una propuesta comunicativa que ayude a subsanar estos problemas y para que el trabajo se cumpla de manera más eficaz y eficiente, que fue el objetivo de esta investigación.

5.1 DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

5.1.1 Entorno

El entorno determina totalmente al Departamento de Tipografía y Diseño. La comunicación que se da del exterior al interior del Departamento es totalmente vertical. Cuando se dan sugerencias de la jefatura (según el mismo jefe) rara vez se hace llegar a la Unidad y mucho menos a otras instancias superiores. Esto ha dado lugar a ciertos problemas en la organización.

En primer lugar, hasta la anterior coordinación los jefes de la Unidad eran personas con una formación muy distante al área editorial, y además de eso, gente no muy comprometida con el trabajo. Como cada cuatro años cambia la administración de la Escuela y las cabezas traen nueva gente a las jefaturas, coordinaciones, etcétera. Estas nuevas autoridades tienen una manera muy particular de ver y hacer el trabajo (no siempre de la manera más acertada). Por ejemplo en la administración pasada (1993-1997) el jefe de Unidad de Servicios Editoriales, abogado, nunca asistía al trabajo, de ahí el desastre y la desorganización en toda la Unidad.

Ahora en esta nueva administración tanto el jefe de la Unidad como el jefe del Departamento son gente del área, ellos fueron diseñadores gráficos. Aún así la organización sigue teniendo varios problemas. En primer lugar

porque se tiene que trabajar y reactiva la Unidad que prácticamente estuvo por años desorganizada. En segundo lugar porque se sigue con los mismos vicios de la administración pasada, por ejemplo el seguir contratando a empresas privadas que por barato que cobren, trabajan muy mal y se les sigue dando trabajo. Otro ejemplo, es la misma comunicación vertical y descendente.

Finalmente, en lugar de que el Departamento se preocupe por los cambios políticos de cada administración, más bien toda el área editorial debería de preocuparse por lo que demanda el entorno. Si finalmente lo importante es el servicio a la comunidad, lo ideal sería el preocuparse por la calidad y la satisfacción del área editorial, como lo hace la iniciativa privada.

Otro segundo factor del entorno que afecta a la organización es la entrada del material, ya sea por medio del autor y por el jefe de la Unidad de Servicios Editoriales. El material que entra se recibe incompleto, borroso, a espacio cerrado sucio, etcétera. Y esto, aunque parezca increíble trae muchos problemas de retraso, sobre todo en el trabajo. Además de eso, la Unidad tampoco hace lo posible por agilizar la resolución de dudas o problemas que el Departamento quiera resolver con su entorno. Por ejemplo cuando hay muchas dudas de los correctores para que algún autor las resuelva.

5.1.2 Dimensión formal

La organización tiene todos los aspectos formales que caracterizan a una institución oficial: manual de procedimientos, organigramas, relación de trabajadores con funciones y puestos, etc. Pero a la hora de elaborar el trabajo de contratar personal, de recibir el material el Departamento trabaja de manera muy distinta. Esto ha acarreado también algunos problemas. No se trata de decir que como no se trabaja conforme a la norma, todo está mal. Lo malo está que aún trabajando por sí mismo el Departamento tampoco sale adelante.

Los problemas que encontramos en la dimensión formal fueron

- No se lleva una norma o control de la distribución de trabajo a las diferentes áreas, El trabajo se reparte dependiendo de cómo vaya llegando, y quien se vaya desocupando, pero sin tomar en cuenta los turnos, el personal, la cantidad del material, etcétera
- Formalmente cada área tiene determinado espacio físico asignado, sin embargo el 90 por ciento de personal se encuentra amontonado en un espacio pequeño. Esto también ha traído problemas entre el personal
- La estructura formal del poder, siendo autoritaria y vertical en el entorno, es asimismo en la organización. Esto igual ha afectado a la organización, donde las propuestas de los miembros no son oídas
- No existen normas para contratar personal y esto ha generado todo un caos (como se vio en el capítulo correspondiente) Habría que crearlas y que efectivamente se tomaran en cuenta
- Formalmente existen las normas de recepción del material, pero no son tomadas en cuenta, de ahí los problemas a la hora de elaborar el trabajo (como lo explicamos en el apartado anterior)

5.1.3 Funcionamiento real de la organización

El análisis del funcionamiento real de la organización ayudó a descubrir otros problemas y a conocer más amplia y objetivamente otros. Esto se descubrió gracias al estudio de trabajos concretos, a las encuestas y a la observación. Citemos los problemas diagnosticados en este tema

El primer problema es la entrada del material

- Al autor no se le explica cómo debe entregar el trabajo ni se establecen fechas y compromisos de trabajo. A su vez no se tiene un trato con ellos, es más a algunos no se sabe ni dónde localizarlos, ni su número telefónico (cuando surgen problemas o dudas de trabajo)
- No se registra correctamente el material que ingresa al Departamento

Ahora bien, cuando se hace parte del trabajo por fuera, también surgen problemas dentro del departamento.

- No se tiene un control de tiempos y trabajadores encargados en la elaboración de las obras. Esto ha sido un verdadero caos, el material va y regresa y no se tienen registrado las fechas de las vueltas, así como tampoco los responsables de cada proceso del trabajo
- No se elige correctamente a las empresas privadas que se les da el trabajo. Es increíble que a pesar de que se siga trabajando tan mal, la Escuela siga poniendo en sus manos el trabajo

Otro origen de los problemas en la organización se da por el inadecuado proceso de trabajo

- El jefe por ahorrar pasos se brinca otros procedimientos importantes, y a final de cuentas resulta contraproducente y se tiene que trabajar doble
 - El jefe no se apoya en el corrector de estilo, centraliza el trabajo, y en lugar de apoyar estorba y lo hace más lento
 - No se revisa el trabajo cuando entra por primera vez el Departamento, y se acepta aunque esté mal --esto también nos retrasa en el trabajo
- Otro problema lo encontramos en la infraestructura
- Hay espacio suficiente, pero mal distribuido. Esta mala distribución recae directamente en la calidad y cantidad del trabajo
 - Existe insuficiencia en los recursos humanos. Las plazas que se daban por contrato ahora se han congelado
 - La falta de recursos materiales. El personal se las ha ingeniado para trabajar con los pocos recursos que le dan al Departamento. No se habla ya de la falta de material como computadoras, por ejemplo la falta de discos, lápices, hojas, todo eso repercute en el trabajo, y hasta en el estado de ánimo de los trabajadores
 - Por último el trabajar con individuos con tantos años ahí laborando es difícil, y luego sumar que el personal no se lleva bien es más difícil y lugar aunarle

la falta de neutralidad, por parte del jefe de departamento es más difícil. Los problemas y choques de los trabajadores, agrupados, fueron otros de los obstáculos para que se hiciera el trabajo eficaz y eficientemente.

5.1.4 Comunicación

La comunicación no se lleva a cabo de una manera óptima. En el nivel informativo se carece de información suficiente y oportuna para el funcionamiento de los trabajadores. Los carteles que se pegan al interior del Departamento no cubren las necesidades informativas, además se colocan, después de haber pasado por muchos problemas lo cual nos indica que no son oportunos.

Para el trabajo dentro del Departamento no hacen falta grandes manuales ni que se le diga al trabajador al pie de la letra cómo lo debe hacer, pero sí que se le diga de manera concreta y clara, sin contradicciones. También nos pudimos dar cuenta que no se cubren necesidades de información para trabajar los programas de computadoras. Los trabajadores tienen que capacitarse por su cuenta, y esta información tampoco es compartida entre ellos.

Por otra parte, también nos dimos cuenta que la información se centraliza en la autoridad. No existe comunicación entre los trabajadores, esto ocasiona que el trabajo se haga más lento.

Por otro lado tampoco se proporciona al autor o responsable de la publicación información oportuna y suficiente para que éste entregue su trabajo adecuadamente. Esto ocasiona que el trabajo se entregue incompleto, a espacio cerrado, y en consecuencia éste se retrase.

También pudimos darnos cuenta que según las versiones de los trabajadores, la autoridad no les escucha. Es decir no se da la retroalimentación entre éstos y aquél es mínima la comunicación. Esto también genera un clima desagradable.

5.2 CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Una vez expuestos todos los problemas de cada módulo, clasifiquemos éstos. Primero citaremos aquellos que vienen del entorno y luego clasificaremos aquellos que surjan de la misma organización.

5.2.1 Problemas en el entorno del Departamento de Tipografía y Diseño

Material que se hace completo dentro del Departamento

- No se revisa correctamente el trabajo cuando entra por primera vez al departamento, y se acepta aunque esté mal presentado
- No se le explica al autor correcta ni oportunamente cómo debe entregarlo por eso se entrega el material incompleto, borroso, etcétera
- No se registra debidamente el trabajo. A veces se tienen confusiones de las fechas, de los responsables de las obras. Tampoco se registran completamente los datos (nombre completo, dirección, teléfono donde localizarlos, etc.) de los autores y/o responsables de los trabajos
- El personal de las diferentes áreas del Departamento no tiene un trato directo con el autor; las dudas se hacen por escrito, y muy rara vez se conversa con el encargado y/o autor sobre su obra

El material que se hace en empresas privadas, pero que por alguna razón se llega a hacer una parte del proceso en el Departamento

- No se fijan plazos por escrito de los responsables ni se formalizan fechas para entrega y recepción del material
- No se ponen de acuerdo qué es específicamente lo que se trabajará en las obras, puesto que previamente a la entrada del Departamento ni siquiera se revisan
- Según lo explica el mismo jefe de la Unidad de Servicios editoriales, se contrata a determinada empresa privada, dependiendo solamente de los

bajos presupuestos que ofrecen, no de la calidad. De qué sirve contratar una empresa barata, si trabaja mal, y finalmente el trabajo sale con muchas más correcciones, que vendría saliendo igual o más caro que cualquier otra empresa

Por último, no se debe dejar de mencionar que los cambios de administración en la Unidad de Servicios Editoriales han afectado al Departamento. La mala administración pasada ha dejado todavía sus secuelas y sus vicios

5.2.2 Problemas hacia adentro del Departamento de Tipografía y Diseño

Infraestructura

- Suficiente espacio físico, pero mal distribuido. Esto ha ocasionado problemas entre los trabajadores y ha repercutido en la producción del trabajo

Recursos materiales

- Insuficientes recursos materiales: diccionarios actualizados, discos, material de papelería en general, etcétera

Recursos humanos

- Desequilibrio de recursos humanos en cada turno
- Contratación de personal no apto para trabajar en determinada área (también problemas en selección de personal)

Problemas en el proceso del trabajo

- Centralización del trabajo por parte del jefe, no se apoya en su personal
- Por ahorrar pasos el jefe de Departamento pasa por alto algunos procedimientos importantes, esto resulta contraproducente pues se trabaja doble

- No se tiene un control del trabajo que se tiene. Es decir, no se controlan tiempos, ni se registran responsables, ni en qué turno se hizo, etcétera

Problemas comunicativos en el Departamento

- No existen manuales correctos y sencillos para autores o responsables de publicaciones, tampoco son oportunos
- No son adecuados los medios escritos al interior del Departamento, no satisfacen las necesidades informativas, ni son oportunos
- No existe óptima comunicación en las juntas. Se da información de manera vertical, en su gran mayoría mínima retroalimentación
- Existe mínima comunicación entre el personal en cuanto a trabajo. Es decir se centraliza la información
- No existe comunicación entre trabajadores (principalmente correctores) y medio externo (autores o responsables de publicaciones)
- Los empleados no comunican sus inconformidades por temor a represalias

5.3 NECESIDADES A RESOLVER

Es importante pactar con la Unidad de Servicios Editoriales sobre los materiales que entran al Departamento

- Que se entreguen limpios, completos, claros, etcétera
- Que se registre correctamente los datos de los autores y/o responsables de la obra (nombre completo, teléfono, institución, horarios, etcétera)
- Que le entreguen algún manual (o que le expliquen al autor directamente), donde se le indique claramente cómo debe entregar su material
- Por último el propio jefe de Departamento debe revisar cuidadosamente el material que se recibe, y no recibirlo, de no cumplir con lo establecido

Ahora bien, si se hace sólo una parte del trabajo dentro del Departamento

- Aclarar qué es lo que se trabajará del libro, es decir, acordar en qué etapa se encuentra la obra. Al igual, fijar plazos por escrito de los responsables, y formalizar fechas para entrega y recepción del material
- La Unidad de Servicios Editoriales necesita contratar a empresas privadas, tomando en cuenta la calidad de su trabajo

En cuanto a los problemas dentro del Departamento, éste necesita

- Dividir mejor el espacio físico
- Suficientes recursos materiales
- Equilibrar mejor al personal en cada turno
- Contratación personal apto para ocupar cargos de las diferentes áreas (también problemas en selección de personal)
- Descentralizar el trabajo y la información, que el jefe se apoyara más en su personal
- No pasar por alto procedimientos importantes en la tarea del proceso de originales
- Tener un control del trabajo que se hace en el departamento, registrar el material, los responsables, las fechas, etcétera
- La organización necesita un jefe de Departamento con un poder más flexible, que genere comunicación entre los miembros, y que a su vez él la haga con todos los elementos del Departamento, por igual, sin preferencias
- Planear adecuadamente las juntas y exhortar a que los empleados hablen, aunque no estén de acuerdo con el jefe
- Crear carteles atractivos, donde colaboren todos los miembros, limpiar el espacio físico y pegarlos con el objetivo de prever problemas
- Apoyar a los miembros para que hablen y resuelvan sus dudas libremente con los autores

5.4 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Objetivo general

Crear bases para que la información fluya hacia todos los miembros de la organización, descentralizándola y dotando de medios adecuados y oportunos, para el mejor desempeño de éstos en el Departamento de Tipografía y Diseño

Objetivos específicos

a) Crear mecanismos para generar documentos que doten de información el entorno y también hacia el Departamento

b) Crear una estrategia para la descentralización del trabajo y de la información y a su vez, que haga que los miembros se comprometan y participen mas en el trabajo

5.4.1 Políticas

Se entiende por políticas a las acciones que se requieren para cristalizar los objetivos, pero que a partir de ese momento se constituyen en normas de actuación para todas las acciones comunicativas, incluso En este sentido, las políticas que se propondrán tienen que ver con el entorno, con el funcionamiento y la comunicación de la organización

