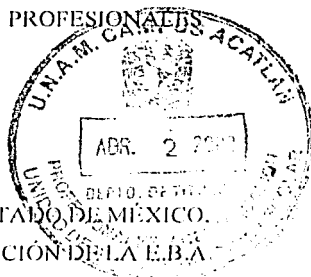


46



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"



UNA RADIOGRAFÍA DEL ARTE EN EL ESTADO DE MÉXICO.  
ANÁLISIS DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN DE LA E.B.A.  
NAUCALPAN. CICLO ESCOLAR 2001-2002.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA  
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"  
PRESENTA:

LUCÍA MANRIQUE GAMBOA

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO MARZO DE 2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Quiero agradecer a mis maestros del seminario por compartir su sabiduría conmigo, en especial a mi asesor que estuvo presente en todo el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros de la carrera Gabriel, Cony, Mónica y a todas mis compañeras del seminario, sobre todo a Vero y Andrea por sus comentarios, apoyo y alegría.

A todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a la realización de este trabajo en especial a la Profra. Ma. Catalina Rodríguez Malagón por abrirme las puertas a la información que necesite sobre la E.B.A. Naucalpan. También gracias a mis compañeros de trabajo por sus comentarios y su colaboración en las entrevistas y encuestas.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I UN PASITO PA'DELANTE Y OTRO PARA ATRÁS

#### Los orígenes de la Escuela de Bellas Artes Naucalpan

1.1 El origen de la E.B.A. Naucalpan.....	1
1.1.1 Desarrollo y transformaciones de la escuela.....	2
1.1.2 La actualidad.....	3
1.2 Análisis sistémico de la organización .....	4
1.2.1 Ambiente general y ambiente relevante.....	6
1.2.2 Ambiente General.....	9
1.2.3 Ambiente relevante.....	11
1.2.4 Ciclo de eventos.....	13
1.2.5 Fronteras.....	15
1.2.6 Grado de interrelación.....	16
1.3 Análisis Contingente.....	18
1.3.1 Caracterización del ambiente.....	19
1.3.2 Fuentes de incertidumbre.....	21
1.3.3 Decodificación.....	22
1.3.4 Toma de decisiones con respecto del entorno.....	24
Diagnóstico situacional.....	25

### CAPITULO II CARAS VEMOS ESTRUCTURAS NO SABEMOS

#### Análisis estructural de la organización

2.1 Filosofía de la organización.....	29
2.1.1 La organización y sus objetivos.....	30
2.2.1 Fundamentación legal.....	31
2.2.2 Fundamentación filosófica.....	32
2.2.3 Fundamentación sociológica.....	33
2.2.4 Fundamentación psicopedagógica.....	34
2.3 Propósitos de las carreras.....	35
2.3.1 Carrera técnica en Artes Plásticas.....	36
2.3.2 Carrera técnica en Danza Folclórica.....	36
2.3.3 Carrera técnica en Música.....	37
2.3.4 Licenciatura en danza folclórica.....	37
2.4 Preservación de los objetivos.....	39
2.5 La estructura de la organización.....	39
2.5.1 Función del Coordinador de área.....	42
2.5.2 De las funciones de las Academias.....	44
2.5.3 Función de la Sociedad de alumnos.....	47
2.6 Formalización y burocratización.....	50
2.6.1 Autoridad y comunicaciones en la organización.....	55



2.6.2 La comunicación y grupos informales.....	56
2.6.3 Los grafos.....	58
2.7 La estructura de organización.....	60
2.7.1 El control de la organización.....	61
2.7.2 Tendencias al cambio estructural.....	64
2.8 Los miembros.....	65
2.8.1 Reclutamiento.....	65
2.8.2 Ascenso.....	68
2.8.3 La cohesión del grupo y el comportamiento de los miembros.....	69
2.8.4 Estilo de dirección y comportamiento de los miembros.....	70
2.9 Las metáforas de la organización.....	72
Áreas de atención urgente.....	74
Diagnóstico.....	76

### CAPÍTULO III BOCETOS Y PINTURAS

#### La organización ideal y la real

3.1 La organización ideal.....	82
3.2 La organización real.....	83
3.3 El clima en la organización.....	92
3.3.1 El clima en la E. B. A. Naucalpan.....	94
3.3.2 Análisis de los actores de la academia de música.....	108
3.3.3 Análisis de los actores de la academia de danza.....	110
3.3.4 Análisis de los actores de la academias de artes plásticas.....	112
3.4 El poder y los actores.....	113
3.4.1 Las estrategias del actor.....	115
3.4.2 Estrategia y poder.....	116
3.5 El actor y el grupo.....	119
3.6 Análisis causal.....	123

### CAPITULO IV TODOS A ESCENA

#### La comunicación en la E. B. A. Naucalpan

4.1 La comunicación en la E. B. A. Naucalpan.....	126
4.1.1 El individuo y sus acciones.....	128
4.1.2 Costos y problemas.....	128
4.1.3 Costos y causas.....	129
4.1.4 Comunicación y formas de integración.....	132
4.1.5 Problema, causas y formas de comunicación.....	137
4.2 Los conflictos comunicativos.....	138

4.2.1 Conflictos y problema.....	138
4.2.2 Flujos informativos.....	140
4.2.3 Interacciones conflictivas.....	142
4.3 Los actores de la E.B.A Naucalpan .....	144
4.3.1 Metodología .....	144
4.3.2 Los resultados .....	146
4.3.3 La conclusión .....	149
4.4 La propuesta .....	150
4.4.1 Comunicación en el área .....	151
4.4.2 Comunicación en la organización.....	152
4.5 La estrategia .....	153
4.5.1 En la estructura.....	154
4.5.2 En la comunicación .....	155
4.5.3 En la cultura organizacional .....	156

## CAPÍTULO V DE PÍNCELES, ZAPATEADOS Y PENTAGRAMAS

Diagnóstico global de la E.B.A. Naucalpan, análisis y propuesta de intervención

5.1 El hombre en las organizaciones .....	158
¿Qué es la organización? .....	160
¿Quién guía a la organización .....	162
¿El entorno? .....	163
¿Los objetivos? .....	164
¿Los miembros y su comportamiento? .....	165
¿La cultura? .....	166
Cultura Organizacional .....	167
5.2 Diagnóstico de la E.B.A. Naucalpan.....	168
5.2.1 El externo.....	168
5.2.2 El formal .....	171
5.2.3 El interno .....	174
5.2.4 El comunicativo .....	176
5.3 Plataforma Estratégica, Los Conflictos en:.....	177
5.3.1 Lo externo.....	178
5.3.2 Lo formal .....	178
5.3.3 Los miembros .....	179
5.3.4 La comunicación .....	179
5.4 Fortalezas en: .....	179
5.4.1 Lo externo .....	179
5.4.2 Lo formal .....	180
5.4.3 Los miembros, lo informal .....	181
5.4.4 La comunicación .....	182
5.4.5 Aspectos que fragmentan la organización .....	182

5.5 Proyecto organizacional .....	184
5.5.1 ¿Hacia dónde ir? .....	184
5.5.2 Las acciones .....	185
5.5.3 Estrategia de comunicación .....	187
5.5.4 Políticas de comunicación .....	189
5.5.5 Vocabulario rector .....	190
5.5.6 Sistemas de evaluación y retroalimentación para adecuar mensajes .....	192
5.7 Programas específicos .....	193
5.7.1 Comunicación interna .....	193
5.7.2 Comunicación externa .....	196

ANEXO  
CONCLUSIONES  
BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

La Escuela de Bellas Artes de Naucalpan es una institución oficial dedicada a la enseñanza formal y extraescolar de diferentes disciplinas artísticas y como toda organización en ella existen situaciones específicas que afectan el proceso de trabajo y la coordinación entre los miembros convirtiendo a la comunicación en un proceso que no cumple con las necesidades básicas para la coordinación y logro de objetivos, o no permiten siquiera su realización. Esto implica la falta de integración de sus miembros, lo que no ha permitido que haya retroalimentación en las cuestiones como la didáctica u otros aspectos relacionados con el trabajo.

Uno de los principales problemas en este sentido es la forma de trabajo de las academias, las cuales deben permitir y fomentar el desarrollo de actividades encaminadas a un trabajo en equipo para mejorar el trabajo docente y que, desgraciadamente no es muy evidente.

Crear que la comunicación consiste en informar fechas de exámenes o juntas, limita las posibilidades de desarrollo tanto de la institución como del personal. La información generada dentro de la institución debe utilizarse, procesarse e interpretarse para que sirva de algo.

Cuando el individuo está seguro de que se oyen y aprecian sus intereses y motivos, pone en el trabajo lo mejor de sus sentimientos afectivos y energías.

Bajo esta perspectiva es que se ha realizado este análisis y cuya estructura ha sido ideada en el Seminario Taller Extracurricular *El Hombre y las Organizaciones* para conocer diferentes aspectos de la organización tales como su entorno, estructura formal, miembros y cultura para realizar una propuesta de intervención que permita enfrentar los problemas como los que ya se mencionaron anteriormente. De esta forma tenemos como objetivo principal de esta investigación como objetivo principal de esta investigación el conocer las formas de comunicación en la E.B.A. Naucalpan.

La perspectiva de la comunicación ofrece una visión diferente a la hecha por administradores o psicólogos; ya que observa a la organización a través de sus procesos de comunicación lo que amplía los horizontes de conocimiento y no se limita a un punto de vista de la productividad ni sólo al factor humano.

La comunicación desde esta posición reconoce que el adelanto en el ámbito de algunas áreas como las telecomunicaciones no se ha desarrollado de manera paralela con la comunicación en un nivel interpersonal u organizacional.

La comunicación no sólo es una forma o herramienta de transmisión y conocimiento de ideas o afectos, es también un elemento de integración social y cooperación de los grupos o instituciones y por lo tanto, resulta un punto de partida, sumamente interesante, para el estudio de una organización: la Escuela de Bellas Artes de Naucalpan.

La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y su medio, resulta básica en un estudio de esta naturaleza.

La comunicación organizacional ha permitido el desarrollo de escuelas que proponen perspectivas de investigación como la humanista y la clásica, sin embargo, las teorías de sistemas y la contingente se consideran relevantes para la comprensión organizacional de aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto, es por eso que se toman como base en el desarrollo de este trabajo.

La organización considerada como un sistema abierto que se interrelaciona con su entorno y es influido e influye en él, es el concepto básico del que parte la teoría de sistemas para la que la información recibida del entorno es de vital importancia para la retroalimentación como elemento determinante en el control, equilibrio y evolución de la organización. Por su parte la escuela contingente considera que: si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Ambas teorías por la perspectiva que proponen son de gran utilidad primero para conocer a la organización y su entorno, e identificar ámbitos de influencia; después para una vez identificados tales elementos se pueda hacer una propuesta de contingencia ante los problemas planteados.

Por otro lado es también de gran importancia considerar factores como el ser humano porque las personas son las que le dan vida a una organización; otro elemento importante es la cultura pues ésta implica una perspectiva muy particular de ver el mundo y por lo tanto susceptible de influir a la organización. Es por lo anterior que en el desarrollo de la investigación se pretende conocer la forma en que estos elementos afectan a la organización.

En el primer capítulo se presenta un análisis de la organización y su entorno lo que permite ubicarla en un contexto, para ello la teoría de sistemas se utiliza para hacer la caracterización de la escuela y así ubicarla como un sistema abierto inmerso en un ambiente el cual consiste en aquellos aspectos tanto físicos como sociales que son externos a la organización y que deben ser considerados por los miembros del sistema para la toma de decisiones.

La interacción de la E. B. A. Naucalpan con su ambiente (general y relevante) así como su ciclo de eventos (proceso de transformación de insumos) y las relaciones con el exterior, son fenómenos que la teoría de sistemas ayuda a comprender y a ubicar a la institución en un contexto determinado.

El análisis de este capítulo se realizó a través de la consideración de vivencias e incluso charlas informales para conocer los antecedentes de la organización y comprender su estado actual.

Por su parte la teoría contingente ofrece la posibilidad de conocer las características o atributos del ambiente hacia la organización, lo cual implica una decodificación para identificar problemas, coyunturas y oportunidades. El desarrollo de los puntos anteriores no tendría ningún valor si no se considera en la toma de decisiones para tener un mejor desempeño de la escuela.

Una visión general del objeto de estudio a través de las teorías de sistemas y la contingente permite identificar al ambiente de la E.B.A. Naucalpan como poco favorable para la difusión y demanda de actividades artísticas.

El capítulo dos se desarrolla a partir de la idea de que los objetivos y los lineamientos en el proceso son importantes para realizar un trabajo. Surge la necesidad de conocer la manera en que están estructurados para el desempeño de las intenciones y propósitos de la organización.

Este capítulo pretende responder a la pregunta ¿cómo es la organización en sí, qué piensa de sí misma y a qué aspira? , estamos frente a un aspecto más de la organización, nos acercamos a su forma de "pensar". Para tal efecto se recurrió a hacer una revisión y análisis de los documentos de la escuela en los que se manifiesta su ideología, objetivo, reglamentos, etc.

Ya en el tercer capítulo se observará que esa estructura formal sobre la que la organización se sustenta inevitablemente se ve influida por sus miembros quienes en la práctica pueden cambiar e incluso soslayar algunos aspectos que se plantean formalmente a través de reglamentos, organigramas, objetivos, burocracia, etc. Se pretende conocer un rasgo más de la organización, que tiene que ver con el aspecto humano que ya se planteaba en el capítulo anterior, pero que ahora tiene que ver con la comunicación entre los actores.

De esta forma podemos establecer que existen dos aspectos dentro de la organización: el formal (reglamentos, objetivos, filosofía, etc) y el informal, que es determinado por los miembros de la organización, por su forma de llevar a la acción lo establecido en los documentos escritos de la organización, estamos entre lo que la organización dice que es y lo que realmente es.

La diferencia entre ambas partes (la formal e informal) está en la influencia que el ser humano puede tener en algo que ya está predeterminado, el individuo lo interpreta, percibe, configura y realiza de acuerdo a su propia experiencia, estamos frente a la teoría y la práctica de la organización o si se prefiere entre lo que idealmente quiere a organización y lo que realmente es.

Para el capítulo cuatro que aborda la comunicación se observan las representaciones ya que juegan un papel importante en las interrelaciones que se dan al interior de la organización por lo que a través de entrevistas se ha pretendido conocer más acerca de cuál es la percepción de los miembros de cada una de las academias para establecer, por un lado la influencia que puedan tener con el problema -la falta de integración y compromiso de los miembros de las academias- y por otro, hacer una propuesta de intervención comunicativa, pues a pesar de que existe un problema relacionado con el aspecto estructural, también es cierto que la comunicación puede ayudar a superar aspectos que afecten el desempeño de la organización.

La mediación es otro hito importante en el desarrollo de este capítulo pues a través de ella se pretende sino cambiar las actitudes, si ofrecer una perspectiva de la importancia del trabajo en la organización, que ofrezca la posibilidad de poner algunos conceptos e ideas que puedan ser compartidos por los actores de la organización.

En el capítulo cinco, el cual resulta de gran importancia para este trabajo de investigación porque en él se reflejan y recopilan los resultados y observaciones obtenidas en los capítulos anteriores; se trata de considerar todos los elementos que tienen que ver con la organización, en este sentido es importante recordar que la naturaleza de este trabajo es de carácter social, por lo que los aspectos a considerar evidentemente estarán relacionados con lo social, lo humano, la cultura y por supuesto la comunicación.

La cultura organizacional será el elemento importante a considerar en este capítulo porque ésta es un elemento inherente a todo constructo social, pues todo lo que tiene que ver con el ser humano implica también valores, creencias, mitos y leyendas que además sirven como un mecanismo de cohesión que permite que los miembros compartan representaciones.

Estas representaciones no sólo cohesionan sino que también afectan a sus relaciones y las formas de enfrentar situaciones en la organización, lo que finalmente hace a una organización diferente a otra.



La cultura organizacional es una parte del constructo social. La E.B.A. Naucalpan como organización posee características propias como creencias y valores que permiten acercarnos a ella como un organismo cultural y que en este capítulo se explora y propone para hacer de ella una organización habitable.

Finalmente debemos dejar muy claro que el desarrollar una propuesta de intervención que vincule al ser humano resulta más que complejo, pues el individuo es impredecible de ahí que la aplicación de las acciones aquí propuestas no es el punto final de este trabajo sino al contrario es apenas el primer paso, de esta forma el esperar un resultado específico sería muy ambicioso, pero lo que si es posible es plantear una idea general de lo que se espera que es lograr que haya una reflexión de los miembros sobre el trabajo en equipo y academias y organización en general. Lo que se puede esperar, cuando menos a corto o mediano plazo es cambio de actitud notable en los individuos, pues ello requiere mucho requiere mucho tiempo, retroalimentación, evolución, etc.

# **UN PASITO PA´DELANTE Y OTRO PARA ATRÁS**

## **LOS ORÍGENES DE LA ESCUELA DE BELLAS ARTES DE NAUCALPAN**

### **PRIMERA LLAMADA, PRIMERA**

#### **1.1 El origen de la E.B.A. Naucalpan**

Intentar conocer la historia de las Escuelas de Bellas Artes del Estado de México resulta un trabajo difícil de realizar pues no existe información escrita sobre la historia y antecedentes de éstas. El profesor Mario Prado Méndez, Coordinador de danza de la E.B.A. Naucalpan comentó (en charla informal) que la primer escuela fue fundada en la década de los 70 en Toluca por la señora Luisa Isabel Campos de Jiménez Cantú, con el propósito de formar técnicos en las diferentes áreas artísticas para apoyar a los profesores normalistas en la educación artística en las primarias.

La escuela entonces surge como un servicio de apoyo a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal que a su vez formaba parte de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Gobierno del Estado de México.

La creación de la E.B.A. Naucalpan no contó con la planeación de esa primera escuela en Toluca, primero fue necesario que pasara por un proceso de consolidación, el cual inició en 1978 con la solicitud de espacios en primarias para capacitar a los profesores de educación básica en el área artística. Este trabajo se llevaba a cabo a través de Módulos de Iniciación a las Bellas Artes en los que se impartían talleres de danza folclórica, clásica, música, artes plásticas y actuación.

El interés creció de tal manera que hubo demanda no sólo de los profesores sino de gente que se interesó por incorporarse a los cursos los que tuvieron que formalizarse ahora con profesores especializados en las diferentes disciplinas artísticas.

Las clases se daban en aulas prestadas de diferentes escuelas primarias, secundarias e iglesias del Municipio. Fue cuando el Profesor Gilberto Ramírez Carreño, consiguió que le fuera otorgado un terreno en la Col. Bosques de los Remedios para la construcción de la escuela; cosa que no resultó fácil porque el presidente de la colonia tenía la intención de construir un salón de fiestas y una biblioteca en el segundo piso. El profesor Ramírez convocó a los presidentes de las colonias vecinas y tras una demostración de danza folclórica logró convencerlos para acudir "en bola" a solicitar el terreno al municipio; lo que finalmente lograron.

## **SEGUNDA LLAMADA, SEGUNDA**

### **1.1.1 Desarrollo y transformaciones de la escuela**

Al ser rebasadas las expectativas de ofrecer cursos sólo para profesores en 1986 fue donado un terreno para la construcción de la escuela, se trataba de un pequeño predio municipal de 935.56 metros cuadrados. La construcción de las primeras aulas quedó a cargo de la comunidad escolar. En ese mismo año se le dio el nombre de Escuela de Bellas Artes No. 5 porque la formalización en la enseñanza alcanzó el grado de Diplomado, ahora podía ser llamada escuela.

Durante el ciclo escolar 87-88 se iniciaron clases en instalaciones propias en condiciones muy precarias. La infraestructura no era la adecuada, pues se bailaba en cemento, no había piano (sólo un modesto teclado) y el área de artes plásticas tampoco contaba con caballetes ni suficientes mesas de trabajo. Sin embargo la demanda continuó y entonces se crearon las carreras técnicas en danza folclórica. Música y artes plásticas.

En 1989 la E.B.A. Naucalpan deja de depender del Departamento de Educación Artística que a su vez dependía de la Dirección General de Educación, porque entre ambos se crea el Departamento de Educación complementaria, la que en 1995 en una de sus modificaciones gubernamentales cambia el nombre de

Escuela de Bellas Artes No. 5 Naucalpan a Escuela de Bellas Artes de Naucalpan, es decir se suprimió el número y se conservó el nombre del municipio al que pertenece.

Las condiciones de infraestructura se fueron superando y para 1990 se contaba con tarimas en los salones de danza y en 1996 se logró que las autoridades municipales incluyeran a la escuela en un programa de SEDESOL para la construcción de la segunda planta, los trabajos se iniciaron en noviembre de ese mismo año y concluyeron en febrero de 1997, desde entonces hasta ahora la escuela ha cambiado mucho su apariencia: duela en todos sus salones mayor número de salones, espejos, un piano, barras, pizarrones blancos y equipo de video. Actualmente la escuela cuenta con 5 salones de danza, 2 de artes plásticas, 3 salones para clases teóricas y 6 cubículos para clases individuales de instrumento.

Durante el ciclo escolar 1998-1999 nuevamente la escuela fue apoyada por el gobierno municipal con trabajos de reparación del sistema eléctrico, remodelación de la planta baja y pintura en todo el edificio.

## **TERCERA LLAMADA, TERCERA. COMENZAMOS**

### **1.1.2 La actualidad**

En 1996 el gobierno priísta ya de salida tenía el proyecto de construir un nuevo edificio escolar, pero éste fue olvidado en 1997 al entrar el gobierno panista.

Actualmente no se cuenta con el apoyo municipal (quizá en el gobierno por ahora existan otras prioridades) y por ahora la escuela está en espera de presupuesto, mientras tanto se sostiene con la recaudación del pago de inscripciones, exámenes, donaciones, etc.

Las transformaciones que ha tenido la escuela se han dado principalmente en sus planes de estudio a través de cambios en la duración de los programas para niños que en un principio eran llamados Laboratorio de ... (artes plásticas, danza o música) y que tenían una duración de 5 años; en 1996 los laboratorios se cambiaron por talleres de 3 años y finalmente cambiaron su duración a un año. En esta última modificación ya no se proporcionan planes de estudio a los profesores, sino que éstos hacen su propuesta y desarrollan un contenido de acuerdo a su criterio.

En la actualidad a pesar de la buena infraestructura, el trabajo de maestros, la flexibilidad de los programas (en el caso de los talleres) y la creación de una licenciatura en Danza folclórica; el número de alumnos a disminuido en los últimos 2 años

A lo largo de su historia la escuela ha tenido tres directores el Profesor Jesús Naranjo, el Profesor Gilberto Carreño Ramírez y en 1997 la dirección pasó a manos de la Profesora Ma. Catalina Rodríguez Malagón.

## **UN COLLAGE**

### **1.2 ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN**

La Teoría de sistemas ofrece conceptos que permiten observar algunos elementos significantes para el estudio de la organización. Esta corriente plantea la identificación de las partes o subsistemas de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación entre ellos con el todo y los elementos externos, es decir considera la importancia de los elementos estructurales de la organización y su contexto. La E.B.A. Naucalpan como sistema se representa en la figura 1.

Una de las aportaciones de esta teoría es el valor que le da a la información ya que sirve de retroalimentación para el control, la homeostasis y evolución de la organización.

Para la teoría de sistemas la organización debe cuidar y conocer la información del entorno así como aquella generada en él.

### LA E.B.A. NAUCALPAN COMO SISTEMA

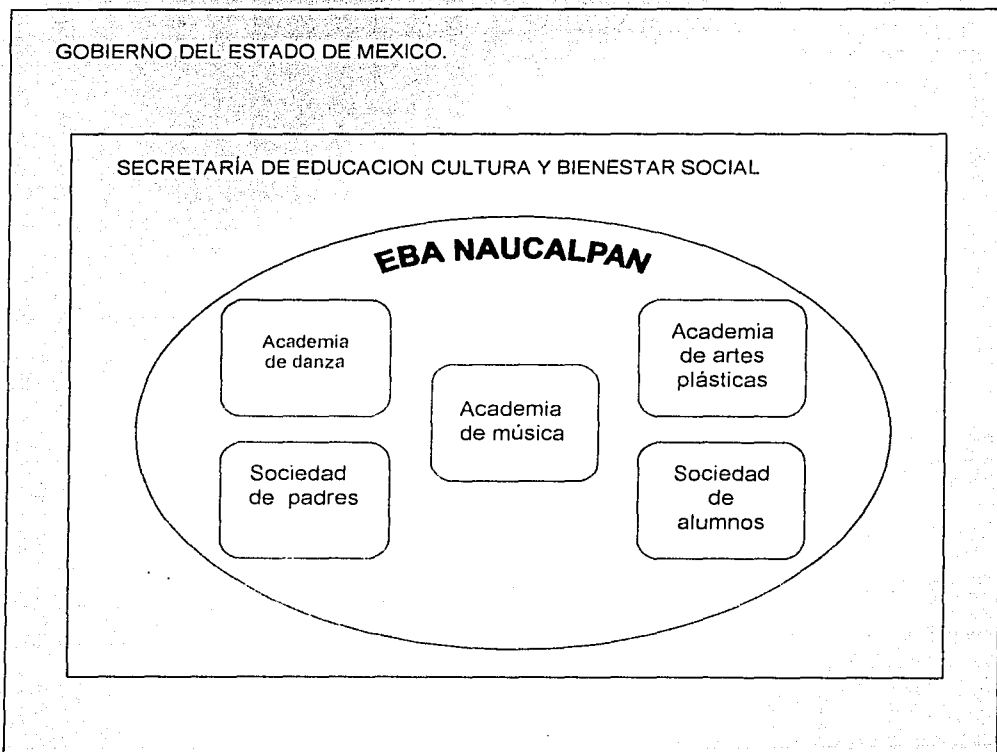


Fig. 1 Suprasistema: Gobierno del Estado de México.

Subsistema: Departamento de Educación Complementaria.

Sistema: E.B.A. Naucalpan.

## DANZA PARA DOS

### 1. 2.1 Ambiente general y ambiente relevante

En la sociedad actual el hombre se desarrolla y desenvuelve en diversas organizaciones: oficinas públicas, escuelas, iglesias, bancos, etc. Y debido al gran número de tiempo que pasa en ellas Goldhaber desde 1956 nos cataloga como "hombres organización". Si todos somos hombres organización entonces los que formamos parte de la E.B.A Naucalpan nos descubrimos como tales, por ejemplo: profesores, personal de intendencia, administrativos, etc.

Cabe destacar que los roles que desarrollamos dentro de la organización no necesariamente son los mismos que tenemos en otras de nuestras actividades, nos movemos en diferentes organizaciones.

Si partimos de la idea anterior entonces resulta interesante conocer la manera en que funcionan nuestras organizaciones. Pero, ¿qué es una organización?

En primer término podemos considerar la idea de la existencia de una unidad básica llamada diada, es decir la participación de por lo menos dos personas que puedan desarrollar roles y actividades diferentes. Con base en lo anterior podemos desarrollar ideas de lo que constituye una organización:

La organización va a ser, según Edgar H. Schein, "...la coordinación racional de actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Méndez, 1990: 81).

A partir de este concepto podemos considerar a la E.B.A. Naucalpan una organización ya que en ella existe un fin: desarrollar y fomentar las inquietudes

artísticas de jóvenes y niños en las diferentes disciplinas que en ella se imparten, existen rangos, autoridad representada por la dirección, responsabilidad y coordinación de materias, grupos, etc.

Esta idea se complementa con la de sistema de Guillermo Michel quien señala que "... un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúa en función del todo"(Méndez, 1990: 76). Michel identifica las siguientes características en una organización:

1. La organización es un sistema abierto que se relaciona con el ambiente.
2. Es un sistema con múltiples propósitos o funciones que integra y coordina.
3. En la organización interactúan subsistemas.
4. Como los subsistemas son interdependientes un cambio puede afectar a los demás.
5. La organización existe en un ambiente dinámico.
6. Las relaciones entre organización y ambiente dificultan identificar las fronteras de una entidad determinada.

Una vez que la E.B.A. Naucalpan a sido definida como sistema es importante sumarle otros conceptos que permitan un mejor análisis.

La tipología que ofrecen algunos investigadores de la comunicación en las organizaciones es de gran utilidad para conceptualizarlas.

Talcott Parsons destaca cuatro tipos de organización basados en la función o meta que se tiene, de acuerdo a esta tipología llamaremos a la E.B.A. Naucalpan organización para "el mantenimiento de patrones ya que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas". (Méndez, 1990: 83).



En este sentido la preservación y fomento de las tradiciones a través de la enseñanza de la danza folclórica concede la continuidad de patrones. Las otras disciplinas que se imparten en la E.B.A. Naucalpan son parte del contexto cultural y fomentan la expresión artística de los individuos.

Si se consideran los objetivos, como lo propone Renate Mayntz, la organización objeto de este estudio actúa de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para un fin concreto: la formación de técnicos en disciplinas artísticas (música, danza folclórica y música).

Las organizaciones, de acuerdo a Peter Blau y William Scott, deben cumplir ciertas funciones útiles, por lo que la E.B.A. Naucalpan puede ser llamada una empresa de servicios que beneficia a sus clientes (alumnos) quienes aprovechan sus servicios educativos.

Estos autores estiman que la permanencia de una organización depende de su utilidad para la sociedad, es decir, la organización sobrevive debido a las transformaciones y cambios que exigen nuevos servicios y expansión de los ya existentes "(Méndez, 1990: 83).

Etzioni por su parte clasifica a las organizaciones de acuerdo a los medios que utilizan para el control de sus miembros, que para el caso de la E.B.A. Naucalpan es normativa cuando se refiere a los alumnos y utilitaria cuando se trata de los profesores pues la forma de control es de naturaleza financiera, aunque tampoco queda descartada la categoría anterior cuando se habla del reconocimiento a su trabajo y que tiene que ver más con una cuestión simbólica (Méndez, 1990: 83).

A la caracterización de estos autores le podemos agregar aquellas que establecen el ramo, sector y giro de la organización; en primera instancia estamos ante una organización del sector terciario que es al que pertenecen los servicios y

cuyo giro o ramo es educativo. Estos elementos a su vez implican una red de relaciones con otros ámbitos que son parte del entorno de la institución.

Rogers y Rogres, y Aldrich concuerdan con en que el ambiente de la institución esta formado por todos aquellos factores tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema para la toma de decisiones (Fernández, 1991: 277).

Para una mejor comprensión de cómo se dan estas relaciones al exterior se dividirá el ambiente en dos grupos: el ambiente general y el ambiente relevante.

El considerar a la organización no sólo como un sistema, sino como un sistema abierto, permite ubicarla dentro de un ambiente donde éste está "formado por la suma de los factores físicos y sociales, externos a la organización, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos de un sistema" (Huse, 1980: 66).

### 1.2.2 AMBIENTE GENERAL

Por ambiente general debemos entender al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. Levinson habla de estímulos primarios y secundarios, donde estos últimos son importantes para la organización, pero de un modo más general, ya que afectan al entorno completo de la organización, incluso a los estímulos primarios (Fernández 1991: 278).

Los ámbitos de contacto general con la E.B.A. Naucalpan son el cultural, social, político y educativo (fig. 2), estos ambientes tienen una influencia que es importante, pero no determinante en el desempeño efectivo de las actividades de la organización.

La actividad cultural influye a la E.B.A. Naucalpan y en especial la que se realiza en el Estado de México, por ejemplo en Ágora de Naucalli suele invitar a alumnos a participar en exposiciones, también se realizan anualmente circuitos de arte con otras Escuelas de Bellas Artes (ámbito educativo); el aspecto político se relaciona cuando a la escuela se le invita a participar en actos cívicos, por ejemplo el 15 de septiembre, y finalmente el social porque los gustos y valores que existen en la sociedad pueden influir en los gustos y valores de los aspirantes a alumnos.

En conclusión el ambiente general de la E.B.A. Naucalpan es: el ámbito físico, tecnológico y económico que en conjunto constituyen una fuente de estímulos secundarios para ella.

### AMBIENTE GENERAL

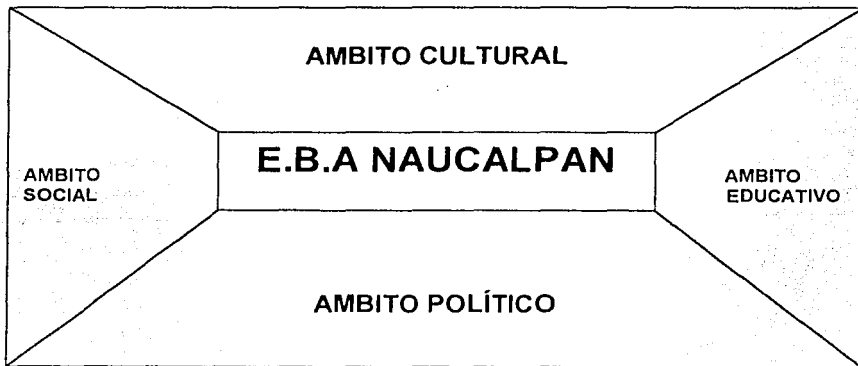


Fig. 2 Por ambiente general se debe entender el área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.

### 1.2.3 AMBIENTE RELEVANTE

Si bien existe un ambiente general que no es tan determinante para el efectivo desempeño de las actividades de la organización, existe otro que tiene una influencia activa y directa, es el ambiente relevante.

Ambiente relevante para Levinson es el que otorga a la organización estímulos primarios que conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. (Fernández , 1991: 278).

E. Trist identificó algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones y las divide en tres: las económicas, las sociales y las técnicas.

Para contextualizar a la E.B.A. Naucalpan se considerarán los siguientes ámbitos: cultural, político y educativo que son de gran influencia para la E.B.A. Naucalpan. Dentro del primero se encuentran otras instituciones interesadas en difundir el arte entre ellas está la casa de cultura de Naucalli, institutos de cultura como el de Guanajuato (que cada año invita a la escuela a participar en un encuentro de danzas tradicionales), el Seguro Social, en donde se realizan las presentaciones semestrales, las escuelas primarias de la zona donde se realizan funciones de difusión, un lazo estrecho con otras escuelas de Bellas Artes principalmente con la de Tultepec, Jilotepec y Toluca, la escuela Normal de Atizapan para difusión de la escuela en estands anualmente.

En este sentido la E.B.A. Naucalpan privilegia el factor cultural ya que a partir de este elemento podemos generar una mayor difusión e interés hacia este tipo de actividades.

Estos ámbitos deben ser consideradas para la toma de decisiones, que se dan a partir del conocimiento del ambiente generando conductas adaptativas.

Sin embargo, considerar al factor cultural lo único importante sería adoptar una postura muy romántica, pues sin el respaldo gubernamental muchos progresos no se hubieran dado, porque si bien hay carencias, debemos considerar que el Estado de México es de los pocos estados de la República que tienen escuelas oficiales dedicadas a la educación formal del arte. Ni el Distrito Federal tiene una institución similar (porque las Escuelas de Iniciación Artística dependen directamente del Gobierno Federal, no del Distrito).

Con este antecedente debemos considerar el valor que los gobernantes (ámbito político) dan al arte establece una relación directamente proporcional al apoyo que recibe la organización. Es precisamente el gobierno del Estado quien otorga los pagos a docentes. Dentro de este ámbito también se incluye el sindicato que es quien apoya a los profesores y es el intermediario entre trabajadores y gobierno.

En el ámbito educativo las escuelas primarias y secundarias, así como las otras escuelas de bellas artes juegan un papel muy importante por que a través de sus invitaciones a actos cívicos la escuela tiene la oportunidad de darse a conocer y difundir la cultura. En este rubro también se incluyen los planes de contenido para la educación artística.

Otro ámbito de suma importancia es el social, ya que es dentro de la sociedad donde se manejan valores, antivalores y distractores que pueden influir en el rechazo o aceptación de las actividades artísticas.

Son diversos los ámbitos que rodean a la E.B.A. Naucalpan y el tomarlos en cuenta como parte de su entorno es una forma de conocer el comportamiento de la organización porque existe una interrelación dinámica entre ambos.

# LA FÁBRICA DE MOVIMIENTO

## 1.2.4 Ciclo de eventos

Toda empresa requiere de materia prima, recursos materiales, humanos y técnicos con los que realiza la tarea de transformación para poder entregar un producto. La E.B.A. Naucalpan no escapa a estos lineamientos, pero los adapta a las necesidades propias de la actividad cultural.

Katz y Kahn definen a este tipo de organización como un sistema abierto a aquel que "...se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente" (Fernández, 1991:52).

Este sistema (E.B.A.Naucalpan) es un "conjunto de funciones (generadas en las partes) y las interrelaciones entre esas funciones (Johansen, 1979: 25), es decir, los subsistemas se coordinan y trabajan para llevar a cabo el proceso de transformación de insumos para agregar un producto al exterior.

Por insumos debemos entender los elementos que están afuera de la organización y se toman para realizar el trabajo de transformación, éstos pueden ser personas, materias primas, energía e información.

En la tarea que realiza la E.B.A. Naucalpan los insumos que recibe del exterior consisten en:

Recursos materiales como pinturas, instrumentos musicales, música grabada, caballetes, etc.; los recursos financieros para mantenimiento y pago de salarios.

Recursos humanos: personal administrativo, profesores que tengan conocimiento de alguna disciplina artística (en este caso lo ideal es que cuenten

con estudios profesionales, sin embargo en la práctica sucede que los profesores o son técnicos en el área o son gente formada en la práctica).

Información sobre eventos artísticos, actividades del sindicato y aquella que proviene directamente del Departamento de Educación Artística.

Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en producto (Fernández, 1991:15).

La etapa de transformación se da a través de la impartición de carreras técnicas en danza folclórica, música y artes plásticas, una licenciatura en danza folclórica y talleres infantiles en danza clásica, danza folclórica, pintura, teatro y música.

El producto es el resultado del ciclo de actividades controladas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente (Fernández, 1991:15).

En este ciclo de eventos el producto consiste en concluir el servicio educativo: carrera técnica en tres años, licenciatura en 5 años y talleres infantiles en un año (Tabla1).

La estructura básica de éstos es similar lo que cambia son los contenidos y el tiempo mas no el proceso de transformación.

---

## CICLO DE EVENTOS

INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO
Alumno	Desarrollo de contenido	Después del tiempo
Profesores	del plan de estudios	de duración de
Materiales		cada carrera:
Específicos de	Prácticas escénicas	Técnico (3 años)
cada área	Exposiciones	Licenciatura (5 años)
	Recitales	Taller (1 año)

---

**Tabla 1**

Como es evidente en el proceso de transformación la práctica juega un papel importante y se hace con demostraciones semestrales y algunas presentaciones por invitación de distintas instituciones educativas y culturales a través del Gobierno del Estado o de manera directa con la institución.