- 1 Dotar de información suficiente y oportuna a los autores y/o responsables de las publicaciones, **antes** de que entreguen el material al Departamento.
- 2 Proporcionar, al personal, información suficiente y oportuna, ya sea oral y/o escrita sobre el proceso y las condiciones de la obra que elaborará

Propuesta de intervención

- 3 Proporcionar al personal de material adecuado para el mejor desarrollo de sus actividades. Al mismo tiempo, dotar de un espacio suficiente y apto para la realización del trabajo de cada área
- 4 Evitar la centralización de la información y del trabajo en cualquier área, incluyendo la jefatura (ésta deberá delegar)
- 5 El jefe de departamento deberá tener un control por escrito de el material que entra al Departamento, del registro de sus autores o responsables, de las fechas de entrega y recepción del material. Al igual deberá registrar responsables y fechas cuando el material ya se esté trabajando dentro del Departamento
- 6 Para la selección del personal se deberá valorar el curriculum (sean o no recomendados), se deberá dar preferencia a gente con el perfil del área que se esté requiriendo, y el único responsable que decidirá sobre la elección del personal será el jefe de Departamento
- 7 Se deberá convocar a juntas organizadamente y se deberá tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de todos los integrantes de la organización

5.4.2 Vocabulario rector

Este vocabulario nos ayudará a involucrar más al individuo en la nueva organización que queremos. Se propone el siguiente

- 1 *Descentralización de la información* La información no debe concentrarse en una o poca gente, sino hacerse extensiva
- 2 *Información oportuna* instrucciones o información de cualquier índole que se tiene que proporcionar previamente al elaborar el trabajo, de modo que cuando el trabajador realice su labor, sus dudas si no son nulas, sean mínimas
- 3 *Respeto al trabajo de los demás* No invadir áreas ya ocupadas y tampoco hacer mucho ruido, ni oír el radio muy alto, para que se trabaje en un ambiente más agradable

- 4 *Libertad para comunicar* Libertad que el individuo debe ejercer para hablar y expresar sus ideas en juntas o fuera de éstas

5.4.3 PLANES A REALIZAR

En este punto nos abocaremos a exponer detalladamente las propuestas y recomendaciones. Ya mencionamos los problemas también ya conocemos las necesidades de la organización, al igual mencionamos las políticas que respondieran a esas necesidades ahora es necesario describir detalladamente lo que se hará en la organización

5.4.3.1 Tipografía y Diseño - Entorno

Manual o instructivos

- *Objetivo* Dar información clara y oportuna a través de la elaboración de un manual o instructivo para los autores y/o responsables de las obras
- *Tiempo* Dos semanas aproximadamente
- *Encargados* Un miembro de cada área (tipógrafo, diseñador y corrector), pero también deben contribuir y dar su visto bueno el Jefe de Departamento y de la Unidad de Servicios Editoriales
- *Acciones a realizar* El Departamento de Tipografía y Diseño se encargará de elaborar un manual para ser entregado a todos los autores y/o responsables de las obras que entren al mismo departamento. Dicho manual será elaborado por un corrector, un tipógrafo y un diseñador gráfico quienes previamente harán una junta con el personal de cada área. Esto es, el corrector convocará a una junta con sus colegas para recoger sugerencias para el manual, lo mismo sucederá con el tipógrafo y con el diseñador gráfico. Una vez que los tres representantes del área

* Se aclara que como toda organización evoluciona y cambia, las propuestas o ideas que se den aquí, no son permanentes y también tienen que modificarse, conforme cambie nuestro Departamento

hayan hecho el manual, lo presentarán al jefe de Departamento y al jefe de la Unidad de Servicios Editoriales, quienes también darán su opinión y su aporte para el manual. Una vez terminado el documento, será responsabilidad del jefe de la Unidad de Servicios Editoriales el dar el manual oportunamente y explicarlo detalladamente a cada autor o responsable. Mientras tanto, el jefe de Departamento, se reserva el derecho de no recibir el material que no tenga las características previamente acordadas

También sería pertinente que ese manual se hiciera extensivo a la Coordinación de Servicios Académicos y al Comité Editorial, y si fuera posible también a las jefaturas de cada programa

Ahora bien las características que debe tener el manual serán

- a) Documento breve, no más de 2 páginas de media carta
 - b) Claro, explicación detallada lenguaje sencillo, y sin detenerse en procedimientos innecesarios que al autor no le sirvan o le sean indiferentes
 - c) El manual deberá explicar las características que debe llevar la obra (y de paso expondra el por qué de esos requerimientos) a doble espacio, letra con un tamaño de doce puntos mínimo, cuartillas numeradas, material completo, muy claro si son fotocopias, la bibliografía con todos los datos completos (explicar previamente cuáles son esos datos dar ejemplos) la obra deberá llevar índice (aunque después se modifique) también deberá tener carátula con los datos debidamente escritos etcétera
 - d) Por último, el manual deberá tener un apartado, donde se explique claramente los signos de corrección más usuales que son empleados en el Departamento (para que el autor le sea más claro cuando revise su obra en alguna etapa del proceso)
- 2 Tarjeta de Registro para el material que ingresa a la Unidad de Servicios Editoriales y a Tipografía y Diseño (material que se haga total o parcialmente en el Departamento)

Propuesta de intervención

- **Objetivo** Obtener los datos completos de los autores y sus obras, a fin de mantener comunicación con éstos cuando el trabajo lo requiera
- **Tiempo** tres días
- **Encargados** Cualquier miembro de las tres áreas, pero a su vez tendrán que turnarse la elaboración de la tarjeta, además se hará junto con el jefe de Departamento
- **Acciones a realizar** Existen ya las formas de registro para esto, sin embargo éstas se pierden, a veces no se elaboran, etcétera. Para evitar esto, se tomarán las siguientes medidas. Las formas hacia afuera del Departamento seguirán siendo las mismas. Pero para hacer efectivo su funcionamiento el jefe de Departamento deberá pedir los datos completos al jefe de la Unidad de Servicios, para a su vez, registrarlos en el Departamento. Ya aquí, el registro se hará de la siguiente manera. Se registrará la obra en una cartulina que se pegará en la pared a la vista de todo el personal. Los datos que se anotaran serán los siguientes

REGISTRO DE MATERIAL		
Trabajo		
Fecha de ingreso al Departamento		
Responsable de la obra		
Numero telefonico		
Lugar donde se le pueda localizar		
ETAPA DEL TRABAJO		
C ESTILO	TIPOGRAFÍA	D GRÁFICO
Responsable		
Fecha de ingreso al area		
Observaciones:		

Esta hoja será para uso comunitario. Aquí se sabrá quién es el responsable de la obra, dónde localizarlo si se tienen dudas, además también será del conocimiento de cualquier miembro de la organización, la etapa y el responsable de cada una. En ella también podrán escribir sus observaciones y sugerencias para la mejor elaboración de la obra. El jefe se encargará de recoger mensualmente los datos que se arrojen, y también se encargará de cambiarla cuando sea necesario.

Se aclara que esta hoja de registro debe hacerse, independientemente de que cada trabajador anote individualmente todos los datos (como siempre se hace).

5.4.3.2 Procedimientos en las diferentes áreas del Departamento

1 Descentralización del trabajo y de la información

Objetivo Hacer más fluida la información entre los miembros del Departamento (o si es necesario entre éstos y autores)

Tiempo A largo plazo, pues esta manera de trabajar bien se deberá revisar continuamente y hacer las modificaciones pertinentes (decidir grados de descentralización)

Acciones a realizar Una vez que el jefe tiene en sus manos el material para trabajar, se encargará de distribuirlo a las diferentes áreas. Según cada caso específico del trabajo, el jefe se apoyará principalmente en el corrector de estilo. La secuencia en general será en el siguiente orden:

- a) En caso de que el trabajo esté a un solo espacio se le dará al tipógrafo para convertirlo, momentáneamente a doble espacio y con letra grande
- b) Se entregará al corrector de estilo, quien será el primero en darle secuencia al proceso. Una vez elaborado su trabajo (primera corrección) el mismo corrector lo entregará directamente al tipógrafo

- o diseñador (según el trabajo) Al mismo tiempo, le explicará puntos importantes del trabajo
- c) El tipógrafo hará su labor y sus dudas las resolverá directamente con el corrector de estilo, o si es el caso con el jefe de Departamento. Una vez terminado su trabajo lo devolverá al corrector
 - d) Nuevamente el corrector verificará que se hayan hecho las correcciones, y dependiendo de la limpieza, decidirá si lo entrega nuevamente al diseñador, o si ya va muy limpio lo canaliza al área de diseño gráfico.
 - e) Los diseñadores también hacen su labor, sus dudas son resueltas directamente ya sea con el corrector el tipógrafo o con el mismo jefe. Al finalizar el trabajo nuevamente lo entrega al corrector para que éste le dé su visto bueno
 - f) El corrector revisa detenidamente la obra. En caso de haber alguna duda todavía no resuelta, él mismo puede llamar al autor o responsable de la obra, para aclararla. Si el material ya está listo, entonces lo deberá entregar al jefe de Departamento, quien a su vez lo entregará al jefe de la Unidad de Servicios Editoriales. Todo deberá ser registrado por el personal en la hoja de registro del material
- *Observaciones* se trata de descentralizar la información y el trabajo para que éste sea más fluido, para que se haga más eficaz y eficiente, no se trata de restarle poder al jefe de departamento, quien debe encargarse de brindar apoyo a las tres áreas. Al mismo tiempo, se trata de comprometer a todos los miembros con su trabajo, no de dejarlo al olvido, para que todo lo haga el jefe o el corrector o cualquier otro miembro

5.4.3.3 Selección de personal

- *Objetivo* Decidir una mejor selección del personal

Propuesta de intervención

- *Tiempo* Dependiendo de la urgencia con que se requiera el personal. Se recomienda que cuando renuncie algún miembro, ya se empieza a contemplar la posibilidad de su reemplazo, pero el jefe debe consultar de inmediato con el jefe de la Unidad de Servicios Editoriales para saber en qué tiempo se contratará a la persona
- *Encargados*. Principalmente jefe de personal pero con la indispensable ayuda de algún miembro del Departamento, dependiendo del área requerida. Es decir, si se requiere de un corrector, el mismo le ayudará al jefe a la selección de personal
- *Acciones a realizar*
 - a) El jefe de Departamento encomendará la elaboración de un examen a los miembros del área que se demande, asimismo el dará el visto bueno del examen
 - b) Para el reclutamiento de aspirantes, se hará uso de Bolsa de Trabajo y también por recomendaciones no dando preferencia a estas últimos, sino a todos los requisitos antes señalados
 - c) Se aplicará a los aspirantes un examen sobre conocimientos suficientes del área que ocupará
 - d) Se valorará su currículum, esto es, su experiencia, conocimientos, etcétera
 - e) Se contratarán pasantes o titulados de las carreras de diseño gráfico, periodismo o letras, y con un perfil acorde con el área editorial, y además con el área requerida (no contratar diseñadores para corrección de estilo)

Tanto la aplicación del examen, como la responsabilidad de la contratación será por parte del jefe de departamento

5.4.3.4 El mejor aprovechamiento de los recursos humanos

- *Objetivo* Aprovechar al máximo los recursos humanos con que se cuentan

Para esto será necesario

- *Tiempo.* A largo plazo, pues dependemos de los recursos de fuera
- *Encargados.* Para pedir los cursos el jefe de la Unidad de Servicios Editoriales y/o el Jefe de Departamento Para tomar los cursos todos los miembros de Tipografía y Diseño
- *Acciones a realizar*
 - a) Capacitación mas frecuentemente con cursos de actualización que la misma Escuela imparte, incluyendo los cursos de los programas para el manejo de las computadoras Aquí el jefe de la Unidad de Servicios Editoriales tendría que hablar seriamente con el encargado de la Unidad de Servicios Académicos, para que se facilitaran a los miembros de Tipografía y Diseño
 - b) Cuando no existan cargas de trabajo, sería provechoso que entre el mismo personal se impartieran cursos de redacción, formación de libros y revistas y de los programas en general
 - c) Al igual que el punto anterior, sería importante que en espacios que se dieran, los miembros del Departamento capacitaran a otros para así asegurar alguna doble función (de manera pertinente) Por ejemplo que el diseñador enseñara al tipógrafo a formar no sólo libros, sino también la revista interna de la Escuela, que el corrector capacitara a los tipógrafos que son del área de periodismo a corregir; que el tipografo enseñara a los correctores a tipografiar, etcétera La redundancia de funciones, donde cada miembro actúa como si fuera una pieza reemplazable, ayudaría muchísimo a subsanar, por ejemplo las ausencias

Esto se tendría que exponer abiertamente, como propuesta a los miembros de la organización, y hacerlo de una manera respetuosa para todos los miembros, pues pudiera acarrear problemas como el pensar que es una invasión a otras áreas, etcétera

 - d) Finalmente sería necesario que el jefe distribuyera mejor al personal, veamos

Correctores de estilo Se cometió el error de contratar a una diseñadora para el área de corrección de estilo. La única solución sería contratar la persona con el perfil apto y distribuir entonces dos correctores en la mañana y dos en la tarde.

Diseñadores gráficos El departamento cuenta con seis, los cuales hay tres en la mañana, dos en la tarde y uno en turno mixto. Podríamos decir que éstos están bien nivelados.

Tipógrafos Se cuenta con cuatro: tres en la mañana y uno en la tarde. Aquí sí está mal distribuido el personal, qué pasa cuando falta el del turno vespertino, y también qué pasa cuando algún diseñador va a ocupar alguna computadora, se saturan éstas y algún tipógrafo se queda sin máquina. Lo ideal sería que hubiera dos en la mañana y en la tarde.

Se propone el equilibrio entre los miembros en cada turno, pues se ha dado el caso de que se descomponen algunas computadoras en la mañana, y como están contadas una para cada diseñador y tipógrafo, de pronto alguien se queda sin trabajo por no tener con qué trabajar. En cambio si estuviera nivelado el personal, sobraría una máquina, en caso de descomponerse alguna otra.

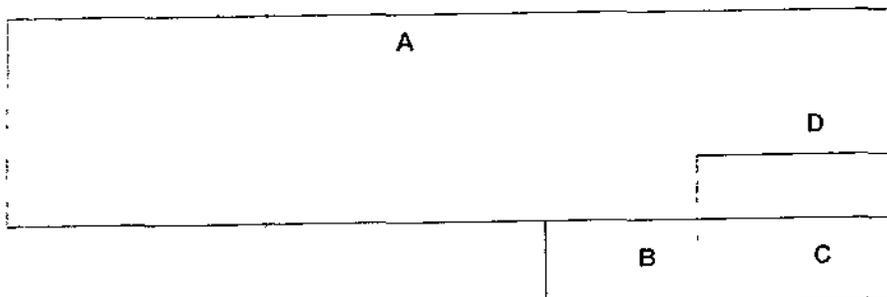
5.4.3.5 Recursos materiales

- *Objetivo* aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta el Departamento de Tipografía y Diseño
- *Tiempo* Mediano plazo
- *Encargados*. Un miembro de cada área, a su vez las funciones tendrán que rotarse periódicamente
- *Acciones a realizar*
 - a) Falta de papelería en general. En la medida de lo posible, cuidar la papelería que otorga la Escuela, y presionar también para que sean cumplidos todos los requerimientos que demanda el Departamento

- b) Falta de discos para computadora. Limpiar los discos viejos para poder utilizarlos nuevamente
 - c) Falta de diccionarios y material de apoyo para diseño gráfico. Ver la posibilidad de que la biblioteca pudiera prestar temporalmente sus diccionarios, o en su defecto, que los prestara para fotocopiar
 - d) Falta de papel de reciclaje. Cada miembro pudiera recopilar por su cuenta hojas de reciclaje, o bien se pudieran pedir en la misma Escuela
- *Observaciones* importante que para cubrir esta necesidad haya cooperación por parte de todos los miembros de la organización
- Por otra parte, sería recomendable que el jefe no viera esto como una solución total, y se olvide del asunto, sino que siguiera pidiendo todo este material que realmente hace falta para el Departamento. También sería importante que distribuyera mejor el presupuesto, darle preferencia a los fallantes que urjan más, y cuidar, como ya se mencionó los recursos

5.4.3.6 Redistribución del espacio y para mejorar las condiciones de trabajo del Departamento de Tipografía y Diseño

Después de todas las molestias y pleitos por la mala distribución del espacio físico, el jefe de departamento decidió modificar el Departamento, y según él nos informó que se pidió al Departamento de planeación la modificará, que finalmente quedará así



Propuesta de intervención

Como nos podemos dar cuenta, se derrumbará el muro que dividía a los pasados departamentos de Producción Editorial y de Diseño Gráfico. Ahora todo se unirá en una sola área para finalmente quedar así: el cubículo B y D serán empleados por los correctores de estilo, el C por el jefe de departamento, el área A será utilizada para tipógrafos y diseñadores. Además el mismo jefe de Departamento propondrá no oír radio, u oírlo bajito, alejado de los cubículos de los correctores. Esta petición apenas se hizo a finales del mes de diciembre. Se espera que para enero o febrero ya la modificación del espacio sea un hecho.

Finalmente queremos agregar que estas propuestas no serán las únicas que sacarán al Departamento de todos sus problemas. Pues en la mayor medida depende de la disposición de los individuos, de la flexibilidad del poder, de la flexibilidad de la estructura, etcétera.

CONCLUSIONES

La producción editorial en la ENEP Acatlán es de vital importancia para los consumidores en general, los alumnos, por ejemplo, tendrían una buena opción con títulos adecuados que los apoyara a lo largo de su carrera, al mismo tiempo, los maestros pudieran valerle de ella para apoyar sus programas. Se habla de esto como una posibilidad, pues en realidad, como nos pudimos dar cuenta, nuestros libros, la producción editorial, o los departamentos creados para ello están un tanto descuidados.

A lo largo del trabajo saltaron a la vista muchos problemas que si los vemos superficialmente pensaríamos que los únicos responsables son los miembros del Departamento, también pensaríamos que su solución también depende totalmente de ellos. Sin embargo, la teoría de sistemas nos dice que un sistema abierto --así definido nuestro Departamento-- se ve influenciado por su entorno. Esto sucede en nuestro sistema en la medida en que el entorno le otorga presupuesto, le quita y le pone cabezas, le dota de trabajo, etc., y a su vez cada uno de éstos desencadenan también diversos problemas, por ejemplo ése último le dota de trabajo. En el estudio del funcionamiento en el proceso de trabajo vimos que no estaba organizada la manera en que entra aquél, no hay comunicación ni compromiso para el entrega o recepción del trabajo, no se les limita en correcciones, etcétera.

Por otra parte, el análisis contingente nos dejó ver que el medio ambiente donde se desenvuelve la organización era relativamente estable, y por consiguiente el Departamento también. La estabilidad no se considera mala siempre y cuando lleve a la organización hacia un crecimiento. Pero si se es estable, y sólo se cumple con tirar libros, sin consultar con el medio si realmente se está sirviendo a la comunidad, entonces se corre el riesgo de desaparecer no sólo el Departamento, sino otras instancias del entorno.

Por su parte, al interior del Departamento encontramos muchos problemas. En la estructura formal, observamos, mediante los diferentes documentos, que aunque los objetivos del entorno con respecto a la organización sí llevan una lógica, y son viables para la impartición,

promoción y difusión de la cultura, y también dentro del Departamento su estructura en general con sus respectivas normas encaminan al objetivo *general* del mismo, y de todos modos no se cumple con los objetivos previstos. Ya en ese análisis se empiezan a vislumbrar algunos factores que determinan esto. En ese sentido la formalidad nos habló de cómo la organización desea verse. Pero indudablemente es en el funcionamiento del trabajo donde, al estudiar el proceso del mismo, saltaron otros problemas: la mala distribución en el trabajo, la centralización de la información, las malas decisiones tomadas desde la autoridad. Fernández Collado nos dice que una organización centralizada genera comunicación más lenta. Empleados con tanto tiempo en el Departamento, ya saben cómo debe ir el trabajo, ahora la labor de la autoridad sería soltar el trabajo, la información, y sólo supervisar que se haga de una manera correcta. No está por demás claro, que el jefe exigiera a estos que el trabajo se hiciera bien, que se cumpliera con él. Aquí se podría aplicar la norma, sí, pero siempre con un margen para la negociación, para la flexibilidad, para la informalidad.

Por otro lado, también observamos algunos problemas comunicativos: los cuellos de botella, la carencia de información suficiente y oportuna para el desempeño de las funciones de los miembros, los malos entendidos que se dan por haber barreras y no dejar que algunos miembros clave se comuniquen con los autores, y todo esto nos ha ocasionado problemas en cuanto al clima organizacional. Con respecto a este tema los trabajadores hablaron y se notó gran inconformidad y hasta un poco de resentimiento.

¿Cómo solucionar todo esto?, ¿cómo conciliar puntos de vista tan diversos? Desde nuestra modesta posición proponemos replantear los procedimientos de trabajo, redistribuir mejor los recursos y el espacio físico pero sobre todo proponemos comunicarnos de diferente manera. No se pretende sobrecargar de información a los miembros. Bartoli nos dice que la empresa debe evitar la trampa de la sobreinformación descendente, que no sólo no favorece la retroalimentación sino que también descuida la información ascendente: una empresa que habla mucho no escucha.

Se pretende explotar más la retroalimentación. Sabemos que en las juntas se da una transmisión inadecuada, pues se olvida la transmisión lateral, sólo se da, pues, la información, pero no se escucha, no se da la retroalimentación. Por otro lado, tampoco ésta se da entre los trabajadores, entonces estamos hablando de que no hay una buena comunicación.

Las propuestas que se dieron sabemos que requieren de la colaboración tanto de los que trabajan dentro del Departamento como de la gente de fuera: autoridades y responsables o autores. Pero además no se requiere sólo de echarle ganas, de la voluntad propia de cada persona. Tanto afuera como adentro del Departamento dependen, en gran medida, de la estructura real sobre la que descansan coordinaciones, departamentos, etc. Creemos que la misma estructura genera en gran medida esas fallas, esos errores, vicios, etc. Demos un ejemplo, de 1993 a 1997 nuestro Departamento tuvo un coordinador que casi no iba, eso generó un desastre en los dos departamentos dependientes de la Coordinación, y más todavía en su coordinación. En ese sentido se le puede criticar (muy ciertamente) al coordinador como deshonesto, irresponsable, etc. Pero creemos que si nuestra ENEP (y quizás Universidad en general) tuviera otros mecanismos u objetivos para proponer cabezas y demás personal en áreas pertinentes, cambiarían grandemente nuestros Departamentos.

Ese es sólo un ejemplo, en este caso de personal inadecuado como cabeza. Así como ese "error" existen muchos más.

No queremos deslindar la responsabilidad personal que debe tener cada individuo; pero si esos errores, esas fallas son tan evidentes, entonces por qué se permiten.

Eso nos lleva a pensar que aquí el poder tiene mucho que ver. Entonces nuestro problema se vuelve más complejo y cómo solucionarlo.

Como ya lo mencionamos, las propuestas que se dieron pudieran ayudar a mejorar Tipografía y Diseño, pero sólo será un paliativo si no se le da un remedio a fondo. De ahí el título de nuestro trabajo: *La producción la hacemos todos*: no sólo los miembros del Departamento, ni sólo el jefe, sino todos, también los de afuera y los de más afuera.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Andrade Rodríguez, de San Miguel, Horacio "Hacia una definición de la comunicación organizacional" *La Comunicación Humana: Ciencia Social USA*, McGraw-Hill, 1986
- 2 Bartoli, Annie *Comunicación y organización*, México, Editorial Paidós, 1991, 221 p.
- 3 Bapista Lucio, Pilar "Las organizaciones y su ambiente" *Contextos, Problemas y Futuro para Directivos de Empresas en México* Mexico, Centro Hoy de Desarrollo, 1981
- 4 Béjar Navarro, Raúl, et al *Organización Académica de la ENEP-Acatlán* Mexico, UNAM, 1982
- 5 Crozier y Friedberg, *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, 290 p
- 6 Davis, Keith y Newstrom, John W C *El comportamiento humano en el trabajo comportamiento organizacional*, 7ª Edición, México, McGraw-Hill / Interamericana de México, 1988, 607 p
- 7 Etzioni, Amitai y Eva (comps) *Los cambios sociales Fuentes, Tipos y consecuencias*. Trad Florentino M Torner, 1ª. De 3ª Reimpresión, México, GCE, 1984, 455 p
- 8 Fernandez Collado, Carlos "Organización, información y comunicación" *La Comunicación Humana Ciencia Social USA*, McGraw-Hill, 1986, 368 p
- 9 García Stahl, Consuelo *Síntesis Histórica de la Universidad de México* Mexico, UNAM, 1980

10. Habermas, Jürgen *Escritos sobre moralidad y eficacia*, Barcelona, Editorial Paidós, 1991
11. Hodgetts, Richard M y Altman, Steven *Comportamiento en las organizaciones*, Mexico, Interamericana, 451 p
12. Hurtado Márquez, Eugenio *La Universidad Autónoma 1929-1944 Documentos y Textos Legislativos*. Mexico, UNAM, 1976
13. Johansen Bertolio, Óscar *Sistemas objetos y relaciones La Comunicación Humana Ciencia Social USA*, McGraw-Hill, 1986, 255 p
14. Klisberg, Angelr "revisando mitos viejos y nuevos en la gerencia", en *Estrategia una presencia ante el caos*, 1995, 88 p
15. Kras, Eva S *Cultura Gerencia México-Estados Unidos*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1990
16. Margulles, Newton y Raia Anthony P *Desarrollo organizacional valores y tecnología*, Mexico, editorial Diana, 4ª impresión, 1979, 795 p
17. Martín Serrano, Manuel *Teoría de la comunicación*, México, ENEP Acatlán p 62
18. Martinez, Emilio *Herramientas Estadísticas Básicas*, version mimeo, Gráficas La Prensa, S A , junio 1995, 178 p
19. Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización Trad José Díaz García*, 1ª De 5 reimpressiones, Madrid, Alianza Universidad, 1980, 188 p
20. Olmsted, Michel *El pequeño grupo*, Buenos Aires, Paidós, 1996, 233 p

- 21 Orti Alfonso "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural" en Alvira Francisco et al. *Análisis de la realidad social*, Madrid, Alianza Universidad, 1992, 465 p
22. Pascale, Weill *La comunicación global*, México, Paidós, 1990, 235 p
- 23 Parsons, Talcott *Structure and process in modern society* New York, The Free Press, 1960, 115 p
24. Robbins, Stephen P *Comportamiento organizacional*, tercera edición, México, Prentice Hall, 566 p
- 25 Schein, Edgar H *Psicología de la Organización* Trad Víctor E Cruz Cardona, México. Prentice Hall, 1982, 252 p
26. *Las facultades y las Escuelas de la UNAM, 1929-1979*, vol III, tomo I, UNAM, 1980, 269 p

HEMEROGRAFÍA

- 1 Arellano, Enrique: "La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones" en Ensayos de Comunicación Organizacional, ENEP Acatlán, núm 1, época 1, año 1, 1997, 64 p
- 2 Perez Davila, Jaime *13 Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas*
- 3 *Boletín Informativo*, ENEP-Acatlán, Tercera época, año 1, septiembre de 1985
- 4 *Manual de organización 1995*, ENEP, Acatlán

ANEXOS

NOTAS TOMADAS A PARTIR DE ENTREVISTA CON JEFE DE LA UNIDAD DE SERVICIOS EDITORIALES SOBRE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DEPARTAMENTO

1 Los cambios sobre ubicación, jefatura, expansión, reducción, etc, que ha tenido el Departamento, ¿a qué obedece principalmente?

R Principalmente a cambios de formas de trabajo, a las diferentes visiones que tiene cada dirección. Ellas traen propuestas de trabajo diferentes y para eso se debe reestructurar y modificar los departamentos o coordinaciones, no siempre se va a permanecer estático, se debe de crecer, de evolucionar.

2 ¿Y qué me dices de las cuestiones políticas y económicas?