## ¿BAILAMOS?

### 1.2.5 Fronteras

Al inicio del punto dos se definió a la E.B.A. Naucalpan como a un sistema, este concepto se amplía si lo consideramos abierto, cuya diferencia con un sistema cerrado "...reside fundamentalmente en su comportamiento frente al medio. Así el sistema cerrado es el que no tiene intercambio con el medio, en tanto el sistema abierto si lo tiene" (Johansen, 1979:26).

En el contacto con el ambiente el enfoque sistémico de las organizaciones considera a las fronteras como los "puentes" con el exterior: Son aquellos miembros de la organización que interactúan con el exterior y que son parte importante de la organización.



Gracias a los cosmopolitas, "individuos que proporcionan a la organización su calidad de abiertas la organización amplía su ambiente de interrelación (Huse, 1980:72), es decir, "los cosmopolitas actúan en tanto se abren las puertas y ventanas de una organización cruzada de nuevas ideas" (Huse, 1980:73), entre los cosmopolitas de la E.B.A Naucalpan encontramos a: los alumnos en sus actuaciones en otras instituciones, los profesores en sus convivencias tanto de arte como académicas, juntas con el sindicato y demostraciones semestrales en teatros y galerías, consideramos frontera no a un punto de demarcación sino aquellos enlaces que se encuentran entre la organización y el exterior.

En el caso de invitaciones por otras instituciones, la directora y el coordinador de danza son el contacto, es importante señalar que las invitaciones son de carácter formal a través de oficios. Los alumnos también pueden ser considerados como fronteras porque tienen contacto con otras organizaciones representando a la escuela.

El contacto de la E.B.A. Naucalpan con el exterior permite identificar a las fronteras como aquellos vínculos que se dan básicamente a través de la demostración de sus actividades en otras organizaciones.

Las fronteras con el ámbito político son para el caso del sindicato los representantes (subdirectora y un profesor) y con el municipio y gobierno del Estado la directora y la subdirectora, aquí la relación también es formal.

## **¿BAILAMOS?**

### **1.2.6 Grado de interrelación**

Continuando con el enfoque de sistemas Herbert A. Simon desarrolla la idea de sistemas jerárquicos; en su sentido restringido, jerarquía se utiliza para referirse a sistemas complejos; cada uno de los sistemas se encuentra

subordinado mediante una relación de autoridad al sistema al que pertenece. Esta forma de relación entre los sistemas resulta muy evidente en el caso de la E.B.A. Naucalpan en lo que respecta a su interrelación tanto al interior como al exterior.

Entenderemos grado de interrelación al recuento de los contactos que en la organización se realizan hacia fuera y hacia al interior de la misma.

Como ya se mencionó la conexión de la E.B.A. Naucalpan con el exterior incluye todas las actividades de difusión de la escuela a través de presentaciones de los alumnos en actos cívicos o de convivencia con otras instituciones. Se trata entonces de una organización abierta en la que las invitaciones a estos eventos son formales.

Al interior algunas formas de relación también son formales sobre todo en cuestión de permisos, juntas de academia (de la que se debe llevar una bitácora para el Departamento de Educación Complementaria) y proyectos.

Al exterior las convivencias con otras Escuelas de Bellas Artes, las relaciones con el sindicato también son formales, mientras que aquellas con la sociedad de padres de familia y de alumnos son en su mayoría informales.

El grado de interrelación con el ambiente resulta alto, ya que por un lado se ha buscado estrechar relaciones con otras escuelas de bellas artes en concreto con las de Jilotepec y Tultepec, y se han realizado convivencias, clases abiertas y un concurso de música.

Otra fuente importante de relaciones son las escuelas primarias y secundarias de la zona, así como el municipio e incluso instituciones privadas como el club deportivo Berimbau, que invitan a la escuela a participar en actos cívicos o festivales culturales.

En conclusión el grado de interrelación de la E.B.A. Naucalpan con el ambiente es alta pero, es importante señalar que no es constante, pues todo depende de las actividades de las otras organizaciones y de fechas cívicas, es decir, no existe un "contrato" o periodicidad en las presentaciones.

## **AUTORRETRATO**

### **1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE**

Al igual que la teoría de sistemas la contingente considera relevante, para la comprensión de la organización, la apertura al medio y la influencia del contexto.

Esta corriente considera que, "si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización". (Fernández, 1991:54).

Como se mencionó en el apartado anterior el ambiente juega un papel importante para la organización ya que ésta se interrelaciona de manera compleja con otras organizaciones e individuos: competencia, sindicato, gobierno, etc., es decir, la conducta de la organización está moldeada y condicionada por el ambiente en el que se encuentra inmersa, por lo anterior es de gran importancia tomar en cuenta el contexto y no descartar que la organización también puede influir en el entorno.

Una vez identificado el ambiente relevante y las fronteras de la E.B.A. Naucalpan y para entenderla mejor como objeto de estudio, cuando menos a nivel descriptivo, a continuación se conceptualizan algunas instancias del ambiente organizacional.

## BAILANDO BAJO LA LLUVIA

### 1.3.1 Caracterización del ambiente

La *turbulencia* es uno de los atributos del medio ambiente que debe considerarse y por ésta debemos entender aquellos "... cambios rápidos en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores que contribuyen a crear una turbulencia en el entorno de la organización" (Fernández, 1991:281).

Para la E.B.A. Naucalpan la influencia de los valores que manejan los medios de comunicación en contradicción con los que los manejan la familia y las instituciones educativas, en general crean un ambiente turbulento ya que el arte debe luchar contra el constante cambio en los gustos, intereses y valores de la sociedad, en concreto de aquellos individuos de edades que oscilan entre los quince y veinte años (que es la población potencial de la E.B.A. Naucalpan).

"Los medios masivos de comunicación, salvo honrosas excepciones, no han prestado interés en divulgar las bellas artes y la ciencia. De hecho son promotores de la anticultura y la desinformación. Las funciones de la televisión comercial, en México y en el mundo, han sido fomento económico, entretenimiento, información y cultura, en ese estricto orden prioritario, y decreciendo por consecuencia en calidad y cantidad"(La Jornada, 24 de enero del 2000).

*Hostilidad* es otro de los atributos a considerar, "un ambiente hostil se caracteriza por ser estresante, dominante, desfavorable y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización". (Fernández, 1991:282). Esta es otra de las situaciones que enfrenta la E.B.A. Naucalpan ya que la cultura y el arte son cosas que difícilmente interesan a la gente, la E.B.A. Naucalpan se encuentra inmersa en un ambiente indiferente y desfavorable y por lo tanto hostil a sus objetivos.

Un aspecto a favor, dentro de esta conceptualización organizacional, es que no existe **diversidad** "se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características" (Fernández, 1991: 281). En este sentido el sector al que se dirigen las actividades es homogéneo, dirigido a un sector específico de la población considerando su edad y grado de estudios (no mayores de 30 años para danza y secundaria concluida para técnico, preparatoria para ingresar a licenciatura y para los talleres infantiles menores de 12 años, en taller juvenil mayores de 12 años).

Los entornos que rodean a una determinada organización varían de acuerdo a su grado de integración, es decir, este atributo del ambiente se refiere "al grado de que un determinado ambiente se encuentra organizado" (Fernández, 1991:284). En este sentido la E.B.A Naucalpan no encuentra un ambiente de **desintegración** ya que su entorno está estructurado por normas que conoce y su manera de operar se rige por reglas formales (haciendo referencia a su contacto con el gobierno del Estado y otras instituciones).

El último de los atributos a considerar en el ambiente es el de **escasez**, la que se refiere a la "abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como energéticos que conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema (Fernández, 1991:285).

La E.B.A Naucalpan presenta un ambiente escaso de recursos humanos tantos de maestros como de alumnos, los primeros porque son pocos los profesionistas en arte, si hay suerte llegarán algunos trunco o algunos que sin contar con estudios formales conozcan alguna disciplina artística; los segundos también escasean por el poco fomento a las artes que en general existe en nuestro país.

## **LAS 7 TRAGEDIAS**

### **1.3.2 Fuentes de incertidumbre**

A partir de la caracterización del apartado anterior se pueden deducir obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que de acuerdo a Khandwalla deben ser evaluados oportunamente por los miembros de la organización.

Un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir (Fernández, 1991:285).

La oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización. (Fernández, 1991:286).

Un problema es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal. (Fernández, 1991:286).

Coyuntura es un evento probable aunque no seguro, que idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar directamente sus operaciones. (Fernández, 1991:287).

La E.B.A. Naucalpan presenta un panorama general bastante difícil, tanto como por la escasez de insumos (las carencias humanas) como por los intereses y valores de la sociedad (vanidad, diversión, bienes materiales, moda) que van en sentido contrario a los de la institución (disciplina, sensibilidad, estabilidad, esfuerzo) éstos resultan ser obstáculos con los que a pesar de todo la escuela continúa con su labor.

En lo que respecta a los obstáculos estos se manifiestan principalmente en todo el proceso burocrático por el que hay que pasar para solicitar un permiso o realizar una propuesta.

Las oportunidades de proyección y por lo tanto de atraer alumnos están en cada recital de música, presentación de danza o exposición de pintura porque en cada una va implícita la posibilidad de atraer más gente a la escuela o por lo menos acercarla a cualquiera de estas disciplinas. Aquí las invitaciones y calidad de los eventos artísticos juegan un papel muy importante.

Finalmente la E. B. A. Naucalpan debe pensar en las coyunturas y estar alerta ¿qué debe hacer si el número de aspirantes continua bajando?, si las invitaciones a participar en otras escuelas disminuyen ¿qué otras formas de proyección tendrá?. El responder a estas preguntas permitirá a la organización estar preparada para enfrentar situaciones que le puedan afectar negativamente.

En sentido contrario a las coyunturas planteadas anteriormente la E.B.A. Naucalpan también podría estar lista para saber qué hacer (tener preparado un proyecto, una demostración, una visita a la escuela) para solicitar presupuesto aprovechando una coyuntura política.

## **SOBRE LAS OLAS**

### **1.3.3 Decodificación**

De acuerdo a la teoría del sistema abierto y los ambientes organizacionales, el método de un sistema abierto consiste en "observar fuera de las fronteras de la organización las variables ambientales para la explicación más completa del comportamiento organizacional" (Huse, 1980: 64).

El identificar los atributos que rodean una organización no es suficiente si el ambiente no es decodificado, que significa "saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información de facto que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización" (Fernández , 1991: 286). Es decir, ya se identificaron características del ambiente, pero ahora ¿qué se va a

hacer para enfrentar la turbulencia, escasez, hostilidad, diversidad y desintegración en la E.B.A. Naucalpan?

En esta tarea de decodificación la incertidumbre es el principal problema que enfrenta una organización Goldhaber define a "la incertidumbre como la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" ( Fernández, 1991:286). Lo que significa que la organización a falta de información no puede predecir correctamente todas las alternativas de un evento determinado. "La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca *cues* informacionales de su ambiente: signos, mensajes que le indiquen cambios probables del entorno" (Fernández , 1991: 287).

El intercambio de información entre la organización y su ambiente permitirá reducir la incertidumbre y, por lo tanto, la toma de decisiones se realizará sobre bases más ciertas, lo que aumentará sus posibilidades de éxito y eficacia.

Pero, ¿qué mecanismos existen para que haya un flujo de información?, Collado en su libro *La comunicación en las organizaciones* (Trillas, 1991) menciona 4 formas de obtener información:

La primera es por retroalimentación directa del ambiente, que son aquellas señales fáciles de identificar como cuando de manera sencilla se percibe una inconformidad por parte de los alumnos, en el caso de la E.B.A. Naucalpan cuando los alumnos se mostraron interesados es un curso de redacción que se les impartió para que pudieran tener más seguridad y confianza al escribir y así participar en el proyecto de publicar una gaceta en la escuela.

En segundo lugar se encuentra la búsqueda activa de información al exterior para predecir eventos que afectan los objetivos de la organización. Esta otra forma de obtener información no es un mecanismo que la E.B.A Naucalpan utilice para conocer su entorno.



La organización también puede optar por el control en mayor o menor medida, de los eventos que en el se produzcan. Una forma de hacer esto es establecer criterios de ingreso para sus alumnos (es una manera de controlar el insumo, y por lo tanto información, que llega del ambiente. Se trata entonces, de una incorporación externa.

Finalmente, como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir cuando menos indirectamente a través de campañas de publicidad, por ejemplo. En este sentido se puede crear un plan de difusión que incluya cuestionarios al público para conocer su interés por la actividad artística.

Los dos últimos mecanismos de esta lista sólo se mencionan porque ninguna ha sido utilizada en la E.B.A. Naucalpan. Sin embargo, esto no implica que no haga falta, sino al contrario la búsqueda activa de información del exterior debe ser prioridad para la captación de alumnos, satisfacción de los mismos y sobre todo proyección de la escuela.

## **BAILAME ESTA**

### **1.3.4 Toma de decisiones con respecto del entorno**

Aún cuando la información del ambiente es tan relevante la toma de decisiones en la E.B.A. Naucalpan se realizan en función de lo que se debe ejecutar según los reglamentos y formalidades indicados por el Departamento de Educación Artística, que lo que se tiene que hacer; un ejemplo de esto es el caso de los talleres, los que cada año empiezan con un primer grado, dejando sin opción a la gente que ya curso anteriormente el taller. Simplemente a esta demanda no hay respuesta porque no se pueden crear más grupos.

Otra de las demandas a las que no se le ha dado respuesta es aquella que han realizado los profesores solicitando un perfil de egreso para las carreras técnicas.

Por todo lo anterior la toma de decisiones es centralizada, quien tiene la última palabra es el Departamento de Educación Artística; es importante reconocer que ha existido flexibilidad aunque haya que esperar meses para recibir una respuesta.

Este proceso implica además la elaboración del documento correspondiente, en consecuencia la E.B.A. Naucalpan puede ser considerada una organización dependiente de un sistema mayor.

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

De acuerdo al análisis y caracterización de la E.B.A. Naucalpan, con los conceptos de la teoría de sistemas y la contingente, es posible realizar un diagnóstico situacional.

La creación de las Escuelas De Bellas Artes en el Estado de México es el reflejo del interés del gobierno del Estado de México en la educación artística, sin embargo se les considera como Servicios de Apoyo y no se les otorga la importancia que tienen para el desarrollo integral del individuo. "... el arte es central en el proceso de educación como una forma de exploración y expresión". (Grandini y Edwards en Craig, 1995:289).

La búsqueda de espacios para desarrollar las actividades artísticas que ofrece la escuela ha sido parte de su historia, un camino de obstáculos que a pesar de todo se ha superado.

Sin embargo, no todo se ha hecho, es más ahora que la escuela cuenta con la infraestructura básica para su desempeño es necesario consolidarla, tanto en su parte interna como externa. Como se ha visto hasta ahora el contexto cultural y social no ayuda mucho, y es aquí donde hay que detenerse a reflexionar sobre cómo enfrentar este contexto adverso para convencer a los adolescentes y persuadirlos de lo interesante y enriquecedor que es manifestarse a través de una actividad artística y mencionar que tiene "... el potencial tan grande para mejorar el desarrollo creativo e intelectual del individuo"(Graig, 1995:289).

De la E.B.A. Naucalpan podemos mencionar que su tamaño o amplitud la ubica como una organización poco compleja ya que sus niveles jerárquicos no son "profundos" y el número de empleados es de 26.

La comunicación al interior puede considerarse de confianza, no se puede hablar de informalidad porque como ya se mencionó antes existe formalidad para la solicitud de permisos, avisos, cartas de liberación en vacaciones, etc. lo anterior a su vez implica una toma de decisiones dependiente y centralizada.

Estos antecedentes han sido tomados en cuenta para hacer las siguientes consideraciones:

Una vez que la escuela cuenta con la infraestructura básica para trabajar es necesario consolidarla. Ya se mencionó que el contexto cultural y social no son muy favorables. Por lo tanto resulta importante enfrentar la situación para buscar una mayor captación de alumnos.

Para superar lo anterior se puede aprovechar la difusión que ya se hace de la escuela, pero con una estructura mejor planeada en la que se diga más acerca de las ventajas y características de cada disciplina y como ya se mencionó en el punto 3.4 quizá hasta hacer un cuestionario para conocer los intereses o tendencias del público potencial.

Otra situación que debe superarse es la de responder a las demandas que existen (perfil de carreras, creación de talleres) tratando de identificar cuál es la mejor ruta para lograrlas.

La búsqueda activa de información resultaría de gran ayuda para tratar de indagar o identificar los elementos o situaciones que han influido en la baja captación de alumnos los dos últimos años. Para esto resulta de vital importancia leer el entorno de la organización.

Continuando con la búsqueda de información resultaría de gran provecho saber cuál es el interés actual que tiene el gobierno del Estado en las escuelas de bellas artes y cuáles son las expectativas del gobierno respecto de las mismas escuelas.

En conclusión la organización debe leer y hacer tener las siguientes consideraciones respecto de su entorno:

- ★ Búsqueda de información de cuál es la posición de sus posibles miembros en relación con las carreras que imparte (expectativas de los alumnos).
- ★ Identificar las instituciones con las que fuera posible establecer relaciones más formales para la difusión de actividades.
- ★ Observar la actividad política para poder aprovechar cualquier oportunidad de apoyo (para mejorar la infraestructura).
- ★ Identificar los lugares idóneos para la difusión del arte y su enseñanza.

El lugar hacia donde debe mirar la E.B.A Naucalpan debe ser dirigido a buscar nuevos horizontes en los que pueda proyectarse, las teorías aquí

planteadas permiten ubicar mejor la importancia de esto. De no ser así el futuro de la organización es incierto ni siquiera se puede pensar en que pueda desaparecer, pero no podrá dejar de ser una institución ignorada por su entorno y tomada en cuenta sólo por unos cuantos.

Finalmente el reto es responder a la hostilidad del entorno y acrecentar sus relaciones al interior, el unificar los intereses de cada área y fomentar una convivencia más sólida permitiría trabajar en proyectos interdisciplinarios y elevar la calidad del trabajo; así las relaciones irían más allá del protocolo. El sentirse parte de un grupo fuerte y entusiasta impulsaría a los profesores más activos y hacer más fuerte a la escuela y por lo tanto formar una imagen fuerte al exterior.

## **CARAS VEMOS ESTRUCTURAS NO SABEMOS**

### **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir de la idea de que los objetivos y los lineamientos en el proceso de trabajo son importantes para realizar un proceso surge la necesidad de conocer la manera en que éstos están estructurados para el desempeño de las intenciones y propósitos de la organización.

Ya en el capítulo anterior se conoció la manera en la que nació la Escuela de Bellas Artes de Naucalpan su contexto y su interrelación con el exterior, pero cómo es la organización en sí, qué piensa de sí misma y a que aspira, estamos frente a un aspecto más de la organización, nos acercamos a su forma de "pensar".

## **2.1 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

La E.B.A Naucalpan como toda organización tiene ideales que rigen sus acciones las cuales son influidas por su **visión**:

"Aspiramos a ser una dependencia competitiva, con sensibilidad y compromiso social, que ofrezca servicios que contribuyan a la formación y al desarrollo integral de las personas, propicien el desarrollo de sus condiciones de vida, brinden oportunidades de desarrollo y fomenten identidad y valores".

La **misión** refleja aquello a lo que la organización aspira a ser:

"Asumimos el compromiso de contribuir al desarrollo integral de la población mexiquense dándoles mayores oportunidades de superación así como servicios educativos, culturales y de bienestar comunitario de calidad". (fuente: letrero ubicado en la dirección de la escuela)

De esta manera la misión y la visión son parte de la filosofía de la organización porque son parte del conjunto de valores que rigen las acciones de la organización, es una manera particular de ver las cosas. Cabe señalar que estos valores sólo se dan a conocer en un letrero en la dirección, en realidad no se habla de ellos.

## 2.1.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS OBJETIVOS

Hablar de organización nos remite a mencionar los conceptos básicos para entenderla mejor. En primera instancia es una "formación social de totalidades articuladas en un círculo precisable de miembros y una diferenciación de funciones . . . está orientada de manera consciente hacia fines y objetivos específicos . . . está configurada racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos". (Mayntz, 1996:47).

De este concepto partimos para considerar a la E.B.A Naucalpan una organización, esta definición menciona como uno de los elementos primordiales a los objetivos, pues son la razón de ser de las actividades realizadas en la institución. La creación de las Escuelas de Bellas Artes en el Estado de México tienen como objetivo "Ofrecer a la población un espacio donde el alumno desarrollará sus capacidades creativas y de expresión, a partir del contacto con la danza, el teatro, las artes plásticas y la música, centrandó la atención en atender la Educación Artística de manera extraescolar, dirigida a la población infantil y educación profesional encaminada a los adultos". (Planes y Programas 1996).

Es importante mencionar que el objetivo juega un papel primordial en la vida de la organización porque es él quien "... guía las decisiones, lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico". (Mayntz, 1996:75).

Una forma de analizar a la organización es a través de sus objetivos, Mayntz distingue tres categorías, en esta clasificación la E.B.A. Naucalpan se encuentra en la segunda, en la que se incluyen "...las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para un fin específico". (Mayntz, 1996:76), al menos transitoriamente, en la organización; los grupos en esta caso son los alumnos sobre los que se actúa a través de la educación. A su vez este grupo se puede considerar como aquel en el que sus miembros se incorporan de manera voluntaria a la organización.

El objetivo general de las escuela de Bellas Artes corresponde a una fundamentación filosófica, sociológica, psicopedagógica y legal (que se describe en los Planes y Programas de Estudio 1996).

### 2.2.1 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal de los Planes y Programas de Estudio 1996 para las Escuela de Bellas Artes tiene que ver con aquellos estatutos que por ley sustentan a la organización y cuyos lineamientos se desprenden de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (art. 3º.) y la LEY General de Educación que lo reglamenta (art. 2, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 47, 49, 50 y 60). En el ámbito estatal de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México (art. 5, 77 y 128) así como la Ley de Educación Pública del estado de México (art. 10, 13, 17, 20, 24, 31, 37, 65, 66 y 67).

"La normatividad que de estos documentos emana, rige tres tipos de educación, el tipo básico compuesto por los niveles de preescolar, primaria y secundaria; el tipo medio-superior que es posterior a la secundaria y comprende el nivel bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que requiere el bachillerato o sus equivalentes. El tipo superior que tiene como antecedente académico el bachillerato o sus equivalentes, incluye la



licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura". (Planes y Programas 1996).

"Los estudios que las Escuelas de Bellas Artes ofrecen, se ubican en los niveles medio superior y superior, son producto de la revisión de planes de estudio anteriores. En ellos se procura la formación integral de los estudiantes para que puedan desenvolverse en el entorno cambiante y adquieren los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los habiliten para desempeñarse de manera eficiente en su profesión (el programa de desarrollo de educación 1995-2000 que emite el titular del ejecutivo de la nación, considera como política general, alentar la formación integral de los estudiantes de educación media superior y superior)". (Planes y Programas 1996). De aquí podemos inferir que la E.B.A Naucalpan esta altamente formalizada en el sentido de que su fundamentación lo es.

### **2.2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El aspecto filosófico también está incluido entre los criterios que sustentan los Planes y Programas de 1996. "Los Planes y Programas de estudio 1996 de las escuelas del Estado de México, se plantean considerando la orientación de la educación posmoderna, que señala entre otros aspectos una reacción a favor de los elementos no puramente cognitivos, tales como la imaginación o la creatividad, habilidades que cubren satisfactoriamente el espíritu que anima el área educativa en el plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en donde, además se otorga a la política cultural un importante papel en el desarrollo del país, fortaleciendo la identidad y la unidad del pueblo mexicano, bajo el postulado de respeto a la libertad de creación y expresión de las comunidades intelectuales y artísticas del país". (Planes y Programas 1996).

"En los Planes de Estudio 1996 se alienta la formación de los estudiantes con una visión ética y humanista, que aspira a formar individuos que participen responsablemente en todos los ámbitos de la vida comunitaria, orientando y

estimulando su creatividad". (Planes y Programas 1996). Esta posición contrasta con la anterior, ya que la primera resulta ser muy estricta y la segunda rescata elementos como la creatividad para su fundamentación.

### **2.2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA**

"La escuela surge de una necesidad cultural y de una necesidad social, por tanto, es una institución solidaria, porque en su interior conjugan intereses que pretenden mejorar la calidad de la educación, que pretenden mejorar la calidad de la educación, la calidad humana y el progreso de una determinada sociedad, por ende la escuela no puede estar desligada de su realidad": (Planes y Programas 1996).

"La educación debe encaminarse a formar hombres íntegros y críticos, plenamente desarrollados en todas las facultades. Para Antonio Gramsci, el hombre no puede consistir, en ser solamente especialista, tampoco un hombre inserto en la vida práctica, como constructor-organizador de conocimiento recuperando el momento teórico-práctico de su quehacer y la conciencia de su propia historicidad; con capacidad de autoanálisis, de autocensura que tiende al perfeccionamiento individual y a la creatividad de su trabajo. Cada individuo puede en este contexto, rectificar sus esquemas referenciales básicos de conducta e interpretación de la realidad". (Planes y Programas 1996).

La cuestión sociológica es otro aspecto importante en los Planes y Programas 1996, sin embargo esta visión de las cosas debería estar más presente en la conciencia de los miembros de la E.B.A. Naucalpan.

## 2.2.4 FUNDAMENTACIÓN PSICOPEDAGÓGICA

"Los fundamentos psicológicos y pedagógicos de los Planes y Programas de Estudio 1996 para las Escuelas de Bellas Artes son necesariamente complementarios y se derivan de los principios de la Psicología Genética". (Planes y Programas 1996).

"La pedagogía, independientemente de las formas que tome, se sustenta invariablemente en una teoría psicológica para explicar los procesos a través de los cuales cada sujeto se incorpora conocimientos. En las Escuelas de Bellas Artes, la pedagogía que se desarrolla, toma los principios de la psicología evolutiva y propone ciertas estrategias didácticas para la organización y desarrollo de los contenidos de los programas de estudio.". (Planes y Programas 1996).

"Esto es, si la psicología aporta datos acerca de la evolución y los sistemas de aprendizaje, la pedagogía a partir de ellos, propone las actividades técnicas y métodos que se utilizarán para lograr aprendizajes en los alumnos tomando en cuenta su desarrollo mental". (Planes y Programas 1996).

Los puntos anteriores nos hablan de todo el aparato legal, filosófico, sociológico y psicopedagógico que respaldan la estructura de los contenidos de planes y programas de las diferentes áreas. Sin embargo, son aspectos que no se plantean ni se dan a conocer a los profesores, pues hay que considerar que un gran porcentaje de ellos tienen estudios en sus disciplinas mas no es pedagogía o didáctica, por lo que resultaría necesario que se les diera una introducción sobre conceptos básicos de las ideologías bajo las que son planteados los planes y programas con los que a diario trabajan; por ejemplo: se habla de psicología evolutiva o de Gramsci, pero no se explica de que manera se deben retomar sus conceptos o cómo aplicarlos.

## 2.3 PROPÓSITOS DE LAS CARRERAS

Toda la fundamentación anterior (legal, filosófica, sociológica y psicopedagógica) es una base sólida del por qué de las Escuelas de Bellas Artes, pero todo lo anterior no tiene sentido si no se traduce en acción, ¿de qué manera se transforman las ideas en acción?

Es a través de los planes de estudio vigentes, producto de una modificación en 1996, donde se desdoblan las materias para cada una de las áreas. Los propósitos de los Planes De Estudio 1996-200 son:

**Equidad**, hacer llegar la formación artística a la población de las diferentes regiones de la entidad, sin importar condición económica o social.

**Calidad**, buscan mejoramiento constante y ofrecer contenidos relevantes para la vida profesional a partir de procesos continuos de valoración.

**Pertinencia**, en cuanto a su vinculación con las necesidades e intereses del educando, procurando contribuir al mantenimiento y superación social.

Una vez más los valores de equidad, calidad y pertinencia no son valores que se difundan o arraiguen en la comunidad de la E.B.A. Naucalpan.

Las Escuelas de Bellas Artes tienen como tarea social y educativa incentivar los procesos de comunicación, reflexión y crítica como instrumentos idóneos para coadyuvar el desarrollo de los educandos que se interesen por el estudio de las manifestaciones artísticas. A continuación se mencionan los objetivos correspondientes a cada una de las carreras que se imparten en la E.B.A. Naucalpan.

### **2.3.1 CARRERA TÉCNICA EN ARTES PLÁSTICAS**

"Formar un profesionista que maneje prácticamente conceptos generales de las artes plásticas para responder y satisfacer las necesidades reales e inmediatas del trabajo en ese ámbito".

"Capacitar al estudiante en aspectos teóricos y técnicos, básicos de la expresión plástica para que los emplee en la producción de obra."

"Estimular el desarrollo de la creatividad y análisis crítico del estudiante para que conozca, comprenda y valore la expresión plástica en los ámbitos nacional e internacional. "

"Fomentar la capacidad expresiva del alumno mediante la estimulación de sus habilidades sensitivas y cognoscitivas en el área plástica". (Planes y Programas 1996).

### **2.3.2 CARRERA TÉCNICA EN DANZA FOLCLÓRICA**

"Proporcionar conocimientos teórico-prácticos que permitan la formación de interpretes en danza folclórica mexicana a través del desarrollo progresivo de facultades físicas, intelectuales y artísticas a fin de que se realicen como individuos y fomenten la manifestación dancística en el país y particularmente en el Estado de México." (Planes y Programas 1996).

"Dominar las bases de la técnica de Danza Folclórica Mexicana que les permita interpretar danza y los bailes representativos de cada región de nuestro país." (Planes y Programas 1996).

### **2.3.3 CARRERA TÉCNICA EN MÚSICA**

"Dotar al músico ejecutante con los elementos académicos que le permitan, al término de su formación técnica proseguir estudios de licenciatura en música.

"Formar músicos ejecutantes dotados con los elementos teórico-prácticos para la lectura y la interpretación de la música culta, popular y tradicional."

"Formar músicos con los elementos de la disciplina artística que se capaciten para integrarse a grupos musicales, valorando su importancia para la cultura actual". (Planes y Programas 1996).

### **2.3.4 LICENCIATURA EN DANZA FOLCLÓRICA**

"Proporcionar conocimientos teórico-prácticos que permitan la formación de intérpretes en danza folclórica mexicana a través del desarrollo progresivo de facultades físicas, intelectuales y artísticas a fin de que se realicen como individuos y fomenten la manifestación dancística en el país y particularmente en el Estado de México".

"Dominar las bases de la técnica de Danza Folclórica Mexicana que lo faculten para ejecutar con propiedad las danzas y los bailes de los Estados más importantes de la República Mexicana".

"Formar estudiantes creativos, críticos y reflexivos, capaces de dar respuestas a los requerimientos de la sociedad con sentido artístico". (Planes y Programas 1996).

Los objetivos de cada carrera antes descritos dejan ver diferencia entre ellos en el sentido de que por ejemplo para el caso de música si están bien definidas las

alternativas y campo de acción de los egresados. El campo de trabajo más usual para los egresados han sido las escuelas primarias, como profesores de educación artística, sin embargo los alumnos no tienen ninguna formación pedagógica, por otro lado si se forman ejecutantes en realidad no hay una opción como en el caso del INBA (Instituto Nacional de Bellas Artes) en el que los alumnos de la Escuela Nacional de Danza tienen la posibilidad de aspirar a formar parte de la Compañía Nacional de Danza.

Es importante resaltar, entonces, que si bien existen las Escuelas de Bellas Artes en el Estado de México, no hay un campo de trabajo claro.

Otro aspecto importante respecto de los objetivos es que si observamos el objetivo para la licenciatura y el técnico en Danza Folclórica es el mismo, lo que en los alumnos crea confusión, porque los que ya terminaron el técnico y entran a la licenciatura no encuentran gran diferencia, de hecho a la licenciatura entran personas sin ningún conocimiento previo de la disciplina y los que ya cursaron el técnico empiezan nuevamente de cero.

A todo lo anterior le debemos agregar que la infraestructura no es la ideal sobre todo en lo que respecta a equipos de sonido, instrumentos (para el área de música), caballetes (artes plásticas) y en general material bibliográfico, audiográfico o videos.

A pesar de estas condiciones la escuela tiene ya más de 15 años y a ella acuden principalmente alumnos con diferentes motivos como deseos de desarrollar una disciplina por gusto a ella, principalmente como una actividad extraescolar (aún cuando como ya se vio en los objetivos se pretende una educación formal); los que no tuvieron la oportunidad de estudiar la preparatoria, CCH o bachilleres, y algunos de licenciatura que desean obtener un título que ayude a mejorar su currículo (son maestros normalistas).

## 2.4 LA PRESERVACIÓN DE OBJETIVOS

El nacimiento y preservación de objetivos tienen que ver directamente con razón de ser la organización, aquí el objetivo ha sido planteado manifiestamente por el Gobierno del estado de México y que éste se debe conservar a través del tiempo.

No se debe olvidar que "Si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario" (Mayntz, 1996:90).

Para el caso de la E. B. A. Naucalpan el interés común por la actividad cultural ayuda a preservar el objetivo de la organización, lo cual resulta rescatable porque aún cuando los cometidos no hayan sido previamente señalados los miembros deciden por sí mismos y sus decisiones no irán en contra de la organización porque aparentemente se sienten vinculados con la esencia de la organización: promover la cultura.

Resultando entonces necesario plantear un objetivo en la organización que se ha adaptado a las necesidades sociales o actitudes valorativas de la población, que como se vio en el capítulo 1 pueden variar.

Por todo lo anterior la E.B.A. Naucalpan debe plantear firmemente su perfil de egreso, reestructurando sus contenidos e incluir, de acuerdo a su objetivo, materias de didáctica (formación de docentes), establecer determinado número de presentaciones (formación de ejecutantes, por ejemplo).

## 2.5 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

"Al ensamblaje de una construcción se le llama estructura, cuando se habla de estructura de la organización se hace referencia al modelo relativamente estable de



la organización" (Mayntz, 1996:105) es decir, aquellos elementos de la organización que permanecen estables en ella por ejemplo: puestos, funciones, reglamentos, etc. Por lo tanto habría que preguntarse qué elementos de la E.B.A. Naucalpan son los que de manera permanente y estable son parte de ella.

Mayntz menciona que los elementos estructurales de una organización son: "la división de cometidos, la distribución de puestos y la ordenación de instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas" (Mayntz, 1996:105)

Un primer acercamiento a la estructura de una organización es mediante la descripción de los papeles que desempeñan sus miembros, quienes coordinan sus diferentes posiciones (división del trabajo) para el logro de objetivos a través de la cooperación.

La división del trabajo resulta necesaria para el logro de un objetivo, ya que una persona no puede lograrlo por si sola, es necesaria la participación de diferentes individuos que puedan contribuir con su trabajo especializado al logro de un objetivo.

Marx explica lo anterior de la siguiente manera "En vez de hacer que el mismo artesano ejecute diversas operaciones en una secuencia temporal, la misma se disocian, se aíslan, se las yuxtapone en el espacio ... todas juntas son efectuadas por los cooperadores. Esta distribución fortuita se repite, expone sus ventajas peculiares y poco a poco se osifica en una división sistemática del trabajo". (Marx, 1979:411).

Esta división del trabajo es sumamente importante dentro de la E.B.A. Naucalpan. Cada una de las diferentes disciplinas artísticas cuenta con personal docente para la enseñanza de técnicas en sus respectivas áreas, además del personal administrativo quien participa desde su posición.

A continuación se presenta el organigrama de la organización, éste muestra las partes en las que se sustenta y divide la organización, es decir, son las partes más importantes sobre las que se sostiene la E. B. A. Naucalpan.

## ORGANIGRAMA E.B.A. NAUCALPAN

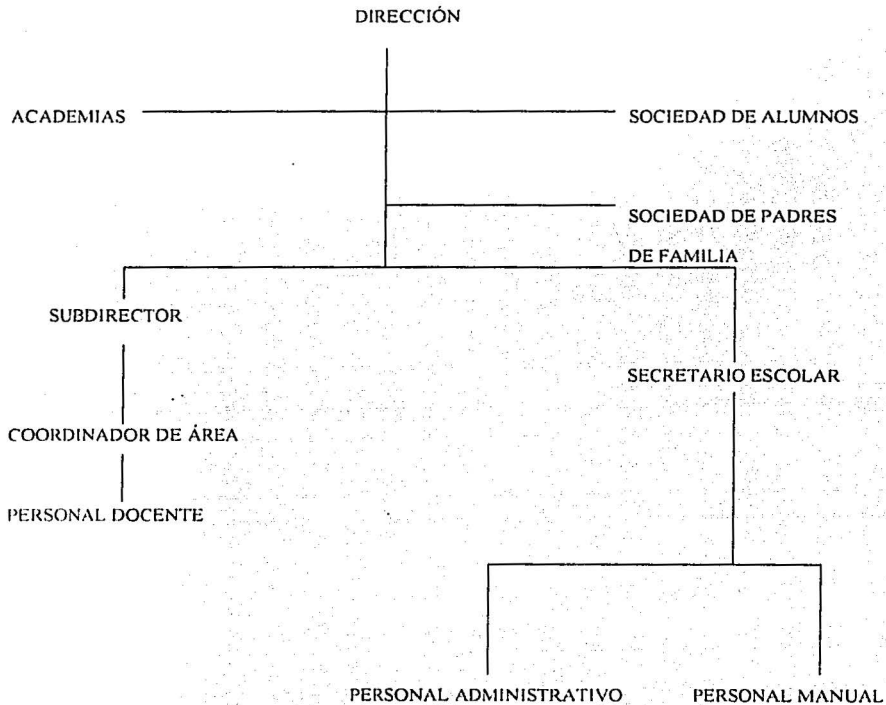


FIG. 1 ORGANIGRAMA E.B.A. NAUCALPAN

Formalmente cada una de las partes de la estructura de la organización tienen asignadas una serie de funciones perfectamente bien delimitadas, lo anterior con el propósito de tener establecidas las tareas de los diferentes elementos de los que está constituida la organización. A continuación se señalan algunas de estas funciones, pues el Reglamento para las Instituciones de Arte del Gobierno del Estado de México no se encontró en la organización, la siguiente información se tomó de fotocopias de algunos de los apartados del documento antes citado.

### **2.5.1 FUNCIÓN DE COORDINADOR DE ÁREA**

Art. 20 Cuando la autoridad lo determine se instalarán en las Escuelas de Bellas Artes que así lo requieran Coordinadores de área por cada especialidad.