R No, los cambios no han tenido nada que ver en eso. Se trata de reorganizar, de tener coherencia con la nueva forma de trabajador y es muy normal que cada nueva administración vuelva a organizar la escuela, es sano. Por ejemplo cuando permanecíamos a Extensión Universitaria ellos la ubicaban ahí porque dábamos más atención a revistas y otras cuestiones. Ahora nuestra orientación va más al servicio académico o administrativo y por eso nos ubican en la Unidad de Servicios Académicos.

3 ¿En qué medida esos cambios han repercutido negativamente en el Departamento?

R Negativamente no, pienso que cada administración debe tener una congruencia con sus nuevas líneas y de ahí la nueva organización, que siempre ha sido para beneficio de la Escuela, se ha tratado que sea para beneficio de la misma escuela.

NOTAS TOMADAS A PARTIR DE ENTREVISTA CON JEFE DE DEPARTAMENTO SOBRE FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO

1 ¿Cuál es la filosofía del Departamento?

R La de toda la escuela, la misma que siempre ha sido el servicio a la comunidad.

2 ¿Crees que la llevamos a la práctica?

R No en su totalidad porque no sólo el Departamento, sino también gente de fuera, es decir de otras instancias (trabajadores, jefes, autoridades, etc) no les interesa el trabajo, solo vienen por un sueldo y ya. Sería buena que esa filosofía se hiciera extensiva a todos, pues no se contempla el ser miembro como parte integral del todo, no hay identificación.

3 ¿Por qué?

R Al menos en mi Departamento, ha habido altibajos en la dirección. No se ha mantenido una sola línea que motive a los trabajadores con su filosofía. Ahora es cuando se pretende lograr esto, en mi jefatura.

4 ¿Y como lograras esto?

R Lo lograremos todos. Propongo que haya más convivencia entre todos. Si gran parte la pasamos aquí, pues por lo menos que el ambiente se nos haga más cordial, más liviano,

porque finalmente esto repercute con la productividad. Ahora, en cuanto al trabajo, se tiene que motivar para que la gente cumpla, que llegue a su hora, que trabaje duro cuando surja algún bombarazo, etc. Para lograr esto también habría que estimular a los trabajadores, por ejemplo se les pueden dar cursos de actualización, becas, libros, incentivos económicos, etcétera.

Considero que esos problemas, siempre han existido, y aquí seguimos trabajando, sirviendo a nuestra comunidad -

ENCUESTAS PARA HOJAS DE INSPECCIÓN

Jefe de Departamento

1 ¿Cuáles son los trabajos que el personal tiene en sus manos en estos momentos y en qué etapa se encuentran?

R La burocracia sindical en estos momentos se encuentra en formal, Tradiciones naturalistas y hermenéuticas en tipografía, Memoras del Seminario Internacional de Política criminal en el siglo XXI está en corrección de páginas formadas, las políticas de las drogas en el continente americano se encuentra en corrección y Metodología para el análisis de costos que se encuentra en Tipografía

2 ¿Quién te entregó el trabajo?

Todos la Unidad

3. ¿Cuando te lo entregaron y qué problemas has tenido en cada uno?

R El primero que tiene el espacio cerrado y las fotocopias están borrosas, se me entregó el 10 de febrero de 1997. El otro hay algunos problemas en corrección, es decir sobre el contenido, se me entregó el 8 de abril, el de Memoras no lo tengo registrado y los problemas que hemos tenido es que se entregó incompleto y con muchos problemas. Las políticas se entregó parece que en junio del 94 y también los mismos problemas del anterior. Metodología también incompleto, creo que está aquí desde finales del año pasado.

4 ¿De todos estos problemas, has hablado alguna vez con algún autor?

R No por el momento

NOTAS TOMADAS DE LAS ENTREVISTAS PARA TRABAJADORES

PREGUNTAS

1. Cuando llegan oficinas de Personal o de cualquiera instancia fuera del Departamento, ¿los lees? ¿por qué? ¿es clara la información? ¿piensa que es importante o necesaria su información?

- 2 Con respecto a los carteles o anuncios que se pegan en el interior del Departamento ¿los lees?, ¿son claros?, ¿se entiende? La información que se da ¿es necesaria, suficiente, oportuna? ¿Qué pasa cuando no los entiendes?
- 3 Para usar algún programa de la computadora ¿es completa la información que se te ha dado para desarrollar tu trabajo?
- 4 Los compañeros que saben más que tú, en los programas de la computadora, ¿te asesoran de manera completa y suficiente sobre el uso o cualquier duda que surja? ¿Existe una buena disposición en general, de todo el departamento, para ayudarse entre sí para el manejo de los diferentes programas?
- 5 La información que recibes para elaborar un trabajo ¿es clara?, ¿es suficiente?, ¿es oportuna? ¿por qué?, ¿qué haces cuando no la entiendes?
- 6 Cuando te surge alguna duda que el jefe no te pueda resolver en el momento, ¿has llegado a consultarlas con los autores de las obras?
- 7 ¿Qué opinas acerca de los manuales de procedimientos?
- 8 En cuanto a las juntas que se hacen ¿son suficientes? ¿se habla de cuestiones importantes? ¿se aclaran dudas? ¿se escuchan propuestas? ¿como las calificarías en general?
- 9 ¿Qué opinas sobre los procedimientos de trabajo? ¿incorrectos, correctos? ¿por qué?
- 10 Regularmente tu opinión influye en los procedimientos de trabajo? ¿Esto representa algún problema para ti?
- 11 Crees correcto para el Departamento y para los miembros el dar todo el trabajo que se termina en cada etapa al jefe de departamento ¿por qué?
- 12 Aparte del jefe, ¿quién más piensas que te podría informar o apoyar para hacer mejor tu trabajo ¿por qué?
- 13 Piensas que existe disposición por parte de la autoridad para escuchar a los trabajadores?
- 14 ¿Qué es lo que te motiva personalmente para trabajar en Tipografía y Diseño?
15. ¿Cual es la opinión de tu jefe y de tus compañeros? ¿por qué?
- 16 ¿Que opinas en general del ambiente? ¿por qué crees que sea así? ¿como podría mejorarse?
- 17 ¿Como consideras las relaciones de los empleados con el jefe? ¿por qué? ¿como podrían mejorarse?
- 18 En terminos generales, ¿como calificarías a la comunicación en el Departamento, ¿por que?
- 19 ¿Qué crees que motive a la mayoría del Departamento a trabajar ahí?
20. Personalmente, ¿estás satisfecho con tu trabajo?
- 21 Alguna vez has recibido reconocimiento por algún trabajo muy bien hecho?

- 22 Desde tu punto de vista muy personal, ¿cuál es el principal problema que enfrenta
Tipografía y Diseño?
- 23 ¿Te gustaría comentar algo más?

RESPUESTAS

- 1 No, nunca los leo, me entero por vox populi
- 2 No me sirven para mi trabajo, ni me interesan
- 3 ----
- 4 ----
- 5 Sí, en general
- 6 No, a través de un tercero que es el jefe.
- 7 No los conozco, hace años un viejo, que ya no me acuerdo cómo era, pero estaba medio chafa
- 8 Dependiendo que haya que decir. Se trata de cosas que nos afectan, pero no el procedimiento, se da información vertical, sólo se escucha y no se hace nada, sólo son meramente informativas
- 9 Insuficientes se necesita mejor división del trabajo.
- 10 Hasta el momento no; sí me afecta por las cargas desiguales de trabajo
- 11 Sí, para evitar roces y si no fuera el jefe tendría que haber alguien que lo hiciera, pues siempre debe haber una cabeza que tenga una visión global de todo el trabajo y este presente en cada etapa
- 12 Entre nosotros
- 13 Dentro de las limitadas posibilidades, a veces no depende todo de él
- 14 Son pocas horas y me deja tiempo libre
- 15 Buena onda en general
- 16 Regular, puede mejorarse. Las mujeres hacen pugnas fácilmente y por otro lado la mala distribución del espacio, que hagan un experimento con ratas y las encierren juntas en un espacio pequeño, a ver que pasa
- 17 A veces tensas, otras buenas, dependiendo de las personas y del contexto
- 18 Es la mínima suficiente, pero están sobrecargados de verse a diario y demasiado juntos, en un espacio tan pequeño
- 19 Económica y prestaciones
- 20 Sí con mi trabajo, pero no con mi sueldo
- 21 No
- 22 Recursos económicos, ciertos procedimientos viciados no se divide el trabajo fácil, se le permite corregir varias veces al autor

23 Sí pienso que el gran problema de las ediciones de Acatlán es que se publican para inflar currículums, la mayoría de los casos, ninguna tiene demanda y sí es un desperdicio de recursos tremendo.

- 1 No los leo, pero me entero porque los compañeros hacen comentanos.
- 2 Los ponen ya que pasó todo En general no los leo y me parecen poco atractivos
- 3 Sí, aunque siempre hay mucho por aprender y uno tiene que salir afuera, no hay mucho apoyo de las autoridades de esta Escuela
- 4 Creo que falta solidaridad
- 5 Sí.
- 6 No
- 7 Aquí no hay
- 8 No creo que sean muy positivas, no hay disposición para escuchar y por eso nadie dice nada
- 9 Correctos
- 10 No, no me afecta
- 11 Sí, así se trabaja normalmente
- 12 Entre compañeros
- 13 Para nada
- 14 Por lo económico
- 15 Regular, no hay comunicación son muy individualistas
- 16 Regular por el espacio tan reducido
- 17 En términos generales más o menos
- 18 Mínima pues la mala distribución del espacio nos hace cerrarnos todavía más y caemos mal
- 19 Por lo económico, por falta de empleo
- 20 No pues se corta un tanto la libertad para hacer el trabajo, no se puede hacer como tú quieras
- 21 No
- 22 Mala organización

- 1 No nunca, ni me interesan uno siempre se entera por los demás la información no me parece tan importante, tan trascendente
- 2 La información en su mayoría no es clara Además están mal hechos y para muchos, como yo, son innecesarios
- 3 ---

- 4 De lo que he escuchado creo que no existe mucha solidaridad Pero la comprendo, pues si a una persona le cuesta capacitarse, y despues darlo gratuitamente no se puede Eso lo entiendo
 - 5 La que se te da sí, pero surgen las dudas en la práctica y ahí es cuando empiezan las broncas
 - 6 No, rarísima vez, quizá hace dos años
 - 7 Sí los conozco, pero están mal hechos, no concretizan Y desde mi punto de vista no hacen falta, excepto para autores, pero que fueran más claros, más breves
 - 8 No hay comunicación solo información vertical, se dice lo que se tiene que hacer, entonces qué caso tiene sugerir e incluso hacer las juntas para perder el tiempo
 - 9 No, pues no hay una libre comunicación entre trabajadores
 - 10 No, representa el problema a final
 - 11 No, nuevamente la centralización burocrática
 - 12 Entre nosotros o con algún autor
 - 13 Solo oyen y de ahí no trascienden a los hechos
 - 14 Lo económico, por la flexibilidad del horario
 - 15 Jefe injusto, no es objetivo y hace lo que le ordenan de arriba sin usar su inteligencia
Compañeros buena onda aunque no se puede pasar por alto los pequeños roces por tanto tiempo juntos y tan apretados, viéndonos la carota a diario
 - 16 Un poco tenso debido a que estamos todos, tantos, en un espacio tan pequeño Podría mejorarse si tuviéramos un mayor espacio y las actitud del jefe fuera más imparcial, que dividiera mejor el trabajo
 - 17 Existe desconfianza y tension, aunque con algunas personas es muy complaciente
 18. En cuanto a cuestiones personales muy sabrosa, en cuanto a trabajo, nula
 - 19 Pncipalmente por lo económico
 - 20 20 Sí, aunque es poco espacio tan cerrado, te saca de quicio
 - 21 No
 - 22 Procedimientos totalmente centralizados que inhiben la comunicacion entre nosotros
-
- 1 Si se entiende, están a la vista, y su información es importante
 - 2 Sí son claros, pero la información es inoportuna, la ponen ya que pasó todo "despues de que se cae el niño tapan el pozo"
 - 3 No
 - 4 Sí
 - 5 Generalmente sí
 - 6 Rara vez
 - 7 ¿Cuales?
 - 8 La verdad es que son un poco huecas, nosotros oímos el jefe habla

- 9 Correctos, pues así siempre se ha trabajado
 - 10 No
 - 11 Sí
 - 12 Entre nosotros
 - 13 No totalmente
 - 14 Principalmente la económica, el desarrollo profesional
 - 15 Regularmente, tendiendo a buena
 - 16 Regular, ojalá se divida mejor el espacio.
 - 17 Más o menos
 - 18 Escasa
 - 19 Por la comodidad y las prestaciones en general
 - 20 No, falta mucho por aprender
 - 21 No, nunca
 - 22 No hay estímulos, ni organización
-
- 1 Casi no los leo
 - 2 No los leo, porque no te informan
 - 3 Hay muy poca información respecto a carteles o anuncios no es suficiente Mucho rollo, nada en concreto
 - 4 No hacen falta cursos para poder actualizarse
 - 5 Sí, aunque a veces no hay mucho compañerismo
 - 6 Por lo regular nunca es clara, a veces es contradictoria
 - 7 No, para nada
 8. Que deberían existir en cada Departamento para agilizar el trabajo
 - 9 Creo que falta orden y puntos específicos para hacerlas Se necesita ser claro, para poder opinar, pues las que se hacen si son suficientes, pero no se habla de nada importante y no se escucha a nadie
 10. Incorrectos, creo que falta comunicación entre nosotros
 - 11 No, para nada
 - 12 Sí
 13. Nadie fuera de él
 - 14 No, sin comentarios
 - 15 Me gusta la tipografía
 - 16 Prefiero no contestar ¿puedo?
 - 17 Muy desunidos, Podría mejorarse si todos nos vieramos como compañeros y para tratar de tener un ambiente menos hostil
 - 18 Más o menos bien
 - 19 Falta de comunicación

- 20 Como son profesionistas, resulta obvio que se trabaje por el desarrollo profesional
- 21 No
- 22 Para nada
- 23 Que todo el trabajo se tiene que realizar varias veces
- 1 No nunca llegan a nuestras manos, a menos que estén dirigidos a nosotros
- 2 No, para nada
- 3 No quizá se debe a que para realizar mi trabajo no requiero de una maquina, menos no del todo
- 4 De lo que yo he oído, creo que no hay solidaridad
- 5 No, a veces no es clara o te surgen cuando empiezas a trabajar y no se resuelven de inmediato
- 6 Muy rara vez por lo general las dudas se anotan en las galeras que posteriormente leera el autor y regularmente es el jefe quien consulta esas dudas con el autor
- 7 Hasta ahorita no existe uno completo y pertinente para gente del exterior como autores y por otra parte tampoco para nosotros, hay un folleto, pero no sirve para nada
- 8 No son suficientes, no se aclaran dudas, sólo se emplean para notificar las nuevas determinaciones o imposiciones. Son triviales
- 9 No siempre son los adecuados, porque falta planeación y conocimiento amplio sobre cada uno de los pasos y eso repercute negativamente en el trabajo
- 10 Muy pocas veces
- 11 En parte, a veces sirve de forma de control para saber qué está haciendo cada quien y cuanto tiempo. También teóricamente servira para distribuir mejor la carga de trabajo. Lo ideal sería que cada quien pasara el trabajo a la siguiente area que participe en el proceso editorial
- 12 Algunas veces con los compañeros otras con el coordinador. Pero creo que lo mas importante es la iniciativa propia para actualizarse mediante cursos o lectura sobre temas que complementan a nuestra labor
- 13 Si, pero rara vez se atienden a nuestras propuestas o sugerencias
- 14 La facilidad del horario de trabajo te permite realizar otras actividades durante el día. El ambiente de trabajo es algunas veces tenso, desarrollame en una de las áreas de mi carrera.
- 15 ----
- 16 Muy tenso, debido a la mala distribución del mobiliario y del personal. Se podría mejorar cambiando la distribución del mismo
- 17 Buena
- 18 No existe una buena comunicación de ahí derivan muchos de los problemas en el Departamento, las malas interpretaciones y la mayoría de los errores que se cometen

- 19 El horario accesible y las prestaciones que ofrece la UNAM La política del compadrazgo Además el valor curricular Si, el problema es que no siempre cuentas con los instrumentos necesarios para realizarlo o con el ambiente adecuado, hay mucho ruido
- 20 No, nunca
- 21 Falta de autoridad, hay mucho alcahuateo para con determinados elementos, quienes faltan mucho y cuando asisten no trabajan y no cubren sus horas laborables
- 1 ¿Cuáles? Nunca los he visto
- 2 ¿Cuales? No los había visto
- 3 Si
- 4 Si
- 5 En algunas ocasiones faltan datos
- 6 No, muy rara vez
- 7 Aquí no hay, pero sería necesario que hubiera pues uno se puede basar en ellos para que el trabajo salta más rapido
- 8 Faltaria ponerse de acuerdo a menos planearse mejor
- 9 El procedimiento que nosotros seguimos es nos dan la orden de trabajo, la realizamos, entregamos cada copia y archivo Es todo, de una forma si se necesita modificar y no estamos presentes no se atora el trabajo No tengo nada en contra de este procedimiento
- 10 No
- 11 Si porque así el podría saber cuál es el avance del trabajo
12. Los mismos compañeros
- 13 Sí
- 14 Por la facilidad del horario y la cercanía con mi casa, aparte por la gente que conocí cuando vine a apoyarlos en alguna ocasión
- 15 Buena, aunque a veces discutimos por tonterías
- 16 Podria mejorarse si todos ponemos de nuestra parte para entender al proximo sin crítica, maliciosamente y hablar en lo que no se esta de acuerdo
- 17 Buena porque ya lo conocemos y sabemos que mientras uno cumpla con su parte no hay problemas.
- 18 No sé por que, pero es minima
- 19 Por la comodidad del horario, las prestaciones
- 20 Si.
- 21 Hasta ahonta no
- 22 A la organización

- 1 Los leo porque a veces son decisiones que afectan a nuestro trabajo y a nuestro cargo como profesores
- 2 Es clara, agresiva, mal hecha y muchas veces para presionar
- 3 Sí en general, pero hay mucho que aprender
- 4 Yo por lo menos pregunto lo que no se Pero no hay compañerismo, hay gente muy envidiosa
- 5 Es clara, ya tenemos parámetros para realizarlo Pero el problema es en el transcurso donde hay dudas y no se aclaran a tiempo
- 6 No
- 7 Para el trabajo que realiza no existen, por lo que es necesario que los haya
- 8 Se hacen juntas para justificar problemas, ya que casi no hay sugerencias y nunca se aclaran problemas, a veces hasta se tornan amenazantes
- 9 Mal organizados, en ocasiones con los correctores organizo las formas y manera de entregar o hacerlos Él inhibe la comunicación directa entre nosotros
- 10 En un intercambio de opiniones con el jefe no, pero con los compañeros sí, el único problema que hay es la crítica mala onda de los compañeros
- 11 No, porque hace más lenta su elaboración
- 12 Con compañeros de más experiencia, correctores por ejemplo
- 13 Escucha, sólo escucha, pero lo deja en saco roto.
- 14 Ya no hay motivación, creo que lo que aprendí ya es suficiente, tal parece que ya no hay que aprender, pues encasillan al personal
- 15 De mi jefe mal, no tiene capacidad ni criterio propio, pues su jefe lo manipula y es un poco ignorante; en cuanto a mis compañeros, unos buenos, muy malos, como trabajadores y personas otros son respetables
- 16 Malo, por envidias tontas, flojera y trabajos mal hechos por algunos compañeros que repercute en todo, el jefe alcahuete
- 17 Con algunos es mala, con otros cómplice pues los alcahuetea sus faltas, comportamientos o trabajos malos y con otros trata de sobrellevarla pues le son útiles
- 18 Mala porque algunos comentarios se hacen chismes y por tanto rivalidad
- 19 Trabajar y mantener algo estable a pesar del poco salario
- 20 Sí, creo me siento lo suficientemente capaz de realizarlo bien, aunque el espacio es inadecuado
- 21 No, en lo absoluto
- 22 La mala organización y poca disposición al trabajo de algunos compañeros

- 1 La verdad no los leo, los he visto
- 2 No se de que carteles me hablas
- 3 No se ha dado ningún curso por mutuo acuerdo por que mi especialidad es dibujar

- 4 ----
- 5 Sí
- 6 No, pero sería necesario conocer su opinión
- 7 Si los he leído, pero son muy reiterativos, innecesarios y muy burocratizados. En una palabra no sirven para nada
- 8 No hay comunicación, sólo se nos informa verticalmente. En mi opinión las calificaría como regulares
- 9 Bien
- 10 No, y no hay ningún problema
- 11 Si, no hay problemas puesto que así se ha hecho siempre
- 12 Quizá los correctores
- 13 No.
- 14 Económica básicamente y por amor a nuestra escuelita
- 15 Agresivo, a veces muy rígido, y además bastante grosero y despota. Aunque sí es eficaz
- 16 Bueno en general
- 17 Regular, hay que llevarlo.
- 18 Necesitamos más comunicación, no es buena
- 19 Por lo económica, hay desempleo
- 20 No
- 21 No
- 22 Falta de apoyo económico para trabajadores

- 1 Rara vez los leo, se puede decir que no
- 2 No es correcta, creo que no está sistematizada
- 3 Lo aprendes conforme lo vas necesitando, pero tienes que aprender por tu cuenta, no hay apoyo de arriba
- 4 Creo que no en general
- 5 La mayoría de las veces no es ni clara, ni oportuna
- 6 No
- 7 No porque es para correctores de estilo (sic)
- 8 Necesitan más planeación, necesitan llegar a acuerdos, respetar las decisiones que se toman
- 9 Se puede mejorar la distribución del trabajo, darle un seguimiento, claro con la aprobación del jefe
- 10 No, para nada
- 11 Sí
- 12 El interesado o responsable de la publicación

- 13 Si
- 14 Por el buen ambiente.
- 15 En general somos irresponsables el jefe regular
- 16 Bueno
- 17 Buenas relaciones
- 18 No hay una buena comunicación
- 19 La comodidad
20. Si
21. No
22. Irresponsabilidad, desinterés

- 1 No los leo, quizá por mi personalidad pero creo que están deficientes
- 2 Tenemos un espacio contaminado visualmente y por eso no se leen, eso hace ruido, en la comunicación de los carteles, pero están bien hechos (algunos los hago yo)
- 3 No se da nada aquí. Te auxilia tu jefe, pero en si uno tiene que aprenderlo por su cuenta. Pienso que no se aprovechan los programas que se tienen, aquí se siguen usando los viejos. Eso nos puede hablar también de conformismo
- 4 La verdad yo no pido mucho auxilio
- 5 Si
- 6 No, escasamente, sólo rara vez en portadas de libro el intermediano es el jefe
- 7 No los conozco
- 8 Son insuficientes, informales. Se habla, pero no se soluciona nada, son sólo para "jalar orejas". No se llega a nada por que no se planean
- 9 No totalmente, la metodología debe cambiar, podría mejorarse, podría haber un encargado por cada área, por ejemplo
- 10 No, pero a veces repercute al final del resultado
- 11 No, porque no hay comunicación, ni organización entre el personal. Debía hacerse una junta donde se involucran todos
- 12 Si por ejemplo los mismos diseñadores
13. Solo se escucha, pero no se entiende, falta de voluntad
- 14 Podría ser la superación por las facilidades para seguir capacitándose
- 15 Jefe y compañeros, personas con potencial, pero conformistas. No hay superación, excepto muy contadas excepciones
16. No hay integración, ni interés por el trabajo que se hace, eso origina un ambiente tenso. Hay una fuerte división de turnos, y entre éstos otra división de grupos
17. Existe incertidumbre en cuanto a las relaciones personales
- 18 Falta comunicación, no hay una correcta comunicación
- 19 La comodidad

- 20 Sí.
- 21 No hasta ahora.
- 22 Está evolucionando tras pésimas bases, pero igual hay incertidumbre del resultado. El jefe solo sabe hacia dónde va, los empleados no
- 1 En general no
- 2 Si los leo traen información importante de cómo elaborar nuestro trabajo, aunque a veces no son atractivos, como por ejemplo tienen letra pequeña y muy amontonada
- 3 Más o menos, uno nunca acaba de aprender
- 4 No hay mucha disposición, aquí la cosa es mas individual
- 5 Si, de primera vez, pero siempre hay dudas en el transcurso del trabajo y es ahí donde nos trabajamos
- 6 No
- 7 No sabía que existían
- 8 En general creo que son para jalar orejas, no para oír a nadie sólo se habla y nosotros oímos
- 9 Regulares, pueden mejorarse., No estaría de mas comunicarnos asuntos de trabajo entre nosotros
- 10 No, no me afecta
- 11 No lo sé completamente, pero con respecto a mi creo que se debería descentralizar, se debería de probar
- 12 ----
- 13 Sí escuchar, pero sólo escuchar sin hacer caso.
- 14 Por razones económicas
- 15 No sé. No hay comunicación, ni acercamiento, mi opinión es regular tendiente a buena
- 16 Es como todo, momentos de tension, momentos relajados, etc
- 17 Con algunos existe distanciamiento, con otros hay mas acercamiento
- 18 Pesima
- 19 Seguridad en el empleo, aún con lo poco que se pague
- 20 Más o menos por que me gustaría aprender más, conocer las otras areas
- 21 No, nunca
- 22 El economico por que si se recortó el presupuesto, se exige más que hagas mas con menos
- 1 No, por las prisas y a veces no sé donde esten
- 2 Se pierden entre todos los ahí pegados y por tanto sólo se leen los mas atractivos
- 3 Sí, aunque en la práctica surgen dudas
- 4 Más o menos, no pregunto mucho en lo personal

- 5 Sí, aunque muchas dudas rugen ella práctica
 - 6 No
 - 7 No los conozco
 - 8 Creo que falta que haya mas comunicación
 - 9 Sí
 - 10 No, esto no representa ningun problema para mí
 - 11 Sí, en lo absoluto
 - 12 Los compañeros correctores, por ejemplo
 - 13 Sí
 - 14 Por lo económico y por oportunidades para superarte
 - 15 Buena en general
 - 16 Bueno
 - 17 Buenas
 - 18 Podria mejorarse; más o menos, es mínima
 - 19 Principalmente por lo económico, aunque se pague poco
 - 20 No completamente, pues podría aprender más
 - 21 No
 - 22 El económico por la falta de material, insuficientes computadoras
-
- 1 Sí los leo La información es clara y en ocasiones importante Es necesario que haya esa información pues a veces el jefe no te la da
 - 2 Los leo rara vez, mucho rollo Se habla mucho se dice poco
 - 3 ---
 - 4 ---
 - 5 No, siempre se tiene que preguntar otra vez
 - 6 No
 - 7 Nunca los he visto
 - 8 Cuando se debe hablar no se habla Mi opinión es medianamente no se escuchan y las pocas opiniones que rara vez se dan no se toman en cuenta, debería haber más disposición
 - 9 Fallaría un poco de organización
 - 10 No, sin problema
 - 11 No lo sé, creo que sí
 - 12 Todos los que trabajan aquí
 - 13 No totalmente
 - 14 Económica y personal
 - 15 No hay comunicación ni respeto por ambos lados
 - 16 Regular por lo que antes te señale

17. Existe mucha división, hay grupos que se llevan bien, con el jefe, otros mal medio pesado
18. Malísima no hay respeto
19. Por lo económico y la escasez de empleo
20. Regular
21. No
22. Basicamente por la falta de comunicación y respeto

ENTREVISTA A JEFE DE DEPARTAMENTO

1. ¿Cómo calificas la información que se te da (por medio de oficios memorandum, etc) de afuera? ¿qué problema detectas? ¿como debería ser?
2. La información que recibes de la Unidad de Servicios Editoriales para hacer tu trabajo ¿es completa, clara, oportuna?
3. ¿Como calificarías a las juntas del Comité o con tus superiores? ¿son oídas tus propuestas? ¿se te pide opinión?
4. ¿Como valoras a la información que tú otorgas al personal? ¿cómo crees que la valoren ellos? ¿has recibido críticas?
5. ¿Como calificarías a las juntas que se hacen con los empleados?
6. ¿Cómo son tus relaciones con tus superiores? ¿por qué?
7. ¿Consideras que existe comunicación de trabajo entre el personal? ¿por qué?
8. ¿En qué grado influyen ellos en los procedimientos?
9. ¿Acostumbra a consultar con ellos para tomar alguna decisión importante?
10. ¿Que opinas de la autonomía de los miembros? ¿necesaria, innecesaria?
11. ¿Como consideras en general el ambiente de trabajo en el Departamento? ¿por qué? ¿qué sugerirías para mejorarlo?
12. ¿Cual crees que sea la principal motivación de tu personal para trabajar? ¿por qué?
13. Personalmente ¿estás satisfecho con tu trabajo?
14. ¿Cómo calificas a la comunicación en general con tus subordinados? ¿por que? ¿qué le hace falta? ¿qué sugieres?
15. Desde tu punto de vista ¿cuáles son los principales problemas del Departamento?
16. ¿A qué le atribuyes los problemas de retraso en las publicaciones?
17. ¿Deseas agregar algo más?