Art. 21 Corresponde al Coordinador de disciplina servir de enlace entre las autoridades escolares, el personal docente y los alumnos de la escuela a fin de interpretar y aplicar correctamente las disposiciones que norman la existencia y funcionamiento de la institución.

Art. 22 Son funciones de los coordinadores de disciplina las siguientes:

- a) Elaborar un programa operativo anual de disciplina, con base en el Programa Operativo de la Institución.
- b) Organizar y realizar, de conformidad con las instrucciones específicas del Curso Propedéutico de Exploración Artística a aspirantes, las pruebas de admisión, inscripciones, reinscripciones, horarios, así como integrar los grupos de su disciplina.
- c) Atender las consultas que el orden técnico, pedagógico y administrativo propios de la disciplina que le sean planteados por maestros y alumnos.
- d) Vigilar que las aulas y los anexos de su área estén siempre dispuestos para prestar el servicio que tienen señalado.
- e) Colaborar en el proceso de adaptación del alumno para asegurar un mayor índice de aprovechamiento.

- f) Detectar oportunamente problemas de los alumnos y buscar su pronta y adecuada solución.
- g) Orientar a los alumnos en los problemas que surgen en el proceso enseñanza-aprendizaje y turnar a la subdirección aquellos que por la gravedad del caso lo ameriten.
- h) Promover un alto grado de aprovechamiento, primordialmente a través de la formación de los hábitos de estudio que requieren las diferentes disciplinas de las Bellas Artes.
- i) Atender los grupos en ausencia de los docentes y utilizar ese tiempo para informar a los alumnos sobre su situación escolar, asuntos rendimientos y actividades que se realiza la escuela.
- j) Velar por la disciplina de los alumnos dentro y fuera de la escuela.
- k) Recibir de los docentes y turnar a la subdirección los instrumentos de evaluación para su autorización y reproducción.
- l) Colaborar directamente en la aplicación de exámenes.
- m) Revisar periódicamente los resultados de las evaluaciones de los grupos bajo su responsabilidad, a fin de proponer oportunamente medidas que resuelvan anomalías del rendimiento escolar.
- n) Apoyar a al subdirección supervisando que los instrumentos de evaluación que se aplican a los alumnos correspondan a los autorizados previamente.
- o) Informar a los padres de familia y a los propios alumnos de los problemas de escolaridad.
- p) Supervisar la entrada de los alumnos a clases.
- q) Proponer a los directivos de la escuela las iniciativas y sugerencias pertinentes para la buena marcha y el progreso de la institución.
- r) Hacer el seguimiento del aprovechamiento escolar de los alumnos con el propósito de avisar oportunamente a los estudiantes que tengan derecho a presentar exámenes ordinarios, previa determinación del docente responsable de la(s) asignatura(s), así como corroborar la presencia de los alumnos que tienen derecho a presentarlo.

- s) Solicitar con oportunidad el material y equipo didáctico necesario para la labor de los docentes de su disciplina.
- t) Apoyar a la Subdirección Académica de la escuela con la clasificación e integración de los grupos escolares.
- u) Programar en coordinación con el Secretario Escolar los horarios de clases así como los horarios de exámenes.
- v) Apoyar a la subdirección en la planeación y operación de los cursos de exploración artística, así como los exámenes de admisión.
- w) Remitir a la secretaria los datos estadísticos de la disciplina a su cargo, tanto de profesores como de alumnos, al inicio y durante el ciclo escolar.
- x) Apoyar a los directivos en la organización e instrumentación de cursos de capacitación y/o actualización para el personal docente.
- y) Desempeñar las comisiones oficiales que le confieran.

## 2. 5. 2 DE LAS FUNCIONES DE ACADEMIAS

Art. 58 Las academias de área son organismos técnico pedagógicos que se constituyen con el personal docente que imparte asignaturas iguales, seriales o afines para elevar el nivel académico y pedagógico de sus integrantes.

Art. 59 Los acuerdos emanados de las Academias por notación mayoritaria serán de observancia para todos los integrantes cuando no se opongan otras disposiciones.

Art. 60 Los propósitos de las academias son:

- a) Analizar los planes y programas de estudios para interpretarlos y adaptarlos a la actividad educativa, haciendo llegar sus propuestas al consejo por medio de su representante.
- b) Proporcionar el intercambio de experiencias y el análisis de los problemas que se presenten en la práctica docente para encontrar soluciones.

- c) Discutir y analizar los problemas didácticos existentes para encontrar soluciones en cada caso.
- d) Realizar actividades que permitan incrementar la preparación profesional de sus integrantes, mejorar sus conocimientos sobre el contenido teórico, las técnicas de trabajo, los recursos didácticos que se empleen y conocer nuevos enfoques de la materia.
- e) Fomentar las relaciones humanas entre los catedráticos a través de la convivencia y el intercambio de experiencias.
- f) Proponer a la subdirección o a la dirección en su defecto, para su análisis, los estudios y revisión de los acuerdos a que las mismas lleguen.

#### Art. 61 De la organización y tipos de academias

- a) En cada instancia se instalará cuando menos una academia por disciplina que se ofrezca
- b) Cada academia estará dirigida por un presidente y un secretario designados por los maestros de área, especialidad o disciplina que lo integren.
- c) La asistencia a las reuniones de academia es obligatoria para todos los integrantes.
- d) Las reuniones de academia de maestros, serán de dos tipos: ordinarias y extraordinarias, y se realizarán en las fechas fijadas por la institución. El número de reuniones ordinarias convocadas por la propia escuela no deberá ser menor a tres durante cada semestre.
- e) Los horarios para las reuniones de academia, deberán ser fijados sin afectar el horario de clases de los integrantes y la duración de las sesiones dependerá de la importancia e interés de los asuntos a tratar.
- f) En las reuniones de academia deberá estar presente una autoridad escolar o educativa con jerarquía superior, ésta asumirá la presidencia honorífica de dichas sesiones.

g) La coordinación de la academias estará bajo la responsabilidad de la subdirección y de los presidentes quienes serán los encargados de organizar, asesorar y evaluar permanentemente el trabajo de las mismas.

**Art. 62 De las facultades y atribuciones de las academias.**

a) Las atribuciones obligaciones ante el consejo técnico:

Del presidente:

1. Representar a su academia ante el consejo técnico
2. Presidir las sesiones de la academia, dar a conocer la orden del día y dirigir las deliberaciones.
3. Establecer comunicación oficial de la academia con los directivos del plantel y otras autoridades educativas con autorización de los primeros.
4. Velar por que la asistencia de todos los miembros de su academia, sea regular, procurando el cumplimiento de las comisiones encomendadas a las mismas.
5. Informar oportunamente a la subdirección de las inasistencias de los integrantes a las reuniones de academia.

Del secretario:

6. Formular actas de sesiones , registros y acuerdos relativos al trabajo de academia.
7. Controlar la correspondencia, archivo y materiales de trabajo.
8. Llevar el registro de asistencia de las reuniones de academia, que se realicen dentro y fuera del plantel.
9. Suplir la ausencia del presidente de la academia.

## **2. 5. 3. FUNCIÓN DE LA SOCIEDAD DE ALUMNOS**

### **CAPÍTULO 1**

Art. 1 La sociedad de alumnos son los organismos que agrupan a los estudiantes de una misma institución educativa para ofrecerles la oportunidad de realizar actividades que beneficien a sus asociados en los aspectos, moral, cultural y material.

La sociedad de alumnos tendrá invariablemente como domicilio social, el mismo de la escuela correspondiente.

Art. 2 Los objetivos de la sociedad de alumnos son:

- a) Iniciar a los alumnos en la práctica de la convivencia democrática dentro y fuera de las aulas.
- b) Ejercitar a sus miembros en actividades en beneficio comunitario.
- c) Fortalecer los vínculos de solidaridad, de estimación y de respeto entre los alumnos del plantel, y entre éstos y los demás sectores que intervienen en la vida escolar, para cumplir con éxito las funciones que en común tienen encomendadas.
- d) Estimular todas aquellas actividades que directa o indirectamente coadyuven a la estructuración de la personalidad de los alumnos a la formación de un claro sentido de responsabilidad social y a la habilidad de exponer y difundir con decisión y entereza sus derechos, sus ideales y sus convicciones.
- e) Participar con amplio espíritu de servicio en el estudio y resolución de problemas del medio escolar social.

**CAPÍTULO I De los Asociados**

**CAPÍTULO III Del Gobierno de la Sociedad**

**CAPÍTULO IV Del Comité Directivo y sus atribuciones**

**CAPÍTULO V De las asambleas**

**CAPÍTULO VI Del asesor**

**CAPÍTULO VII De las sanciones**

**TRANSITORIOS**



La lista completa de las funciones de las partes que conforman a la E.B.A Naucalpan no se encontró, pero la descripción anterior da una idea de la manera en la que se espera que los miembros actúen; claro está, de acuerdo a la delimitación correspondiente según el lugar que ocupen en la estructura de la organización.

La anterior lista de funciones describe los papeles que desempeñan los miembros. "Por papel se entiende un complejo de normas y de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. Expectativa tiene aquí un doble sentido, ... se entiende por ella que el titular de un puesto debe comportarse de manera determinada ... también a determinadas actitudes y posturas valorativas del titular." (Mayntz, 1996: 106).

El planteamiento de las funciones mencionadas para la sociedad de alumnos, coordinador de área y academias se exponen de manera positiva, es decir, ofrecen su descripción a partir de lo que se puede hacer y no de lo que está prohibido.

El grado de libertad que se otorga a los elementos de la organización también debe de contemplarse, pues ello deja ver su flexibilidad. En este sentido podemos observar que efectivamente hay libertad, pero se requiere de la aprobación correspondiente del Consejo Consultivo (art. 60, inciso a) el cual en el caso específico de la E.B.A. Naucalpan no existe. Para el caso de las funciones del coordinador conviene observar que en la organización no hay coordinador de área sino, uno general que no realiza todas las tareas porque para algunos casos las actividades ni se realizan como: actualización docente, exámenes de admisión o la supervisión de clases.

La división de trabajo a través de los puestos y funciones que se hace dentro de la E.B.A. Naucalpan muestra entonces un grado de delimitación de funciones y actividades de los diferentes elementos que la conforman. Lo anterior no tendría mucho sentido si no se da una cooperación "La forma de trabajo de muchos que, en

el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos". (Marx, 1979:394).

Es importante resaltar que en cuanto a las expectativas de las actitudes que se esperan, sobre todo por parte de los maestros son comportamientos de puntualidad y disciplina en la impartición de sus clases y su desenvolvimiento dentro de la organización en general.

La realización y desempeño de las expectativas descritas para cada punto están supervisadas por diferentes instancias. La secretaria administrativa es la responsable de que los profesores firmen la hora de entrada y salida, si no lo hacen aún cuando ya hayan llegado, se les sanciona con la falta y descuento correspondientes.

A los administrativos y profesores, se les supervisa también a través de coordinadores regionales. Regularmente se hacen visitas a la escuela para revisar:

- Estadísticas de alumnos
- Clases
- Propuestas y programas
- Libretas de academia
- Acuerdos de juntas
- Firmas y horas de entrada y salida

A partir de lo anterior es evidente que existe un alto grado de control por parte del Gobierno del Estado de México a través de la Dirección General de Educación Pública, quien emite los reglamentos para las instituciones educativas del Estado. Es de aquí de donde surge toda la serie de delimitaciones de las funciones de los elementos de la E.B.A. Naucalpan. A esto le podemos llamar formalización puesto que cada actividad está determinada y establecida formalmente a través de los

documentos ya mencionados, a continuación se detallarán algunos aspectos de la formalización y la burocratización.

## 2.6 FORMALIZACIÓN Y BUROCRATIZACIÓN

Toda organización tiene una estructura funcional para diferenciar actividades que se establecen y regulan mediante reglas.

"La palabra formalización, se empleará para expresar en que medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas" (Mayntz, 1996: 112).

La formalización de una organización estará determinada por el número de reglamentos y manuales por los que se rigen sus relaciones y actividades. A continuación se mencionan los documentos que rigen a la E.B.A. Naucalpan y mediante los cuales pretende tener un mejor control para el logro de sus objetivos:

- Bases instructivas para Escuelas de Bellas Artes del Subsistema Educativo Estatal en Educación Media Superior (técnico) y Superior. Versión preliminar. OCTUBRE 2000.

Este documento contiene las bases legales, los propósitos y las normas a seguir en los procesos de inscripción, reinscripción, evaluación, regularización y certificación escolar, con la finalidad de sistematizar y facilitar la operación de estos procedimientos, coadyuvando al adecuado cumplimiento de la normatividad y de control administrativo de las instituciones de Educación Media Superior (técnico) y Superior. Lo emite la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

- Reglamento para el otorgamiento de revalidación y equivalencia de estudios. Lo emite la Gaceta del Gobierno del Estado de México.

- Disposiciones Reglamentarias En Materia Laboral Para Los Servidores Públicos Docentes Del Subsistema Educativo Estatal.
- Reglamento de condiciones generales de trabajo de los servidores públicos docentes del subsistema educativo estatal.
- Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México.
- Reglamento de seguridad e higiene en el trabajo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México.
- Convenio 2001, Sindicato de Maestros al Servicio del Estado ( incremento salarial, aguinaldo, prima vacacional, bono de productividad, gratificaciones, etc).
- Manual de procedimientos del reglamento del servicio social.
- Fundamentación de planes y programas de Escuelas de Bellas Artes, 1996.
- Documentos normativos del proceso de titulación.
- Manual de funciones del personal operativo de los departamentos de Educación Artística y para la Salud.
- Reglamento de la Sociedad de Alumnos de las Escuelas del Sistema Educativo Estatal.

La formalización no se da por si sola con el simple hecho de que existan manuales y reglamentos. "La formalización de una organización depende, ante todo de que los miembros se atengan a las reglas" (Mayntz, 1996:112).

Retomando la idea anterior habría que valorar si todos los manuales y reglamentos de la E.B.A. Naucalpan son considerados en el desempeño de las actividades de sus miembros.

Como es notorio la E.B.A. Naucalpan está altamente formalizada, es decir, todas las actividades que se deben realizar a su interior están reglamentadas y regidas por normas, a ello se debe agregar la formalidad que se les debe dar a través del "régimen ejercido a través de textos, que proporcionan labores para un tipo racional legal de autoridad, o domino de la ley" (Morgan, 1998:132).

Pero, formalización no es burocratización. "Las organizaciones burocráticas en el sentido de Max Weber se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y por una ordenación de las relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia" (Mayntz, 1996, pp. 112).

A estas características de la burocracia en la E .B.A. Naucalpan sobresalen las obligaciones que la organización debe cumplir para dar cuenta del trabajo que está realizando, a continuación se enumeran los documentos que las diferentes instancias de la organización deben presentar al Subsistema Educativo Estatal.

- Libro de actas de exámenes extraordinarios.
- Libro de visitas de supervisión.
- Libro de entrega de certificados.
- Libro de sociedad de padres de familia.
- Libro de reuniones de academia de Danza.
- Libro de reuniones de academia de Música.

- Libro de reuniones de academia de Artes Plásticas.
- Bitácora de salidas
- Registro de reuniones de profesores.

Anualmente también es enviado a todas las Escuelas de Bellas Artes un cronograma de actividades de cada ciclo escolar el cual contiene las fechas exactas en las que se deben realizar actividades como:

- Movimientos de nómina
- Asignación de funciones
- Plantillas de personal
- Datos estadísticos
- Proyectos
- Asesorías administrativas
- Trámites en diferentes departamentos
- Descuentos por inasistencias
- Licencias médicas

Además del cronograma general que se mostró arriba, hay otro cronograma específico para cada escuela que incluye:

- Plan anual de actividades
- Periodos de regularización
- Festival de Invierno
- Proyecto de circuitos culturales
- Demostraciones de grupos artísticos
- Convivencia de Escuelas de Bellas Artes

A las características de la burocracia ya mencionadas, Weber cita otras más: "...la estructura jerárquica, la separación entre los miembros y los medios de explotación, el hecho de que los empleos no son propiedad personal ni hereditaria, el

nexo contractual de los miembros de la organización, la selección según la calificación profesional, la remuneración fija, la actividad básicamente profesional y el ascenso en una carrera" (Mayntz, 1996: 113).

Ya la cantidad de registros (en los libros) y características de la burocracia moderna dejan ver que el grado de burocracia no es tan alto en la E.B.A Naucalpan, pero que si existen elementos que son fácilmente identificables, tales como la estructura jerárquica que va más allá de los límites físicos de la organización, pues la cabeza de la escuela es supervisada y controlada por la Subdirección de Educación Básica, incluso hay actividades de la organización que son controladas con estas instancias y no con la directora de la escuela. Por ejemplo: los responsables de Servicio Social y Exámenes Profesionales de la Escuela deben asistir a reuniones en Toluca, con gente de la Subdirección de Educación Básica, y dar cuenta de su trabajo así como enviar un informe bimestral de sus actividades.

Esta marcada jerarquía y control no tienen otro beneficio que el de simplemente conocer qué se está haciendo; no hay un intercambio de información que permita saber cuál es el uso de los reportes bimestrales, no hay un medio en el que se den a conocer las modificaciones o propuestas que son producto de las juntas con las autoridades correspondientes.

La selección según la calificación profesional, de la que hablaba Weber, también es característica de la E.B.A. Naucalpan, aquí la selección se basa en la experiencia y en los estudios de los profesores para impartir clases de determinada disciplina, es importante destacar que sólo tres cuentan con título de licenciatura y el resto con carreras técnicas o como pasantes.

Como Weber lo menciona también hay una remuneración, independiente del número de alumnos inscritos, además del ascenso en una carrera, que se da por medio del puntaje en escalafón de acuerdo a antigüedad y grado de estudios, esta es más una forma de ascender que de incorporarse a la escuela.

## 2.6.1 AUTORIDAD Y COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Otros aspectos importantes de la estructura de la organización son: las comunicaciones y la estructura de la autoridad, porque a partir de aquí es de donde se coordinan las actividades y acciones encaminadas al logro de los objetivos establecidos en el aspecto formal (reglamentos, leyes, etc).

"Estos dos aspectos de la estructura de la organización se entrecortan, ya que de las comunicaciones forma parte también la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin:"(Mayntz, 1996:117).

Bajo este concepto se resalta la importancia de las comunicaciones y la autoridad como fenómenos relevantes de la organización.

En la E.B.A. Naucalpan, como el organigrama lo muestra, existe una delimitación de funciones y jerarquía, en contraste Mayntz señala que "en lugar de la estructura de la supraordenación e infraordenación aparece más conveniente el trabajo comunal en equipo . . . es más favorable que no predominen las relaciones impersonales típicas de una burocracia, sino solidaridad y la autoridad personal"(Mayntz, 1996: 116).

Tomando en cuenta las consideraciones de Mayntz, es posible identificar las líneas de comunicación en la E.B.A. Naucalpan con base en su estructura formal. Las comunicaciones en acuerdo a las instancias y formalidad del mensaje. A continuación se enumeran estos documentos con su respectiva explicación por qué y cuando se utilizan:



- Memorando, se utiliza generalmente como carta de liberación en el periodo vacacional o algún aviso sobre juntas o asignación de actividades en funciones.

- Oficio, es un documento oficial que trata asuntos de escalafón o requerimientos directamente de Toluca.

La comunicación en la organización debe considerarse "como regla fundamental para la construcción de una estructura de comunicaciones naturalmente, la regla de que cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin"(Mayntz, 1996: 123).

Pero los anteriores no son los únicos elementos importantes en el desempeño de una organización ya que también existen aspectos como los que a continuación se mencionan.

## **2.6.2 LA COMUNICACIÓN Y GRUPOS INFORMALES**

Evidentemente la comunicación dentro de la organización no se limita a lo que formalmente se debe registrar y archivar, es decir, existe una comunicación informal que se da durante la interacción cotidiana que se da al interior de la organización.

Aquí se puede hablar de grupos informales "si la ecología del área de trabajo y el horario de trabajo lo permiten, las relaciones informales se convierten en grupos informales ... casi siempre se puede asumir que la tendencia a conformar grupos informales existe porque todos tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas". (Schein, 1982:136).

Estos grupos informales representan también un flujo de comunicación que generalmente se da entre personas que se sienten identificadas, en la E.B.A

Naucalpan son pocos estos grupos informales ya que casi siempre los maestros sólo llegan a dar su clase y se van, no hay mucho tiempo de interactuar con los otros.

Por todo lo anterior, es importante que el flujo de información sea constante para que los miembros interactúen y tomen decisiones con base en la información. Esto resulta de gran relevancia porque a pesar de que la E.B.A Naucalpan cuenta con un cronograma anual de actividades, generalmente la información se da a conocer de manera informal una semana antes, en el mejor de los casos, o dos días antes de la realización de los eventos.

Lo anterior constituye un problema muy grave porque se trata de eventos en los que es importante que la escuela dé a conocer su trabajo, el cual no se puede preparar en una semana o dos días antes, pues no se trata de la exhibición de una clase, sino de coreografías, conciertos o exposiciones que deben prepararse con meses de anticipación.

Otro problema relacionado con el flujo de información es el que se da entre las áreas, si bien se da por hecho que cada área realiza actividades de difusión, casi nunca se sabe donde actúan, qué presentan o si se hubiera podido colaborar en la función.

Un ejemplo de esto son los recitales y actividades del área de música: en el mes de mayo la Escuela de Bellas Artes de Tultepec realizó un concurso de guitarra clásica y uno de los alumnos de la E.B.A Naucalpan obtuvo el segundo lugar y nadie se enteró, salvo aquellos que por casualidad lo escucharon. Los alumnos de artes plásticas también han tenido la oportunidad de presentar sus obras en galerías como el Ágora del Parque Naucalli, y la situación fue la misma que en música. El área de danza de igual forma participa en eventos y las otras áreas pocas veces se enteran de estas actividades.

La falta de información de este tipo entre las áreas las divide, las separa e incluso provoca que se ignoren unas a otras y, por lo tanto, no se valore ni se hagan proyectos que incluyan dos o más disciplinas, lo que a su vez implicaría mayor entusiasmo y compromiso de los participantes y lo más importante proyección para la escuela.

Retomando a Mayntz ¿cómo se va a actuar con arreglo a un fin (difusión o participación de la escuela en eventos) si la información es escasa y tardía? , al parecer estamos ante un problema serio en la estructura de las comunicaciones.

Otro tipo de información que se maneja al interior de la organización es la que tiene que ver con fechas de exámenes , juntas calificaciones, etc. Esta información se da a conocer de manera formal a través de escritos, de los que se firma un acuse de recibo, en este caso podemos hablar de un cierto grado de burocratización.

Finalmente también está la información que el sindicato emite, para ello se utilizan escritos. Pero, de manera alterna se dan a conocer acuerdos y actividades a través de los representantes que oralmente emiten su mensaje y resuelven dudas si las hay.

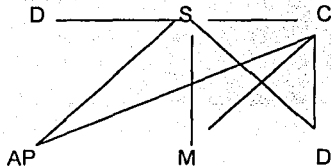
El flujo de información en los grupos informales juega un papel importante, pues son ellos los que interactúan diariamente y comparten sus ideas e inquietudes, sin embargo, en ocasiones por depender de encuentros y pláticas fortuitas, el intercambio de información (y sus implicaciones) no es constante.

### **2.6.3 LOS GRAFOS**

La representación gráfica de la comunicación se puede apreciar a través de los grafos, los cuales "... están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de unidades

de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. (Mayntz, 1996:119).

A continuación se presenta un grafo de la estructura formal de comunicación en la E.B.A. Naucalpan.



- DIRECCIÓN
- SUBDIRECCIÓN
- COORDINADOR
- ACADEMIA DE DANZA
- ACADEMIA DE MÚSICA
- ACADEMIA DE ARTES PLÁSTICAS

La teoría de los grafos permite la descripción analítica de los modelos de relaciones y distingue "... entre línea (un trazo que une directamente dos puntos), senda (unión entre dos puntos que pasa por lugares intermedios) y distancia (la senda más corta entre dos puntos) y el grado de un punto es el número de líneas que desembocan o inician en él". (Mayntz, 1996:119).

El grafo de la E.B.A. Naucalpan muestra las conexiones bajo las que formalmente se debe trabajar, en él predominan líneas y distancia. En cuanto al grado de punto, el mayor corresponde al puesto de la dirección el cual cuenta con una senda que pasa por la subdirección para unirse con cualquiera de las academias.

El grafo evidencia una comunicación segmentada porque no existe unión entre las academias, lo cual sólo esquematiza lo planteado en párrafos anteriores.

La idea de Mayntz al respecto de la importancia de la información en la organización resalta la importancia de superar situaciones como las que ya se mencionaron. "Estar informado de lo que en la organización suceda, sobre aquello que trasciende para la organización y para el sentimiento de vinculación personal con la organización. El estar informado proporciona el sentimiento de estar presente en la organización y de formar parte de ella". (Mayntz, 1996: 124).

## 2.7 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

"Las organizaciones poseen siempre inevitablemente una estructura de autoridad que es la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra". (Mayntz, 1996: 125).

"Atendiendo el modo en el que mandar y obedecer, el decir y el ejecutar están distribuidos en las distintas organizaciones ... existe un tipo (de tres) de organizaciones, en el cual un grupo superior de miembros, que generalmente actúa profesionalmente, ejerce influencia sobre otro inferior ... los miembros inferiores son destinatarios de actividades a cuya ejecución cooperan da manera más o menos voluntaria, sin que puedan por ello tomar parte en las determinaciones". (Mayntz, 1996: 126).

A este tipo de organización pertenece la E.B.A Naucalpan, porque en ella la estructura de autoridad se inicia en la Subsecretaría de Educación Básica, con un grupo superior de miembros que son quienes toman las decisiones (sobre actividades mediatas y aquellas orientadas al logro del objetivo) y la escuela se acata a tales disposiciones sin mucha posibilidad de tomar parte en las determinaciones. Evidentemente habrá decisiones que se tendrán que tomar en el seno de la organización, pero son aquellas cotidianas que se resuelven en su contexto.

Para ejemplificar como funciona esta estructura de la autoridad en la E.B.A Naucalpan están las determinaciones de un cronograma anual que la subdirección de Educación Básica otorga a la escuela al iniciar el ciclo escolar, el cual se debe cumplir (la participación de la escuela en actos cívicos del Estado de México).

La autoridad, entonces, en la E.B.A. Naucalpan es centralizada en la Subdirección de Educación Básica, que es donde se toman las decisiones, sin embargo todo es delegado a la dirección de la escuela quien siempre debe tener el visto bueno de esta instancia.

## **2.7.1 EL CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN**

"La palabra control hay que entenderla en el sentido anglosajón, como parte del mando y de dominación, y no en el sentido de verificación". (Mayntz, 1996: 129). De aquí se parte para determinar empíricamente quién manda en una organización y a quién manda.

Mayntz habla del control con base en "curvas de control" y distingue cuatro tipos diferentes. A la autoritaria es a la que pertenece la E.B.A Naucalpan, ya que el dominio lo ejerce la cabeza de la organización, identifiquemos por ésta a la Subdirección de Educación Básica; lo anterior representa una escasa actividad de los miembros y orientación hacia el rendimiento, esto implica "...la satisfacción de necesidades personales (de los miembros), sin que se sientan por ello ligados a la organización ni tengan que identificarse con su concepción del mundo". (Mayntz, 1996: 132).

Las consecuencias de una forma de control jerárquica generalmente provocan poca iniciativa de los miembros, en la E.B.A Naucalpan esto es evidente cada vez que hay propuestas, por ejemplo: a principios del 2001 el profesor de teatro

propuso la publicación de una gaceta, sin embargo esto implicaba trabajo extra además del requisito de realizar el trámite correspondiente ante las autoridades correspondientes enviando un escrito utilizando la estructura señalada por la Subdirección de Educación Básica, presentarlo por triplicado y esperar varias semanas para que fuera autorizado. En la mayoría de los casos esta forma de control afecta directamente la participación de los miembros, a quienes este tipo de procedimientos resultan desgastantes y desalentadores.

El sociólogo Max Weber, por su parte ha elaborado una tipología de las formas de dominación. "La dominación o la autoridad es para Max Weber la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata, pues, de una relación entre puestos y funciones y no por el poder o la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera". (Mayntz, 1996: 134).

Weber identifica tres tipos de dominación legítima; y al que pertenece la E.B.A. Naucalpan es "la dominación legal que se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido, en virtud del cual los titulares de determinados puestos tienen un poder de mando establecido por este ordenamiento". (Mayntz, 1996:135).

Lo anterior no es difícil de entender, pues todo lo desarrollado en este capítulo ha demostrado que la E.B.A. Naucalpan es una organización cuyos conceptos están basados en la legalidad, desde su creación hasta su forma de dominio. Tenemos entonces, que quienes ejercen la autoridad son miembros a los que legalmente bajo protesta les ha sido asignado un cargo.

En la Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal se establecen las siguientes sanciones, que debe imponer el superior inmediato del servidos público docente sancionado.

El incumplimiento de los servidores públicos docentes con respecto de las obligaciones que les imponen la Ley y las Condiciones Generales , o la infracción a las limitaciones que en ellas se establecen, y que no sean causal de rescisión de la relación laboral, darán lugar a las siguientes sanciones:

- I. Llamada de atención
- II. Severa llamada de atención
- III. Amonestación
- IV. Nota de demérito

Se entiende por llamada de atención a la prevención verbal, y por severa llamada de atención a la prevención escrita que se haga al servidor público docente con motivo de falta leve; o por falta de puntualidad y asistencia.

Amonestación es una nota escrita en el expediente personal del servidor público docente ante las omisiones mencionadas en el artículo 141 de las Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal.

La imposición de las sanciones deberá ser comunicada personalmente y por escrito al servidor público, quien deberá firmar de enterado ante la presencia de su representante sindical.

La obediencia es la otra parte de la autoridad, que de entrada se da por el compromiso adquirido de los miembros (de los alumnos a los maestros y de éstos a la dirección) de obedecer y respetar los reglamentos de la organización en su momento de ingreso; así como las implicaciones que las faltas representan (descuentos, sanciones, despido).



## 2.7.2 TENDENCIAS AL CAMBIO ESTRUCTURAL

"A medida que las organizaciones avanzan de edad y en número de miembros suelen experimentar un proceso progresivo de diferenciación estructural y de formalización". (Mayntz, 1996: 138).

Los cambios estructurales en instituciones como la E.B.A Naucalpan dependen generalmente de los que a su vez se den en las administraciones políticas que cada seis años cambian.

Lo anterior se ve reflejado en los cambios que durante este año se dieron a razón de la llegada de Arturo Montiel (en el 2000) como gobernador del Estado de México.

El cambio específico que se dio en la escuela fue la descentralización (y que apenas se está afinando). Antes la E.B.A Naucalpan dependía directamente de la Dirección de Educación Básica y Normal, ahora se creó la Subsecretaría de Educación Básica, que tiene a sus cargo la educación elemental, preescolar y primaria; secundaria, educación especial y educación complementaria, a la que pertenece Educación Artística (Escuelas de Bellas Artes), Educación para la Salud y Educación Física. Esta descentralización incluye la creación de cuatro Subdirecciones Regionales y 17 Departamentos Regionales.

Esta reestructuración se hace también pidiendo las sugerencias de algunos miembros sobre cómo funcionan estas secciones, por ejemplo en el caso de Servicio Social y Titulación, se convocó a una junta en Toluca con el responsable de la Subdirección de Educación Básica para dar cuenta de lo que se está haciendo y hacer sugerencias. (para lo cual ya se tiene contemplada otra fecha).

## 2.8 LOS MIEMBROS

"Mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su supremacía en ella y hacer que se desempeñen sus cometidos". (Mayntz, 1996: 124).

En este sentido se hará referencia de los miembros de la E.B.A Naucalpan dividiéndolos en dos, por un lado los directivos y por otro los docentes.

### 2.8.1 RECLUTAMIENTO

Primero se hablará del reclutamiento, Mayntz dice que "la manera en que las organizaciones reclutan a sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso". (Mayntz, 1996:144)

En la E.B.A. Naucalpan no existe un órgano especialmente creado para este fin. Entonces, este proceso se puede dar de la siguiente manera: porque se le pregunta a los maestros si tienen un conocido interesado en dar clases, se asigne a una persona desde el departamento de educación complementaria o que el interesado presente su currículum, aunque la forma que ha predominado es la contratación de alumnos.

Un aspecto importante en el proceso de reclutamiento es que "el aprecio de la organización a los ojos del mundo circundante desempeña un papel importante" (Mayntz, 1996:156). Porque es a partir de esta imagen el interés que el futuro miembro pueda tener en participar en la organización.

En las disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo estatal, se establecen los siguientes lineamientos en el reclutamiento y contratación:

- De los requisitos de ingreso
- De los nombramientos
- Del alta y movimientos de servidores públicos docentes
- Del derecho a afiliarse al sindicato
- De la jornada de trabajo
- De la complejidad en horarios y funciones
- De la intensidad y calidad de trabajo

Para la E.B.A. Naucalpan este proceso de reclutamiento no suele ser tan exigente ya que no hay muchos licenciados en arte y entonces las personas que imparten las clases son técnicos o diplomados en danza, para el caso de esta disciplina para artes plásticas y música quienes imparten son pasantes del área.

El aliciente que ofrece la organización juega un papel importante en la conservación y en la tarea de atraer adeptos.

Para docentes (y administrativos también) se encuentra en primer lugar el sueldo; que aun cuando se reniega de que es malo, éste se compensa con el aguinaldo, prima vacacional, compensaciones, gratificaciones especiales, pago de quinquenios, primas por años de servicio, pagos por carrera docente, prima dominical, labores docentes, prima adicional por permanencia en el servicio, estímulo por asistencia y puntualidad, becas institucionales, despensa, becas para trabajadores sindicalizados, impresión de tesis, días cívicos y días económicos. Así como el servicio de ISSEMYM, Sistema De Seguridad Social Del Estado De México Y Municipios.

Lo anterior también se encuentra contemplado en las Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal en los siguientes apartados:

De los sueldos y prestaciones económicas

De las licencias

De los descansos

De las vacaciones

De los derechos y obligaciones

De las obligaciones de los titulares de la dependencia y unidad administrativa

De los reconocimientos por dedicación y superación en el trabajo

En conjunto tenemos que a través de las prestaciones y la reglamentación de derechos a los servidores es como se motiva al buen desempeño del trabajo. A la motivación ya mencionada se le suman las facilidades que se otorgan para visitar centros vacacionales a bajo precio, la organización de eventos masivos en días festivos como el Día del Maestro o del Niño, préstamos y la seguridad de un trabajo cuando ya se tiene la base.

Esta misma motivación no se da en relación con las necesidades materiales de trabajo, a pesar de que en el capítulo XIV de las Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal el artículo 133 apartado VII Sobre las Obligaciones de los titulares de la dependencia y Unidad Administrativa dice:

Son obligaciones de los titulares de las dependencias y unidades administrativas las siguientes:

Proporcionar a los servidores públicos docentes, los útiles, equipo y materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Lo anterior es una utopía pues la academia de música, por ejemplo, tuvo que organizar una rifa para la compra de instrumentos musicales para la escuela.

Ante esta situación (y otras mencionadas anteriormente) resultaría muy aventurado decir qué es lo que ha llevado a los profesores de la E.B.A Naucalpan a trabajar y a permanecer en ella pues no existe una rotación constante de personal. Al respecto de lo anterior Mayntz señala que "un miembro puede declararse dispuesto a desempeñar cierto papel por estar identificado normativamente con el objetivo de la organización. Puede hacerlo también porque tal objetivo coincida con su interés personal". (Mayntz, 1996:162) o por la remuneración financiera.

## 2.8.2 ASCENSO

Como menciona Mayntz, "Para las organizaciones burocráticas en general rige, al menos como regla oficial, el ascenso por años de servicio (tiempo de permanencia en un determinado puesto dentro de la organización) o por el rendimiento o bien por una y otra cosa". (Mayntz, 1996:158).

La E.B.A Naucalpan encaja muy bien en estos criterios de ascenso para sus miembros, a continuación se mencionan algunos artículos de las Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal:

Art. 29 Son requisitos para la promoción de ascenso en puestos escalafonarios no sujetos a plaza vacante, en las ramas de puestos docentes de apoyo a la educación, de promoción y de educación penitenciaria, a que hace referencia la fracción I del artículo 26, los que se determinan a continuación:

I. Título de licenciatura, para los puestos de profesor titulado, directos de escuela para adultos "B", profesor de telesecundaria titulado, promotor de educación

física o educación ambiental y salud, profesional en educación especial y facilitador educativo de C.P.R.S.;

II. Estudios concluidos de licenciatura, para para los puestos de profesos pasante, profesor telesecundaria pasante, y horas clase "B", en los tipos de horas clase ME,MS,SU,AL Y PSI.

III. Diploma de Bellas Artes, para el puesto de promotor de educación artística.

IV. Acreditar haber concluido 50% de los estudios de licenciatura en educación; para el puesto de profesos estudiante; y

V. Tres años ininterrumpidos en el servicio ocupando el puesto de profesor super "B", para el puesto de super "A".

Art. 32. Todo movimiento de promoción escalafonaria, así como la integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Escalafón, deberá llevarse a cabo conforme a lo establecido por el reglamento de escalafón.

Es importante mencionar que algunos cargos en los que se trabaja en la E.B.A Naucalpan no son promovidos y entonces se trabaja bajo la categoría de Horas Clase con funciones de ..., por ejemplo las secretarias cobran bajo este rubro, una de ellas desempeña las funciones de Secretaria Escolar, lo que no compromete a un ascenso y pago superior a su trabajo. Situaciones como esta dependen de la autorización de presupuesto por parte de la Administración del Gobierno Estatal.

## **2.8.3 LA COHESIÓN DEL GRUPO Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS**

Toda organización está conformada por diferentes grupos que trabajan y cooperan para que ésta funcione, en la E.B.A. Naucalpan existen grupos formales que se integran por los profesores de cada área; así existen tres academias: de danza, música y artes plásticas.

"Se afirma con frecuencia que los grupos integrados dentro de una organización predisponen a los miembros pertenecientes a ellos a una mejor satisfacción y disposición de servicio". (Mayntz, 1996:165)

La formación de estas academias obliga a los docentes a reunirse formalmente, por lo menos tres veces durante un semestre. El objetivo de tales reuniones de academia no se cumple al 100% tal como lo señala el reglamento de éstas, por lo anterior en variadas ocasiones las reuniones se convierten en una lista de quejas sobre los peinados de las alumnas en lugar de un intercambio más fructífero sobre didáctica, por ejemplo.