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

1. Si, creo que son importantes en general y para mí la información es clara y concreta

- 2 Siempre es de manera verbal, muy rara vez escrita, y que muchas veces ha habido confusiones con los mensajes, pues a veces en el momento no se habla de manera clara
- 3 Nunca he ido a juntas con el Comité, sólo una con el jefe de la Unidad, pero sólo una vez
- 4 Considero que sí es suficiente y clara, y cuando surgen dudas, ellos preguntan en su momento, y si no las puedo resolver, se busca las instancias para ello. Hasta ahorita no ha habido reclamos porque se dio una información incorrecta, porque no la ha habido
- 5 Las juntas en general son como buenas, pues es un espacio para que los empleados se expresen libremente. Lo malo es que no se hable en las juntas de ahí que después se hable con ellos *individualmente*.
Siempre se *haba* dado la división entre personal los de la mañana y los de la tarde. Ahorita se tratarán de quitar, que haciendo una ofrenda entre todos el Día de Muertos, conviviendo más, comprando entre todo el personal el horno de microondas, etcétera. Y esto hasta hace dos semanas ha tenido buenos resultados, pero desgraciadamente este oficio dio al traste con lo que antes se había ganado, eso ahora ha generado discusiones, y *nuevamente viene la tensión*.
- 7 La comunicación entre el personal apenas se está dando, es un proceso, que nos queda mucho por hacer
- 8 Se les preguntó cada uno su opinión y sus sugerencias, y ahí es cuando deben hablar, y no entre grupos como se acostumbra a hacer. Y en cuanto a las sugerencias, la mayoría se cumplen, lo que está al alcance
- 10 Me parece imposible y sería incorrecto, pues se cometerían muchos errores si no hubiera quien supervisara cada área
- 12 Principalmente la económica, y otro tanto la comodidad
- 13 No totalmente. Va bien, aunque falta apretar tuercas por la gente cómoda y floja
- 14 Bien, o al menos iba bien antes del dichoso oficio
- 15 Entre los principales problemas del Departamento se encuentra la nueva tarea que es reorganizar el Departamento, quitar viejos vicios y apretar tuercas
- 16 Principalmente a la mala organización en el trabajo, y también a que los autores retrasan sus mismos trabajos, no están al pendiente

HOJA DE REGISTRO PARA CORRECTORES DE ESTILO

Nombre del trabajo: *la política de las drogas*

1 Fecha de recepción del trabajo *4/sep/97*

2 Entregado por *Jefe de Depto*

3 Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entregará? *Al Jefe de Depto*

4 Problema al que se enfrentó para la elaboración del trabajo *trab. hecho por otro, muy sucio, con solo espacio en original, espantoso,*

5 ¿Hubo dudas con respecto al trabajo? *Si*

6 ¿Se aclararon rápido (una semana)? *No*

7 ¿Quien las aclaró?

8 Tiempo en que se elaboro el trabajo *5 días (con otra compañera)*

9 ¿Son suficientes los recursos materiales? *No*

10 ¿Qué falta? *Pape lina en gral, diccionarios, libros que publica*

11 ¿Ha conversado directamente con el autor acerca de su trabajo? *No*
la misma escuela

HOJA DE REGISTRO PARA CORRECTORES DE ESTILO

Nombre del trabajo: Tradiciones naturalistas y hermenéuticas en la filosofía de las ciencias sociales

1. Fecha de recepción del trabajo: principios de agosto
2. Entregado por: Jefe de departamento
3. Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entregará? al jefe de departamento
4. Problema al que se enfrentó para la elaboración del trabajo: ninguno
5. ¿Hubo dudas con respecto al trabajo? Si
6. ¿Se aclararon rápido (una semana)? NO
7. ¿Quién las aclaró?
8. Tiempo en que se elaboró el trabajo: Tres- cuatro semanas
9. ¿Son suficientes los recursos materiales? Si
10. ¿Qué falta?
11. ¿Ha conversado directamente con el autor acerca de su trabajo? NO

HOJA DE REGISTRO PARA CORRECTORES DE ESTILO

Nombre del trabajo "La burocracia Sindical en México..."

- 1 Fecha de recepción del trabajo 15 - agosto - 1997
- 2 Entregado por Jefe de Depto.
- 3 Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entregará? al jefe de Depto.
- 4 Problema al que se enfrentó para la elaboración del trabajo fotocopias no claras y a un solo espacio.
- 5 ¿Hubo dudas con respecto al trabajo? Sí
- 6 ¿Se aclararon rápido (una semana)? No
- 7 ¿Quien las aclaró? _____
- 8 Tiempo en que se elaboró el trabajo 10 días
- 9 ¿Son suficientes los recursos materiales? No
- 10 ¿Qué falta? Cursos de actualización (computación y redacción), diccionarios actualizados, utensilios básicos para efectuar la corrección (lápiz, etc.)
- 11 ¿Ha conversado directamente con el autor acerca de su trabajo? No

HOJA DE REGISTRO PARA TIPÓGRAFOS Y/O FORMADORES

Nombre del trabajo: *Metodología para el análisis de costos*

1 Fecha de recepción del trabajo: *Febrero*

2 Entregado por: *el jefe del Depto.*

3 Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entregará? *al jefe del Depto.*

4. Problemas a los que se enfrentó para la elaboración del trabajo: *Trabajo incompleto*

5 ¿Hubo dudas con respecto al trabajo? *Si*

6 ¿Se aclararon rápido (una semana)? *no*

7 ¿Quién las aclaró? *el autor*

8 Tiempo en que se elaboró el trabajo: *6 meses*

9 ¿Son suficientes los recursos materiales? *no*

10 ¿Que falta? *Equipo*

11 ¿Ha conversado directamente con el autor acerca de su trabajo? *Si*

HOJA DE REGISTRO PARA TIPÓGRAFOS Y/O FORMADORES

Nombre del trabajo. Burocracia sindical

1 Fecha de recepción del trabajo 5/sep/97

2 Entregado por Jefe de Depto.

3. Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entregara? A recepción

4. Problemas a los que se enfrentó para la elaboración del trabajo entre corchetes, lo cual origina problemas al leer y realizar corrección por espacio

5 ¿Hubo dudas con respecto al trabajo? Si

6. ¿Se aclararon rápido (una semana)? Si

7 ¿Quién las aclaró? El corrector

8 Tiempo en que se elaboro el trabajo 3 semanas

9 ¿Son suficientes los recursos materiales? No

10 ¿Que falta? discos, computadoras

11. ¿Ha conversado directamente con el autor acerca de su trabajo? No

HOJA DE REGISTRO PARA TIPÓGRAFOS Y/O FORMADORES

Nombre del trabajo. *Tradiciones naturalistas*

- 1 Fecha de recepción del trabajo. *8 abril 97*
- 2 Entregado por. *Jefe*
- 3 Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entregará? *Jefe*
- 4 Problemas a los que se enfrentó para la elaboración del trabajo *algunos*
- 5 ¿Hubo dudas con respecto al trabajo? *sí*
- 6 ¿Se aclararon rápido (una semana)?
7. ¿Quién las aclaró? *Jefe*
- 8 Tiempo en que se elaboró el trabajo *meses medio aprox.*
9. ¿Son suficientes los recursos materiales? *no*
- 10 ¿Qué falta? *computadora, lápices, libretas, etc.*
- 11 ¿Ha conversado directamente con el autor acerca de su trabajo?
no.

HOJA DE REGISTRO PARA DISEÑADORES GRÁFICOS

1 ¿Quién te entrega el trabajo para desarrollar?

El jefe del departamento o director de Arte

2 Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entrega?

Al mismo jefe de arte o jefe de departamento

3 ¿Con quién resuelve sus dudas con respecto a los trabajos que elabora? principalmente con el jefe de departamento, otras veces con el topógrafo, otras con el corrector y muy esporádicamente con el autor de trabajo

4 ¿Son suficientes los recursos materiales? (SI/NO)

NO

5 ¿Qué falta? Conforme los trabajos van exigiendo mejoras no solo en su presentación sino en su elaboración es importante contar con mejoras más rápidas y precisas, actualizadas, pero sin dudar de los más importante es la persona y su disponibilidad al Trabajo

las veces de las veces, ya que es quien coordina el trabajo quien tiene más contacto con los responsables tiene

6 ¿Conversa directamente con los responsables de los trabajos, o deben seguir patrones (establecidos por el Depto) para la realización de cartetes, trípticos, folletos, etcétera?

El diseño no es solo creatividad, sin dirección, es en si, adaptar el medio para solucionar un determinado problema, por lo que es necesario ya muchas veces se someta a determinadas reglas y juicios, dependiendo de (¿para qué?) (¿para quién?) y (¿con qué?)

HOJA DE REGISTRO PARA DISEÑADORES GRÁFICOS

1. ¿Quién le entrega el trabajo para desarrollar?

EL LIC. ERNESTO LARA

2. Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entrega?

AL LIC. ERNESTO LARA QUIENA SUVE DENTRA A UNIFEXURA DE DISEÑO

3. ¿Con quién resuelve sus dudas con respecto al los trabajos que elabora? ¿A quién depende a quien se le esta ofrece el servicio?

4. ¿Son suficientes los recursos materiales? (SI/NO)

NO

5. ¿Que falta?

MAS APOYO TECNOLÓGICO (COMPUTADORAS ETC)

6. ¿Conversa directamente con los responsables de los trabajos, acerca de los mismos?

MUCHAS VECES SI

7. ¿Tienen la oportunidad de desarrollar su creatividad en los trabajos o deben seguir patrones (establecidos por el Depto) para la realización de carteles, trípticos, folletos, etcetera?

SE TIENEN QUE CONTEMPLAR CIERTOS REQUISITOS INSTITUCIONALES, PERO EN GENERAL LA REALIZACION ES LIBRE

HOJA DE REGISTRO PARA DISEÑADORES GRÁFICOS

1 ¿Quién le entrega el trabajo para desarrollar?

El jefe del Departamento

2 Una vez terminado el trabajo, ¿A quién lo entrega?

a la secretaria del Departamento (Viridiana)

3 ¿Con quién resuelve sus dudas con respecto al los trabajos que elabora?

Con el jefe del Departamento o con la persona que lo mando a hacer

4 ¿Son suficientes los recursos materiales? (SI/NO)

Si

5 ¿Qué falta? en el área de Diseño siento que podríamos contar con distintos tipos de cortininas para elaborar trípticos (como diseño) y constancias en el área de tipografía falta equipo de cómputo

6 ¿Conversa directamente con los responsables de los trabajos, acerca de los mismos?

actualizar el mismo

En algunas ocasiones

7 ¿Tienen la oportunidad de desarrollar su creatividad en los trabajos o deben seguir patrones (establecidos por el Depto.) para la realización de carteles, trípticos, folletos, etcétera?

En algunas ocasiones, pero la mayoría de las veces se siguen los lineamientos ya establecidos

U.S.E. Of. No.029/98.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

P r e s e n t e .

Como en su oportunidad le fué informado por conducto de su jefe inmediato, la dirección del Plantel dispuso se elaborará un proyecto de disminución del 10% de horas contratadas, tanto de apoyo académico como por honorarios; contemplando la supresión de las mismas a todos los profesores y/o ayudantes contratados bajo estas modalidades.

Ante esta disposición hubo por parte de la jefatura una preocupación por los efectos que esta medida tendría tanto en el trabajo que cada uno realiza, así como en la economía del personal.

Por tal motivo se realizó un reporte en el cual se defendió de manera importante la labor que realiza cada uno de los integrantes del personal, adscrito a esta Unidad contratado en las mencionadas modalidades, dejando ver la necesidad de no reducir en porcentaje alguno el número de horas contratadas.

Lo anterior, apoyado por la Coordinación de Servicios Académicos, dio como resultado que las contrataciones para el semestre 98-II se conservaran sin cambio alguno, al menos por este período.

En tal virtud la Coordinación de Servicios Académicos requiere que se ponga en práctica una serie de acciones mediante las cuales todo lo mencionado en el reporte enviado a la Dirección tenga su fundamento en hechos concretos, a través de reportes de trabajo y controles de asistencia, entre otros.

Sobre este particular es importante hacer las siguientes consideraciones

1. A partir del 2 de mayo de 1998 habrá una hoja de registro de asistencia diaria, en la cual se deberá anotar la hora de entrada, de salida y firma, concordando con el horario a cumplir que cubra las horas contratadas por semana. En su caso particular sus horas contratadas son 20 horas, Ayudante de Prof. "B" interino de lunes a viernes de 11 a 15 horas.
- 2.- Los retardos permitidos serán 2 por quincena, tres retardos se considerarán como falta.
- 3.- Las inasistencias sólo serán justificadas con comprobantes oficiales.
- 4.- No se permitirán 3 faltas consecutivas injustificadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

5.- Se deberá realizár individualmente un reporte semanal de actividades que será entregado a su jefe inmediato, para que éste a su vez lo integre a un reporte general de manera mensual.

En espera de su colaboración para que estas medidas resulten en beneficio -- tanto al desempeño de las labores encomendadas como al suyo propio, hago pro

picia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Acatlán, Edo. de México, a 25 de febrero de 1998.



D.G. Víctor Hugo Huerta González
Jefe de la Unidad de Servicios Editoriales

v.h.h.g./s.s.s.

agosto 21, 1997

Atencion

A TODO EL PERSONAL SOLICITAMOS SU ATENTA COLABORACION

debido a que se han encontrado diferentes virus en las maquinas del departamento de diseño y tipografia ya han sido limpiadas, por lo que sera necesario que todo disquete sea limpiado antes de usarse principalmente en la maquina 3 mediante el siguiente proceso

DESDE SIMBOLO DE SISTEMA (C:\>) ESCRIBIR (CD SCAN2) UNA VEZ EN (C:\> SCAN2>) ESCRIBIR (SCAN A: /CLEAN /ALL /MANY) SEGUIDO DE ENTER. SEGUIR INSTRUCCIONES EN PANTALLA.

UNA VEZ TERMINADO REPETIR TODOS LOS PASOS ANTERIORES SUSTITUYENDO LA PALABRA SCAN POR KILLER, SIN NECESIDAD DE AGREGAR /CLEAN /ALL /MANY.

Ocho reglas de oro de la producción editorial

- ☞ Lo que mal empieza, mal acaba
- ☞ Es más fácil hacer las cosas bien que mal (y más barato)
- ☞ La unidad por sobre todas las cosas
- ☞ Las ramas pueden tapar el bosque
- ☞ Tras la informática y las herramientas, están los seres humanos
- ☞ Tiempo forzado *versus* calidad y eficiencia terminal
- ☞ Despacio, que voy de prisa
- ☞ Lo mejor es enemigo de lo bueno

DISEÑADORES

SE LES PIDE DE LA MANERA
MAS ATENTA QUE AL
ENTREGAR SU TRABA-
BAJO SEA ANEXA-
DA UNA COPIA CON

SU ARCHIVO CORRESPONDIENTE.

(DE NO EXISTIR ARCHIVO, NOTIFI-

CARLO EN LA COPIA)

FOR SU ATEN-
CION GRACIAS
A TENTAMENTE

Instructivo para la presentación y corrección de originales



1. Introducción

Para la edición de un libro o artículo es necesario conocer los criterios más adecuados en la presentación, redacción y corrección del material sujeto a revisión.

Todo documento u obra de carácter científico, técnico, artístico o literario escrito directamente por su autor y destinado a publicación, recibe el nombre de original.

Un original limpio, bien mecanografiado y redactado facilita el proceso de corrección, tipografía y formación, lo que repercute en ahorro de tiempo para su impresión.

Una vez corregidos los originales, se inicia el trabajo de tipografía, el cual consiste en el arte de imprimir supereditado a reglas y marcas, unidades de medida llamadas puntos, que indican la forma que seguirá el texto con sus diversos tipos de letras.

Los tipos de letras más comunes son redondas (son las que se usan en general en la obra), *carreteras o tiditas* (para resaltar vocablos o frases), **negritas o bold** (para títulos, divisiones de trabajo, etcétera)

De esta manera, al seguir las normas de cada una de las fases del trabajo editorial, se obtendrá una obra de mayor calidad.

2. Presentación

a) De las cuartillas

Respecto a la conformación de los escritos, las cuartillas deben guardar ciertas características

- 1 Escritas en máquina, a doble espacio y por una sola cara.
- 2 Los márgenes deberán respetar un mínimo de 3 cms., para facilitar la revisión
- 3 Las hojas deben ir numeradas en el extremo superior derecho, en orden progresivo, no relativo por capítulo
- 4 Todos los párrafos tendrán sangría, menos el primero después del encabezado o título de cada capítulo o subcapítulo

b) Distribución de las partes de la obra

- 1 En la primera hoja o carátula se especificarán los datos de identificación de la obra, el autor y la institución
 - Nombre de la facultad o escuela
 - Título de la publicación.
 - Nombre del autor (con título o cargo que tenga)

- Teléfono del autor
- Coordinación, división o desplazamiento al que pertenece el autor
- 2 Contener un índice que abarque todo el contenido del texto, incluyendo Cuadros, gráficos u otros materia il como fotografías, dibujos, etc., y el trabajo de la distribución de acuerdo al índice, cuando se divida en varios capítulos
- 3 El orden a seguir en la presentación del material es el siguiente:
 - Citas
 - Prólogo
 - Índice que incluye a la introducción)
 - Contenido o texto con citas textuales, bibliográficas, y de comentario)
 - Bibliografía

c) *Notas a pie de página*

Una nota a pie de página es una llamada de atención al lector para referir un comentario del investigador, razonamientos de otros autores o citas bibliográficas.

Las llamadas al pie de página se señalan de la siguiente manera:

- Utilizar números arábigos
- Numerarse progresivamente (sin empezar en cada capítulo)
- Contar de la llamada y la nota a pie de página
- En las citas textuales o transcripciones que excedan a los cinco renglones se deja un margen de 3 a 5 espacios de normal, con su propia sangría y sin comillas. Con menos de 5 renglones quedan incorporadas al texto, con comillas y anteceditas por dos puntos, coma o punto y coma de acuerdo a la redacción
- Comillas dentro del enunciado principal irá con una sola comilla. Por ejemplo: "Ponto pasaron a indirectas y cuchulillas francas, en plena cara de la que llamaban 'apretada, santurrona, de chicle' y lachosa, loca, la espinoza"
- El orden de la lista bibliográfica en la bibliografía será la siguiente: Bibliografía, Apellidos del autor, nombre. Título (subrayado), nombre del traductor o prologuista, número de edición (si es primera no anotarla), lugar de impresión, editor o editorial, tomo o/v volumen año, páginas

Ejemplo

Baudreau, Georges Tratado de ciencia política, trad Enrique Serna Elizondo, 3a ed., México, UNAM, tomo I, vol II, 1982, 77 pp

- **Hemerografía** Apellidos del autor, nombre Título del ensayo o artículo entre comillas, título de la revista o periódico subrayado, lugar de impresión, editorial, volumen, número, mes o año y página

Ejemplo

Chunucero Gómez, Antonio, "La inversión extranjera", en EAM, vol 18, num 3 julio-septiembre, 1984, pp. 5-7

d) *Ilustraciones, gráficas y cuadros*

- 1 Se procurará que éstos sean de buena calidad, claros, sin tachaduras y completos
- 2 Se numerarán progresivamente de acuerdo al texto y se colocarán al final del capítulo correspondiente
- 3 Para hacer referencia a éstos, se utilizarán números arábigos igual que las citas textuales

3. **Redacción y ortografía**

a) *Características de la redacción*

La redacción consiste en darle forma escrita a un determinado tema. Esta debe ser clara (que lo expresado no dé lugar a dudas o equívocos), sencilla (eliminar barroquismos, palabrerío o párrafos que excedan la comprensión del tema) y concisa (evitar repeticiones, redundancias y explicativas o subordinadas innecesarias).

b) *Uso de mayúsculas y minúsculas*

- Uso de mayúsculas

Las letras mayúsculas, llamadas versales en imprenta, se emplean en los siguientes casos:

- 1 En los sustantivos y adjetivos que integran la denominación de un periódico o revista. La Jornada, El Sol de México.
- 2 En los nombres de instituciones o establecimientos. La Real Academia Española, La Suprema Corte de Justicia
3. En los nombres de documentos o conferencias. El Tratado de Berna, El Concilio de Trento
- 4 En la numeración romana.
- 5 En las épocas históricas, Edad Media, Renacimiento.

b) En los nombres propios y sobrenombres que lo sostienen o acompañan (España, Isabel la Católica).

7. En los nombres de ciudades que llevan artículo, este se escribirá con inicial con mayúscula. La Habana, La Haya, El Havre.

— Uso de mayúsculas y minúsculas (altas y bajas)

1. Al comenzar un escrito o párrafo y después de punto, de punto y coma y después de interrogación o admiración, si no se interpone una mención de una carta o reproduciendo palabras textuales.

Ejemplo

¿Por qué? A mi me pareció

2. Los cargos y nombramientos tanto masculinos como femeninos van con minúscula si se nombra a la persona. El presidente Benito Juárez y con mayúscula si no se le nombra. El Presidente.

3. Los meses del año se escriben con bajas.

4. Los puntos cardinales van con altas. Norte, Sur, pero no cuando se refieren a situaciones geográficas. Esta ubicado al norte

c) *Abreviaturas, siglas y siglemas*

Por abreviatura se entienden las representaciones de las palabras con una o varias de sus letras, se escriben con punto y con el acento que corresponde a la palabra completa. km, pag., num.

Por sigla se forman con las letras iniciales de varias palabras unidas. ONI (OPAI y NAMI) no se escriben con puntos e inician en cursivas en el texto tipografiado.

Los siglemas se forman con las primeras sílabas de las palabras del nombre que representan, se escriben con mayúscula inicial y minúsculas en demás letras. Inonnavit, P. mex. Natinsa.

d) *Uso de cursiva*

Las cursivas se aplican a los títulos de libros, revistas, diarios, películas, pinturas, etc., citados en referencias bibliográficas o en el texto. También se usan para que el autor destaque ejemplos, o palabras y frases que quiera resaltar (por su de uso restringido o técnico, de jerga, o por utilizar extranjerismos y neologismos). Su indicación es una raya debajo de las letras que deben aparecer en cursivas que non

e) *Acentuación*

Para evitar algunas erratas es necesario

1. No acentuar monosílabos: fue, yo, da, pic, fin.

2. Utilizar el acento diacrítico para diferenciar los dígrafos con distinto significado o función gramatical.

mi pronombre personal

mi adjetivo posesivo

el pronombre personal

el artículo

eso pronombre demostrativo

ese adjetivo demostrativo

3. No acentuar los pronombres neutros esto, eso, aquello.

4. No acentuar pronombres relativos y si interrogativos, cual, cuál.

4. **Signos usuales de corrección**

La forma correcta de citar en galeras a un verso o a un párrafo de llamadas que se añaden en el margen derecho del texto, junto con el signo o la señal de la corrección que se deba hacer.

Los más comunes son:

o/ suprimir

~ punto y seguido

/ cambiar o modificar

cp juntar

~ punto y aparte

~|c separar

5. **Antologías**

Deberán cumplir con los siguientes requisitos

a) Presentar copias fotostáticas legibles (de óptima calidad) del material a editar.

b) Entregar las fichas bibliográficas de los artículos o capítulos que la integran.

c) Currículum de (l, los) autores.

d) Índice.

e) Presentación o introducción.

Nota. Cualquier duda o aclaración favor de pasar a la Coordinación de Producción Editorial ubicada en el edificio de Apoyo a la Docencia, a un costado del Auditorio II.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN
UNIDAD DE SERVICIOS EDITORIALES
DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y BUENAS COSTUMBRES

Abril de 1997

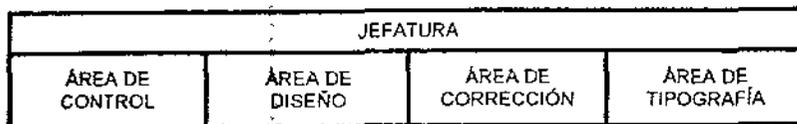
OBJETIVO

- Elevar la agilidad y calidad en la labor de Diseño y Edición encomendadas a este Departamento
- Fomentar el buen uso del equipo y materiales
- Mejorar la convivencia del personal en el centro de trabajo

ESTRUCTURA



DEPARTAMENTO DE TIPOGRAFÍA Y DISEÑO



FUNCIONES

JEFATURA:

- Atender las solicitudes de trabajo destinadas a este Departamento
- Coordinar las acciones pertinentes para que los trabajos asignados a este Departamento se lleven a cabo con rapidez y calidad
- Vigilar el buen uso del equipo e instalaciones
- Vigilar el cumplimiento de las labores del personal

ÁREA DE CONTROL:

- Llevará el registro de entrada y salida de trabajos
- Registro del avance e incidencias de las publicaciones
- Realización de los reportes mensuales de actividades
- Actuará conjuntamente con Diseñadores, Correctores, Tipógrafos, Jefatura y el área de Tráfico de la Unidad de Servicios Editoriales.

ÁREA DE DISEÑO:

- Proporcionar los factotes que sean requeridos para que los trabajos contengan elementos estéticos y funcionales
- Realización de originales mecánicos para reproducción
- Actuará conjuntamente con tipógrafos y correctores

ÁREA DE CORRECCIÓN:

- Corrección de ortografía y estilo de textos para publicaciones y material de apoyo y difusión
- Marcado de textos que se empleen en la realización de publicaciones
- Revisión de correcciones
- Actuará conjuntamente con tipógrafos y diseñadores

ÁREA DE TIPOGRAFÍA:

- Realización de los textos y edición que sean requeridos para la creación de publicaciones
- Realización de los textos y edición que sean requeridos para el material de apoyo y difusión
- Correcciones para los diferentes textos producidos
- Actuará conjuntamente con Diseñadores y Correctores

RESPONSABILIDADES:

JEFATURA:

- Mantener en buenas condiciones de funcionamiento el Departamento tanto en lo humano como en lo material
- Atender las solicitudes de trabajo con eficiencia
- Lograr y mantener la calidad en la producción de los trabajos emanados por este Departamento

ÁREA DE CONTROL:

- Llevar el registro y control de todos los trabajos que se asignen a este Departamento
- Llevar el registro y control de los expedientes de las publicaciones
- Llevar el registro y control de los expedientes de los realizadores

ÁREA DE DISEÑO:

- Observar que los trabajos se mantengan dentro de las especificaciones técnicas que requieran (pinzas, registros, guías de color, claves de color, etc)
- Trabajar con eficiencia y rapidez

ÁREA DE CORRECCIÓN:

- Cuidar que todos los textos que se generen en el Departamento estén dentro del orden que la ortografía y estilo impongan
- Verificar que las correcciones que se marquen sean realizadas adecuadamente por tipógrafos y diseñadores.

ÁREA DE TIPOGRAFÍA:

- Realizar de manera cuidadosa y eficaz la captura, edición de publicaciones y correcciones que se le asignen

HORARIOS:

- Estos deberán cumplirse según las horas contratadas
- En caso de hacerse necesaria la ausencia al trabajo deberá
 - Solicitar permiso con anticipación (día anterior como mínimo)
 - En caso de ser un imprevisto comunicarlo vía telefónica
 - De ser por motivos de salud presentar los comprobantes médicos
 - Para más de un día de ausencia negociar la posibilidad de permiso con la jefatura
- Se procurará que no sean más de 2 personas las que falten en un día
- En todos los casos se contempla la necesidad de cubrir el tiempo no laborado en fecha posterior a criterio de la jefatura o exigencia de las labores realizadas en este Departamento

EL LOCAL DE TRABAJO

Por ser el lugar de convivencia laboral diaria, se procurará mantener el orden, limpieza y respeto necesarios para hacer más confortable la estancia en el

rolle
G.E.
af...