Por otro lado también se debe reconocer que en el mes de mayo (2001) se organizó la rifa de un televisor, para comprar equipo de sonido para los salones de danza, lo que refleja un cierto grado de identificación y cohesión de los miembros a favor de intereses y necesidades compartidas.

No obstante lo mencionado en el párrafo anterior en general se respira un ambiente de apatía incluso dentro de las mismas academias así como entre ellas.

## **2.8.4 ESTILO DE DIRECCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS**

"El estilo de la dirección en una organización o en una unidad de organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes en sus papeles como sobre sus actividades". (Mayntz, 1996:168).

"Los miembros reclutados voluntariamente y con una actitud positiva, si son colocados bajo una disciplina demasiado rígida, bajo una dirección autoritaria o bajo medidas completamente arbitrarias, pueden perder su entusiasmo inicial y compartir

sólo de mala gana las obligaciones que les imponen sus papeles". (Mayntz, 1996:168).

Tomar en cuenta la idea de Mayntz, sirve para explicar por qué de repente parece que los profesores no tienen iniciativa, la posible respuesta es que el alto grado de formalización que existe para presentar una propuesta los desanima. Para una propuesta se debe seguir un formato impuesto, enviar a Toluca y esperar algunas semanas.

Un ejemplo de lo anterior fue la propuesta para realizar un Encuentro Cultural de Arte (anualmente) que fue aceptado, una semana completa se realizaron con exposiciones y conferencias, pero al año siguiente no se le dio continuidad.

Para concluir con este apartado se hará referencia al estilo gerencial y que según la clasificación de Mayntz los jefes burocráticos, de acuerdo a un estudio francés, "no se identificaban con los subordinados, ni con la gerencia, no eran tolerantes ni castigaban personalmente, sino que se escudaban tras las reglas y se mostraban como auténticos pedantes y mezquinos". (Mayntz, 1996:172)

La E.B.A Naucalpan al tener ciertos matices de burocracia, efectivamente se rige por las reglas para sancionar a sus miembros, sin embargo, existe por parte de la dirección un buen grado de empatía con los profesores. La dirección a su vez debe seguir las órdenes y requerimientos de la Subdirección de Educación Básica y Normal, es decir, la dirección se encuentra entre ambos lados; habría que conocer cómo es que se logra armonizar estas instancias y si esto afecta en el desempeño de la organización.

Esta es una forma de control organizacional en la que "... los miembros de la organización pueden ser controlados de una de las dos maneras: mediante su sujeción a un gran cuerpo de reglas, regulaciones y procedimientos definidos (alta formalización), o por el hecho de que todas las decisiones de importancia se tomen en la cumbre de la organización (sumamente centralizada). (Salaman, 1984: 97).



## 2.9 LAS METÁFORAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se ha hecho un acercamiento a la organización a través de aspectos formales: sus objetivos, reglamentos, estructura, etc. Pero, conocer a la organización implica más que eso, hay que observarla desde otras perspectivas, ello ayudará a comprender mejor a la E.B.A Naucalpan.

Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización* ofrece metáforas que permiten observar y distinguir a las organizaciones considerando diversas analogías.

Una de las primeras imágenes que se deben considerar para observar a la organización, es la de la cultura, pues ella ayudará a comprender sobre todo los valores y actitudes bajo los que las personas participan en una organización.

Cuando se habla de cultura hacemos referencia a "los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideología, valores, leyes y ritual diario ... (de ahí que) diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social". (Morgan, 1991:100).

El considerar que la organización está inmersa en un contexto cultural en el que el mexicano está acostumbrado al trabajo solitario (quizá por una necesidad de sobresalir o por temor a que alguien le reemplace) ubica esta actitud como lo que de alguna manera impide la idea de integración en la E.B.A Naucalpan.

Si no, cómo explicar que aún cuando los miembros de la E.B.A Naucalpan trabajan con la esencia del ser humano (la sensibilidad, la creatividad, el arte) hasta ahora no hayan podido integrarse y participar con más entusiasmo a favor de la escuela y no de sí mismos.

Toda organización de alguna manera implica relaciones y actividades de poder y diversidad de intereses. "Etimológicamente la idea de política proviene de la visión

de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación". (Morgan, 1991:128).

Ante esta necesidad las organizaciones crean mecanismos que permitan la conciliación de intereses. En la E.B.A Naucalpan la formación de academias y la realización de juntas permiten tanto la integración como la exposición de ideas. Sin embargo, en muchas ocasiones lo hablado no se lleva a cabo, por ejemplo, en una junta de academia se llegó al acuerdo de que los alumnos varones de grados inferiores no podrían participar en coreografías que no fueran de su grado, lo cual no fue respetado. Estamos ante un conflicto de intereses, donde cada quien pretende hacer uso de su poder para no respetar las reglas.

Es aquí donde surge la burocracia como una forma de control y dominio "asociado con el uso de la palabra escrita y es ejercido por burócratas que asentados detrás de sus mesas de trabajo creando y administrando las normas, y las formas de administración que esto implica". (Morgan, 1991:130).

Esta burocracia es tanto una forma de ejercer el poder, como una cultura que prevalece en las organizaciones del gobierno en México.

Ver a la E.B.A Naucalpan a través de la imagen de la organización como cambio y transformación ayudaría a plantearla como un sistema cerrado y autónomo en el que sugieren Maturana y Varela, "los sistemas vivos se encierran en ellos mismos para mantener un modelo estable de relaciones y este proceso de enclaustración o autoreferenciales que en esta última instancia distingue a un sistema como tal sistema". (Morgan, 1991:224).

Lo anterior lejos de aislar a la organización permite para ésta la autonomía, la circularidad y la autoreferencia, lo que a su vez implica transformación y evolución que se generan internamente.

Es la teoría de la autopoiesis la que amplía esta idea, y "coloca el acento principal en la forma en que el sistema total de interacciones configure su propio futuro" (Morgan, 1991:128). A través del cual la organización busca mantenerse y reproducir una identidad sin salirse de los lineamientos establecidos responder a las necesidades específicas de la escuela, ya que los reglamentos han sido elaborados para establecer acciones generales a situaciones generales, para instituciones dependientes del gobierno del Estado de México. Para hacer más clara esta situación pongamos un ejemplo, el reglamento para otorgar incapacidad a los profesores pone como únicas enfermedades, consecuencia del desempeño profesional, a las que afectan a la garganta y no considera lesiones en rodillas, tobillos o articulaciones, que para el caso de los profesores de danza de la E.B.A. Naucalpan puede resultar un problema.

## ÁREAS DE ATENCIÓN URGENTE Y DETECCIÓN DE PROBLEMAS GENERALES

A lo largo de este capítulo se han conocido las aspiraciones de la organización en su dimensión formal, es decir, los propósitos y la manera en la que se estructura para lograrlos.

A continuación se hace un recuento de estos aspectos formales y sus implicaciones positivas o negativas para la organización.

Partamos nuevamente del objetivo:

"Ofrecer a la población un espacio donde el alumno desarrollará sus capacidades creativas y de expresión, a partir del contacto con la danza, el teatro, las artes plásticas y la música, centrándose la atención en atender la Educación Artística

extraescolar, dirigida a la población infantil y educación profesional encaminada a los adultos". (Plan de estudios 1996).

Como es evidente aquí se hace una división de lo que se pretende, por un lado, la educación no formal al sector infantil y por otra, una formal a los adultos. Sin embargo, el equilibrio entre ambas cosas ya no resulta tan simple si consideramos lo siguiente:

a) La infraestructura apenas empieza a ser la suficiente para la formación de profesionales en el área artística.

b) La falta de docentes en arte provoca que se acepten profesores técnicos impartiendo clases de licenciatura y se les pague como profesores de secundaria.

c) La escasa afluencia de alumnos no permite hacer una selección más rigurosa a través de exámenes de admisión.

d) Los contenidos a desarrollar en algunos de los programas resultan muy ambiciosos si se toma en cuenta todo lo anterior.

Como siguiente punto importante esta la burocratización y un alto grado de formalización en el que se encuentra la E.B.A Naucalpan; por lo que ésta se debe atener a las demandas, formalismos y rigidez de los reglamentos, lo cual no permite que por si misma implante planes de acción específicos que le permitan un funcionamiento eficaz.

Otro aspecto que juega un papel importante en el desempeño de la organización es la comunicación, la que generalmente es tardía y provoca por un lado desintegración (las áreas no comparten información) y, por otra, molestia (cuando se avisa de alguna invitación a funciones de un día para otro).

## DIAGNÓSTICO

Este capítulo ha permitido conocer otros aspectos de la organización y ver lo que de sí misma espera y cómo se estructura para lograrlo. Su objetivo, entonces, aparece como la guía de sus acciones, pero ¿las acciones son las que realmente debe realizar para el logro de sus objetivos?

Una respuesta absoluta sería mentira, sin embargo, existen elementos que se deben considerar para esclarecerla:

En su aspecto formal la organización está llena de reglamentos y manuales que ni siquiera han sido creados por ella, sino por las instancias superiores, lo cual indica ya un límite impuesto desde afuera que quizá no responda a sus necesidades particulares.

Algunas de las formas de regulación formal, lejos de permitir su crecimiento lo han restringido, lo que ha provocado falta de participación debido al largo tiempo de espera y toda la formalidad en general, además de crear una rigidez que no ha permitido considerar y desarrollar propuestas de quienes conocen las necesidades y problemática de la organización. Por lo tanto, podemos considerar que la burocracia de alguna manera ha limitado su desarrollo.

Ninguna organización es igual a otra, sin embargo, la formalización es tal que a todas las Escuelas de Bellas Artes se les ve igual sin tomar en cuenta que tienen problemas, entornos y miembros diferentes.

En este sentido existen paradojas entre lo que dicen los reglamentos (Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral Para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal) y lo que resulta funcional para la organización, por ejemplo:

Por ley (art. 133) se debe proporcionar al docente el equipo y materiales necesarios para su desempeño, sin embargo, se han tenido que organizar rifas o cooperaciones para comprar instrumentos o acondicionar salones.

Que haya una licenciatura impartida por técnicos, cuando el reglamento pide una preparación superior y que además se les pague a nivel secundaria.

Que haya una delimitación de funciones muy detallada que no se da a conocer ni se lleva a cabo.

Que en el reglamento de academias se contemple la consideración de propuestas (art. 60) y que éstas rara vez se tomen en cuenta.

Algunas de estas situaciones son paradójicas e implican que la estructura tan estrictamente formal de la organización lejos de permitir un funcionamiento bien articulado, entre reglas y funcionalidad, lo hace rígido y sesgado, por ejemplo: en el caso de la estructura de la comunicación el flujo de información entre la subdirección de Educación Básica y Normal, y la E.B.A. Naucalpan, es lenta ya que los escritos tardan varios días o semanas en recibirse.

Si hablamos de la manera en que la estructura de la autoridad se encontrará también la presencia de la burocracia, tanto para el control (sanciones) como para la motivación (derechos, permisos, estímulos); en este sentido los reglamentos son muy claros, el inconveniente es que generalmente éstos no se conocen por completo.

La delimitación de funciones a través de reglas no ha resultado funcional porque los miembros se deben adaptar a la solución de situaciones específicas de la organización, por ejemplo en la E.B.A. Naucalpan no existe un coordinador para cada área o para una sola, sino que éste coordina todas las áreas, lo que va en contra del reglamento, pero así funciona.

El objetivo es otro de los elementos importantes de la organización porque es el que guía las acciones a seguir, sin embargo, los insumos y la infraestructura también resultan de suma importancia porque es en ellos donde se apoya el objetivo.

Es decir, se tiene una infraestructura que pretende ser coordinada con los aspectos ideológicos a través de la formalización, lo cual no ha funcionado al cien por ciento, quizá porque son pocas las personas que conocen y siguen los reglamentos no existe una instancia que verifique su cumplimiento, cada escuela enfrenta situaciones diferentes que están fuera de lo contemplado en manuales y reglamentos.

Entonces qué debe hacer la E.B.A Naucalpan para enfrentar a la burocracia, una respuesta tajante sería muy ambiciosa, pero si ella además de seguir las reglas impuestas por la Subdirección de Educación Básica y Normal crea y sigue sus propias reglas podrá reestructurar su flujo de información para que la comunicación sea más sólida y eficaz, para lograr una cooperación más comprometida así como la integración de sus miembros.

Para enfrentar lo anterior podría crearse algún mecanismo que permita el flujo de información más rápido y por otro lado que permita a los miembros conocer el objetivo y su papel dentro de la organización, pues quizá eso haga más operativos todos los reglamentos que ya existen y tienen elementos rescatables.

# BOCETOS Y PINTURAS

## 3. LA ORGANIZACIÓN IDEAL Y LA REAL

Como ya se mencionó en su momento las organizaciones implican formaciones sociales que se dirigen al logro de objetivos, "son totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros". (Mayntz, 1996:47).

Cada uno de los elementos mencionados en el párrafo anterior conllevan una estructura, una planeación que defina los objetivos, que articule a los miembros y delimite funciones, es decir, formalmente la organización establece para sí misma lineamientos de comportamiento y procesos.

Esa estructura formal sobre la que la organización se sustenta inevitablemente se ve influida por sus miembros quienes en la práctica pueden cambiar e incluso soslayar algunos aspectos que se plantean formalmente a través de reglamentos, organigramas, objetivos, burocracia, etc.

De esta forma podemos establecer que existen dos aspectos dentro de la organización: el formal (reglamentos, objetivos, filosofía, etc) y el informal, que es determinado por los miembros de la organización, por su forma de llevar a la acción lo establecido en los documentos escritos de la organización, estamos entre lo que la organización dice que es y lo que realmente es.

La diferencia entre ambas partes (lo formal y informal) está en la influencia que el ser humano puede tener algo que ya predeterminado, el individuo lo interpreta, percibe, configura y realiza de acuerdo a su propia experiencia, estamos frente a la teoría y la práctica de la organización o si se prefiere entre lo que idealmente quiere la organización y lo que realmente es.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



En la Escuela de Bellas Artes de Naucalpan el aspecto formal es muy marcado, ya el capítulo anterior permitió conocer las normas y reglas que la rigen, sin embargo, su funcionamiento real es lo que finalmente ayuda a conocerla y comprenderla mejor. Un acercamiento a su desenvolvimiento real permitirá hacer inferencias sobre la lógica de su comportamiento.

La E.B.A. Naucalpan es una organización dedicada a la formación de técnicos y licenciados en disciplinas artísticas (además de los talleres en las mismas áreas del arte).

De manera formal la escuela solicita la formación de academias de las diferentes áreas (danza, artes plásticas y música) con el objeto de que los integrantes intercambien información, propongan nuevas formas de trabajo o proyectos a favor de un mejor desempeño de las áreas, por lo tanto lo que en las academias se haga resultará de gran relevancia para la proyección de la escuela.

Conocer a fondo cómo es que se lleva a cabo este proceso ofrece la oportunidad de ver de cerca el funcionamiento de las academias y compararlo con lo que formalmente plantea la organización.

Para un estudio objetivo un análisis de la realidad requiere de elementos de elementos de observación que sean objetivos. La fenomenología como fundamento teórico "intenta aprehender el proceso de interpretación en el que la gente define su mundo y su propia conducta humana". (Sierra :3). Bajo este planteamiento se utilizarán diferentes herramientas cuantitativas porque finalmente lo que se busca es la comprensión de la realidad social.

Un diagrama de flujo para observar el proceso del trabajo de las academias, resulta necesario, pues éste permite identificar tanto la trayectoria real como la ideal que sigue un proceso para el logro de un objetivo.

La diferencia entre ambos procesos marcará la pauta a seguir para identificar las razones de tales divergencias y si ésta implica un problema en el proceso de trabajo de la organización.

El estudio y aplicación de estos diagramas ofrece la posibilidad de identificar los pasos de un proceso así como aquellos que puedan constituir fuentes potenciales de problemas.

Como ya se mencionó se ha elegido observar el proceso de trabajo de las academias de área porque son ellas una parte fundamental en la escuela tanto por su especialización en cada disciplina como porque en ellas existe retroalimentación, creatividad para proponer, etc.

Una vez que se haya identificado la parte del proceso que pueda causar conflicto, las hojas de inspección serán utilizadas para conocer en detalle el problema. Con los resultados de la aplicación de las hojas de inspección se procederá a elaborar un diagrama de causa efecto, con el objeto de identificar las posibles causas del problema.

Los resultados de la aplicación de estas herramientas pueden llevar a la conclusión de que la parte central del problema tiene que ver con aspectos humanos más que de productividad, es decir si se trata de un problema de clima organizacional.

Si lo anterior resulta verdadero, entonces se aplicará una encuesta de clima organizacional; ésta resulta ser un instrumento de gran ayuda para conocer el

ambiente en el que los individuos se desempeñan y por supuesto todo lo que ello conlleva.

Para la representación de los resultados que se obtengan de la aplicación del cuestionario se elaboraron gráficas que permiten hacer inferencias sobre la percepción de la organización por parte de los actores y si esta percepción está relacionada con el problema planteado inicialmente a través de los diagramas de flujo.

### 3.1 LA ORGANIZACIÓN IDEAL

El funcionamiento ideal de la organización, en este caso el de las academias de la Escuela de Bellas Artes de Naucalpan, está representado por aquellos procesos con los que se pretende obtener los resultados óptimos. A continuación se describe y compara con el proceso real del funcionamiento.

Idealmente el Reglamento para el funcionamiento de las academias, establece que cada ciclo escolar se debe conformar una academia por área, la cual debe nombrar un presidente que dirija las reuniones y un secretario que registre en un libro todos los acuerdos y temas tratados en las juntas realizadas.

Los acuerdos emanados de tales juntas deben estar aprobados por la mayoría de los asistentes, la asistencia es obligatoria y el número y tiempo de éstas es de acuerdo a la importancia de los temas tratados. La realización debe ser de un mínimo de 3 reuniones semestrales, que se hacen tomando en cuenta días y horarios convenientes para los profesores, ya que no se deben suspender labores.

Posteriormente se realizan las juntas en las que de acuerdo al reglamento se deben discutir los contenidos de los programas, problemas didácticos e intercambiar experiencias así como analizar problemas en la práctica docente y fomentar las relaciones humanas.

El producto del paso anterior es el registro en los libros de academia de acuerdos, proyectos y temas tratados en la junta, los cuales están firmados por todos los asistentes y en donde se incluyen, ocasionalmente, fechas de realización durante el semestre o ciclo escolar.

Finalmente, al término del ciclo escolar se hace un recuento y reporte correspondiente de las actividades realizadas y no realizadas por la academia, cuya copia debe ser mencionada a los supervisores de zona escolar, con la idea de conocer cuántos acuerdos y proyectos se realizaron.

Aún cuando no se menciona un objetivo para la formación de academias si se hace evidente que esta serie de acciones que señala el reglamento para ellas busca un intercambio, comunicación y convivencia de los miembros para lograr una integración que permita enriquecer las formas de trabajo y la didáctica.

### **3.2 LA ORGANIZACIÓN REAL**

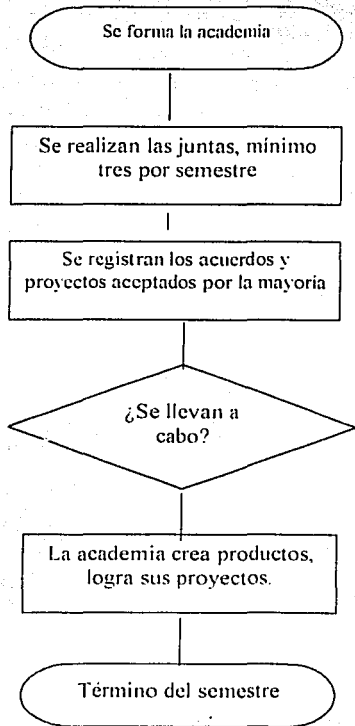
El desarrollo real y práctico del proceso de la función de las academias no difiere mucho del ideal, pues las reuniones se llevan acabo, así como el registro correspondiente de los acuerdos, temas y proyectos, sin embargo esta similitud puede ser sólo en apariencia.

"Un diagrama de flujo de ambos procesos (el ideal y el real) permitirá observar con detalle si éstos se desarrollan de manera igual. "Un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso . . .

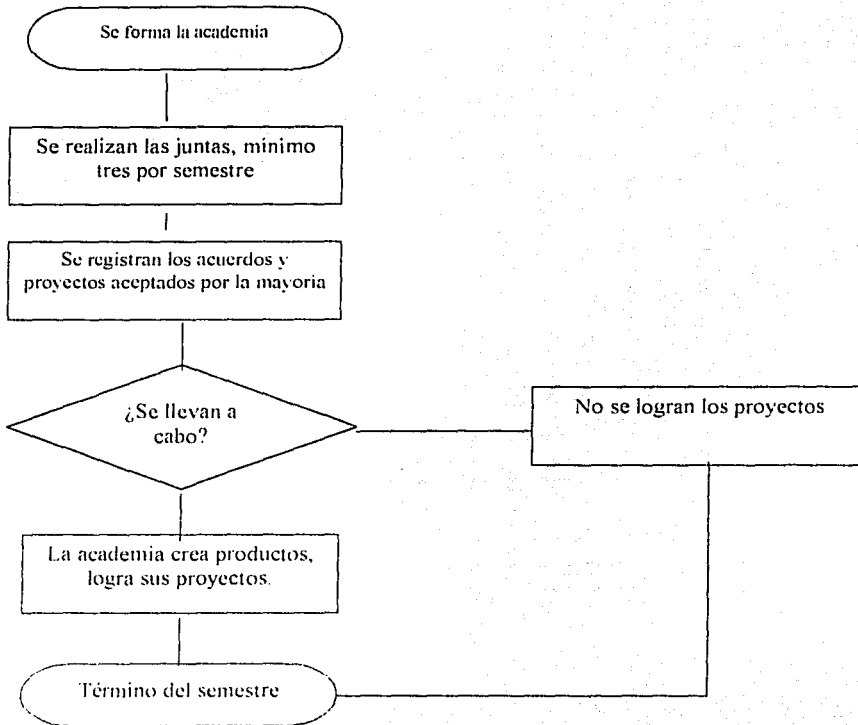
proporciona una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso". (Herramientas estadísticas:9).

La simbología es un óvalo para inicio o fin del proceso, rectángulo para pasos del proceso y rombo para puntos decisivos.

### DIAGRAMA DE FLUJO IDEAL



## DIAGRAMA DE FLUJO REAL



El desarrollo real de una acción de la naturaleza de un reglamento puede variar en el momento de ser llevado a la práctica, los diagramas de flujo correspondientes al desempeño ideal y real de las academias de disciplina en la E.B.A. Naucalpan, permiten comparar su funcionamiento.

"Estudiando estos diagramas por lo general se descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas". (Herramientas estadísticas:9).

En realidad la única diferencia entre ambos flujogramas (o diagramas de flujo) radica en que en la práctica el punto decisivo es negativo, es decir, no se logran los proyectos ni los acuerdos. Lo importante en este sentido es investigar cuáles son los motivos por los que no se logran proyectos en los que aparentemente la mayoría acepta o está dispuesto a contribuir para que éste llegue a su fin.

Se puede decir, entonces, que en ambos diagramas de flujo el proceso de operación es el mismo y lo que realmente marca la diferencia entre uno y otro aparentemente es el contenido, lo cual nos lleva a la necesidad de cuantificar las variaciones en los factores que intervienen en el desarrollo de las juntas de academia, lo que debe hacerse en un tiempo suficientemente amplio para que se obtengan resultados confiables.

Pero ¿por qué ocurre así?, podemos inferir respuestas, lo cual finalmente nos llevará a darle un sentido a este trabajo, una posible respuesta es que los miembros no están lo suficientemente comprometidos con los reglamentos, o que ni los conocen o simplemente no les interesa cumplir con el requisito de reunión y ya.

Por tratarse de un problema de esta naturaleza es importante utilizar herramientas de análisis como la hoja de inspección que permite observar la frecuencia con la que ocurren determinados eventos.

La hoja de inspección se usa para "reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de un problema". (Herramientas estadísticas:10).

Se realizarán dos hojas de inspección que permitan conocer el desarrollo de las juntas de academia, una tiene que ver con el número de reuniones, participantes etc. Y otra con los acuerdos y contenidos tratados; todo en referencia al ciclo escolar 2000-2001. Para tal efecto se recurrirá al registro de información que existe en los libros de academia, que como ya se mencionó en ellos se escribe todo el desarrollo y contenido de las juntas de academia.

Las hojas de inspección permitirán cuantificar los elementos mencionados y las incidencias de éstos en el desarrollo de las juntas, para después evaluarlos y realizar un diagnóstico del comportamiento de las academias de las diferentes áreas de la E.B.A. Naucalpan.

## DESARROLLO DE LAS JUNTAS DE ACADEMIA CICLO ESCOLAR 2000-2001

---

	DANZA	MÚSICA	ARTES PLÁSTICAS
No. De juntas	5	6	8
No. De participantes*	4	5	3
No. De faltas*	7	1	0

---

\* Promedio por junta

---



## CONTENIDO DE LAS JUNTAS DE ACADEMIA CICLO ESCOLAR 2000-2001

---

	DANZA	MÚSICA	ARTES PLÁSTICAS
<b>TEMAS:</b>			
Didáctica	1	5	5
Modif. a programas	3	7	11
Acuerdos y propuestas	7	3	5
Inconformidades	1	5	4
Otros	11	5	5
Realizados	6	8	7
No realizados	12	1	1
Violados	3	-	-

---

La primer hoja de inspección evidencia a la academia de danza con sólo cinco reuniones en un semestre, le sigue música con seis y artes plásticas con ocho; las dos últimas cumplen con lo que establece el reglamento (para las academias) que indica que se deben realizar por lo menos tres juntas por semestre.

De esta hoja podemos inferir que la participación en la academia de danza resulta escasa, la integración de sus miembros no se da cuando menos en el aspecto formal. A diferencia de ésta las academias de artes plásticas y música cuentan con un nivel más alto de asistencia y participación (más juntas, más propuestas). En este sentido es importante considerar el número de miembros de cada academia: danza, 10; música, 6; artes plásticas, 3.

Con la segunda hoja de inspección (que también toma la información de los libros de academia) se pretende conocer con más detalle los contenidos que se abordan en cada una de las academias, los proyectos y su realización.

Para esta hoja se consideraron los temas que propone el reglamento: didáctica, programas y propuestas; a estos rubros se añadieron "otros" e "inconformidades". Finalmente, se pretende saber si se tomaron en cuenta o no.

Los temas abordados por cada una de las academias arroja datos muy interesantes que dicen mucho sobre el comportamiento y trabajo en equipo. En la academia de danza se observa poca participación para la modificación a programas y didáctica, el número aumenta para las propuestas y temas diferentes a éstos, sin embargo, en los tres últimos conceptos se observa que de todos los temas abordados, seis se realizaron, doce no se cumplieron y tres fueron violados. Respecto de las inconformidades sólo se registro una.

En el caso de música, existe más discusión de temas didácticos y de contenido de planes de estudio. Las propuestas realizadas fueron ocho y sólo una que no, no hubo acuerdos violados y fue la academia con más inconformidades.

Artes plásticas, por su parte, tuvo mucha participación para la modificación de planes y programas, llevó a cabo siete de sus proyectos y sólo uno no se realizó. tuvo una inconformidad y ninguna violación a sus acuerdos.

A partir de este desglose y lectura de datos, podemos identificar características que son muy específicas da cada academia: en el área de danza existen muchas propuestas y acuerdos, pero sólo una tercera parte de éstos se realizó. En música existe más participación para el logro de proyectos y el área de artes plásticas muestra más observaciones en cuanto al contenido de sus programas (once) y cuatro inconformidades.

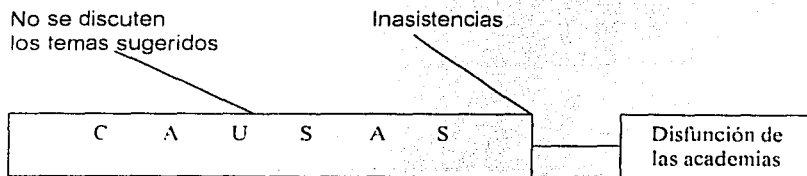
Estos resultados nos hablan de una personalidad por disciplina y que por ende se ve reflejada en su trabajo; danza es poco integrada, pero cumple con los planes y programas semestrales; música ha trabajado sola, buscando espacios para la presentación de sus alumnos, ha organizado una rifa para comprar equipo que requiere. Se trata de una academia más integrada para el logro de intereses de equipo; artes plásticas por su parte tiene más observaciones en lo que respecta a la modificación de programas y realizó siete de sus proyectos.

Las dos hojas de inspección, así como los diagramas de flujo de las academias han permitido visualizarlas a través de diferentes factores que influyen en la estructuración, participación y forma de trabajo de los miembros.

Un diagrama de causa efecto ayudará a representar la relación entre un problema: la disfunción de las academias (en relación con el reglamento) y las posibles causas que lo crean.

"El diagrama de causa y efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen... es trazado para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras". (Herramientas estadísticas:14).

### DIAGRAMA CAUSA EFECTO



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Las hojas de inspección y el diagrama de causa efecto han permitido identificar y cuantificar la disfunción de las academias. La conclusión a la que podemos llegar es que a pesar de la inasistencia, escasez de juntas, etc. Las academias continúan formándose cada año y "trabajando" a lo largo del ciclo escolar.

Se puede pensar, entonces, que no se trata de un problema de productividad, pues el número de reuniones se encuentra dentro de los requerimientos de número de juntas por año, pero esto no significa que todo marche bien ¿por qué la academia de música ha logrado sobresalir?, ¿por qué en la academia de danza no se respetan los acuerdos, incluso se violan?

La respuesta concreta a cada una de estas preguntas es difícil de contestar, lo que sí se puede hacer es indagar acerca de las condiciones ambientales en las que cada academia se desempeña.

Bajo esta perspectiva es importante plantear lo siguiente: existe un problema que tiene más que ver con las actitudes de los miembros, que con el proceso para la creación de un producto.

En este sentido hablemos, entonces, de un problema de integración pues aún cuando existen grupos formales de trabajo (academias) parece que éstos no están funcionando como se espera. La posible causa de lo anterior es la actitud de apatía o interés que los miembros tienen ante su trabajo.

Consideremos que "la integración efectiva de las necesidades organizacionales con las personales requiere indudablemente un clima flexible que propicie la adopción de estrategias de un grupo en una determinada oportunidad". (Schein, 1982:29).

Lo descrito anteriormente invita a pensar en la organización desde una perspectiva más humana, pues toda ella está conformada por individuos con su propia visión de sí mismos, de la organización y con objetivos personales que influyen en su desempeño y en los objetivos de la organización.

Aquí resulta importante hacer una diferenciación entre lo que es la organización en su aspecto formal y lo que es informalmente, considerando aspectos que tienen que ver con lo social y psicológico de los individuos que la integran.

La buena disposición de los miembros hacia el trabajo, el número de miembros, la búsqueda de medios idóneos para la realización de su trabajo son factores que se encuentran en diferentes grados en cada una de las academias, lo cual implica también un comportamiento diferente.

La diferencia entre las formas de trabajo de las academias son de índole de contenido, es decir, su manera de operar es la misma como se observó en los diagramas de flujo, por lo tanto el problema no representa pérdidas materiales. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de los costos humanos, que es lo que tiene que ver con las circunstancias ambientales bajo las que se trabaja en las academias y en toda la escuela.

Para conocer el clima organizacional existen técnicas como la encuesta que permite hacer inferencias sobre los aspectos de la organización que son difíciles de cuantificar, pero que permiten un acercamiento a la realidad a través de la realidad social y de la interpretación de los datos.

### **3.3 EL CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN**

Antes de entrar de lleno al estudio del clima organizacional en la E.B.A Naucalpan se deben identificar y mencionar que existen diversos factores que lo

determinan: el ser humano, como ya se dijo; la infraestructura y condiciones materiales con las que el individuo cuenta para el desempeño de su trabajo así como el medio exterior.

Un análisis del clima organizacional dejará conocer aún más nuestro objeto de estudio a través de las percepciones que tienen los actores sobre la organización, todo esto permitirá tener un elemento más para, posteriormente, plantear líneas de acción a favor de las academias y por ende también de la organización como un todo.

Los libros de academia ya han permitido establecer una línea de estudio enfocada al análisis del clima organizacional. "Es mejor hablar del clima organizacional que del medio interno de una organización... clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología. El ambiente, el sistema social o la atmósfera". (Brunet, 1992: 12)

Para ampliar el concepto de clima organizacional a continuación se mencionan algunas de las características más importantes que menciona Luc Brunet en su libro El Clima de trabajo en las organizaciones:

"El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización".

"Tiene consecuencias sobre el comportamiento".

"Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento". (Brunet, 1992:13).

### 3.3.1

## EL CLIMA EN LA E.B.A NAUCALPAN

Los instrumentos que se utilizan para estudios de comunicación organizacional son cuestionarios a través de los que se pretende conocer la percepción que los actores tienen de la organización. En la E.B.A Naucalpan se aplicará un cuestionario que permita un acercamiento a su clima organizacional a través de la medición del grado de satisfacción de los miembros en el trabajo. También se han incluido preguntas relacionadas con la integración y la comunicación.

Un procedimiento común para precisar los instrumentos y las mediciones aplicadas, es usar escalas de Likert-Tape esto es un enunciado que es seguido por una escala de 5 ó 7 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo.

El cuestionario que se aplicó a los profesores de la E.B.A Naucalpan constó de 25 preguntas, las cuales fueron tomadas de un cuestionario estándar para medir el grado de satisfacción de los actores, las preguntas se adaptaron y se tomaron solo aquellas que se consideraron pertinentes para nuestro objeto de estudio.

Los resultados que se obtengan en la aplicación de las encuestas se tomarán de punto de partida para hacer inferencias sobre cómo los puntos mencionados en las preguntas pueden afectar en la integración de las academias para la realización de proyectos y propuestas.

Las preguntas sobre satisfacción se han basado en la siguiente idea: si los miembros de la E.B.A Naucalpan están satisfechos con su trabajo entonces estos serán más participativos. Las preguntas sobre integración pretenden conocer sobre el grado de disposición por parte de los profesores y para el trabajo en

equipo. Las que se refieren a la comunicación fueron aplicadas para tener una idea de cómo perciben los miembros su relación con la escuela.

El mecanismo de aplicación fue el siguiente: se explicó a los profesores el objeto de la encuesta y se les entregó el cuestionario, algunos ya no regresaron las hojas lo cual nos habla de cierto desinterés en la escuela, pues se les explicó que se trataba de un cuestionario para conocer sobre las relaciones y comunicación al interior de la organización, para el caso de música y artes plásticas en dos de tres encuestas los profesores pusieron su nombre aun cuando se les dijo que no era importante; dos de tres maestros de danza tardaron en entregar su encuesta, el primero dos días y la segunda más de una semana. Se procedió a tomar una muestra de tres profesores por área porque es una cantidad manejable y representativa para los tres casos, ya que el número de integrantes por academia no excede a 10, sin embargo es importante decir que el número de profesores no es el mismo en todas las disciplinas:

Música	7
Danza	10
Artes plásticas	5

El cuestionario aplicado fue el siguiente:

## **ORGANIZACIONAL ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO DE CLIMA**

### **Instrucciones**

A continuación le presentamos 25 afirmaciones sobre la comunicación interna en la E.B.A. Naucalpan, lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5
En fuerte	En	Sin	En	En fuerte
Desacuerdo	desacuerdo	Opinión	acuerdo	acuerdo



De tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre jefe y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1                      2                      3                      4                      5

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

## PREGUNTAS

1. El fracaso de la información a los maestros acerca de políticas, logros y planes futuros de la escuela es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el maestro . . .

1                      2                      3                      4                      5

2. Esta escuela deberá contar con un sistema formal por medio del cual los maestros pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan .

1                      2                      3                      4                      5

3. Los maestros deberían sentirse libres para discutir con la dirección acerca de cualquier problema dentro de la escuela..

1                      2                      3                      4                      5

4.        La mejor manera de comunicación entre los maestros y la dirección es a través de los diversos modos de comunicación informal ...

1                      2                      3                      4                      5

5.        La dirección debería comunicar a los maestros únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo ...

1                      2                      3                      4                      5

6.        En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberás ser comunicadas a los maestros afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones ...

1                      2                      3                      4                      5

7.        Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los profesores antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses ...

1                      2                      3                      4                      5

8.        La dirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre maestros y dirección ...

1                      2                      3                      4                      5

9.        La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los maestros ...

1                      2                      3                      4                      5

10. Cuando la dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios ...

1                      2                      3                      4                      5

11. Los profesores bien informados será más cooperativos y trabajarán mejor en equipo ...

1                      2                      3                      4                      5

12. Los profesores deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la escuela ...

1                      2                      3                      4                      5

13. Debe haber información en los avances sobre cualquier cambio de políticas, prácticas, organización o facilidades ...

1                      2                      3                      4                      5

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en el que el maestro entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección ...

1                      2                      3                      4                      5

15 El profesor debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados ...

1                      2                      3                      4                      5

16. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de trabajo ...

1                      2                      3                      4                      5

17. La dirección debería comunicar a los maestros todos los asuntos que involucran a la escuela, que afectan al empleado y a su imagen pública ...

1                      2                      3                      4                      5

18. Los maestros cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo ...

1                      2                      3                      4                      5

19. Cada maestro tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación ...

1                      2                      3                      4                      5

20. ¿Deberían los maestros sentirse libres de discutir con sus superiores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1                      2                      3                      4                      5

21. La mayoría de los maestros quieren saber más acerca de la institución de la cual forma parte ...

1                      2                      3                      4                      5

22. Esta escuela tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus profesores ...

1                      2                      3                      4                      5

23. La difusión informativa y noticiosa en la escuela es indispensable para construir un sentimiento de participación en los maestros ...