SOBRE EL EQUIPO PERSONAL

Se procurará proporcionar a cada uno de los integrantes, del Departamento, los elementos mínimos necesarios para desarrollar su labor. Esto se hará de la siguiente manera:

DISEÑADORES

- restirador
- banco
- lámpara para restirador
- escuadras
- escalímetro
- cepillo para restirador
- pinceles
- estilógraphos
- portaminas 5
- minas azules
- goma blanda para borrar lápiz
- corrector líquido
- lápiz
- cutter (porta navajas)
- repuestos para cutter
- clips

TIPOGRAFOS.

- lápiz azul
- lápiz rojo
- bolígrafo
- lápiz plomo
- block de notas
- clips

CORRECTORES

- silla
- mesa de trabajo
- lápiz azul
- lápiz rojo
- lápiz plomo
- goma blanda para borrar lápiz
- bolígrafo
- block de notas
- clips

10/06/10

CONTROLADOR

- silla
- mesa de trabajo
- lápiz plomo
- bolígrafo
- clips
- engrapadora
- perforadora
- regla metálica
- block de notas

EL EQUIPO MENCIONADO QUEDA AL CUIDADO Y RESPONSABILIDAD DE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO

SOBRE EL EQUIPO COLECTIVO

Para el equipo de uso colectivo como lo son computadoras y mesa de luz se requiere de una *actitud comunitaria*

Para tal efecto se observarán las siguientes acciones

COMPUTADORAS

- 1 Si se lleva material a la mesa de trabajo de la p.c (hojas, bocetos, folders, clips etc.) se evitará dejarlos ahí después de haber concluido la sesión
- 2 Se evitará dejar encendida la computadora después de terminar la sesión de trabajo, excepto en el caso de que otra persona la vaya a utilizar inmediatamente
- 3 Se evitará dejar archivos abiertos en la computadora si se va a suspender la sesión por un tiempo más o menos largo. Archivo abierto será cerrado sin salvar
- 4 Si se realizan cambios en las configuraciones de los programas, por accidente o intencionalmente, se hará del conocimiento colectivo, pero será preferible dejar la computadora y los programas en las mismas condiciones de como se encuentre
- 5 Se evitará consumir alimentos y bebidas en las mesa de trabajo de las computadoras y durante las sesiones de trabajo, con la finalidad de prevenir algún percance o desperfecto.
- 6 Se tratará de trabajar lo más rápido posible para posibilitar el uso de la máquina por otra persona.
- 7 Se tendrá cuidado especial en no golpear con fuerza excesiva el teclado de la computadora, así como los botones del mouse
- 8 Los archivos serán salvados en sus lugares correspondientes

PARA EL USO DE LA MESA DE LUZ

1. Se evitará dejar encendida la luz después de finalizar el uso de la mesa
- 2 Se evitará dejar material de trabajo en ella (papeles, folders, clips, lápices, cutter, etc) después de finalizar la sesión de trabajo

3. Se evitará ensuciar el cristal de la mesa con pegamento, tinta, corrector o cualquier suciedad
4. Se evitará hacer uso del cutter directamente sobre el cristal
5. Se evitará recargarse, golpear o presionar de manera excesiva sobre el cristal

EL EQUIPO MENCIONADO QUEDA AL CUIDADO Y RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO

Cabe aquí hacer mención de que los marcadores, pegamentos, lapices de colores, solvente, cintas adhesivas, etc., tienen un lugar asignado, mismo al que el usuario lo regresará cuando lo termine de utilizar

CONTROL DE TRABAJOS

- 1 El trabajo se acompaña de la solicitud correspondiente para Diseño Gráfico. No se atenderá ningún trabajo que no venga acompañado de su respectiva solicitud
controlador
- 2 Se revisa que la información este completa de no ser así se regresa para que se complemente
3. En caso de que no sea posible complementar la información se solicitarán los motivos por escrito
4. Se registra el No consecutivo del trabajo, No de folio de la solicitud, fecha y hora de entrada, título, dependencia, concepto o descripción y quien lo hace
- 5 Se entrega al realizador anotando en el formato de su expediente: No de folio de la solicitud, título, concepto y fecha de entrega al realizador
realizador
- 6 Realiza el trabajo asignado
- 7 Al finalizar el trabajo el realizador anotara al reverso del original No de disco duro, directorio, subdirectorio, nombre del archivo con extensión y su nombre con fecha. El realizador lo entregará para su revisión al corrector
corrector
- 8 El corrector hará las anotaciones pertinentes de acuerdo al código de corrección establecido
- 9 El corrector entregará el trabajo al realizador, anotando al reverso su nombre y fecha
- 10 En caso de necesitar correcciones a criterio del corrector, el realizador las elaborará y entregará nuevamente al corrector para su Vo Bo mismo que será anotado, con fecha, después de su nombre.
El corrector entregará el trabajo al realizador
realizador
11. El realizador entregará al controlador el trabajo para la anotación de término, por parte del realizador, en su expediente
controlador
12. El controlador tuma al jefe del departamento el trabajo para su revisión técnica
jefe
13. Una vez revisado por el jefe, éste a su vez lo entrega al controlador para que dé aviso al área de tráfico para la recepción del trabajo

control

14 Cuando tráfico recoge el trabajo, el controlador anota la fecha y hora de salida

ARCHIVO DE TRABAJOS

Se imprimirá una copia adicional del original terminado y corregido, misma que se anexará a la orden de trabajo respectiva, anotando en su parte posterior.

No de máquina Directorio Subdirectorio Nombre del archivo con extensión

Ejemplo

C3 Corel\Draw\forma cdr

Los trabajos se conservarán en los discos duros hasta el momento de su impresión (por parte de reproducciones gráficas), posteriormente se transportarán a los diskettes intitulados con el nombre de la Dependencia a la que corresponden

Los diskettes en donde se almacenaran los trabajos llevaran el nombre de la Dependencia y una numeración progresiva

DISCOS DE TRABAJO

Cada operador de máquina tendrá una dotación de diskettes que le sirvan como auxiliares para el transporte o intercambio de archivos. Es de suponerse que estos discos contendrán material de trabajo "desechable" por lo cual solo se hará la reposición de diskettes en casos extraordinarios

Estos discos estarán a total resguardo del operador al que se le asignen

PUBLICACIONES

1. Revisión de originales en caso de presentar alguna circunstancia que dificulte la edición se anotará y se turnará a la jefatura de la unidad, solicitando por escrito se corrija la eventualidad
2. Se procede al marcado y corrección del material enviado (textos mecanografiados o impresiones de diskette).
3. Captura o adecuación de material. Se transcribe el material cuando es enviado en textos mecanografiados o se adecua (se limpia) la información contenida en los diskettes
4. Edición. Se le dan características a la obra según su formato.
5. Revisión. Por parte de los correctores del resultado del paso anterior
6. Corrección. Se corrige el texto según las observaciones que pudieran surgir del paso anterior
7. Confrontación. Se corrobora que se hayan realizado adecuadamente las correcciones.
8. Vo. Bo. del autor. En caso de que el autor no haya otorgado su Vo. Bo. se procederá a realizar las correcciones que en todo caso haya marcado, y se enviarán nuevamente, una vez que se haya concluido, para su Vo. Bo.

REVISIÓN DE ORIGINALES

Se registrará la publicación con los datos que marca el formato DTD/01 adicionando en hoja aparte los datos de localización del autor (división, horario, teléfono o extensión)

Se realiza la revisión del texto enviado por el Comité Editorial ya sea en diskette u hojas mecanografiadas, con la finalidad de ver las características de la publicación y básicamente conocer las condiciones en que se presenta el material (orden de artículos, material complejo, diskette en buen estado, etc.)

TRANSCRIPCIÓN

En caso de que el material se haya recibido en hojas mecanografiadas se procede a su transcripción en el procesador de textos

Si se recibió en diskette se procede a dejar la información de tal manera que se pueda hacer una impresión del contenido con la finalidad de corregir los posibles errores de ortografía o estilo que pudieran existir

Asimismo para los textos enviados en WP serán necesarios eliminar cualquier estilo o formato que contengan

En caso de presentar algunas circunstancias que dificulten la edición se anotará y se turnará a la jefatura de la unidad solicitando por escrito se corrija la eventualidad

CORRECCIÓN (Lectura)

Se revisa por parte del cuerpo de correctores el material enviado o la impresión de los diskettes recibidos, con la finalidad de corregir los posibles errores de ortografía o estilo que pudieran existir, así como marcar las características de títulos, subtítulos, incisos, etc., con base en lo estipulado para cada publicación y trabajo

CORRECCIONES (Captura)

Una vez revisado y marcado el texto se procede a realizar las correcciones en el material capturado o en el diskette según lo anotado por el corrector en su revisión

EDICIÓN

Una vez realizadas las correcciones y con el material preparado en las condiciones adecuadas, se procede a darle formato (tamaño de caja, largo de línea, cornisas, folios, etc.), con base en lo estipulado para cada publicación o trabajo

CORRECCIÓN (Lectura)

Realizada la edición se procede a su lectura por parte de los correctores para verificar que las características de formato asignadas a la obra se hayan observado adecuadamente

CORRECCIONES (Captura)

Si en la fase anterior surgieron algunas observaciones se realizan para proceder a la impresión de primeras galeras que serán enviadas al autor para su lectura y posibles observaciones que se pudieran realizar

CORRECCIÓN POR EL AUTOR

El autor recibe vía su representante de Comité Editorial Local las galeras enviadas por la Unidad de Servicios Editoriales para su lectura y observaciones que por parte del autor pudieran surgir

CORRECCIONES (Captura)

Recibido el material ya leído por el autor y anexando las correcciones u observaciones que pudieran haber realizado se procede a corregir, según lo marcado por el autor, la información capturada con la finalidad de dejar lo más depurado posible las segundas galeras que serán enviadas al autor para que verifique la realización de lo apuntado en su primera lectura

Vo. Bo. AUTOR

En este punto el material ha quedado "limpio" listo para que el autor brinde su Vo. Bo. a las galeras que a él se presentan

BOCETOS PORTADA

El Departamento de Tipografía y Diseño presentan varias opciones (2) de portadas para la publicación, con la intención de que el autor decida cual de ellas es más adecuada para su obra

CORRECCIONES

Una vez que el autor ha revisado las opciones presentadas para la portada de su obra y en caso de que exista alguna observación en relación con ella, es en este punto donde se depurarán

ORIGINAL

Realizadas las correcciones y quedando el diseño de acuerdo con lo observado por el autor se procede a la realización de los originales mecánicos para la portada

Vo. Bo. AUTOR

Los originales mecánicos de la portada son enviados al autor con la finalidad de que brinde su Vo. Bo. para que se pueda continuar con el proceso de impresión de la obra

FALSA

En esta hoja, que es la número 1 del folio, contiene solamente el título que finalmente se le ha asignado a la obra, así como el nombre del autor o autores

DIRECTORIO

En esta hoja, que es la número 2 del folio, queda asentado el directorio actualizado de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acahualtán

PORTADILLA

En esta hoja, que es la número 3 del folio, están los créditos de la UNAM y de la ENEP, título de la obra, nombre del autor. Por lo regular es una reproducción un poco más pequeña de la portada del libro.

LEGAL

En esta hoja, que es la número 4 del folio, quedan asentados los siguientes datos: número y año de edición, reimpresión o reedición, según sea el caso, los derechos reservados de la UNAM, dirección de la misma, hecho en México y el ISBN correspondiente

COLOFÓN

Este es realizado por la imprenta asignada con la finalidad de que los datos del impresor, tipo de material utilizado, fecha de impresión y número de ejemplares impresos sean los correctos

Falsa, directorio, portadilla, legal y colofón siempre se realizan al finalizar la obra con la finalidad de que los datos que contienen cada una de estas páginas sean lo más actualizado posible

Una vez que se han realizado todos los pasos anteriormente descritos se procede a la realización de

NEGATIVADO

Los originales terminados de la obra son turnados al Departamento de Reproducciones Gráficas para que se realice el proceso de fotomecánica del cual surgirán los negativos que se requieren para la impresión

COMPRA DIRECTA

Se realiza la solicitud de compra directa al Departamento de Adquisiciones para que éste a su vez solicite las cotizaciones a sus proveedores registrados
En esta solicitud se recopilan los siguientes datos

Título.- Se anota el título completo de la obra a imprimir

Tamaño - Aquí se anota el tamaño que se le ha asignado a la obra y puede ser medio oficio (21 5 x 17 0cm), un cuarto de oficio (17.0 x 10 75 cm), carta (21 5 x 28 0 cm) o media carta (21 5 x 14 0 cm)

Forma.- Se refiere a la forma en que quedará la encuadernación, puede ser francesa (vertical) o italiana (horizontal)

No. de páginas - Se anota el número total de páginas que componen la obra incluyendo la página para el colofón. El número tendrá que ser siempre par en múltiplo de cuatro o de ocho

Interiores.- Se describe el tipo de papel a utilizar en el cuerpo del libro. Este puede ser papel bond blanco de 36 kg, papel cultural color paja de 37 kg, rotopipsa o en su defecto papel diario. Además se anota el número de tintas a utilizar en la impresión del texto (por lo regular es 1).

Portada - Se describe el tipo de material y número de tintas a utilizar en la impresión de la portada. Por lo regular es cartulina couche cubierta 2 caras de 225 gr a 2 tintas, otra opción podría ser cartulina bnstol para ediciones que requieran de una máxima economía

Tipo de encuadernación - Se selecciona alguna de las formas de encuadernado como pueden ser cocido, pegado, engrapado o cocido y pegado. Actualmente se solicita pegado con el proceso conocido como *hot mealt*, a menos de que el volumen y manejo de la obra lo amerite se solicita cocido y pegado

Negativos.- Se describe la forma en que son entregados los negativos por parte del Departamento de Reproducciones Gráficas de la Unidad de Servicios Editoriales que por lo general son sin bloquear y sin armar. En raras ocasiones se solicita el negativado del texto por parte del impresor. Cabe mencionar que actualmente se solicita la realización de los negativos para portada.

Tiraje.- Se anota el número de ejemplares convenidos por el Programa o División a la que pertenece el autor y el Comité Editorial