1                      2                      3                      4                      5

24. La participación activa de todos los maestros es esencial para el éxito de la comunicación interna en la escuela ...

1                      2                      3                      4                      5

25. Si doy buenas ideas a la dirección seré recompensado o por menos felicitado ...

1                      2                      3                      4                      5

## REGISTROS DE LAS RESPUESTAS

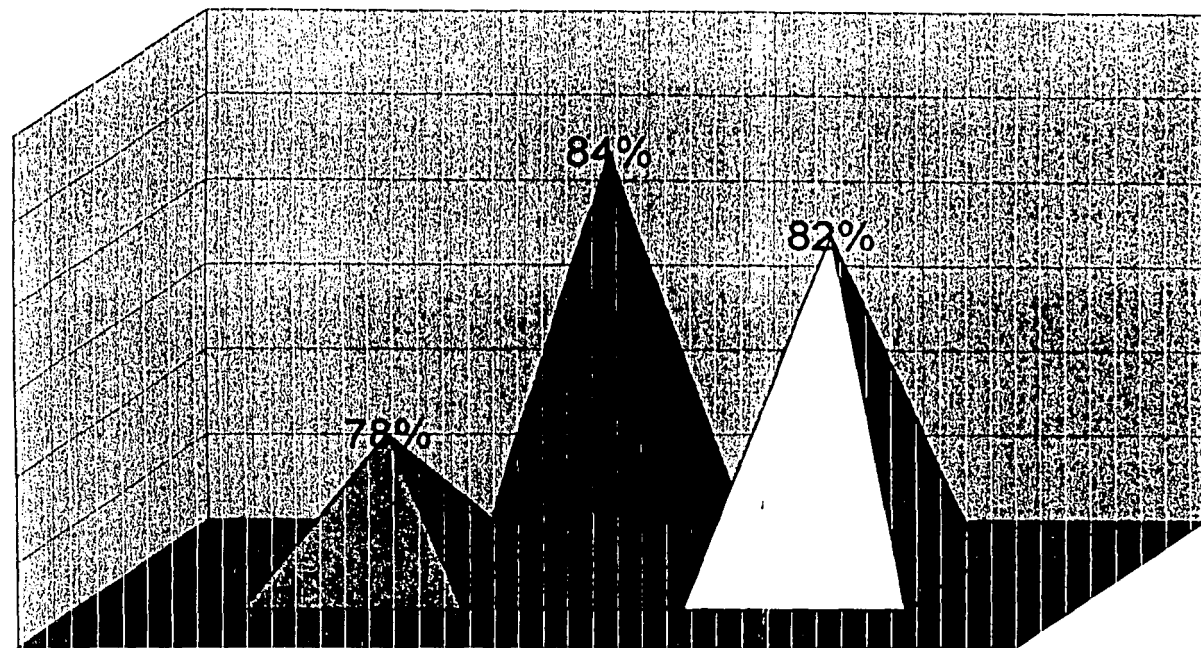
### MÚSICA

#### NIVEL DE SATISFACCIÓN

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
1	3	2	2
7	5	4	4
9	5	5	4
14	4	4	2
15	5	5	4
18	5	5	4
19	4	4	5
25	2	2	4

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN 78%

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN ACADEMIA DE MUSICA.



■ SATISFACCION. ■ COMUNICACIÓN. □ INTEGRACION.

### NIVEL DE COMUNICACIÓN

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
2	4	3	5
4	4	3	2
6	5	5	4
10	4	4	5
16	5	3	5
17	5	4	4
20	5	5	5
22	4	4	4

PORCENTAJE DE COMUNICACIÓN 84%

### NIVEL DE INTEGRACIÓN

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
3	4	5	5
5	3	4	4
8	5	5	5
11	2	5	4
12	4	5	5
13	5	4	5
21	4	4	2
23	5	3	2
24	5	5	2

PORCENTAJE DE INTEGRACIÓN 82%

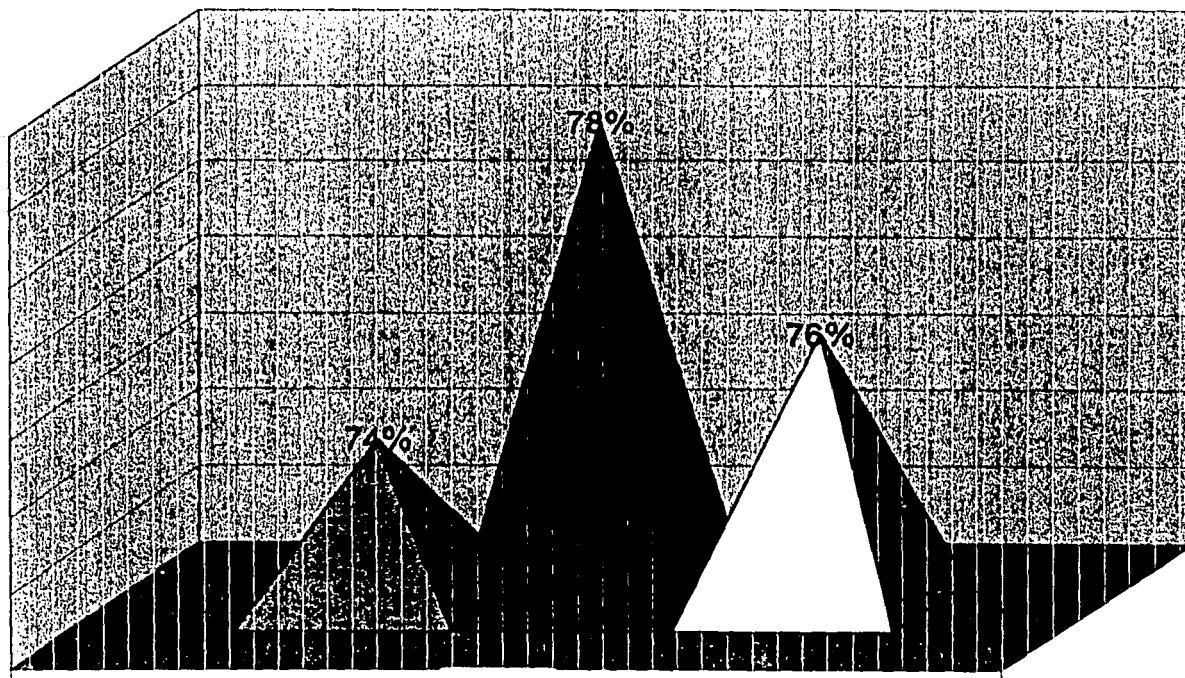
## DANZA

### NIVEL DE SATISFACCIÓN

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
1	4	4	4
7	5	4	4
9	4	4	4
14	4	2	1
15	5	4	4
18	4	4	4
19	4	4	4
25	2	2	4

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN 74%

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ACADEMIA DE DANZA



■ SATISFACCIÓN. ■ COMUNICACIÓN. □ INTEGRACION.



**NIVEL DE COMUNICACIÓN**

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
2	4	4	4
4	2	2	5
6	4	4	5
10	4	4	4
16	4	4	4
17	4	4	4
20	4	4	4
22	4	4	4

PORCENTAJE DE COMUNICACIÓN 78%

**NIVEL DE INTEGRACIÓN**

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
3	5	4	4
5	4	2	2
8	4	4	4
11	3	3	4
12	4	4	4
13	4	4	4
21	4	4	4
23	4	4	4
24	5	54	2

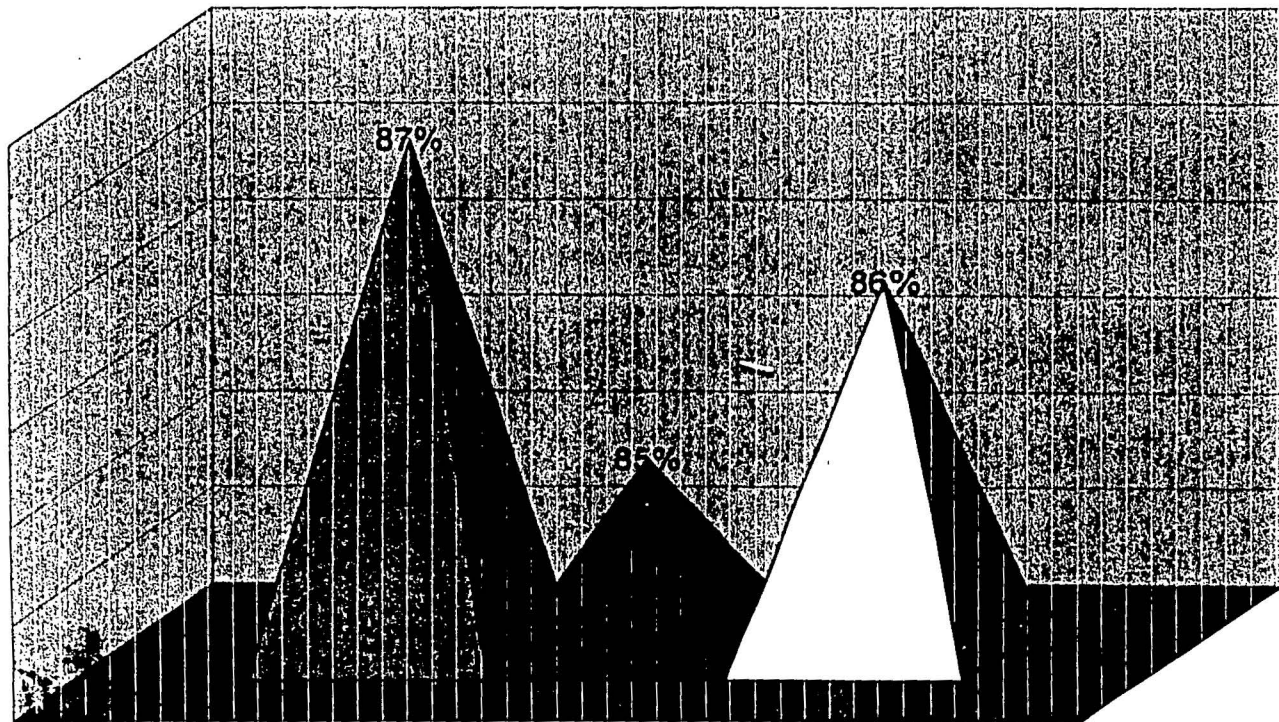
PORCENTAJE DE INTEGRACIÓN 76%

**ARTES PLÁSTICAS****NIVEL DE SATISFACCIÓN**

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
1	4	1	5
7	5	5	5
9	5	4	5
14	5	3	4
15	5	5	4
18	5	5	4
19	5	4	5
25	3	3	5

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN 87%

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ACADEMIA DE ARTES PLÁSTICAS



■ SATISFACCION. ■ COMUNICACIÓN. □ INTEGRACION.

## NIVEL DE COMUNICACIÓN

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
2	5	5	5
4	2	2	3
6	5	5	4
10	5	4	5
16	5	4	5
17	5	4	3
20	5	4	5
22	4	3	5

PORCENTAJE DE COMUNICACIÓN 85%

## NIVEL DE INTEGRACIÓN

No. DE PREGUNTA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
3	5	4	5
5	4	5	2
8	5	4	5
11	5	3	5
12	5	4	3
13	5	4	5
21	4	3	4
23	5	4	5
24	5	3	5

PORCENTAJE DE INTEGRACIÓN 86%

A continuación se muestra una interpretación de los tres rubros en los que se dividió la encuesta así como las preguntas planteadas para cubrir ese aspecto.

## SATISFACCIÓN

1. El fracaso en la información a los maestros ...
7. Se deben tomar en cuenta ...
9. La dirección debería dar ...
15. El mejoramiento en el trabajo ...
18. Los maestros cuyas sugerencias ...
19. Cada maestro tiene derecho ...

Bajo este concepto se agrupan aquellas preguntas con las que se pretende conocer acerca del grado de gusto bajo el que trabajan cada una de las academias. La idea es que si el profesor se siente tomado en cuenta entonces tendrá un grado de satisfacción como para participar integrándose al trabajo de su academia y a la organización en general.

## COMUNICACIÓN

2. Esta escuela debería contar con un sistema formal ...
4. La mejor manera de comunicación ...
6. En el momento en que se tomen decisiones ...
10. Cuando la dirección informa sobre ...
16. La efectividad en la comunicación ...
17. La dirección debería comunicar ...
20. ¿Deberían los maestros sentirse ...
22. La mayoría de los maestros quieren ...

Las preguntas sobre comunicación se consideran importantes porque es un instrumento de la integración de los miembros, conocer acerca de cómo ellos perciben las relaciones con los demás implica también conocer sobre la integración en el trabajo.

## INTEGRACIÓN

3. Los maestros deberían sentirse libres ...
5. La dirección debería comunicar a los maestros ...
8. La dirección debe ...
11. Los profesores bien informados serán ...
12. Los profesores deben ser ...
13. Debe haber información ...
21. La mayoría de los maestros ...

- 23. La difusión informativa ...
- 24. La participación activa de todos ...

Después del resultado obtenido en las hojas de inspección la integración resultó ser uno de los aspectos más importantes para el buen funcionamiento de las academias, por lo tanto se consideró importante incluir preguntas dirigidas a conocer más acerca de este aspecto en los miembros de la E.B.A Naucalpan.

### 3.3.1 LOS RESULTADOS

A continuación se muestra un desglose más específico de las preguntas que se consideraron más relevantes en la interpretación de los resultados y las respectivas tendencias en cada academia.

#### ITEM

#### Sobre el sentimiento de ser tomado en cuenta

Pregunta:	Música	Danza	Artes P.
1. El fracaso de la información...	Desac.	Acuerdo	Acuerdo
7. Se deben tomar en cuenta...	Acuerdo	Acuerdo	F.Acuerdo
9. La dirección debe dar ...	Acuerdo	Acuerdo	F. Acuerdo
25. Si doy buenas ideas ...	Desac	Sin opinión	S/opinión

Si partimos de la idea bajo la que se plantearon esta preguntas, podemos encontrar que para el caso de la pregunta 25 (sobre si el profesos tiene la certeza de que su trabajo será reconocido) existe tendencia al desacuerdo y que la academia de danza prefirió no opinar al respecto.

Esta última pregunta coincide con la participación que se denotó en las hojas de inspección, tenemos entonces que la academia de música ha tenido que buscar sus propios espacios de presentación lo cual muy probablemente provoca un sentimiento de no ser tomado en cuenta y tener que ver por sus propios intereses.

Artes plásticas igualmente expresa inconformidad (libro de academia) respecto de los planteamientos que se hacen en los planes de estudio. Danza simplemente tuvo la tendencia a no opinar. De acuerdo a estos resultados la satisfacción si es algo que se debe considerar para mejorar el clima organizacional en la E.B.A. Naucalpan.

## ITEM

### La confianza para comunicar

Pregunta:	Música	Danza	Artes P.
8. La dirección debe ...	F. Acue.	Acuerdo	F. Acuerdo
12. Los profesores ...	F. Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo
14. El mejoramiento en ...	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

En lo que respecta a la confianza para establecer un contacto con la dirección, las academias mostraron acuerdo en que la relación entre docentes y profesores debe ser mutua, lo cual resulta un elemento importante para la integración, pues está depende del contacto que exista no sólo con la dirección, sino también entre las mismas.

## ITEM

### El conocimiento de la organización

Pregunta:	Música	Danza	Artes P.
17. La dirección debería ...	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo
21. La mayoría de los ...	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

Otro aspecto importante en la encuesta, se encuentra en las preguntas que tienen que ver con la percepción de la organización ( lo que busca) por parte de los miembros. Las respuestas tuvieron una tendencia a estar de acuerdo en que la dirección debe dar información a los profesores sobre los asuntos de la escuela, lo cual conlleva a mejores interrelaciones tanto con la dirección como con los otros miembros.

En conclusión podemos afirmar que las encuestas aplicadas, han permitido identificar aspectos que afectan a la integración de las academias:

✱ Los miembros se sienten tomados en cuenta, pero no por completo, no hay un fuerte acuerdo.

✱ El flujo de la comunicación debe correr en ambos sentidos (dirección-maestros), aquí se puede agregar el sentido maestros-maestros (necesario para la integración).

✱ El conocimiento de la organización no es total, los encuestados están de acuerdo en saber más sobre su organización.

### 3.3.2 ANÁLISIS DE LOS ACTORES DE LA ACADEMIA DE MÚSICA

El conocimiento de los miembros que conforman cada una de las academias permitirá hacer un esbozo de la personalidad de cada área, a continuación se presenta un análisis de los actores que más sobresalen en cada una de ellas y ver de qué manera éstos pueden influir a su grupo formal de trabajo.

#### ACTOR 1

Edad: 32 años

Sexo: femenino

Estado civil: soltera

Escolaridad: Pasante de licenciatura en Música (dirección coral)

Número de dependientes: 2

Antigüedad en el puesto: 8 años

Expectativas en la organización: crear un coro con sus alumnos, buscar proyección con ellos y conseguir una beca del FONCA para jóvenes creadores.

Dimensiones de la personalidad: extroversión

Atributos de la personalidad: autoestima

Tipo de temperamento: flemático y sanguíneo

Tipo de comportamiento: orientación al logro

El actor 1 es una persona con gran entusiasmo que manifiesta optimismo y alegría, constantemente hace bromas y convive con todos los miembros de la organización, refleja un alto grado de autoestima, es afable y muy sociable así como segura de sí misma.



Su comportamiento está orientado al logro: sacar adelante sus grupos, de crear un coro profesional. Durante las vacaciones toma cursos de actualización y su objetivo es conseguir una beca del FONCA.

## ACTOR 2

Edad: 29 años

Sexo: masculino

Estado civil: soltero

Escolaridad: Pasante de licenciatura en Música (piano)

Número de dependientes: 2

Antigüedad en el puesto: 8 años

Expectativas en la organización: formar buenos músicos

Dimensiones de la personalidad: afabilidad

Atributos de la personalidad: autocontrol

Tipo de temperamento: flemático

Tipo de comportamiento: orientación al logro

El actor 2 es también una persona afable de buen carácter, cooperativo y confiable, adaptable a las circunstancias, sereno, seguro de sí mismo, confiado y sociable, al igual que el actor 1 sus acciones son orientadas al logro.

La convivencia entre los actores 1 y 2 de la academia de música es muy fuerte, son vecinos y comparten cursos y otras actividades como conciertos cada fin semana en Bellas Artes (hasta 2 en un día) y a los que invitan y consiguen cortesías para sus alumnos. Su gusto por la música es compartido, contagiado y reflejado a su academia.

El resto de los integrantes de la academia son personas fácilmente adaptables y cooperativas a las propuestas de los actores 1 y 2.

La academia de música como lo mostró la hoja de inspección tiene un alto grado de participación, después de identificar las características de la personalidad de los individuos que tienen mayor influencia en ella, resulta más fácil entender sus logros.

### **3.3.3 Análisis de los actores de la academia de Danza**

#### **ACTOR 1**

Edad: 45 años

Sexo: masculino

Estado civil: casado (por tercera vez)

Escolaridad: Diplomado en Danza folclórica

Número de dependientes: 2

Antigüedad en el puesto: 11 años

Expectativas en la organización. -

Dimensiones de la personalidad: rectitud

Atributos de la personalidad: sitio de control interno

Tipo de temperamento: colérico

Tipo de comportamiento: autoritarismo

El actor 1 de la academia de danza, en contraste con las características de las del actor 1 de la academia de música. Es casado, estudia la carrera de leyes en la UAM Azcapotzalco por lo que sus expectativas en la escuela no son tan comprometidas, pues se trata de una persona que a pesar de su edad a iniciado una carrera universitaria.

La rectitud como una de las dimensiones de su personalidad lo denota como una persona responsable, persistente y orientado al logro. Hay una

tendencia a controlar lo que sucede. En las juntas constantemente propone, muy a su manera, formas diferentes de hacer las cosas.

Su temperamento es colérico, es decir, tenso, excitable; ha tenido algunas diferencias con el coordinador de danza y en algunas juntas se ha exaltado alzando la voz al coordinador, es inestable ya que algunas veces saluda o platica con otros miembros y otras no, es frío y tímido. Intelectualmente es rígido, resistente a los cambios que se plantean en la academia.

## **ACTOR 2**

Edad: 31 años

Sexo: femenino

Estado civil: soltera

Escolaridad: Diplomado en Danza folclórica, Lic. En Educación Primaria y Maestría en Administración Educativa

Número de dependientes: 2

Antigüedad en el puesto: 10 años

Expectativas en la organización: -

Dimensiones de la personalidad: rectitud y afabilidad

Atributos de la personalidad: maquiavelismo

Tipo de temperamento: colérico

Tipo de comportamiento: maquiavelismo

El actor 2 es una persona más joven con una buena preparación, sus expectativas en la organización se desconocen. Es una persona afable que saluda a todos los miembros, es responsable y a sus alumnos les exige igual actitud.

Un atributo de su personalidad es el maquiavelismo ya que es una persona persuasiva; en las juntas de academia generalmente consigue que sus propuestas

sean apoyadas por la mayoría, en alguna ocasión se propuso que no hubiera obras de teatro en las funciones de danza o que se dejará al final (después de hora y media) , se trataba de un acto de exclusión al único grupo de teatro que hay, el profesor de teatro protesto por no ser tomado en cuenta para tal decisión o en su defecto invitado a participar en la academia de danza con algún guión, todo ello fue propuesto por el actor 2 quién además elaboró un documento para que fuera firmado por toda la academia de danza.

### **3.3.4 Análisis de los actores de la academia de Artes Plásticas**

#### **ACTOR 1**

Edad: 31 años

Sexo: masculino

Estado civil: casado

Escolaridad: Pasante de Lic. En Artes Plásticas

Número de dependientes: 1

Antigüedad en el puesto: 5 años

Expectativas en la organización: -

Dimensiones de la personalidad: extroversión, apertura a la experiencia

Atributos de la personalidad: maquiavelismo

Tipo de temperamento: sanguíneo

Tipo de comportamiento: orientación al logro y maquiavelismo

En la academia de artes plásticas es una persona que sobresale, se desconocen sus expectativas en la organización porque se considera un artista completo. Es extrovertido pues convive y hace bromas con todos los miembros. El maquiavelismo es una tendencia que maneja de manera especial con la directora:

Una propuesta que nació ahí (por el actor 1) es "La borrachada" que consiste en un trabajo interdisciplinario que celebra el día de muertos y consiste en una procesión que incluye bailes, una representación teatral, cantos y estandartes alusivos a la muerte, con la intención de hacer participar a la comunidad con las actividades de la escuela.

Los aspectos que contempla el análisis de los actores resultan de gran relevancia porque han reflejado no sólo la personalidad de los actores sino también parte de lo que son las academias.

Las redes de relaciones entre líderes de academia con sus miembros tienden a apoyar y cooperar en el caso de música, quizá por su actitud positiva; los de danza tienen una tendencia a la indiferencia muy probablemente por lo difícil de conciliar con las ideas de lo que proponen; y artes plásticas es una combinación de ambas.

### **3.4 EL PODER Y LOS ACTORES**

El análisis de los actores ayuda ampliar la idea de la organización evitando verla como un conjunto estructurado de reglas formales y racionales que ayudan al logro de un objetivo.

Pero, si consideramos que quienes tendrán que ejercer esa formalidad y racionalidad son seres humanos, entonces un modelo simplista de coordinación mecánica resulta incompleto ante la complejidad del hombre.

En este sentido debemos considerar que "el hombre conserva siempre un mínimo de libertad, y que nunca dejará de valerse de ella para combatir el sistema". (Croizer, 1992: 36).

La personalidad de los miembros juega un papel muy importante, pues ellos llegan a la organización con todo su "equipaje" de ideas, carácter, etc. Lo cual lo hace un ser autónomo, libre y capaz de influir a la organización.

La relación entre el individuo y la organización no se da únicamente en un sentido económico, el individuo va a tratar de obtener una retribución que satisfaga también sus necesidades psicológicas, si no es así esto podría verse reflejado en comportamientos que quizá no favorezcan los intereses de la organización.

Las diferencias de comportamientos de los individuos pueden ser determinadas básicamente por tres elementos: el grado de calificación, la situación estratégica en el ciclo de producción y el grado de interacción de los miembros del grupo.

Para el primer caso puede haber grandes diferencias de comportamiento y perspectivas de las cosas. En la E.B.A. Naucalpan es notoria la visión y comportamiento de los profesores normalistas y los que tienen una formación universitaria, resulta que el aprecio del trabajo artístico se percibe de manera diferente.

Un caso concreto es que los profesores normalistas no tienen ningún inconveniente en hacer honores a la bandera y los que no lo son están en contra de que en una escuela de arte se realicen este tipo de actos.

El comportamiento puede ser también influido por la situación estratégica en el ciclo de producción, es decir, el lugar que se ocupa dentro de la organización, pues a cada rango corresponde también una serie de comportamientos inherentes a él. Por ejemplo: los docentes deben actuar, pensando en que son modelos a seguir, por lo que deben ser disciplinados y puntuales.

La interacción entre los miembros también determina su comportamiento, ya que si las relaciones son frías o efusivas de cualquier forma se verán reflejadas en la forma de actuar de los individuos.

### 3.4.1 LAS ESTRATEGIAS DEL ACTOR

Para considerar la complejidad del ser humano mencionemos algunas de las características que Crozier propone en su libro *El Actor y el Sistema*, y que permiten pensar en el ser humano como un ser complejo. Estas afirmaciones (Crozier, 1990: 47) son importantes porque de una u otra forma afectan a la relación del individuo con la organización.

Cada una de estas estrategias de comportamiento que los actores adoptan frente a circunstancias dentro de la organización.

1. El actor rara vez tiene claros y menos todavía proyectos, lo que implica que su forma de actuar va a tener una tendencia a cambiar constantemente dentro de la organización.

Este es un comportamiento evidente en los docentes de la E.B.A Naucalpan, ellos generalmente a principios de cada ciclo escolar manifiestan cierto entusiasmo hacia lo que están iniciando; conforme transcurre el tiempo este entusiasmo se va apagando y a veces se recupera, es algo difícil de mantener y por supuesto se ve reflejado en las academias.

2. Sin embargo, su comportamiento es activo, es decir, a pesar de los cambios en sus perspectivas nunca permanece pasivo.

Efectivamente aunque el entusiasmo disminuya, no se trata de una actitud pasiva, el docente sigue trabajando, nunca nadie ha parado por completo.

3. Los dos puntos anteriores ni implican una ambigüedad, el individuo se mueve en función de las oportunidades que se le presentan y del comportamiento de los otros actores que conviven con él.

Así el actor se mueve en función de las oportunidades para mejorar su trabajo, no hay un rechazo a continuar trabajando, sino al contrario aunque a veces implique trabajar aislado, el resultado se ve al final del semestre.

4. El que existan ambas formas (ofensiva y defensiva) de comportamiento no restringe al actor, sino que amplía su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.

Es decir, hay movilidad del actor, tanto en función de sus intereses y de la organización. En el caso de la docencia hace compatibles las capacidades creativas del trabajo artístico que es más personal, y al mismo tiempo se responde a los requerimientos de la organización.

### **3.4.2 ESTRATEGIA Y PODER**

Toda estructura de acción colectiva constituye un sistema de poder en la búsqueda del logro de un objetivo que necesita regular las acciones de los individuos y crea un sistema de poder para permitir a los hombres cooperar en las empresas colectivas.

"El poder como dimensión fundamental e ineluctable de toda relación social que siempre puede analizarse como un embrión de acción colectiva. lo que implica un regateo y una integración, pues el poder constituye un mecanismo cotidiano de nuestra existencia social que utilizamos sin cesar en las relaciones con nuestros amigos, nuestros colegas, nuestra familia. (Crozier. 1990.27).



A partir de este planteamiento se considerará la relación de poder desde el punto de vista de los actores, donde poder es un elemento inherente a las relaciones de negociación y cooperación en un constructo social.

"La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. (Crozier, 1990: 66).

Efectivamente el organigrama es una forma de repartir o dosificar el poder entre los integrantes de la organización, sin embargo, ello no garantiza que haya un uso de ese poder, en la E.B.A. Naucalpan no existe una actitud que permita identificar a la cabeza como alguien que constantemente haga uso del poder que le da su posición en el organigrama.

Las relaciones de poder no son algo que se perciba entre los miembros de la E.B.A Naucalpan, pero si se sabe que hay un poder externo que es el que dicta qué se debe hacer y cómo, así existen visitas de supervisión que sirven no para negociar sino para sancionar cualquier anomalía dentro de la organización y verificar el buen funcionamiento de ésta.

Para ello existen como ya se mencionó visitas de supervisión, en las que se revisan planes y programas de los profesores, actividades administrativas, visitas a salones de clase, etc. Esto aunque no es frecuente (para los maestros) crea cierta tensión.

Lo descrito anteriormente es una forma de ejercer el poder, sin embargo, al interior de la organización no hay mucho manejo de poder, al menos de forma importante. Cada profesor goza de libertad, no hay presiones ni necesidad de negociar constantemente, generalmente el docente llega puntual imparte su clase

y no hay nada más. La dirección no interviene mucho a menos de que la impuntualidad o faltas sean constantes.

Crozier propone cuatro fuentes de poder pertinentes para la organización: la especialización, las que están ligadas a las relaciones entre organización y entorno, las que nacen del control de la comunicación y la organización y las que provienen de reglas organizativas generales.

De éstas sólo la cuarta puede ser considerada como forma de ejercer el poder en la E.B.A. Naucalpan. "Generalmente se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados. Dado que prescribe una forma muy precisa lo que éstos deben hacer, reduce su margen de libertad, y aumenta el poder del superior". (Crozier, 1990:74).

Ante esta situación resultaría de gran ayuda que el poder continuara siendo ejercido por quien lo hace actualmente para supervisar y autorizar soluciones a situaciones específicas. Dar a las escuelas cierta libertad para que cada una resuelva según criterios y experiencia propias; implica una forma de trabajo conjunta en pro de la organización.

En este punto es importante rescatar que el poder es una fuente de dominio y control sobre los otros, por lo que resulta necesario que éste exista, pero no tan lejos de la E.B.A. Naucalpan sino un líder que ejerza el poder bajo criterios unificados y en busca de la integración y consolidación de cada área.

Sin embargo, aún cuando los reglamentos busquen unificar y mejorar el desempeño de trabajo de la escuela, no siempre es así, por ejemplo: el reglamento para la elaboración de trabajos para la titulación en carrera técnica es exactamente igual para carrera técnica que para licenciatura, por lo que lejos de establecer lineamientos claros sólo crea confusión.

### 3.5 EL ACTOR Y EL GRUPO

Hablar de organización es hacer referencia no sólo a la estructura formal, procesos y actores que intervienen en ella. Ya se ha hablado sobre los actores y cómo pueden afectar a la organización, pero también hay que considerar que los seres humanos tienden a agruparse.

Un análisis de la organización resulta incompleto si se centra únicamente en el actor, pues en ella se forman grupos, donde éstos consisten en una "pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (Olmsted, 1966:16).

El grupo, entonces, forma parte de la organización y al igual que el actor debe ser estudiado y tomado en cuenta. Crozier en su libro *El Actor y el Sistema* propone que los comportamientos del grupo se dan con base en el grado de calificación, su situación estratégica en el ciclo de producción y el grado de los miembros del grupo.

Para el primer caso puede haber grandes diferencias de comportamiento y perspectivas de las cosas. En la E.B.A. Naucalpan es notoria la visión y comportamiento de los profesores que han tenido una formación únicamente artística y los que además de los estudios en arte tienen una formación en otra área.

En este sentido consideremos que las academias de música y artes plásticas están compuestas por gente que sólo se ha dedicado a su disciplina y para el caso de danza no es así, ya en el análisis de los actores se vio que a este grupo pertenecen un profesor que estudia leyes, una maestra en Administración Educativa, hay también un arquitecto, un maestro normalista y una periodista.

A partir de lo anterior se pueden distinguir dos diferencias muy grandes, primera entre academias porque los integrantes de música y artes plásticas si viven de su arte y, segunda la divergencia de intereses en la academia de danza posiblemente pueda implicar también una dificultad para el diálogo.

El comportamiento puede ser también influido por la situación estratégica en el ciclo de producción, es decir, el lugar que ocupa el grupo dentro de la organización, pues cada rango corresponde también una serie de comportamientos inherentes a él. En la E.B.A. Naucalpan esto no es muy notorio porque no existen muchas etapas en el proceso de producción, además que casi todas son del mismo nivel, es decir, tampoco hay muchos rangos.

La interacción entre los miembros también determina el comportamiento de los grupos de la E.B.A. Naucalpan, podemos observar cómo éstos se intercalan afectando de manera positiva o negativa a la organización.

Olmsted, en El Pequeño Grupo menciona clasificaciones de los grupos de acuerdo al tipo o forma de relación de sus miembros:

Grupos primarios: en los que los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. Son caracterizados por asociación y cooperación íntimas y cara a cara.

Grupos secundarios: las relaciones entre los miembros son frías impersonales, racionales, contractuales y formales. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.

Si aplicamos estos conceptos para tratar de entender a los grupos que existen en la E.B.A. Naucalpan encontraremos que las academias, de las que ya se conocen algunos aspectos, están formadas por grupos diferentes.

Antes de hacer la clasificación ya en el capítulo anterior se había mencionado que las academias son grupos formales, ya que han sido formados por los requerimientos y reglamentos de la organización.

Sin embargo, el que sean grupos formales de trabajo no quita que pueda clasificarse de la siguiente manera:

Música, grupo formal constituido por personas que tienen estudios formales en música y cuya única actividad que realizan tiene que ver con esta disciplina, lo cual los pone bajo un común denominador además de cierta disponibilidad para compartir, por ejemplo: uno de los profesores toca en la Orquesta Sinfónica Nacional y regala cortesías para sus compañeros quienes frecuentemente acuden a los conciertos, posteriormente comen juntos y realizan otras actividades en grupo, esta forma de convivencia le da ciertos rasgos de grupo primario.

Lo anterior aunque no las realizan todos los miembros de la academia si puede ser un factor de influencia para su integración.

Artes plásticas. grupo formal de trabajo con matices de grupo primario; entre ellos se invitan a exposiciones e incluso el último profesor que entró lo hizo por recomendación de uno que ya estaba, es decir, había un vínculo previo de amistad. Por tratarse de un grupo pequeño (cuatro hombres y una mujer) las diferencias muy probablemente son más fáciles de conciliar.

Para el caso de estas academias es importante resaltar que "pertener a un grupo primario dentro de una organización formal, fortalece al individuo en su concepto del deber, y a través de este mecanismo se fortalece a su vez la organización". (Olmsted, 1966:56).

Danza: grupo formal secundario formado por diez integrantes. Como en algún momento se hizo notar existe divergencia en cuanto a otras actividades se refiere, lo cual no se puede separar de los individuos e inevitablemente afecta sus objetivos y percepciones en la organización. Aquí trabajan tanto los maestros de danza folclórica como de danza clásica (dos), además del profesor de teatro y un doctor (anatomía). Estas diferencias nos llevan a pensar ¿cómo son las juntas de la academias de danza?

Todas las observaciones a cada una de las academias es importante considerarlas ya que "la unidad del grupo no es algo que pueda tomarse como algo inherente al mismo". (Olmsted, 1966:32).

Otras investigaciones sobre los grupos los analizan a partir del liderazgo y se ha encontrado que cada tipo de liderazgo determina claramente estilos distintos de comportamiento. existen tres:

★ Liderazgo democrático: es cuando se favorecen las discusiones del grupo, ayuda al grupo y sugiere modos para lograr un objetivo.

★ Liderazgo autoritario: fuertemente directivo, toma sobre si las responsabilidades de asignaturas tareas.

★ Liderazgo de laissez-faire: el lider se desempeña de manera pasiva, da al grupo libertad de hacer lo que quiera y no sugiere o emprende nuevas formas de trabajo

En este sentido hay que aclarar que ha resultado poco factible conocer a aquellos que sobresalen en sus participaciones en juntas generales y que por deducción se cree que son los líderes en su academia, bajo esta aclaración el análisis de liderazgo se contemplará desde otra perspectiva.

Hecha la aclaración anterior y como punto final de este apartado es importante considerar el liderazgo, pero a nivel escuela pues también juega un papel muy relevante. Si se toma la comunicación interior, la E.B.A. Naucalpan se conduce bajo un liderazgo Laissez-faire, quizá por eso las academias tampoco han logrado mucho de lo que se pide formalmente, finalmente cada una trabaja como cree que debe hacerlo, afortunadamente en algunas existen más elementos para que se haga un trabajo en equipo.

### **3.6 ANÁLISIS CAUSAL**

El presente capítulo ha sido una fuente de conocimiento sobre la organización y ha permitido conocer un aspecto sumamente interesante de ella: el ser humano.

A partir de la diferenciación entre los procesos que idealmente se plantean, en manuales y reglamentos, y los que en realidad se llevan a cabo nos encontramos con toda una gama de actores que son los que le dan vida a estos procesos.

Es el actor quien determina e influye con su esencia y complejidad de ser humano, es el que matiza y da vida a la organización. Por lo tanto el papel que juegan los actores es determinante. Las academias de la E.B.A. Naucalpan se encuentran llenas de estas evidencias.

El problema que se identificó tiene que ver básicamente con las actitudes de los individuos: se pretende que las academias estén elementos clave en la escuela para que de ellas surjan nuevas propuestas de trabajo, proyectos didácticos, sugerencias de contenido para programas, etc. Sin embargo, a pesar de las que las reuniones se realizan, su trabajo no se ve reflejado en acciones. En este sentido paradójicamente los miembros aún cuando son autores de los proyectos planteados tienen una tendencia a no llevarlos a cabo.

El caso particular de la academia de danza presenta incluso acciones como ignorar sus acuerdos, por ejemplo: sancionar con un libro al que no asista a las juntas, sin embargo el promedio de inasistencia fue de más del 50% y no pasó nada; evidentemente este es un problema de los individuos.

Por tratarse de seres humanos se elaboró un análisis de los actores, lo que permitió conocer de manera más detallada a las personas y descubrimos que éstos son capaces de influir a sus grupos formales de trabajo. Aunque también se reconoce que existen características que de alguna manera han permitido el vínculo entre los diferentes miembros.

Aquí los actores son determinantes para el funcionamiento de las academias y a su vez éstas lo son para la organización. Si el desarrollo y proyección de las academias fuera más constante y activo la escuela tendría mayor reconocimiento y por ende más alumnos. Resulta bastantes grave que existan grupos de dos o tres personas.

Evidentemente el problema no es sólo del trabajo de las academias, ya en el capítulo 1 se mencionaba la influencia del ambiente externo tan escaso de estímulos que fomenten el arte; pero ante la imposibilidad de cambiar el contexto en el que se encuentra la institución, resulta importante que los actores de la organización unan fuerzas para trabajar en equipo a favor de la escuela.

La acción tanto de actores como de grupos es necesaria, sin embargo el análisis de los actores ha permitido detectar que existen causas en ellos que detienen el trabajo de las academias.

Estas causas no tienen que ver con la falta de tiempo, ni de infraestructura, ni de disposición. Vimos a través de las hojas de inspección que las reuniones se realizan, también los acuerdos y los planes y proyectos.



Las causas se encontraron en las encuestas donde se descubrió que la percepción de los miembros es que no saben mucho sobre su organización, lo cual resulta muy importante porque probablemente ellos no se sienten parte de ella y como resultado hay poco compromiso.

Si a lo anterior le agregamos que no en todas las academias existen los elementos necesarios para que se dé una integración y que además el liderazgo que se ejerce es pasivo, entonces tenemos que la organización trabaja en medio de la dispersión de intereses, gustos, percepciones, etc.

Entre las principales diferencias se encuentran: la formación académica, el líder formal es normalista y su percepción del arte es diferente, a ella no le disgusta hacer honores a la bandera cosa que a los maestros que estudiaron en otro tipo de institución les disgusta.

Otro aspecto a considerar es que hay maestros que además de su interés por el trabajo en el arte se dedican a otras actividades lo que podría causar incluso cierto grado de apatía o indiferencia a lo que sucede en la escuela.

En este sentido es relevante recalcar que hace falta dar unidad a la organización y esto no se logra más que manejando información sobre la misma, porque el contacto existe, se trata de una organización muy pequeña en la que todos conocen a todos, en la que fácilmente hay un contacto entre los docentes y directores con la dirección.

No es cuestión de luchar en contra de las diferencias naturales que existen entre las personas. se trata de intentar que todos compartan y contribuyan con su talento, intereses, diferencia, experiencias, etc. A un crecimiento de la organización a su proyección porque finalmente se supone que todos tienen la sensibilidad y el interés para seguir fomentando el arte en las nuevas generaciones.

## **TODOS A ESCENA**

### **4 LA COMUNICACIÓN EN LA E.B.A. NAUCALPAN.**

A lo largo de este capítulo se pretende conocer un rasgo más de la organización, que tiene que ver con el aspecto humano que ya se planteaba en el capítulo anterior, pero que ahora tiene que ver con la comunicación entre los actores.

El ser humano a logrado construir complejas formas de integración para trabajar en conjunto y lograr lo que de manera individual no podría hacer. La comunicación como principal elemento de cohesión juega un papel muy importante en la integración entre los individuos, comunicación entonces tiene que ver con "la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Martín. 1991:13).

En este sentido es importante considerar que la organización está habitada por seres humanos que se encuentran en un contexto cultural. La organización por lo tanto al operar el trabajo al interior de ella debe tomar en cuenta ese contexto cultural.

Por lo anterior la organización puede ser considerada como un complejo sistema en el que interactúan individuos en los que influyen no sólo la cultura sino también sus percepciones de acuerdo a su edad, situación social y económica, contexto, etc.

Todo este complejo de interacciones implica fricciones y conflictos. En el capítulo anterior ya observamos que el papel que juegan los actores es determinante en la vida y desempeño de la organización.

El problema detectado y medido en el capítulo tres permitió determinar que los grupos formales de trabajo en la E.B.A. Naucalpan presentan actitudes

que influyen en el desempeño y actividades de academias y por lo tanto de la organización en general.

Si partimos de la idea de que las acciones no son otra cosa que el reflejo de las percepciones que tiene el individuo del mundo que lo rodea, resulta entonces importante detenernos en un análisis que permita conocer de qué manera las representaciones del individuo influyen en el problema planteado, que es la falta de integración y compromiso de los miembros con sus academias, sus proyectos y propuestas.

A partir de lo anterior es importante ubicar este problema en la estructura general de la organización.

El nivel de la infraestructura, es aquel que tiene que ver con los elementos físicos que componen a la organización. En el capítulo uno ya se hizo un recuento de este aspecto, debemos de agregar que las condiciones no son perfectas, pero si suficientes para trabajar: salones amplios, equipos de sonido.

Si el problema radica en las actitudes de los miembros habría que averiguar si existe alguna que sea provocada directamente por la falta de equipo e infraestructura para el desarrollo de sus actividades.

En el nivel estructural, que se refiere al diseño y operación del trabajo, es decir la organización del mismo. La E.B.A. Naucalpan está organizada desde la instancia correspondiente Gobierno del Estado de México a través del Departamento de Educación Complementaria, en este sentido ya en el capítulo dos también se menciona la forma en la que está estructurada.

El nivel de la superestructura, que tiene que ver con la cultura y las representaciones de los individuos; en este aspecto la situación resulta más

evidente pues como se constató en el capítulo tres las academias son un reflejo de las formas de ver las cosas de sus miembros.

En este capítulo se pondrá mayor énfasis al problema supraestructural. Pues la comunicación está estrechamente ligada con los individuos, sus interrelaciones, sus representaciones y trabajo en grupo.

#### **4.1.1 EL INDIVIDUO Y SUS ACCIONES.**

Hablar o referirse al ser humano es también hablar de acciones, sobre todo cuando se le ubica en una organización ya que ella requerirá de acciones conjuntas para el logro de objetivos, sin embargo, habrá acciones que sin quererlo puedan afectar de manera negativa al logro de objetivos, lo cual se puede constatar a través de un recuento sobre los costos que presentan tales acciones.

Estas acciones evidentemente están estrechamente ligadas con las representaciones que tiene el individuo, es decir, están determinadas por la concepción que tiene el individuo del mundo

Entendamos por acción el desplazamiento de un ser para modificar su entorno, lo cual implica energía. La organización que reconoce la importancia de la comunicación la utiliza, ahorra energía y evoluciona. Por lo tanto podemos decir que al interior de la organización se lleva a cabo una acción colectiva, que consume y gasta recursos lo cual implica y repercute en los costos.

#### **4.1.2 COSTOS Y PROBLEMA**

"El costo es el resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema ... que aporta o sugiere normas al conjunto de actos, de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo". (Moles, 1982: 41 ).

A continuación se especifican diferentes tipos de costos:

Costo temporal que hace referencia a la disipación de tiempo que requiere todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana (Moles, 1982: 49). "El tiempo aparece como una sustancia de flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones" (Moles, 1982: 50).

El costo energético, es la noción de energía física consumida en una acción, pero también "el costo psicológico, es la movilización de aspecto mental del ser en comportamiento, para pasar de ésta a la acción y a su cumplimiento". "El costo psicológico será más o menos equivalente a otro concepto: la inversión nerviosa" (Moles, 1982:55).

"El costo financiero, el que se traduce en el valor fiduciario, en moneda, y que es en general la noción más conocida, la más clásica". (Moles, 1982:55).

La suma de los costos que ya se mencionó dan como resultado el costo generalizado lo cual permite el análisis económico del comportamiento humano, "esencial para establecer una teoría de los actos cotidianos de un individuo". (Moles, 1982:55).

#### 4.1.3 COSTOS Y CAUSAS

Una vez diferenciados los costos que puede representar una acción es importante determinar, en el caso de esta investigación, cuáles son los costos que implican las acciones de las academias medidas en el capítulo tres.

Si caracterizamos los costos de esta situación podemos observar lo siguiente:

El costo financiero; en este sentido el aspecto económico lo cubre el gobierno del Estado de México y algunas de las gratificaciones que se reciben (de

productividad, compensación especial, día del maestro, etc) son logros del Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, lo cual quiere decir que éstas llegan por igual a todos los profesores sin tomar en cuenta el trabajo, para esto ya se tienen asignadas fechas en las que llegarán dichas gratificaciones.

Lo anterior implica que si se trabaja bien o mal en las academias (o frente al grupo) no importa, las gratificaciones igual llegan.

Esta situación implica entonces que haya un costo económico sin tomar en cuenta el rendimiento de cada miembro, lo cual resulta benéfico para éstos mas no para la organización. Lo más importante en este sentido es que existen miembros con propuestas o que ponen gran empeño en lo que hacen y esto no es reconocido de manera directa.

El costo energético. La energía física que se consume en toda la organización podría ser aprovechada de mejor manera si los profesores (sobre todo del área de danza y artes plásticas) en vez de tener grupos de tres personas se contara con grupos mayores de 10 ó 15 alumnos. Aquí existe un costo energético tanto de los profesores como de las instalaciones (la infraestructura).

El costo temporal, aquí la disipación de tiempo de los miembros se ve recompensada monetariamente con un sueldo, éste puede variar y generalmente se ve incrementado con las gratificaciones que ya se mencionaron en el inciso anterior. Quizá de aquí nace la situación de que la mayoría de los maestros tienen más de cinco años trabajando en la escuela, por lo tanto podemos pensar que el costo temporal puede ser la espera de un reconocimiento, un ascenso, una plaza, etc.

Para el caso concreto de las academias si es posible que el costo de las reuniones sea alto (puesto que se pierden clases de 2 ó 3 horas) si no se consigue llevar a cabo el mayor número de propuestas que se hacen en las juntas.

El costo psicológico, un costo de esta naturaleza es difícil de evaluar ya que se trata del desgaste psíquico o mental de los actores, pero para ello resultarán de gran ayuda las entrevistas semidirigidas que se aplicarán en el desarrollo de este capítulo.

Sin embargo se pueden vislumbrar algunos costos altos y quizá poco productivos; principalmente cuando algún profesor tiene una propuesta (y la realiza) y no es reconocido su interés y esfuerzo.

Aquí el costo psicológico puede resultar alto, si el grado de satisfacción de los profesores que proponen no son reconocidos o tomados en cuenta.

De la suma de los costos desglosados anteriormente se obtiene un costo generalizado, que resulta alto, pues con lo que se tiene se podría sacar un mayor número de "productos" y desgraciadamente no es así, porque el número de egresados es reducido aunque la calidad del trabajo de los alumnos resulta muy bueno.

De lo anterior se desprende que existen los recursos, pero que los resultados son menores en proporción a los costos que se están pagando, aquí vale la pena resaltar el papel tan importante que juegan las academias para la captación de alumnos. proyección y reconocimiento de la escuela y sus diferentes áreas.

En conclusión, podemos pensar que estas son las causas del problema evaluado en el capítulo anterior. Los costos resultan elevados si consideramos que aunque reducidos, los recursos son suficientes para que la escuela sea reconocida, para que haya difusión del arte, para atender un mayor número de alumnos y sobre todo para que los maestros puedan integrarse a favor en algo en lo que creen y disfrutan (se supone): la danza, las artes plásticas y la música en pocas palabras el trabajo creativo y sensible que implica el arte y que podría integrarse.

En este sentido ya ha habido algunos intentos que han superado la indiferencia "La Borrachada", que es un trabajo interdisciplinario que integra las áreas el día de muertos. Este evento tiene ya tres años, sin embargo después de lo que se ha logrado, en fechas pasadas las autoridades correspondientes; dirección y Departamento de Educación Complementaria solicitaron un proyecto bien definido en el que se especificaran todos los objetivos y funciones de cada área, lo cual resulta extraño, por la antigüedad del evento.

Aquí se pueden observar dos posiciones antagónicas, por un lado que aparentemente toda acción debe estar respaldada por un documento y "La borrachada" se realizó ¿dónde quedó la exigencia burocrática?, ¿bajo que lineamientos se realizó la borrachada?

El profesor de quien surgió la idea dijo que prefería que cada área decidiera con lo que quería participar y que para hacer más integral el proyecto todos debían trabajar sobre el mismo tema ( la obra de Jaime Sabines) y que no quería decidir lo que cada quien haría, por eso se trata de un trabajo interdisciplinario "yo no decido, quiero que todos participen". La idea es buena, sin embargo se corre el riesgo de la dispersión.

#### **4. 1. 4 COMUNICACIÓN Y FORMAS DE INTEGRACIÓN.**

Hablar de grupos sociales es hablar también de comunicación donde ésta pone en contacto dos mundos diferentes permitiendo intercambiar formas de pensar y hacerlos compatibles.

La comunicación es una acción, un comportamiento de los seres vivos. Abraham Moles plantea que la comunicación es parte de la evolución de las especies y divide a éstas en comunicativas y no comunicativas.



Como también ya se mencionó Martín Serrano dice que la comunicación es la capacidad que tienen algunos seres vivos para interactuar por la vía del intercambio de la información, por lo tanto la acción es una interacción, sin embargo, no toda interacción es comunicación, por lo que existen dos formas de interactuar:

"La acción ejecutiva está orientada a la interacción con otro, pero por el camino de la coactuación y no por el camino de la comunicación ... la acción ejecutiva trata de ajustar el comportamiento propio y el otro mediante la aplicación de más energía en el interior del sistema de interacción". (Martín, 1991:30).

"La acción expresiva también está orientada a la interacción con Otro, pero por la vía de la comunicación ... la acción expresiva trata de ajustar el comportamiento propio y el del Otro mediante la introducción de señales en el sistema de interacción, las cuales permiten controlar el intercambio de energía entre los actores". (Martín, 1991:31).

Pero acción implica un gasto de energía. porque acción es el desplazamiento de un ser para modificar su entorno. N Wiener plantea que la comunicación necesita acción de baja intensidad energética, por lo tanto, la comunicación es un mecanismo para ahorrar energía. La organización que reconoce la importancia de la comunicación. ahorra energía y evoluciona.

Cuando surge el deseo de interactuar con otro aparece la comunicación como una herramienta para ajustarse al otro, un mecanismo de mediación que es una capacidad de conservación y cambio.

La capacidad de comunicar supone la aptitud del ser vivo para diferenciar formas y funciones de la materia, tiene que ver con cuestiones físicas, es decir, con aparatos o instrumentos biológicos o tecnológicos que permiten la emisión y recepción de señales.

La comunicación entonces es una herramienta que sirve a la interacción de los individuos y no sólo eso, también es un vínculo entre el ser humano y el mundo que lo rodea, la comunicación ha permitido dejar información para otros hombres a través del registro de ésta dando pie al nacimiento de la cultura.

De esta forma tenemos que de acuerdo a la comunicación, la cultura, los instrumentos biológicos y tecnológicos que se usen; son los comportamientos, que al interactuar juegan un papel importante en el desempeño de la organización porque forman parte de su clima organizacional ( y que como ya se mencionó en el capítulo anterior influyen en el comportamiento de los individuos, distinguen a la organización de otras y la hace estable en el tiempo).

De ahí partimos para afirmar que "la comunicación economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de las circulación de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante. La comunicación, por consiguiente, no sólo extiende el campo de existencia, y competencia de la organización, sino que le posibilita desarrollos múltiples" (Ávila, 1994: 27).

Para que la comunicación exista debe haber cuatro componentes básicos:

**Actores**, son aquellos que desean interactuar, el uno con el otro.

**Instrumentos**, son las herramientas que permiten la emisión y recepción de información.

**Expresiones**, son las señales que se generan para estar en contacto con el otro.

**Representaciones**, son los códigos y configuración de lo que el actor tiene antes, durante y después de recibir una información.

Pero, la idea de que la organización funcione lo mejor posible, en todos los sentidos, no tiene que ver sólo con la comunicación (actores, instrumentos, expresiones y representaciones) hace falta además que la organización sea "inteligente", es decir que aprenda de sus experiencias para responder de la mejor manera ante los conflictos inevitables.

Lo anterior implica que la comunicación debe enfocarse a las necesidades comunicativas e informativas de la organización y para ello es necesario identificar valores en la información:

- ♦ Oportunidad; que la información llegue a su destino en el momento en el que es útil.
- ♦ Pertinencia; que llegue a quien debe llegar.
- ♦ Completud; que la información sea suficiente para poder tomar decisiones.

Es a través de todos estos elementos que los individuos de una organización se coordinan e interactúan para el logro de objetivos, sin embargo es muy probable que haya carencias en uno o más de ellos y por lo tanto la posibilidad de que existan fallas en algunas de las partes del proceso y desempeño de objetivos en la organización.

Para el caso de la E.B.A Naucalpan analicemos brevemente los aspectos mencionados y su importancia para la organización.

Los actores son los principales elementos de la red de conversaciones que hay al interior de la organización para el logro de acuerdos, ellos con su necesidad y disponibilidad de interacción permiten que la información fluya constantemente. Los docentes, identificados como elementos importantes de las academias, de la E.B.A. Naucalpan varían en número según la academia diez para danza, siete para música y cinco para artes plásticas. Quienes a pesar de su reducido número

y contacto en el pequeño espacio de la escuela, no tienen una interacción constante y sustancial.

Los instrumentos utilizados para la comunicación en la organización son principalmente biológicos ya que la comunicación que predomina es la interpersonal, los tecnológicos se utilizan principalmente en el contacto, vía telefónica, con las oficinas del Departamento de Educación Complementaria en Toluca.

Mensajes y códigos; es importante considerar que estos son conceptos más abstractos y difíciles de describir, sin embargo, se debe mencionar que nos expresamos y representamos con base en las percepciones personales y que cada quien actúa de acuerdo con aquello en lo que simplemente cree.

Por lo tanto la organización debe crear una comunicación formal que interprete a los otros y no limitarse a decir lo que sólo ella quiere decir de acuerdo a sus intereses y sin considerar la posición del otro, del receptor.

De lo anterior partimos para hablar de la mediación, es decir, intervenir y reinterpretar la información para que ésta llegue con más claridad al receptor, para que éste no entienda algo diferente a lo que se le quiere decir, o que si lo hace haya la oportunidad de comentarlo, corregirlo o llegar a un acuerdo.

Pero, esto es una tarea difícil, ya que no todos los receptores entienden igual por lo tanto la mediación debe partir de la idea de que en un colectivo hay diferencias y que el objetivo es hacer la convivencia operativa en el constructo.

La mediación, entonces, debe considerar a todos y cada uno de los receptores o grupos de la organización y elaborar un discurso que busque el equilibrio entre lo general y lo específico.

Para hablar de los valores de la comunicación hablemos de éstos como básicos para una buena coordinación de los miembros y áreas de una organización, partiendo de la idea de que la información es uno de los principales insumos de la organización y que por lo tanto debe procurar los valores mencionados anteriormente.

En la E.B.A. Naucalpan la oportunidad no es un valor característico en sus relaciones de comunicación e información pues para el caso específico de las academias no existe un mecanismo que permita dar a conocer los acuerdos o temas tratados en juntas, si a esto añadimos que hay un alto índice de inasistencias (capítulo 3) deducimos que la información no es oportuna o peor aún quizá no llega a los docentes.

La pertinencia no es un valor afectado de manera grave puesto que al dividir por academia a los grupos de la E.B.A. Naucalpan difícilmente la información se desvía a otra área, sin embargo como forma de interrelación saber sobre las otras áreas no sería un mal para nadie.

La completud puede ser un valor manejado al interior de las academias, sin embargo, en lo que se refiere a la relación de éstas con el Departamento de Educación Complementaria es posible que no exista, pues el contacto es vía oficios (que generalmente se tardan en llegar) y si hay dudas no hay respuesta inmediata, la ventaja es que no hay muchos casos en los que el Departamento requiera enviar información.

#### **4.1.5 PROBLEMA, CAUSAS Y COMUNICACIÓN**

A lo largo de los apartados anteriores se han comentado elementos importantes relacionados con el problema de integración en las academias de la E.B.A. Naucalpan, por un lado se ha hablado de los costos y por otro de la comunicación y cómo ésta también puede influir en el problema o ser un problema en sí misma.

Como bien sabemos todo problema implica riesgos, en este caso para la organización el riesgo más caro sería desaparecer (lo cual no se ve cerca), pero ¿qué costos está pagando la escuela por la falta de integración de las academias y que papel juega la comunicación en este problema?

Evidentemente ambos aspectos están estrechamente ligados, ya en el capítulo 2 se mencionó que la comunicación es un instrumento de cohesión e integración de los grupos.

A partir de lo ya descrito vemos que las representaciones juegan un papel importante, si consideramos la diversidad de gente que hay en las academias podemos pensar entonces en la necesidad de utilizar la mediación como una alternativa que permita la integración y ponga elementos (objetivos claros) en común para una mejor comunicación e integración.

Los costos descritos anteriormente son también influidos por la escasa comunicación que existe entre las academias. El costo de esta inadecuada comunicación está estrechamente ligado con lo que implica el trabajo de las academias; principalmente el costo es psicológico pues se crean barreras que tienen que ver con las relaciones entre miembros y su posible insatisfacción de no saber que pasa alrededor de él, de no integrarse a su propia academia.

La imagen exterior también se ve afectada pues no hay integración si esto lo ven los alumnos es probable que adopten las actitudes de sus profesores.

## **4.2 LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS**

### **4.2.1 Conflictos y problema**

Ya en el apartado anterior se ha hablado de las características de las causas de nuestro problema -la poca integración de las academias de la E.B.A.

Naucalpan- y también se llegó a la conclusión de que mucho tiene que ver la comunicación, pues finalmente la comunicación es un instrumento de cohesión entre los grupos.

Pero los grupos están formados por individuos –actores- los cuales, como también ya se mencionó, tienen una percepción del mundo muy particular y así observamos que los objetos adquieren trascendencia en la medida en que el actor lo determine.

Actor y mundo se construyen mutuamente en un vínculo a través de la comunicación, y el actor actúa porque la vida conlleva movimiento y acciones que se dan en el seno de una colectividad. Los hombres son una conversación en tanto son miembros de una colectividad lingüística, el ser humano se comunica humanamente.

Los mundos (propuestos por G. Tarde) o formas de perspectiva no son espaciales sino mapas mentales de la realidad. Abraham Moles plantea la teoría de la acción; el hombre ¿por qué actúa?, lo hace en función de su percepción que es configurada y configurante, que se refiere la mediación y al valor que le damos a lo que percibimos. Moles dice que la percepción tiene tres categorías:

**ACTOR**

**Unwelt**

Lo que yo soy

**Merkwelt**

Mundo intermedio

**Fertwelt**

Mundo lejano

El primer nivel corresponde a lo personal (cálido) y lo lejano al sentido contrario (frío) , esto no tiene que ver con la distancia sino con la percepción, donde ésta

tiene que ver con conciencia, representaciones, experiencias, etc. Y no con los sentidos. Es a partir de aquí (la percepción) de donde se actúa.

"El ser que actúa es necesariamente coherente con su acción y, para eso, introduce un principio de orden perspectivista, ya que la imagen de lo lejano viene a proyectarse sobre su campo de conciencia con una intensidad reducida por la distancia, en relación con lo que está cercano. Ésta es la idea de un ser situado en su medio ... (el) ser que posee un comportamiento autónomo del estímulo que le viene del exterior. Son estos estímulos los que van a determinar la naturaleza de su comportamiento. (Moles, 1982: 30)

Si partimos de lo anterior podremos deducir que las relaciones entre los actores resultan muy complejas, pues aunque compartan una lengua el nivel de percepciones estará influido por las experiencias del individuo en el mundo, sus intereses, pensamientos, sentimientos, etc.

Tenemos entonces que la interacción se da a través de diferentes concepciones de la realidad, no existen conceptos únicos porque todo está mediado por la razón y el contacto con el medio externo, entonces surge un discurso colectivo. En este sentido el individuo forma un grupo que es aquel con el que está de acuerdo y comparte concepciones, a esto se le llama grupo primario y por lo tanto cuando el individuo habla lo hace también el grupo.

#### 4.2.2. FLUJOS INFORMATIVOS

Al respecto de los grupos en la E.B.A. Naucalpan ya hablamos de los formales (que son las academias) ahora haremos referencia a los grupos primarios que existen por academias, lo cual nos permitirá ubicarlas a partir de una perspectiva (informal) diferente a la planteada en el capítulo dos.



La academia de música está conformada por siete miembros (tres mujeres y cuatro hombres). El grupo se divide en dos subgrupos, uno que es muy participativo y el otro no; el primero se distingue por la búsqueda de espacios para conciertos de sus alumnos, conviven con éstos consiguiendo boletos gratis en el Palacio de Bellas Artes; ya en el capítulo anterior se habló de las características específicas de 2 de sus miembros.

En el segundo grupo aparentemente los miembros prefieren trabajar de manera aislada, uno de ellos incluso optó por formar un sexteto con sus alumnos, del resto no hay más que decir.

Danza, esta academia la conforman 9 personas (cuatro hombres cinco mujeres) aunque puede dividirse en danza clásica y danza folclórica, pero por ser sólo dos personas para danza clásica se integran a los otros, además de que también imparten a los alumnos de folclor. En igual situación se encuentran el maestro de teatro y un doctor, quien da clases de anatomía.

El grupo en general no es muy unido, existe afabilidad entre los más jóvenes trabajan algunas cosas juntos y se les ve conversar brevemente durante las juntas (no más) aquí se distinguen y sobresalen dos profesores. El primero de sexo masculino que generalmente en las juntas es quien está en contra del sistema, cuestionándolo. El segundo es una maestra joven, pero con mucha apatía pues nunca va a las juntas y reuniones de academia.

Artes Plásticas. este grupo es más pequeño porque lo conforman 5 personas (cuatro hombres y una mujer), aquí hay dos personas que sobresalen por sus propuestas y su actividad a favor no sólo de su área sino por la escuela, dos miembros más participan de manera intermitente y el último (el de más edad) se caracteriza por tener una actitud más negativa con las actividades de la escuela.

### 4.2.3 INTERACCIONES CONFLICTIVAS

La diversidad tan marcada entre los miembros de las mismas academias parece ser un factor muy importante para la participación e integración de las academias. Las diferencias las podemos dividir en dos grupos muy marcados.

La primera se daría en función de la preparación de los profesores, la cual influye de manera determinante en la concepción de su trabajo. Los maestros cuya educación ha sido más formal aspiran a ser unos verdaderos "maestros" en su área para transmitir sus conocimientos. Se podría decir que hay más pasión e interés en el trabajo creativo. La contraparte se encuentra en los profesores que igual les apasiona su disciplina, pero que además de dedicarse al arte se dedican a alguna otra actividad (leyes, pedagogía, docencia en primaria, etc.) lo cual afecta en el sentido de que es muy probable que la otra actividad que realizan (trabajo o estudio) los absorba demasiado como para no rendir al 100% en el área. También la preparación aunque profesional puede ser diferente, hay por ejemplo maestros con preparación normalista que obviamente difiere mucho de la de los que estudiaron en la universidad.

Otro factor importante es la diferencia en las edades de los profesores. aparentemente los jóvenes son más comprometidos que la gente madura quien también generalmente prefiere trabajar de manera individual y tradicional.

Estos son, entonces, a grandes rasgos los elementos importantes que participan en la poca cohesión de miembros, en la que la noción de compromiso juega un papel importante. "Una empresa es una organización que se compromete a cumplir un tipo de pedidos particulares mientras hace frente a circunstancias imprevisibles y se empeña para mantener abiertas las posibilidades para el futuro. Una empresa puede sobrevivir sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos". (Flores, 1989: 57)

"Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones. Esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos y puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlos, informes sobre las circunstancias externas, declaraciones de nuevas políticas, etc. Se generan redes especiales de conversaciones recurrentes dirigidas al manejo de situaciones repetitivas". (Flores, 1989: 58)

Tales redes de conversación y el compromiso deben ser desarrolladas y planificadas lo que implica entonces el reconocimiento de elementos para evitar el quiebre. Sin embargo, la realidad es que en la E.B.A. Naucalpan el compromiso e tiene su dosis de influencia negativa en la organización.

Los flujos informativos en torno al problema son escasos. La comunicación en las academias fluye de manera oral entre la gente que tiene vínculos cercanos o de grupo primario, en pocas palabras la información llega primero a un grupo primario privilegiado.

En lo que respecta a la información que circula entre las academias no existe un mecanismo formal que permita la Interacción entre los miembros , ni entre las academias ; si a esto le agregamos lo que se comento anteriormente sobre la información en los grupos primarios , tenemos entonces que a pesar del registro de información en libros de academia y de las mismas juntas no hay un flujo constante de información, cosa que resulta importante debido al elevado índice de inasistencia. Esta situación crea interacciones conflictivas cuando se toman decisiones que afectan a terceros y que favorecen a un grupo o personas determinados.

De esta forma tenemos que pueden surgir conflictos dentro del grupo por la falta de información y de participación en decisiones en la academia , o conflictos entra áreas cuando se trata de funciones ínter semestrales.

En el siguiente apartado observaremos de cerca a los actores para conocer las diferencias específicas que pueden influir en el surgimiento de conflictos.

### **4.3 LOS ACTORES DE LA E.B.A. NAUCALPAN**

En el apartado anterior se habló de los actores y sus percepciones, de la manera en que la diversidad en éstos puede constituir una fuente de conflictos en un grupo determinado.

Conocer a algunos de los actores de la E.B.A. Naucalpan permitirá saber de aquellos que viven y conviven con el problema (la disfunción de las cademias), conocer cómo perciben a su organización y academia.

Las entrevistas semidirigidas son un instrumento ideal que ayuda a conocer a los actores, cosa que resulta necesaria para los fines de esta investigación y que ayuda a dar un panorama sobre ¿quiénes son sus integrantes, qué piensan, cómo perciben?

Lo anterior nos permitirá abordar el problema desde otra perspectiva, cuantitativamente ya se realizó la observación correspondiente, sin embargo, hay que considerar que el concepto de exactitud (cuantitativo) no es suficiente para una investigación de esta naturaleza, entonces resulta necesario conocer los aspectos sociológicos e históricos para poder autocomprenderse a partir de los cambios en el concepto de exactitud y pasar a un nivel autocrítico

#### **4.3.1 METODOLOGÍA**

La respuesta a este planteamiento tiene que ver con el trabajo interdisciplinario, en el que ambos aspectos se integren pues el ser humano no

vive en fracciones de realidad (natural o social) sino en una realidad compleja que requiere repensar las ciencias para integrarlas.

Por todo lo anterior la entrevista semidirigida fue aplicada a un integrante de cada academia con la idea de identificar las diferentes percepciones que tienen los actores de sí mismos, de la organización, de las otras áreas y de su propia academia.

En este tipo de entrevista se busca "profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social.

Fundamentalmente, tal tipo de entrevista consiste en un diálogo face to face, directo y espontáneo de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva (según la finalidad perseguida en cada caso)" (Ortí: 196).

Las preguntas que se formularon son abiertas y se hicieron pensando en elementos que se consideran importantes a partir del problema detectado: la falta de integración y compromiso de los miembros de las academias (y que implica una disfunción) todo ello con la idea de comparar puntos de vista e identificar aquellos que puedan ser los que influyen en el problema.

Finalmente se rescatan percepciones que resulten antagónicas y que sirvan de base para la creación de mensajes que ayuden a solucionar el problema.

Tales entrevistas pretenden analizar las percepciones que intervienen en el problema, pero hay que destacar que sólo se entrevistó a un sujeto de cada área, para música y artes plásticas se aplicó a los líderes de academia, en el caso de danza fue difícil porque hay líderes ocasionales. Se abordaron los siguientes

tópicos: expectativas en la organización, integración con otras áreas, satisfacción, comunicación, y sentido de pertenencia a la organización.

#### 4.3.2 LOS RESULTADOS

Una vez aplicadas las entrevistas (ANEXO 1) se han identificado algunas opiniones que se consideran importantes en la percepción de la organización por parte de los miembros.

Aquí se puede observar que en las tres academias existe una divergencia en cuanto a lo que debe ser la proyección de la escuela, expectativas dentro de la organización y percepción de la misma:

Artes Plásticas, "he tratado de hacer mas bien es promover la proyección de la escuela mediante trabajos de corte más profesional, de corte digamos de exteriorizar las áreas o hacia lo que mi propia área va desarrollando para que la gente del exterior esté aquí . . . Cuando suceden cosas tan importantes como el día internacional de la danza y la escuela no puede participar, siendo que maneja una licenciatura en danza"

Música, "sino tienes a ser solidario nunca se va a hacer nada y la ventaja de esto es que "Tú participas con lo que tienes" aunque ellos te están metiendo a fuerza y no hay una idea global, y aunque es nula la idea yo creo que debería de haber una preparación antes de; yo creo que para la magnitud de un proyecto así es desde el principio de año y así hasta se podría hacer algo más estético"

Aquí nos encontramos ante diferentes formas de pensar en cuanto a como debe proyectarse la escuela por un lado se cree que se debe buscar que la escuela sea conocida al exterior que participe en eventos como el Día Internacional de la Danza lo cual contrasta con el hecho de que la entrevista de la

academia de danza ni siquiera mencionó el tema, música por su parte esta a favor de que cualquier proyecto que se realice debe ser con un cierto nivel.

Lo anterior nos habla de un problema en la organización de proyección y difusión, ya que no existe un trabajo definido encaminado al reconocimiento de la escuela, no hay una toma de decisiones dirigida a fortalecer la imagen de la escuela, y ante esta situación cada quien hace lo y piensa como mejor le parece.

Otros aspectos importantes de divergencia son las expectativas y la percepción de la organización:

Artes plásticas, "No yo nunca he tenido expectativas en la escuela, yo aquí mi actividad es básicamente romántica, vengo aquí por un salario; aunque no soy el clásico maestro que viene a trabajar por un salario y se va a su casa a dormir ... Yo propósitos aquí no tengo ... Mi compromiso es con el arte, producir máquinas de hacer arte"

Música, "Formar en el sentido amplio de la palabra, es decir, desde el sentido pedagógico, el sentido musical; crear una estructura muy propia, retomando lo mejor que he visto a través de mis cursos, de mi escuela, de mi formación profesional ... crear una escuela propia ... tener una infraestructura".

Danza, "De la escuela me gusta la gente que entra con gusto y por amor a lo que va a hacer sea música, teatro, danza o artes plásticas, esa gente motiva para que uno este trabajando, relacionándome, intercambiando ideas."

El hecho de considerar aspectos como las expectativas de los maestros en la escuela, es con el fin de hacer inferencias sobre como se ven así mismos dentro de la organización, definitivamente estas percepciones afectan la forma de trabajo y desempeño de los profesores en el aula, todos cumplen un programa, pero este es influido por sus expectativas en la organización, lo anterior puede

tener repercusiones en el trato con los alumnos, la forma de impartir su clase y el compromiso con la organización.

Las expectativas entonces no son tan explícitas para la entrevistada de danza; casi nulas para artes plásticas, en cuyo caso resultan contrastantes los conceptos que maneja el entrevistado, hablar de máquinas de hacer arte, siendo que el arte es un concepto que se relaciona más con la creatividad (una acción totalmente humana) una máquina (algo sin conciencia que sólo recibe órdenes). Para música las expectativas son más concretas.

En lo que concierne a la idea que tienen los entrevistados acerca de la organización, también existe una gran divergencia. Artes Plásticas que niega a la organización, música que rescata los propósitos, pero cuestiona su infraestructura y danza que la ve como un obstáculo a su trabajo.

Artes plásticas, "La organización no existe, existe cuando uno la plantea. Sí, existe virtual, sí existe todo es papeles, pero nada es real no hay experiencia ... Lo que podría ser un proyecto poderoso de alguno de los maestros de aquí se minimiza a un trabajo de escolita. La cultura queda atrás y se transforma en una actividad escolar más. La escuela no persigue ningún fin, se contraponen la idea de la institución con la idea de fomento de la cultura".

Música, "como escuela de Bellas Artes del Estado de México me parece perfecto también todo lo que es espacio para el arte y cultura bienvenido, yo creo que el proyecto es ambicioso y bueno igual hay que concretizar ciertas cuestiones por ejemplo planes de estudio, cuestiones de infraestructura o sea está todo horarios, alumnos, maestros, pero su infraestructura en muchos casos no puede ser gran cosa ... El proyecto me parece estupendo de lo más loable".

Danza, "...si se me ocurre hacer una salida a otra escuela me dicen que no porque tengo que dar clase, no por esto, no por aquello, nunca se abren y eso



afecta también al crecimiento institucional ... De la escuela me gusta la gente que entra con gusto y por amor a lo que va a hacer sea música, teatro, danza o artes plásticas".

Estamos ante posiciones antagónicas respecto de la organización los entrevistados la niegan, reconocen o cuestionan.

#### 4.3.3 LA CONCLUSIÓN

Después de conocer la visión que tienen los profesores de la organización, de todo lo que sucede en ella y que les afecta directamente es evidente la necesidad primero de un proyecto que ponga a todo en el mismo lugar y perspectiva, es necesario aprovechar el gusto y el compromiso que existe por parte de los maestros, sin embargo la diferencia de puntos de vista puede influir no sólo en el trabajo personal de cada miembro, sino en su relación con los otros y el ambiente de la organización.

La organización no ha establecido objetivos y líneas de trabajo, de ahí que haya academias como Artes Plásticas que busquen la proyección sin preguntar si las otras (como música) se sienten con el nivel para participar en proyectos integrales de difusión y danza en donde quizá no haya mucho interés. Lo anterior no puede, entonces, permitir que haya integración en cuanto a la búsqueda de espacios o trabajos interdisciplinarios, mucho menos disfunción institucional, no sólo en un área.

Como ya se mencionó las expectativas pueden influir en el trato y desempeño de los profesores con los alumnos, incluso en la calidad y enfoque de sus exposiciones, de aquí la necesidad de que la organización detalle (como se observó en el capítulo 2) aún más el perfil de egreso de los alumnos.

No hay un proyecto y objetivos bien definidos, si a eso le agregamos la falta de infraestructura es lógico que los miembros sientan que no son tomados en cuenta, la intención de las escuelas de bellas artes se reconoce en el sentido de que son de las pocas que existen a nivel nacional con la idea de ofrecer una educación formal en arte que no sea tan elitista como la subsidiada por el gobierno federal, sin embargo falta darle fuerza y sentido, no se están aprovechando los recursos humanos con los que se cuenta, se están dejando de lado la disposición y talento de muchos de los profesores por dar mayor peso a la cuestión burocrática y hasta política de las escuelas.

Finalmente la percepción de la organización denota que el sentimiento de pertenencia a ella varía, lo que se puede ver reflejado en el compromiso, disciplina y seriedad en el trabajo, por lo tanto la organización debe establecer lazos de unión entre ella y los miembros.

Aquí la cuestión comunicativa juega un papel importante pero, es a nivel interno donde resulta necesario plantear un proyecto institucional que permitiera poner objetivos en común.

#### **4.4 LA PROPUESTA**

El problema planteado en esta investigación consiste en que la percepción de aspectos concretos como la proyección de la escuela, expectativas y percepción de la organización son diferentes, lo cual resulta natural, sin embargo es necesario empatar las percepciones para unificar criterios en la forma de trabajo a favor de la organización son divergentes. Se detectó también poca participación por parte de los miembros de las academias de las diferentes disciplinas, lo cual se ve reflejado en la escasa proyección de la escuela y el poco número de alumnos interesados en la actividad artística.

Los problemas de percepción y comunicación en el área afectan directamente a los alumnos (pues éstos son los que reciben en cada una de sus clases la interpretación y sentimiento que tienen los profesores de la organización) por ello resulta necesaria, por un lado, la presencia de un líder que sea capaz de dar un seguimiento a los proyectos y que sea imparcial en sus decisiones para poder mantener o crear un vínculo entre las academias; y por otro lado establecer mecanismos que definan líneas y objetivos de trabajo.

Es necesario también que la organización dé a conocer su objetivo y filosofía porque sirven de base y sustento al trabajo y propuestas de los profesores, es necesario crear vínculos que provoquen un sentimiento de pertenencia de los miembros ya que éstos se pueden sentir ignorados o que su trabajo y esfuerzo no son valorados por la organización.

Básicamente se debe:

1. Especificar y detallar objetivos
2. Unificar las líneas de trabajo
3. Crear un sentimiento de pertenencia a la organización
4. Buscar la forma de que haya líderes o un líder que inspire e integre a los miembros.

Para ello se deben tomar en cuenta medidas en diferentes aspectos de la organización, pues como ya se ha visto son varios los elementos que influyen e integran el movimiento de la organización.

#### **4. 4.1 COMUNICACIÓN EN EL ÁREA**

La comunicación como elemento de enlace e integración tiene un papel relevante por lo que se debe considerar en cualquier propuesta que busque hacer frente a un problema como el planteado. A continuación se enumeran algunas sugerencias

que puedan ayudar a mejorar la comunicación entre los miembros de la E.B.A. Naucalpan.

Realizar reuniones generales en las que se informe de lo que se está haciendo y lo que se va a hacer , es necesario un seguimiento y sobre todo transformar las ideas en acciones prácticas.

Establecer lineamientos de trabajo para la proyección y difusión de la escuela.

La comunicación en la organización requiere crear un vínculo entre las academias que permita:

Primero fortalecer las relaciones entre los miembros (en especial en la academia de danza en donde existe en general apatía entre los miembros).

Segundo, crear lazos entre las academias para conocer e incluso integrar el trabajo entre ellas, además de crear un sentido de pertenencia a un grupo con el que se puedan intercambiar ideas, esto es de vital importancia y partimos de la idea de que se trata de personas creativas que proponen y pueden enriquecerse entre sí.

#### **4. 4.2 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

También es importante que el vínculo de la escuela con el Departamento de Educación Complementaria sea más constante de tal forma que éste (el Departamento) revalore y considere las acciones que en la escuela se llevan a cabo, es decir, que la escuela haga notar su presencia para que su trabajo se tome en cuenta, por ejemplo en el caso de música (Anexo 1), con la solicitud de la batería; aun cuando se tardaron en resolver la petición si hubo respuesta, una participación activa dentro de la comunidad para hacerse notar puede ser una

alternativa para lograr mayor apoyo. Esto para resolver las carencias de infraestructura que existen.

Cada uno de los puntos señalados arriba son importantes porque es necesario establecer acuerdos o normas, si no el individuo establece los propios, es cuando las divergencias resultan un obstáculo para el desempeño de la organización en vez de ser parte de su riqueza.

El ser humano es paradójico pues nunca es toda razón o toda emoción. Las organizaciones también lo son y se identifican tres tipos de paradojas en ellas:

Paradoja de la integración, es necesario que la organización reconozca las diferencias que hay entre sus miembros para aspirar a una integración, creer que todos los miembros demandan las mismas cosas es un error que puede llevar a la falta de unidad, los grupos se sentirán más tomados en cuenta si se reconocen sus diferencias y necesidades específicas.

Paradoja de la conservación, la conservación en la organización requiere de cambios los cuales la hacen ser un ente vivo que se mantiene activo participando en su entorno.

Paradoja de la comunicación, en ésta se hace énfasis en la necesidad de informar para comunicar y a la inversa, lo cual resulta necesario pues aun cuando no exista un enlace directo el hecho de saber datos sobre lo que pasa alrededor resulta necesario porque permite crear una visión de lo que sucede y entonces poder comunicar.

#### **4.5 LA ESTRATEGIA**

Ante la necesidad de enfrentar las situaciones que aquejan a la organización es importante buscar la manera de superarlas a través de la mediación que introduce

el concepto de tiempo para hacer coexistir los elementos contradictorios, incluye y construye un puente entre ambos, la contradicción es administrada.

Los puntos señalados en el apartado anterior se pueden dividir en diferentes líneas en las que se puede mediar para mejorar la comunicación en la E.B.A. Naucalpan a continuación se mencionan propuestas de acción en dos vertientes:

#### **4. 5.1 EN LA ESTRUCTURA**

Los problemas estructurales están relacionados principalmente con la falta de conocimiento de los objetivos y filosofía de la organización, en este aspecto la propuesta es que las academias lo tomen como base y realizar un proyecto semestral por área del cual se tenga un seguimiento que bimestralmente informe los avances realizados para dar saber sobre el desarrollo del trabajo.

De esta forma los miembros tendrán presente una idea más definida de lo que es y busca la organización, en cuanto a la idea de que se realice un proyecto por área y se le dé seguimiento es con el fin de comprometer a los actores a presentar un resultado por área que además de esto también integre a los miembros y les haga proponer, trabajar y actuar sobre situaciones concretas.

Por otro lado, es importante que los proyectos y propuestas estén mejor planteados, a partir de una justificación y objetivos mejor definidos, pongamos como ejemplo el caso de La Borrachada, de la que apenas se pidió un documento después de tres años, lo ideal sería que no hubiera la necesidad de solicitarla.

#### 4.5.2 EN LA COMUNICACIÓN

Los problemas comunicativos tienen que ver con la necesidad de integrar las academias, quienes como mínimo deben realizar los proyectos que se plantean, aquí es urgente la necesidad de un líder.

Se propone, entonces, que se realice una junta en la que se plantee la importancia del compromiso con lo que se decide en las academias e invitar a que se elija a un líder que sea apoyado por todos y acepte la responsabilidad de:

Ser un vínculo entre las diferentes áreas

Ser imparcial

Dar un seguimiento a las propuestas

Pedir información a la dirección y pasarla pertinentemente a las academias

Un aspecto de mayor relevancia sería la idea de invitar a los miembros a participar en un proyecto que incluya a todos, para ello es necesario que se establezcan reglas como:

Que haya un documento en el que se defina muy bien el objetivo por área y después de manera general.

Que la participación sea con alumnos que tengan buen nivel para que ello sirva de difusión a la escuela

Que sea un proyecto en el que todos propongan y se comprometan a trabajar

Que bimestralmente se hagan reuniones para dar a conocer avances, modificaciones o cambios.

Que exista un instrumento formal para dar aviso de todo lo anterior para los profesores que no puedan estar en las reuniones. Podría ser un tablero en la dirección.

De esta forma se sentirán incluidos y tomados en cuenta aún cuando por alguna razón no hayan asistido a una junta.

Con la realización de esta propuesta se pretende buscar un líder, una figura con la que los integrantes puedan sentirse identificados y comprometidos, con un grupo de trabajo; si a la par de lo anterior existe un proyecto bien planeado e integral que permita que todos caminen hacia el mismo objetivo, entonces la unidad y solidez en el trabajo darán a la organización la fuerza que requiere la organización para proyectarse como un todo.

#### **4. 5.3 EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este aspecto es necesario crear una conciencia de pertenencia y de inclusión, y que tiene mucho que ver las representaciones de los actores, para ello juegan un papel muy importante los puntos señalados anteriormente pues sólo sintiéndose parte de un grupo y tomados en cuenta los actores de la E.B.A. Naucalpan podrán ser más participativos y comprometidos.

Dar a conocer la importancia del trabajo en conjunto a favor de la cultura y de la escuela (incluso a nivel nacional la educación formal que ofrece la escuela sin ser elitista) haciendo énfasis en el impacto social que puede tener, incluso dar a conocer un poco de la historia de la escuela podría ser de gran ayuda.

En el siguiente capítulo se detallarán los elementos que tienen que ver con esta propuesta, para tener una visión mejor definida de cómo de puede buscar la integración y compromiso en los miembros de la E.B.A. Naucalpan.



# **DE PÍNCELES, ZAPATEADOS Y PENTAGRAMAS 5 DIAGNÓSTICO GLOBAL DE LA E.B.A. NAUCALPAN, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

El presente capítulo es de gran importancia para este trabajo de investigación porque en él se reflejan y recopilan los resultados y observaciones obtenidas en los capítulos anteriores; se trata pues de considerar todos los elementos que tienen que ver con la organización, en este sentido es importante recordar que la naturaleza de este trabajo es de carácter social, por lo que los aspectos a considerar evidentemente estarán relacionados con lo social, lo humano, la cultura y por supuesto la comunicación.

La cultura organizacional será el elemento importante a considerar en este capítulo porque ésta es un elemento inherente a todo constructo social, pues todo lo que tiene que ver con el ser humano implica también valores, creencias, mitos y leyendas que además sirven como un mecanismo de cohesión que permite que los miembros compartan representaciones.

Estas representaciones no sólo cohesionan sino que también afectan a sus relaciones y las formas de enfrentar situaciones en la organización, lo que finalmente hace a una organización diferente de otra.

La cultura organizacional es una parte del constructo social. La E.B.A. Naucalpan como organización posee características propias como creencias y valores que permiten acercarnos a ella como un organismo cultural y que en este capítulo se explora y propone para hacer de ella una organización habitable.

La Escuela de Bellas Artes de Naucalpan es una institución oficial dedicada a la enseñanza formal y extraescolar de diferentes disciplinas artísticas y como

toda organización en ella existen situaciones específicas que afectan el proceso de trabajo y la coordinación entre los miembros convirtiendo a la comunicación en un proceso que no cumple con las necesidades básicas para la coordinación y logro de objetivos, o no permiten siquiera su realización. Esto implica la falta de integración de sus miembros, lo que no deja que haya retroalimentación en cuestiones como la didáctica u otros aspectos relacionados con el trabajo.

Uno de los principales problemas en este sentido es la forma de trabajo de las academias, las cuales deben permitir y fomentar el desarrollo de actividades encaminadas a un trabajo en equipo para mejorar el trabajo docente y que, desgraciadamente no es muy evidente.

Reducir la comunicación a indicar fechas de exámenes o juntas, limita las posibilidades de desarrollo tanto de la institución como del personal. La información generada dentro de la institución debe disciplinarse, procesarse e interpretarse para que sirva de algo.

Cuando el individuo está seguro de que se oyen y aprecian sus intereses y motivos, pone en el trabajo lo mejor de sus sentimientos afectivos y energías.

Bajo esta perspectiva es con la que se ha realizado este análisis y cuya estructura ha sido ideada para conocer diferentes aspectos de la organización tales como su entorno, estructura formal, miembros y cultura para realizar una propuesta de intervención que permita enfrentar los problemas que ya se mencionaron anteriormente.

## **5.1 EL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES**

Hablar del hombre en las organizaciones es algo que se tiene que hacer, pues aún cuando no abunden los estudios sobre éstas es importante hacer una reflexión, ya que como Collado lo menciona en *La Comunicación en las*

*Organizaciones*, todos somos hombre-organización, como consecuencia de la sociedad contemporánea en la que, por su propia naturaleza, los hombres se ven obligados a participar y desarrollarse siempre en una organización ya sea política, religiosa, educativa, etc.

De aquí partimos para darle al estudio de las organizaciones la importancia que merece; haciendo una mirada en retrospectiva podemos observar que la revolución industrial es la que marca el punto de partida en los estudios sobre la organización, pues la producción en serie implicaba nuevas formas no sólo de producir sino de relaciones, los antiguos talleres desaparecen para dar lugar a las grandes fábricas en las que era necesario coordinar, organizar y articular la fuerza de trabajo.

Es así como nace la escuela clásica que estudia a las organizaciones y que propone un sistema muy rígido de relaciones y acciones, lo cual resulta comprensible si se toma en cuenta el contexto, estableciendo principios universales en materia de administración.

Weber y Taylor son los autores más representativos de esta escuela, ellos enfatizan los aspectos estructurales de la organización como jerarquía, autoridad, reglas, procedimientos y relaciones formales. Evidentemente los estudios en la materia aumentaron y así surgieron otras escuelas que poco a poco fueron integrando al ser humano, y todo lo que él implica, en sus observaciones.

Las diferentes escuelas empiezan a considerar al ser humano (escuela humanista), el comportamiento grupal (Kurt Lewin), el autodesarrollo en la organización (Mc Gregor), el aprovechamiento del potencial del individuo (Chris Argyris); todo ello para llegar a propuestas más complejas que dan origen a las teorías de sistemas y la contingente. La teoría de sistemas considera al medio y la influencia del contexto; la teoría contingente, que surge a finales de la década de los 50 y principios de los 60, complementa a la teoría anterior y habla de la

capacidad de respuesta de la organización a las influencias e impacto del medio ambiente.

## ¿Qué es la organización?

Pero, ¿qué debemos entender por organización?, ésta es "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 funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. (Méndez, 1990:81). Esta definición de organización y los enfoques de las diferentes teorías no dejan ver otra cosa que la complejidad de las organizaciones, un aspecto poco considerado, sin ser por eso menos importante, es la cultura, pues aún cuando la teoría humanista toma en cuenta al individuo, no se habla específicamente de cultura.

Por cultura entendamos, como lo menciona Morgan en *Imágenes de la Organización*, los conocimientos, ideología, valores, leyes y rituales de las diferentes sociedades que a su vez difieren unas de otras de acuerdo a niveles y patrones económicos, sociales, políticos, religiosos, etc. Tenemos, entonces, que si pensamos en una cultura organizacional la podemos entender como un elemento inherente a todo constructo social pues todo lo que tiene que ver con el ser humano implica también valores, creencias, mitos y leyendas que además sirven como un mecanismo de cohesión porque los miembros comparten representaciones. Estas representaciones no sólo cohesionan sino también afectan a sus relaciones y las formas de enfrentar situaciones en la organización.

En este sentido podemos ver a la organización como una cultura, así como Morgan lo propone en una de sus metáforas; aquí es interesante detenerse a observar cómo los valores culturales de un país influyen en la configuración de las relaciones y acciones de una organización. Retomando a Morgan contrastemos tres culturas, primero a la japonesa que surge en un país en la que el cultivo del

arroz, desde tiempos ancestrales, representa cooperación en el trabajo; así como el espíritu del Samurai, estas actitudes forman parte de la visión del japonés, por lo tanto se puede ver reflejada en las organizaciones contemporáneas, lo que conlleva ayuda mutua, valor a la interdependencia, intereses compartidos, el trabajo como extensión de la familia y un vínculo de por vida con la empresa.

En segundo lugar observemos a la cultura británica, en la que el trabajador se ve a sí mismo como aquel al que se le explota como a sus antepasados; y al directivo de la organización como un ser al que el trabajador tiene la obligación de obedecer incondicionalmente. Finalmente, pensemos en la cultura norteamericana, en Estados Unidos país que se caracteriza por tener una cultura individualista, con un gran espíritu de competencia y de vencedores, en donde los conceptos de las acciones se manejan como éxito o fracaso, recompensa o castigo.

Por lo tanto resulta evidente que el devenir histórico de cada país influye en la perspectiva de las cosas y por lo tanto también (en la época actual) en la vida cotidiana y por supuesto en la vida dentro de las organizaciones.

Pero, qué hay de la cultura del mexicano y su influencia en las organizaciones. México es un país futbolero, católico, fiestero y "machetero"; sabe nadar contra corriente, es "aguantador" (pensemos en los medallistas paralímpicos), es claro que no debemos generalizar, sin embargo estos elementos forman parte de su cosmovisión, de ahí que seamos tan buenos construyendo "puentes" el más famoso el Guadalupe-Reyes, el que quizá afecte más a las organizaciones.

Las reuniones en cantinas para ver el futbol, en compañía de los compañeros de la oficina, es un reflejo más de la cultura del mexicano, así como las celebraciones con motivo de los cumpleaños, día del compadre, de la secretaria, san Valentín, la Candelaria, Reyes, día de muertos, del niño, de la

madre, del maestro, de la revolución, la independencia, las mulas, la Santa Cruz, etc.

Lo anterior es una tendencia a la celebración y fiesta constantes, el trabajo es el punto de reunión, el motivo puede ser cualquiera. Para colmo la mayoría de las celebraciones no son un reflejo de una tradición arraigada, basta con ver como el día de muertos se mezcla con la celebración de Halloween en Estados Unidos.

Ante esta panorámica ¿cuál es el destino de las organizaciones en México?, esta es una pregunta imposible de contestar, lo que si se puede hacer es tratar de conocer el funcionamiento de ellas sin olvidar el mosaico multicultural que hay en su interior (y exterior también) e identificar las fortalezas y debilidades de las mismas y que se incorpore y se tomen en cuenta sus rasgos culturales, los que no van a desaparecer, pero si se pueden utilizar a favor de los objetivos y productividad de la organización.

## ¿Quién guía a la organización?

Todo lo anterior no es más que sólo una parte de los elementos que forman parte de una organización, existen otros que pueden ser determinantes o influir de manera negativa en el desempeño de una organización, que en algún momento del proceso de transformación ésta se vea afectada y por lo tanto sus miembros, productividad, estructura, ambiente interno; en este sentido estamos hablando de costos, donde costo es " el resultado de la cuantificación de los valores por medio de un sistema... que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo" (Moles, 1982:41).

Existen varios tipos de costos: el temporal, que hace referencia a "la disipación de tiempo que requiere todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana" (Moles, 1982:49), el costo energético que es la noción de energía física consumida en una acción y el costo psicológico que será más o menos equivalente a otro concepto: la inversión nerviosa" (Moles, 1982:55).

Estos costos pueden ser mínimos o pueden ser muy altos, esto depende de cómo se manifiesten elementos clave en una organización tales como **el medio ambiente** (porque no está bajo el control de la organización), **el objetivo** (pues si éste no es bien conocido no habrá coordinación), **los grupos** (ya que pueden llegar a ser muy fuertes), **la comunicación** (que puede ser un elemento de cohesión e integración para la cooperación en el trabajo) y como ya se mencionó **la cultura** (que es un elemento unificador de percepciones y representaciones y por lo tanto de voluntades).

Ahora bien, realmente, ¿quién guía a la organización?, nos encontramos nuevamente ante una pregunta difícil de contestar, pero que si nos obliga a reflexionar sobre cómo es que funciona la organización y a considerar cada uno de los factores mencionados anteriormente.

## ¿El entorno?

Un aspecto importante en la organización es su entorno pues "la organización y los grupos tienen necesidades que deben satisfacer y dependen de un amplio entorno para sus varios tipos de sustento". (Morgan, 1991:34). Esta perspectiva está basada en los trabajos del biólogo Ludwig von Bertalanffy y toma al organismo viviente para comprender a los sistemas abiertos. Evidentemente la idea es percibir a la organización como un organismo que se mantiene abierto a un entorno y tiene que seguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir.

Se hace hincapié en el entorno en el cual la organización existe, hay un entorno activo definido por las inmediatas interrelaciones de la organización, hay un entorno contextual o general que es más amplio y la organización consiste en subsistemas interrelacionados.

Si consideramos esta perspectiva tenemos entonces que las organizaciones influyen y son influidas por el entorno, el grado de influencia puede variar y puede ser mínimo o tan grande que ponga en riesgo la conservación de la organización. Un sistema abierto "se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente". (Fernández, 1991:52).

## ¿Los objetivos?

Mayntz, por ejemplo, menciona la importancia de los objetivos de la organización ya que son la guía de las decisiones, el objetivo es "lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1996:75). De aquí la importancia de tener bien definido y establecido el objetivo de la organización, no sólo entre los directivos sino también entre los miembros de toda la escala jerárquica. Lo ideal es que todos los miembros tengan puesto su esfuerzo y trabajo en la misma dirección, independientemente de las posiciones delimitadas por la división de trabajo. Si esto no ocurre se puede generar discrepancia entre los miembros y por lo tanto en las acciones y toma de decisiones, se corre el riesgo de que cada quien haga lo que cree que tiene que hacer en función de sus propios objetivos y no lo que realmente debe hacer. Esta es una fuente de conflictos ya que los miembros pueden concebir sus papeles, obligaciones y derechos de manera distinta a la que corresponde.

Una actitud positiva hacia el objetivo es importante para el comportamiento adecuado al papel correspondiente, a través de una identificación normativa para que lo que sirve a la organización pueda convertirse en una necesidad personal. De aquí la importancia de la claridad en los objetivos, pues el individuo puede declararse dispuesto a cierto papel por identificarse con el objetivo de la organización.



## ¿Los miembros y su comportamiento?

"El ser humano es el átomo de la ciencia social, y los sistemas o instituciones sociales están contruidos por combinaciones de estos átomos (...) las interacciones entre los seres constituyen los comportamientos de organizaciones globales". (Moles, 1982:29).

En la vida de la organización el comportamiento humano es un elemento complejo que se aleja del modelo que idealmente se propone la organización a través de su estructura formal, a esto llamaremos la estructura informal de la organización, la cual está constituida por el conjunto de interrelaciones entre miembros y grupos.

Aquí el grupo juega un papel importante, ya que el individuo adopta una conducta "en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funcionar su solidaridad". (Crozier y Friedberg, 1992:37). De esta forma nacen los grupos informales, que a diferencia de los formales (los que crea la organización específicamente para la división de trabajo) integran a individuos con gustos, caracteres e intereses a fines. Por grupo entendamos "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (Olmsted, 1966:17).

La importancia de los grupos en la organización radica en su posibilidad de coordinarse, comunicarse para intervenir de manera decisiva en la organización "... el grupo muy unido puede provocar la restricción de la productividad". (Olmsted, 1966:57).

## ¿La comunicación?

Como ya se mencionó, la organización está habitada por seres humanos que tienden a agruparse, pero estos grupos se encuentran inmersos en un contexto que está conformado por diversos elementos que influyen en las percepciones, concepciones y acciones de los individuos.

Lo anterior puede también constituir o una fuente de conflicto, por la diversidad de percepciones, o una forma de cohesión, cuya herramienta es la comunicación. El ser humano y el mundo se construyen mutuamente en un vínculo a través de la comunicación. Los hombres son una conversación en tanto son miembros de una colectividad lingüística, el ser humano se comunica.

Wiener plantea que la comunicación implica acción de baja intensidad energética, que puede ser equifinal (desde el punto de vista de la cibernética). Por lo tanto, la comunicación es un mecanismo para ahorrar energía. La organización que reconoce su importancia la utiliza, ahorra energía y evoluciona.

De aquí que la comunicación constituya un elemento, quizá el más importante, para el logro de cohesión, para la mejor coordinación y articulación de individuos y grupos para conseguir la eficiencia y eficacia en la productividad, porque finalmente para ello existen las organizaciones, para alcanzar sus objetivos, a pesar de la influencia del entorno, los individuos (y sus grupos) y una deficiente comunicación.

## ¿La cultura?

"El etnocentrismo es uno de los fenómenos culturales más universales de la sociedad humana y ... la organización, como cualquier otro artefacto social, está regido y condicionado por los procesos de socialización cultural, por los sistemas

de creencias, de valores y de normas por los que se rige la sociedad general, siendo ella misma un artefacto cultural". (Ruiz, 1995:220).

La cultura., por lo tanto, puede constituir un elemento que funcione poco a favor de la organización (porque como ya se mencionó es un factor inherente al individuo y forma parte de su cosmovisión, algo que es difícil de cambiar) o puede también ser una herramienta que ayude a fomentar valores y actitudes que hagan eficiente y eficaz a la organización, de ahí que la cultura organizacional se convierta en una forma diferente de enfrentar los problemas dentro de una organización.

## **Cultura Organizacional**

"La complejidad de los efectos que la cultura ejerce sobre el funcionamiento de la organización ha llevado a que se emprenda la búsqueda de la empresa perfecta (la más eficaz, la más competitiva) recurriendo para ello a los buenos servicios de la cultura empresarial ya que esta tarea es una de las más básicas de un líder empresarial. La cultura se transforma, de este modo, en un puro instrumento de la empresa ideal". (Ruiz, 1995:215).

La cultura organizacional como ya mencionó responde a la búsqueda de problemas en la organización rescatando rasgos culturales, es en cierto sentido, una forma de negar la racionalidad empresarial formal y estricta que planteaban Weber y Taylor.

Esta corriente está a favor de la creación de una cultura fuerte dentro de la organización que tiende al fomento de "valores como núcleo de la cultura todo ello apoyado en héroes, que serán quienes personifiquen esos valores; ritos y rituales, que sean puestas en acción de la cultura y una red cultural, como medio primario, aunque informal, de comunicación dentro de la organización, la red cultural es la red de transmisión de los valores empresariales". (Deal et al en Ruiz, 1995:217).

El análisis de la cultura permite un acercamiento a las representaciones de los miembros y por lo tanto una empatía del mismo lo cual puede ser útil en la elaboración de mensajes que persuadan a los individuos para crear una adhesión institucional y normativa así como una solidaridad social, la cultura posee, entonces, un gran "Potencial de utilidad empresarial". (García en Ruiz, 1995:220)

Finalmente tenemos que la cultura es una herramienta maleable que puede ayudar a enfrentar problemas en cualquiera de los factores antes mencionados, es decir, a comprender el entorno y comunicarse con él, comprender y difundir los objetivos, a crear nuevas formas de interrelaciones entre los miembros o grupos, a encontrar y crear redes y formas de comunicación (incluso mensajes), todo ello con base en el estudio y comprensión de la cultura que se encuentre de marco de una organización.

## 5.2 DIAGNÓSTICO DE LA E.B.A. NAUCALPAN

### 5.2.1 EL EXTERNO

La Escuela de Bellas Artes de Naucalpan inicia su historia en 1978, como apoyo a los profesores normalistas en la educación artística en primarias a través de módulos de iniciación artística, esto más tarde se convertiría en el cimiento de la escuela en la que se formalizó la educación artística, la demanda fue tal que los alumnos no sólo eran profesores sino personas ajenas a la docencia que se inscribieron en los cursos danza folclórica, artes plásticas y música.

Evidentemente la E.B.A Naucalpan surge como una respuesta a las demandas del entorno: a un interés de la comunidad por aprender alguna disciplina artística, en este sentido el gobierno del Estado de México jugó un papel importante al formalizar la educación artística y crear las escuelas de bellas artes, convirtiéndose así en uno de los pocos Estados de la República Mexicana en ofrecer este tipo de servicios educativos.

Al detenernos a observar en detalle cómo es que se logró el nacimiento de la escuela podremos identificar dos elementos importantes: por un lado la demanda del público y su disposición; por otro lado tenemos al gobierno quien dio respuesta a la demanda de la comunidad, es decir aquí hablamos del factor político.

Sin embargo, esto implica mucho más que una simple respuesta; se respondió a una realidad y se planteó un objetivo general, pero no hubo más visión, más planeación, de tal manera que se puso énfasis en ciertos aspectos que responden más a la burocracia como forma de organización que a un proyecto sólido de desarrollo con objetivos a corto, mediano y largo plazo y de un instrumento que permitiera dar seguimiento a sus propósitos.

La organización va a ser según Edgar H Schein "... la coordinación racional de actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Jos, 1990: 81)

A partir de este concepto podemos considerar a la E.B.A. Naucalpan una organización y encontramos por un lado que la escuela tiene cierta dependencia del gobierno del Estado de México pues ésta seguirá existiendo mientras el gobierno en turno lo permita, pero este no es el único factor externo que le puede afectar.

En otros términos tenemos a la competencia, la cual no consiste en otra escuela con mejor nivel o infraestructura, la competencia es también el entorno en el que se mueven los clientes (alumnos). En este sentido el excesivo énfasis de los medios de comunicación en la moda y los estereotipos físicos y de comportamiento no empatan con los valores que representa e implica estudiar una disciplina artística. Porque si bien existe un ambiente general que no es

determinante para el efectivo desempeño de la organización, existe otro que tiene una influencia activa y directa, es el ambiente relevante.

Esta situación no puede ser ignorada por la E.B.A. Naucalpan por lo que debe planear la forma en la que puede causar impacto en la comunidad.

Tenemos por lo tanto que la problemática que surge a partir de los elementos relacionados con el entorno tienen que ver con un centralismo, ya que la escuela debe actuar siempre en función de los procedimientos y lineamientos previamente establecidos por el gobierno del Estado de México a través de los reglamentos que proporciona el Departamento de Educación Complementaria.

Pero también esta problemática tiene que ver con una cultura de masas de los medios electrónicos que puede afectar directamente en los intereses de una escuela como la E.B.A Naucalpan. "Los medios de comunicación salvo honrosas excepciones, no han prestado interés en divulgar las bellas artes y la ciencia. De hecho son promotores de la anticultura y la desinformación. Las funciones de la televisión comercial, en México y en el mundo, han sido el fomento económico, entretenimiento, información y cultura, en ese estricto orden prioritario, y decreciendo por consecuencia en calidad y cantidad" (La Jornada, 24 de enero del 2000).

La E.B.A. Naucalpan presenta un panorama externo difícil tanto como por su naturaleza política como por el contexto cultural en el que se encuentra inmersa. En el primero de estos aspectos encontramos que el centralismo en las decisiones conlleva a una burocracia que hace más difícil que una propuesta sea escuchada y que todo se realice en función de los reglamentos, en cuanto a lo cultural también encontramos que los intereses y la idiosincrasia de moda, diversión, vanidad, sobrevaloración de los recursos materiales, van en sentido opuesto a los valores que maneja la organización y que son disciplina, sensibilidad, estabilidad, esfuerzo. Valores.

## 5. 2. 2 EL FORMAL

Hablar de organización nos remite a mencionar los conceptos básicos para entenderla mejor. En primera instancia es una "formación social de totalidades articuladas en un círculo precisable de miembros y una diferenciación de funciones . . . está orientada de manera consciente hacia fines y objetivos específicos . . . está configurada racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos" (Mayntz, 1996: 47).

Esta definición de organización menciona como uno de los elementos primordiales a los objetivos, ya que son la razón de ser de las actividades realizadas en la organización porque "...guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1996:75).

El objetivo de las escuelas de bellas artes, según los planes y programas de 1996, es "Ofrecer a la población un espacio donde el alumno desarrollará sus capacidades creativas y de expresión, a partir de su contacto con la danza, el teatro, las artes plásticas y la música, centrandó la atención en atender la Educación Artística de manera extraescolar, dirigida a la población infantil y educación profesional encaminada a los adultos".

El logro de este objetivo debe contar con un aparato de estructura formal e infraestructura que le permita lograrlo y le sirva de sustento a todo lo que realiza. El objetivo general de las escuelas de bellas artes corresponde a una fundamentación filosófica, sociológica, psicopedagógica y legal que se describe en los Planes y Programas de Estudio 1996.

A todo este aparato formal se le anexan los propósitos de cada una las carreras, tanto a nivel técnico como licenciatura; las funciones delimitadas y

definidas del coordinador de área, de las academias, de la sociedad de alumno. A lo anterior le podemos agregar los siguientes reglamentos:

- ◆ Reglamento interno de la E.B.A. Naucalpan
- ◆ Bases instructivas para Escuelas de Bellas Artes del Subsistema Educativo Estatal en Educación Media Superior y Superior. Versión preliminar. Octubre 2000.
- ◆ Reglamento para el otorgamiento de revalidación y equivalencia de estudios.
- ◆ Disposiciones en materia laboral para los servidores públicos docentes del subsistema educativo estatal.

La lista es extensa e incluye además de los mencionados anteriormente otros nueve reglamentos. A estas características burocráticas de la organización sobresalen también las obligaciones que la organización debe registrar por escrito para dar cuenta del trabajo que está realizando como: libro de actas de exámenes extraordinarios, libros de visita de supervisión, libro de entrega de certificados, libro de sociedad de padres de familia, libro de reuniones de academia de danza, libro de reuniones de academia de música, libro de reuniones de academia de artes plásticas, bitácora de salidas, registro de reuniones de profesores.

Esta panorámica pone en evidencia una organización burocrática que además de regirse por todos estos reglamentos también es controlada por instancias superiores que anualmente envían un cronograma de actividades designadas por el Departamento de Educación Complementaria que incluye entre otras cosas plan anual de actividades, proyecto de circuitos culturales, festival de invierno y convivencia de Escuelas de Bellas Artes.

Una vez más el centralismo aparece como una característica de la E.B.A. Naucalpan, es decir, todo depende, todo se otorga y todo se decide desde el centro de la organización. Evidentemente las consecuencias de esto son la burocracia en la que nada se puede mover sin el consentimiento del jefe, que en



este caso no es una persona, sino peor aún se trata de un jefe anónimo: el departamento de educación complementaria, cuyas diferentes partes son las que deciden cómo debe funcionar la escuela.

Lo anterior trae consigo: que la toma de decisiones se vuelva difícil y lenta en donde es urgente tomarlas. La organización se torna extremadamente lenta, con poca capacidad de acción y de reacción, tiende a la inmovilidad, a la pasividad y en última instancia, hacia su decadencia y crisis por su desajuste en relación con un entorno dinámico, agresivo y competido.

A esta característica de centralismo se le adhiere una comunicación que además de estrictamente formalizada (toda comunicación es por oficios, memorandos, formas, etc) también es descendente por lo que todo, como ya se vio anteriormente, en caso por ejemplo del plan anual de actividades, está determinado por el departamento de educación complementaria.

Otra de las consecuencias de una organización tan estrictamente formal es la estructura de su organigrama, que evidentemente será vertical, y que inhibe la libertad, la creatividad y la iniciativa, elementos que resultan primordiales en una escuela con las características de la E.B.A. Naucalpan; esto provoca situaciones de conflicto, la organización diseña y realiza sólo en función de lo que dice y determina el poder (glorificación de la autoridad no de la productividad, la que estructuralmente pasa a segundo plano).

De aquí podemos partir para afirmar que la cultura en la que se halla inmersa la organización es bastante socorrida en México, de paternalismo en la que se desconfió del hijo (E.B.A. Naucalpan) y por lo tanto el papá (gobierno del Estado de México) le hace una lista de qué debe hacer y cómo lo debe hacer. Lo malo es que el padre no toma en cuenta que los recursos que ha dado no son los suficientes para lo que espera, tampoco toma en cuenta el contexto en el que está situado e ignora lo que sucede a su alrededor.

### 5. 2. 3 EL INTERNO

Como ya se mencionó en su momento las organizaciones implican formaciones sociales que se dirigen al logro de objetivos, "son totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros" (Mayntz, 1996: 47).

Cada uno de estos elementos mencionados en el párrafo anterior conllevan una estructura, una planeación que defina los objetivos, que articule a los miembros y delimite funciones, es decir, formalmente la organización establece para sí misma lineamientos de comportamiento y de procesos.

Esa estructura formal sobre la que la organización se sustenta inevitablemente se ve influida por sus miembros, quienes en la práctica pueden cambiar e incluso soslayar algunos aspectos que se plantean formalmente a través de reglamentos, organigrama, objetivos, burocracia, etc. Un ejemplo de esto es el funcionamiento de las academias, y que además afecta a la productividad de la organización.

El reglamento para el funcionamiento de las academias solicita la formación de éstas por parte de cada una de las diferentes áreas, con el objeto de que los integrantes intercambien información, propongan nuevas formas de trabajo o proyectos a favor de un mejor desempeño de trabajo, debemos considerar que mucho de lo que se hace en las academias se ve reflejado y afecta en toda la escuela.

Lo ideal y lo real de las academias contrasta en la práctica porque, si bien la ideal busca integración e intercambio esto existe sólo parcialmente y no en todas las academias, ya que el número de juntas por ciclo escolar varía, las propuestas, el número de participantes y el de faltas permiten ubicar el grado de

unidad de cada academia y por lo tanto de su trabajo. En dos niveles: el particular y el general.

Con base en lo anterior podemos hablar de clima organizacional el cual está determinado por: el ser humano, la infraestructura y las condiciones materiales con las que el individuo cuenta para realizar su trabajo. Este concepto lo podemos ampliar con el de Luc Brunet quien lo define de la siguiente manera: "El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización (...) tiene consecuencias sobre el comportamiento es determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento" (Brunet, 1999: 13).

A partir de lo anterior es importante establecer algunas de las características más importantes del comportamiento de los miembros y cómo es que esto influye en la organización. Los puntos más importantes a tomar en cuenta son: la integración, la satisfacción en el trabajo y la comunicación.

Los rubros antes mencionados fueron evaluados en algunos de los miembros de la E.B.A Naucalpan obteniendo como resultado que efectivamente la actitud y percepción del individuo pueden influir en la organización. De aquí se deriva que existan características muy específicas que distinguen a las academias de la organización.

Estas características las podemos determinar de la siguiente manera: la academia de música es la más participativa y propositiva, en ella se ve una mayor convicción y compromiso con los alumnos, siempre hay búsqueda de nuevas formas para mejorar el conocimiento y experiencia artística del alumno. El caso de artes plásticas no es tan marcado como en el caso anterior aquí más bien da la impresión de que existe cierto protagonismo por parte algunos miembros que

aparentemente utilizan a la organización y los alumnos como escalón para sus propios intereses, lo cual finalmente tampoco está tan mal para la escuela porque cuando menos se trabaja en el área. El caso de la academia de danza es el extremo del de música, en él se identificó apatía y desintegración, simplemente las propuestas y compromisos que se hacen en la academia, en un gran porcentaje no se realizan.

Estamos ante una situación que el tipo de liderazgo que se demanda es importante para dar unidad a las academias en sus dos formas: individual y a lado de las otras. Un líder permitirá poner en común elementos que integren el trabajo para que todos trabajen sobre la misma vertiente y así dar solidez y proyección a la escuela.

#### **5. 2.4 EL COMUNICATIVO**

El ser humano a logrado construir complejas formas de integración para trabajar en conjunto y lograr lo que de manera individual no podría hacer. La comunicación como principal elemento de cohesión juega un papel muy importante en la integración de los individuos, comunicación entonces tiene que ver con "la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Martín Serrano, 1991: 13).

La organización, por lo tanto, puede ser considerada como un complejo sistema en el que interactúan individuos en los que influyen no sólo la cultura sino también las percepciones de acuerdo a la edad del individuo, su situación social y económica, el contexto, etc.

Todo este complejo de interacciones implica también fricciones y conflictos. Ya anteriormente se dijo que el principal problema en la E.B.A. Naucalpan se encuentra en las actitudes que existen dentro de los grupos formales de trabajo

(las academias) y que evidentemente influyen en el desempeño y actividades de academias y por lo tanto en la organización en general.

Los actores son los principales elementos de la red de interacciones que hay al interior de la organización para el logro de acuerdos, ellos con su necesidad y disponibilidad de interacción permiten que la información fluya constantemente.

La diferencia entre las percepciones de los integrantes de las academias evidentemente existe música cree en la necesidad de la integración, pero bajo proyectos bien estructurados, con un líder y un mayor nivel de calidad en la participación. Artes plásticas está a favor de los trabajos interdisciplinarios en los que todos participen y no haya líder, que sea democrático. Danza también se manifiesta a favor de la integración, pero sin involucrar favoritismos, ni la amistad, sólo trabajo.

Este es sólo un ejemplo de la diferencia en las percepciones, las cuales se deben de mediar para lograr una integración, ya que está es la mejor manera de que la escuela tenga mayor proyección, aquella necesaria que se mencionó desde el apartado número 1, para la captación de alumnos, para el logro de objetivos, lo que ayudaría a hacer más pública el arte y menos elitista, y finalmente para un trabajo creativo más satisfactorio para los alumnos y los maestros.

De lo anterior se desprende que existe una desintegración determinada por la diferencia de percepciones en la organización la cual debe ser mediada para lograr la integración y como ya se mencionó, la proyección de la escuela.

### **5.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

La convivencia al anterior de la Escuela de Bellas Artes de Naucalpan posee determinadas características que crean conflicto entre grupos y miembros, ya en capítulos anteriores se detallan las características y los costos de tales conflictos.

Con el objetivo de enfrentar los conflictos a continuación se hace la descripción de un plan estratégico de intervención en la E.B.A Naucalpan. Sin embargo, "conflictos" es un concepto muy general, por lo que a continuación se enumeran aquellos que en concreto es importante neutralizar o contrarrestar para crear un mejor clima organizacional.

## **LOS CONFLICTOS EN :**

### **5. 3.1 LO EXTERNO**

Los **valores** que en general existen entre la población, en especial niños y adolescentes, son más bien antivalores (moda, fiesta, sexo, superficialidad) que van en contra de aquellos necesarios para la actividad artística (disciplina, dedicación, sensibilidad, convicción).

No existen **signos o símbolos** definidos que proyecten una identidad e imagen externa que identifique a la escuela.

### **5. 3.2 LO FORMAL**

A pesar de que existen una **misión** y una **visión** no hay mecanismos que las den a conocer y las afiancen en las representaciones de los miembros.

Las acciones que los **reglamentos** señalan no se han dado a conocer por lo que en el caso concreto de las academias tales acciones no son tomadas en cuenta.

El **líder** que hay es formal además de que su formación (normalista) difiere mucho de la de la mayoría de los profesores (licenciaturas en el INBA) y se crea inconformidad en cuanto a la importancia y percepción de la actividad artística en general.

### 5.3.3 LOS MIEMBROS

No existe una **claridad organizacional** que permita dar unidad al trabajo de cada uno de los miembros y sobre todo la importancia del trabajo individual para la organización en general.

El **comportamiento** de los miembros es apático lo que crea un ambiente difícil para el trabajo integral, ya que cada maestro trabaja casi de manera aislada, en general se respira un ambiente de desgano, conformismo y estancamiento.

El **liderazgo** que existe en los grupos tanto formales como informales, es rotativo lo cual provoca que no se trabaje en una línea continua.

### 5.3.4 LA COMUNICACIÓN

Las consecuencias de los puntos anteriores traen consigo que la **comunicación** entre los miembros no sea fluida y constante, pues tampoco existen mecanismos que permitan un contacto frecuente; a veces no se sabe con quien hay que consultar para obtener información, no existe una red definida de comunicación; ni en lo formal es tan clara.

Ahora bien, a pesar de estas "debilidades" es importante identificar las cualidades que es necesario aprovechar para enfrentar los conflictos.

## 5.4 FORTALEZAS EN:

### 5.4.1 LO EXTERNO

Si consideramos a la E.B.A. Naucalpan como parte de un sistema, su **líder** también puede estar representado por el Departamento de Educación Complementaria, y éste a su vez depende del Gobierno del Estado de México, a

quien se le reconoce la creación de las escuelas de bellas artes, ya que constituyen una alternativa de estudios formales y extraescolares en arte. El Estado de México y Guanajuato son los únicos estados de la República con este tipo de escuelas, ya que el gobierno federal crea el INBA, lo demás son casas de cultura sin ningún reconocimiento oficial.

Existe el **mito** de que la escuela tiene una gran calidad en su enseñanza en danza folclórica, es algo que se debe mantener.

La **imagen externa** de la organización se ha intentado aumentar a través de funciones en escuelas aledañas a ella y en especial con un recorrido que se hace anualmente, con motivo del día de muertos, por calles cercanas a la escuela, se hacen mojigangas y en diferentes lugares se hacen paradas en las que participan los alumnos bailando, actuando, cantando, recitando.

#### 5. 4.2 LO FORMAL

El **líder** institucional es muy accesible e inspira confianza aun cuando se trata de un líder formal.

Con la entrada de nuevos miembros en el Departamento de Educación Complementaria, se hizo un **símbolo** que representa a todas las escuelas de bellas artes está conformado por una frase y es color verde.

La **comunicación** es formal y por escrito, lo que evita ambigüedad en los mensajes.

Existe (el intento) la **claridad organizacional** en cuanto que hay una serie de reglamentos, estatutos que aclaran funciones, procesos, etc. Lo cual debe contribuir a evitar duplicidad de tareas, claridad en procesos y funciones.



Las escuelas de bellas artes tienen la una misión y una visión que deben ser rescatadas como base de la ideología organizacional:

**Misión:** asumimos el compromiso de contribuir al desarrollo integral de la población mexiquense dándole mayores oportunidades de superación así como servicios educativos, culturales y de bienestar comunitario de calidad.

**Visión:** aspiramos a ser una dependencia competitiva con sensibilidad y compromiso social, que ofrezca servicios que contribuyan a la formación y al desarrollo de sus condiciones de vida brinden oportunidades de desarrollo y fomenten identidad y valores.

### 5.4.3 LOS MIEMBROS, LO INFORMAL

Los miembros comparten, en general, el valor de gusto por una actividad artística, la creatividad, la docencia.

Los docentes comparten la idea de la importancia de proyectar un buen papel y prestigio de la organización, se debe rescatar el mito de que la escuela tiene prestigio por sus grupos de danza folclórica

Existe el rito de cumpleaños, aunque éste depende de los alumnos, si ellos organizan el pastel los otros maestros comparten un momento con el festejado.

La celebración del rito bimestral de reunión general para tratar asuntos como: funciones, celebraciones, fechas de exámenes, etc. El rito de las reuniones de academia, el cual se puede retomar para fomento de valores y actitudes a favor de la organización.

## 5.4.4 LA COMUNICACIÓN

Existen **líderes** de participación intermitente, su participación no es constante pero, hay ideas o situaciones en las que participan con entusiasmo.

Según las entrevistas del módulo cuatro se observó que existen ciertos valores como el de la creatividad, disposición y cariño por el trabajo artístico, aún cuando existen varias formas de manifestarlo.

Recientemente existe el **rito** de escribir, en un pequeño pizarrón, los cumpleaños y eventos importantes de la escuela.

Existen **anécdotas** sobre cómo era la escuela cuando estaba el director anterior, de lo que hizo por la escuela, de cuando la escuela estaba en condiciones más precarias.

En octubre la secretaria administrativa se jubiló y se le ha organizado una despedida, en ella participan todas las áreas sin ninguna intención de lucimiento (como es el caso de las demostraciones intersemestrales). La asignación de funciones (además de la participación voluntaria) fue designada por la subdirectora y el coordinador, bajo la supervisión de la directora, aparentemente todos aceptaron (la celebración es el 27 de noviembre). Este acontecimiento a largo plazo formará parte de las narraciones de la escuela.

## 5.4.5 ASPECTOS QUE FRAGMENTAN LA ORGANIZACIÓN

A partir de los puntos anteriores se pueden identificar algunos elementos que son importantes porque afectan el ambiente en la organización y por lo tanto su productividad estos rasgos son:

La falta de liderazgo lo que implica que las acciones no siempre tengan el mismo sentido o enfoque. La situación de la escuela demanda un guía que unifique ideas, percepciones, trabajos.

Carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos; ya se mencionó que hay cierto entusiasmo y creatividad entre los miembros, pero si esto no es estimulado a través de cursos de actualización o reconocimiento del trabajo, el individuo puede caer en el desinterés.

El punto anterior trae como consecuencia una escasa participación y apatía de los recursos humanos.

En el desarrollo de los puntos anteriores no se mencionó, pero las entrevistas arrojaron que existen pocas condiciones de trabajo favorable para un desempeño óptimo de las actividades.

Un rasgo particular de la E.B.A Naucalpan es el que tiene que ver con la diversidad cultural, con el choque de las percepciones entre lo que el líder piensa que debe ser y lo que los miembros creen que se debe hacer.

Por lo tanto, a partir de los rasgos identificados la estrategia a seguir debe estar enfocada a la búsqueda de unificación de percepciones y objetivos, a un reconocimiento de trabajo de los recursos humanos, todo lo antero basado en una comunicación que permita el contacto entre los miembros, su reconocimiento mutuo y finalmente su integración para consolidar la imagen de la organización.

## 5.5 PROYECTO ORGANIZACIONAL

### 5.5.1 ¿HACIA DONDE IR?

**Nombre:** *La búsqueda de integración en los miembros de la E. B. A. Naucalpan*

**Objetivo:** Lograr la integración y mayor participación entre los miembros de la organización ya que "se supone que una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización". (Pérez, 1998:50)

Para el logro del objetivo planteado es necesario establecer una línea de trabajo que después se pueda desarrollar en acciones concretas, por lo tanto los esfuerzos deben estar encaminados hacia los siguientes objetivos:

1. Fomentar valores que sean compartidos por los miembros, los valores deben ser:
  - a) Integración
  - b) Unión
  - c) Compromiso
  - d) Dedicación
  - e) Sensibilidad
  - f) Participación
  - g) Creatividad
  
2. Desarrollar planes de acción que permitan, primero hacer del conocimiento de todos la misión y visión de las escuelas de bellas artes, y segundo llevar estos conceptos (misión, visión) a la acción.

3. Crear mecanismos más formales de integración, con la aclaración de que no es para cumplir un requisito del Departamento de Educación Complementaria, sino una forma de concretizar las ideas del grupo.
4. Crear un vínculo que permita la convivencia entre las diferentes culturas que hay en la organización, con la idea de provocar un acercamiento entre los grupos y los individuos.

El planteamiento de tales objetivos se hace con la finalidad de crear un mejor ambiente de trabajo que permita la convivencia entre grupos e ideologías diferentes, de que la hostilidad no sea la palabra que defina a la organización sino la participación y la unidad.

Esta propuesta responde a la necesidad de aprovechar los recursos humanos y materiales con los que cuenta la organización, ya que si a pesar de los costos psicológicos y financieros que existen, la organización a desempeñado su trabajo. Entonces el desarrollo de acciones específicas orientadas a la búsqueda de vinculación y unidad es posible si partimos de lo que ya se mencionó anteriormente como fortalezas de la organización. Las acciones concretas a realizar deben ser:

### **5.5.2 LAS ACCIONES**

El fomento de valores e ideario de la organización a través de:

- ◆ Relatos o cuentos que manejen los valores necesarios en la organización, estas historias se pueden incluir en una hoja que se entregue en cada reunión general bimestralmente.

La necesidad de un símbolo con el que se identifiquen los miembros debe ser una constante para crear un sentimiento de pertenencia, para ello se puede aprovechar el logo que ya existe, a partir de este año, para las escuelas de bellas artes utilizándolo de la siguiente forma:

- ♦ Ponerlo a lado de los letreros que ya existen para identificar lugares (salones, cubículos, dirección).
- ♦ Promover la compra de camisetas con el logo, de ser posible tenerla como uniforme para las salidas (a bailar o vistas).

Para el caso concreto de esta propuesta sólo se necesita organización, ya que para el caso de la impresión del logo se requiere únicamente que se haga, afortunadamente hay una computadora en la que se puede realizar tal trabajo. En cuanto a la venta de camisetas, ya se ha iniciado, sin embargo, no se ha solicitado como un requisito, quizá es lo único que falta, ya que por ejemplo de los niños las madres generalmente están dispuestas a cooperar.

Crear un ambiente de cordialidad en el que los miembros se sientan en confianza y así tengan disposición a participar sobre todo en las juntas, en éstas se puede:

- ♦ Escoger un salón fresco, servir un vaso con agua a los asistentes, proporcionar hojas con la orden del día (y el cuento que se mencionó anteriormente).
- ♦ Los costos para esta propuesta no pueden ser muy elevados, de hecho existe un garrafón de agua en la dirección y en una jarra no se consumen más de tres jarras.
- ♦ Respetar un horario de duración.

La búsqueda de formas de interacción que puedan crear sentido de pertenencia y diferentes formas de convivencia. Para ello se puede:

- ◆ Programar cursos de actualización en los que todos puedan participar. Incluso se puede comisionar a determinadas personas por área y cambiar cada semestre o ciclo escolar.
- ◆ Para la realización de cursos como estos se requiere buscar opciones, ya en el caso de danza existe la posibilidad de que se imparta un curso de Diseño coreográfico.
- ◆ La necesidad de un líder también resultó una de las prioridades de la organización, la asignación de roles en un proyecto general evitará la fuga de responsabilidades.

Si bien la falta de infraestructura es otro de los problemas que enfrenta la organización, existen métodos de recaudación de fondos para la compra de material, tales como:

- ◆ Organización de rifas
- ◆ Aprovechar eventos como días de muertos y navidad para vender y recaudar fondos.

Los detalles de acciones como la anterior no se mencionaran ya que no pertenecen al tema de la comunicación, ni requieren de instrumentos comunicativos.

### **5.5.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Esta estrategia es planteada a partir de la idea de que la comunicación es una herramienta de cohesión entre los miembros de la organización y grupos de la misma; además de considerarla necesaria para el mejoramiento constante al interior de la organización. El propósito final de ésta es la integración de los grupos y miembros porque esto representa la consolidación institucional, lo que implicará proyección al exterior.

Se pretende entonces que la comunicación sea una herramienta para lograr la armonía, cohesión y articulación de miembros, por lo que la connotación del mensaje institucional que se desea transmitir es: pertenecer a la organización es un privilegio que nos permite participar, crear y compartir aquello que cada quien disfruta (el arte); participemos, comprometámonos, propongamos y manos a la obra. Cuya denotación es "Somos espíritu que crea, propone y transforma".

Las metas de este mensaje son:

1. Crear un sentimiento de pertenencia a la organización entre los miembros a través de la valoración del individuo, su trabajo y su participación al crecimiento, prestigio y proyección de la organización, que la organización es él.
2. Provocar mayor participación creando vínculos entre las diferentes áreas que conforman la organización que permitan tener información actual sobre las academias, cuestiones oficiales (sindicato, departamento de Educación Complementaria) así como para el conocimiento y conciencia del papel e importancia de cada uno de estos miembros, para conocer sus intereses, inquietudes y percepciones del arte. Esto se puede lograr pidiendo a cada academia dé a conocer su proyecto semestral y posteriormente en las juntas generales darlo a conocer en asuntos generales.
3. Fomentar el trabajo en equipo a través del apoyo de proyectos interdisciplinarios y de la asignación de trabajo que involucre a todos los miembros, de acuerdo a sus intereses y habilidades para ir creando líderes en tareas específicas (difusión, finanzas, organización, etc.).



#### 4. Consolidar la imagen de la organización con base en la difusión de funciones que incluyan a todas las áreas, dar unidad a la diversidad.

El mensaje institucional será dirigido a los miembros de academia y directivos de la organización a través de diferentes procesos, la estrategia consiste en repetir el mensaje dentro de los grupos y en toda la organización con mensajes a los que todos tengan acceso, como letreros, por ejemplo.

Los productos comunicativos que se proponen son: utilización del logo, textos, juntas, mejor aprovechamiento del periódico mural y un pizarrón en la dirección, letreros con avisos y formatos de participación y sugerencias.

La distribución de los mensajes no representa un obstáculo ya que el tamaño de la organización permite que los mensajes circulen y sean recibidos por los receptores deseados lo importante es elegir los lugares estratégicos y para el caso de las juntas el momento en el que la mayoría de los miembros esté presente y disponible.

### 5.5.4 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación en la E.B.A. Naucalpan debe fomentar y permitir la comunicación entre miembros y grupos. El apoyo a la creación de herramientas que sirvan de vínculo entre miembros y grupos debe ser una de las prioridades de la organización.

En cuanto al tipo de contenidos, se debe rescatar principalmente aquella información que sea importante para la integración y estímulo al trabajo (presentaciones, cursos, concursos, etc.) toma de decisiones.

Debe haber siempre un responsable de la información que circule y ésta deberá siempre darse a conocer prioritariamente a la academia que le afecte

directamente, dirección y subdirección y finalmente alumno para evitar los rumores y distorsión de mensajes.

Se promoverá el respeto y participación en las juntas tanto generales como de academia para cohesionar al grupo y los miembros a través de la comunicación.

Solicitar un proyecto por academia en el que se exponga un objetivo a desarrollar durante el semestre y comunicar los resultados obtenidos al término del ciclo escolar.

## **5.5.2 VOCABULARIO RECTOR**

El vocabulario rector puede tomar como base la frase que se incluye con el emblema de las escuelas de bellas artes que es:

**“Somos espíritu que crea, propone y transforma”**

La frase somos espíritu implica ya un grupo, lo que ayudará a fomentar el sentido de pertenencia, de ser uno y todos al mismo tiempo.

Los verbos crea, propone y transforma denotan trabajo activo, sensibilidad para crear; propone es una invitación a hablar, a intercambiar con los otros, a sugerir y compartir puntos de vista; finalmente “propone” sugiere la acción después de un proceso de sensibilización, reflexión y comunicación.

Esta frase o lema será, entonces, el que identifique el trabajo y actitudes de los miembros de la E.B.A. Naucalpan, por lo que se debe incluir en la papelería y programas de manos de funciones y recitales.

Se deben rescatar también los valores y lo que éstos implican (1) ya mencionados anteriormente:

- a) Integración: acción y efecto de integrar. // Aquello en lo que no falta ninguna de sus partes.
- b) Unión: correspondencia y conformidad de una cosa con otra. // Conformidad y concordia de los ánimos, voluntades y dictámenes.
- c) Compromiso: obligación contraída. // Palabra dada, fe empeñada.
- d) Dedicación: del verbo dedicar. // Consagrar, destinar al culto.
- e) Sensibilidad: facultad de sentir, propia de los seres animados. // Propensión natural a dejarse llevar de los afectos de compasión, humanidad y ternura.
- f) Participación: aviso, parte o noticia que se da a uno.
- g) Creatividad: del verbo crear. // Establecer, fundar una cosa; darle vida.

Estos valores podrán ser retomados en frases y relatos que se incluyan en la orden del día en las reuniones bimestrales.

La aplicación y desarrollo de las acciones antes mencionados tienen objetivo concretos a problemas concretos, si el principal problema detectado fue la falta de integración, entonces el reiterativo mensaje de "Somos espíritu que crea, propone y transforma"; es una invitación al trabajo de equipo.

Un efecto a los efectos que este mensaje pueda tener es el manejo de ciertos valores, pues, como ya se dijo, a las actitudes tanto al interior como fuera de las academias, a las que les hace falta una buena dosis de cordialidad, que también se busca con la creación de un ambiente amable durante las juntas.

Finalmente todo esto en su conjunto busca provocar un compromiso y mayor calidad en el trabajo para la proyección sólida de la organización.

### **5.5.6 SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN PARA ADECUAR MENSAJES**

Para la evaluación de la eficacia de los productos comunicativos es necesario implantar un formato que permita determinar si las acciones implementadas han logrado el objetivo inicial. Considerando los siguientes puntos:

Realizar un listado de todas las acciones propuestas y las realizadas.

Especificar si el objetivo se logro al 100%

Hacer sugerencias de acuerdo a la observación de resultados y respuesta.

Aplicar un cuestionario de opinión y sugerencias a los receptores de los productos comunicativos.

Se propone el siguiente formato:

Propuesta	Actividad realizada	Resultados (%)	Sugerencias

## **5. 7 PROGRAMAS ESPECÍFICOS**

La creación de un vínculo que garantice el contacto constante entre los miembros, academias, alumnos, dirección y profesores, la información tanto de las actividades de los grupos como de los miembros (individualmente). Este puede ser una publicación bimestral en la que haya secciones de cada una de las áreas así como información actualizada de eventos o innovaciones. Incluir también una sección de avisos e información oficial (sindicato, departamento de educación complementaria, etc.). Una sección en la que participen todos los miembros por igual.

Retomar algunos de los planes que envía el departamento de educación complementaria y rescatar lo que sea factible y favorable para la organización, por ejemplo: la convivencia de escuelas de bellas artes, aquí se puede dar mayor fuerza e importancia al evento, la celebración de día de muertos o la de fin de año.

Crear un formato en el que todos puedan proponer y participar para la realización de trabajos interdisciplinarios (proponer temas, ideas de participación, escenarios, formas de vinculación, cronogramas, etc.)

Todo ello obligará a los miembros a participar y a tomar en cuenta a los demás grupos, a convivir con otras escuelas y por lo tanto a elevar su calidad en el trabajo y así contribuir dando opiniones.

### **5. 7. 1 COMUNICACIÓN INTERNA PROGRAMAS ESPECÍFICOS**

Los programas específicos se realizarán de acuerdo a las posibilidades y fortalezas encontradas en la E.B.A Naucalpan, es decir, se parte de la base cultural y formas de interacción al interior de los grupos.

Cada uno de los programas propuestos se instrumentaran en las fechas y condiciones señaladas en cada uno.

1. **Realizar una junta** en la que con la idea del nuevo año se proponga una nueva forma de trabajar en esta junta se debe hablar de la importancia del compromiso de los miembros con la escuela también se deben resaltar los valores de unidad, integración, participación y creatividad en el trabajo. Como ya se mencionó anteriormente las condiciones en las que se realice la junta son de gran importancia, por lo que se propone que la junta sea en un salón amplio con suficiente ventilación, se ofrezca agua a cada participante, proporcionar hojas con la orden del día y respetar un horario de duración.

2. **Crear un mecanismo de integración grupal** a través de información actualizada sobre las actividades de cada área. Pedir que cada representante de academia informe mensualmente sobre las acciones importantes como propuestas, presentaciones, logros, invitaciones, problemas, etc. Esta información será evaluada y tomando como base el impacto e influencia a otras áreas, se determinará si la información se dará a conocer a través de un pizarrón, destinado a ese objetivo; o si se crea un boletín informativo sobre las áreas que se titule COMUNICARTE.

3. **Hacer del nuevo logo de las Escuelas de Bellas Artes un tótem** reconocido por toda la comunidad incluyéndolo en todos los mensajes que se emitan por escrito. Poniéndolo en los letreros de los salones y sugiriendo el uso de una camiseta con el logo, y que ésta se use principalmente durante las presentaciones en otras instituciones y eventos cívicos y culturales.

4. **La integración de los miembros en cursos** que a todos puedan interesar. En este sentido ya existe la propuesta y aceptación de un curso de Manejo del Espacio Escénico, que impartirá personal del Centro de Investigación Coreográfica en las instalaciones de la E.B.A. Naucalpan.

La idea es que todas las áreas se integren bajo la idea de aprender juntos y crear juntos; el curso ya ha sido aceptado y la mayoría de los docentes participaran en él, los que no (que son minoría) no asistirán porque el curso será los sábados y tienen otras actividades.

5. **Buscar la integración e identificación con la organización** celebrando el aniversario de la escuela (15 años en el 2002) con una semana de las artes en la que se incluya como productos comunicativos los programas con la semblanza de los profesores de cada área, la idea que todos los participantes de alguna manera conozcan a otros profesores de áreas diferentes:

## **PARA ARTES PLÁSTICAS**

En uno de los salones en los que se imparte esta disciplina, realizar una exposición de alumnos actuales y egresados y ofrecer una semblanza de los últimos y de los profesores que imparten las clases.

## **PARA DANZA FOLCLÓRICA**

Incluir también una semblanza de los profesores en los programas y realizar una exposición de vestuarios de las diferentes regiones del país. Además de la presentación de los diferentes grupos de esta disciplina desde taller infantil hasta licenciatura.

## **PARA DANZA CLÁSICA**

Una clase abierta con los dos niveles, dos exhibiciones y la proyección de una película diaria de ballets más reconocidos: El Cascanueces, El Lago de los Cisnes, Espartaco, La Bella Durmiente y un video del Taller Coreográfico de la UNAM. Incluir también semblanza de las profesoras en las reseñas de las

películas y programas de las clases abiertas (los que incluirán una breve explicación de la técnica de la danza clásica).

## **PARA MÚSICA**

Recitales en los que se alterne con los alumnos de danza y programar su intervención a una hora determinada durante la exposición de artes plásticas, ofrecer programas con una reseña de las piezas a tocar y la semblanza de los profesores.

## **PARA TEATRO**

Semblanza del profesor, presentación escénica de por lo menos dos obras e incluir reseña en los programas.

A esta propuesta se deben anexar las sugerencias correspondientes de cada área, este es un proyecto que pretende ser la base de uno colectivo, finalmente la intención es configurar un ambiente de cordialidad, integración y reconocimiento de las diferentes áreas.

## **5. 7. 2 COMUNICACIÓN EXTERNA**

### **PROGRAMAS ESPECÍFICOS**

La intención del programa de intervención de comunicación externa se llevará a cabo siempre y cuando se haya realizado cuando menos en un 60% el programa de comunicación interna, ya que no se puede proyectar una imagen desintegrada de la organización.



Reiterando en que el problema de la E.B.A. Naucalpan es de actitudes, las acciones propuestas tienen objetivos que finalmente en conjunto, buscan la vinculación y consolidación del trabajo en las áreas para poder proyectarlo al exterior, para ello es necesario primero hacer conciencia de la importancia del trabajo de cada miembro por eso la junta se plantea como el primer paso a todas las demás acciones, el contexto en esta junta puede ser crucial por lo que se deben seleccionar muy bien las frases o mensajes relacionados con los valores del vocabulario rector.

La información periódica sobre las áreas busca crear la conciencia de que las academias no están aisladas, de que hay otras y que tienen actividad. El sentido de la pertenencia es importante por lo que el uso del logo en la organización puede contribuir a la unidad de los grupos. Pero como se mencionó en el capítulo IV si el individuo se siente tomado en cuenta dará lo mejor de sí en el desarrollo de su trabajo, de aquí que los cursos de actualización, además de integrar, permiten que los miembros se sientan tomados en cuenta.

Para que la integración sea más fuerte un trabajo que reúna a todas las áreas bajo el pretexto de la celebración obliga a participar a los miembros bajo una perspectiva diferente a la evaluación de su trabajo, como ocurre en cada demostración intersemestral, un proyecto de esta magnitud podría ser el inicio de una integración comprometida con la institución y no con un reglamento.

Finalmente, se pretende con este plan la proyección y consolidación de la organización para lograr una mayor captación de alumnos y por supuesto la difusión del arte y acceso a la misma de los sectores populares.

A largo plazo y con una nueva disponibilidad de recursos se propone:

1. La elaboración de un video de la organización para proyectar a los aspirantes a cursar cualquier disciplina. Se debe incluir una semblanza de la escuela, de sus profesores, de las disciplinas que se imparten; mencionar las

participaciones en eventos cívicos y encuentros culturales. Finalmente se deben mencionar las expectativas como organización.

Dicho video puede ser utilizado en la bienvenida a alumnos de nuevo ingreso o a nuevos miembros en la organización para así proyectar una imagen sólida y definida de la organización y evitar que los nuevos miembros se desempeñen sin una guía o idea clara de lo que es la organización.

A N E X O

## ENTREVISTA N° 1

### PROFESOR DE ARTES PLASTICAS.

#### Sobre su trabajo en la escuela

-El tiempo que tengo aquí son cuatro años en desarrollo y lo que llevo en este año y voy por el quinto, lo que he hecho en esta escuela, creo que eso sí está muy interesante: lo que he tratado de hacer más bien es promover la proyección de la escuela mediante trabajos de corte más profesional, de corte digamos de exteriorizar las áreas o hacia lo que mi propia área va desarrollando para que la gente del exterior esté aquí. Como la escuela precisamente tiene una problemática de encontrarse mal ubicada es así que la idea es tratar de traer a personas de otras estancias educativas superiores de otras disciplinas para que vinieran a participar como por ejemplo El Encuentro de Artes; que ya no se hizo posteriormente porque ya no encontré el apoyo adecuado para realizarlo.

#### Sobre los obstáculos en el trabajo

La burocracia, el protagonismo, el titularismo, el paternalismo, la mediocridad, y hasta te puedes topar constantemente con envidia y ya por cuestiones serias como la economía, seriedad institucional o sea seriedad en cuanto a personalidad dentro una sociedad como que no tiene presencia que no ha adquirido la presencia suficiente como para poder penetrar en otros círculos sociales más especiales, más cerrados, más competitivos, más profesionales claro queda en la ambigüedad la trascendencia de la escuela porque no hay una seriedad una personalidad se trata de ir la buscando a través de estos trabajos por ejemplo: ya sea en escuelas superiores de música o de danza que pertenecen al instituto de bellas artes o CONACULTA ellos ya conocen que existen aunque el criterio de muchos de los titulares de esas escuelas es muy pobre sobre estas escuelas sobre todo del estado México

#### ¿A que atribuyes todo esto?

Pues todo, todo es cabeza si la cabeza esta pensando en otra cosa no puede actuar el cuerpo. La falta de seriedad se da desde el momento en que tu sabes que van a venir personas con cierta trayectoria y prestigio y en tu institución no les dan el recibimiento adecuado, el espacio adecuado, el trato adecuado, son detalles pequeños que hacen que

desgraciadamente hace que los demás empiecen a cerrarse a participar y que si no se los ofreces a gente que viene del exterior para venirte a dar, pues menos se lo van a dar a la gente de adentro, llámese maestro, alumno o lo que sea. Lo que podría ser un proyecto poderoso de alguno de los maestros de aquí se minimiza a un trabajo de escuelita. La cultura queda atrás y se transforma en una actividad escolar mas. La escuela no persigue ningún fin, se contrapone la idea de la institución con la idea de fomento de la cultura, y una de las deas más claras que tienen que ver con la cultura tiene que ver con la interacción, retroalimentación etc. Sino hay comunicación con los otros no puede haber presencia. Cuando suceden cosas tan importantes como el día internacional de la danza y la escuela no puede participar, siendo que maneja una licenciatura en danza, es una grave pobreza, hay que pensarlo y es muy serio. Podemos pensar en exposiciones plásticas en las que se van a graduar técnicos profesionales y pensamos que cualquier pared sirve para montar su obra hay un problema institucional muy grave y un problema panorámico en la visión cultural que se puede tener; y el otro aspecto, digamos en música que si no se debiera a los propios profesores que llegan a invitarlos los alumnos no sabrían ni que es la Carlos Chávez. Muchos de ellos ni siquiera tienen la menor idea de lo que significaría un violín Stradivarius, y esto es parte de la institución, y la institución entre más pobre sea menos correspondencia tiene con la sociedad.

#### ¿Sobre las expectativas en la escuela?

No yo nunca he tenido expectativas en la escuela, yo aquí mi actividad es básicamente romántica, vengo aquí por un salario; aunque no soy el clásico maestro que viene a trabajar por un salario y se va a su casa a dormir, vengo por un salario para poder seguir creyendo, para seguir creando lo que creo, para darme el tiempo suficiente para producir, crear, transformar y yo veo una gran herramienta en la escuela, en los muchachos para proyectar mis deseos profesionales y ellos puedan crear los suyos propios. Yo propósitos aquí no tengo, ni siquiera derrocarlos porque es perder el tiempo y quizá el nivel que persigo es más diferente. Mi compromiso es con el arte, producir máquinas de hacer arte, sin importar lo que piensen porque cada quien tiene derecho a pensar lo que quiera, lo que me importa es que sepan producir que sean buenos pintores, si no son máquinas de producción no son nada.

## **De la integración**

Yo tengo casi nueve años trabajando interdisciplina, en mi trayectoria artística desde 1983, este desarrollo yo lo he traído para acá, es una gran masa de gente poderosamente creativa, se hace una herramienta tan fuerte la que hay aquí, muy desperdiciada por cierto. Desperdiciada en el sentido de lo que hablamos en el principio a nivel institucional. Son núcleos pequeños pero, tan dispersos a la vez, que es una desgracia que teniendo un solo edificio seamos tan diferentes. El proyecto que tenemos en el Centro Nacional de las Artes lo tenemos aquí y no funciona es una claridad muy obvia de que dichos proyectos no funcionan. El hecho es determinar quien de todos estamos trabajando por lo mismo por el arte, unos estar trabajando como docentes, como artista no puedes estar pensando como docente, como docente siempre vas a estar limitado. No hay una guía artística aquí hay una guía burocrática. Básicamente estamos en una institución escalafonaria, no necesitas tener que ver algo con arte para poder estar aquí.

## **Percepción de la organización**

La organización no existe, existe cuando uno la plantea. Sí, existe virtual, si existe todo es papeles, pero nada es real no hay experiencia.

## **Su propuesta**

Es un proceso de actualización, con lo que hay se debe actualizar. Un proceso de aprendizaje sobre lo mismo, nos dieron un puesto y no supimos que hacer con el, como que hace falta que la gente se prepare para el puesto entonces, todo es haber qué haces. Aquí hay un gran temor desgraciadamente porque no conocen, porque no saben que es parte del proceso de programar, de transformar de dirigirlo hacia un mismo punto., a generar una tradición. Lo que pudieran muchos desear es que tu institución sea más importante para tener más poder, cuando llegando al puesto ya no quieres ser nada, entonces esa es la diferencia no sabes para que es el poder, para que se usa. Y el poder radica también en la creatividad misma de esa organización.

## ENTREVISTA N° 2

### PROFESOR DE MÚSICA

#### **Sobre su trabajo en la escuela**

-Tengo seis años aproximadamente en la escuela y creo que hemos empezado a levantar el nivel en cuestiones de solfeo y el piano en este caso.

#### **Expectativas en la escuela**

-Fomar en el sentido amplio de la palabra, es decir, desde el sentido pedagógico, el sentido musical; crear una estructura muy propia, retomando lo mejor que he visto a través de mis cursos, de mi escuela, de mi formación profesional, tratar de aplicar, seguir la secuencia de mis grupos, eliminando errores para mejorar detalles que he visto que están funcionando; esa sería una de mis expectativas, crear una escuela propia. Otra sería tener una infraestructura aunque ya no depende del 100% de mí pero de alguna manera hemos trabajado en esa cuestión.

#### **-¿Qué has hecho?**

Pues, hemos organizado rifas, para ayudar al área de música

#### **-¿Cómo cuántas rifas has hecho?**

-Hemos hecho como la de una televisión, en si han sido bastantes y aparte comunicando con la Dirección las carencias que tenemos e irlas dando a conocer poco a poco.

#### **-¿Cómo ha respondido la dirección ante estas proyecciones?**

- Bueno para la batería nos tardaron un año, pero al final de todo se consiguió.

-Y, ¿Tuviste que meter algún papel como un oficio, solicitud o, nada mas así?

- Sí, de entrada sólo se manejaron presupuestos, luego comparar y ver las más baratas y las que están hechas de cierto material, entregarse y lo normal.

**-Pero ¿ Tú tuviste que hacer el oficio o ya directamente la dirección fue quién lo hizo?**

- La dirección fue la que hizo todo y ese todo solo fue el oficio, yo solo fui por ella e hice la cotización.

Y bueno también he tratado de llevar una relación con mis alumnos, por ejemplo se respira mucho la idea de "maestro" y ya el alumno se queda con el resto. Y pues he tratado de quitar eso y tratar de acercarme un poquito más; y casi no me alejo tanto de su lado sino que me animo porque siento que es importante ya que como estamos trabajando con arte también tiene que ver mucho con la cuestión humana, con lo que eres tú para ser un arte y esto es muy importante.

#### **Sobre la integración**

-De hecho la integración se me hace de lo más difícil, empezando por música, es a lo que casi no nos integramos porque tenemos diferentes formaciones, diferentes formas de pensar, diferentes formas de apreciar las cosas y a veces somos tan temperamentales que no aceptamos las ideas de otras personas y entonces al encasillarnos se piensa que tienes la verdad absoluta. Dentro de la misma área es difícil integrarse porque la mayoría no está de acuerdo aun que trate de llegarse al mismo punto, hay mucho más que adaptar.

**-¿Alguna vez han estado integrados, alguna vez lo han hecho?**

-Se han hecho los intentos, pero siento que hasta ahora no ha habido un proyecto lo suficientemente fuerte, lo suficientemente ambicioso como para integrar a todas las áreas y que a su vez conserve la misma importancia para todas y siempre la cuestión de integración porque precisamente hay que tener alguien que organice, alguien dirigiendo todo el trabajo ahora si en la misma realidad, si en música es difícil, en todas las áreas mucho más difícil. Sí, y sobre todo que haya una planeación y con un responsable que vaya dando el seguimiento y no por que salga bien o mal y para decir "fue él" y al contrario. Yo creo que ya estando relacionados todos, todos somos responsables y bueno en ese sentido yo creo que si falta un poco de trabajo.



Entonces yo creo que ahí sí faltase un poco más de visión en cuanto al Estado de México o no sé a quien le corresponda invertir un poco más en su arte. El proyecto me parece estupendo de lo más loable.

#### ¿Te gustaría agregar algo?

-Simplemente que estoy comprometido a colaborar, me parece muy importante lo que haces tú por ejemplo, esto me gusta mucho. Abres un vínculo de comunicación en donde tenemos una posibilidad más; la comunicación trae consigo proyectos y eso me parece muy bien.

#### Entrevista 3

##### Profesora de danza.

#### Sobre la escuela y su trabajo en ella.

-Llevo 10 años trabajando en el turno matutino, he dado clases de contemporáneo estaba como taller, después se hizo laboratorio por que había mucha gente, se hicieron varias coreografías que se llevaron a Naucalli, al teatro de la Danza y después de eso se cerró el grupo porque se salieron los muchachos, ya no había gente. Después vino lo del taller de Danza Folklórica que después fue laboratorio y la carrera Técnica que es lo que he venido Trabajando.

#### Sobre la relación con los compañeros

-En danza es muy apática, hay muchos grupitos y hay gente muy cortante muy déspota que lo único que le importa es el primero yo, después yo y al último yo, con el área de música me llevo muy bien con la mayoría de la gente excepto dos maestros que son del mismo grupito de danza, con artes plásticas en general me llevo muy bien.

#### ¿A qué atribuyes tú esta apatía?

-Envidia y un poquito a por qué ella hace o deshace más que yo y aparte también por situaciones de amistad con directivos, se ha cerrado el círculo de los amigos de los directivos y entonces los demás ya no me importan. Esto afecta mucho porque si no hay unión en cuestión de maestros, directivos; unión sin que se involucre la amistad, hay que dividir la amistad y el trabajo y es lo que no saben hacer aquí. Las consecuencias son un mal rendimiento, un desgaste físico y emocional que afecta al aprendizaje del alumno.

- Es difícil, pero ¿Te gustaría o que pensarías?

- Me gustaría si el proyecto fuera interesante, por ejemplo lo que más próximo tenemos, pero siento que todo está metido a fuerzas por ejemplo: llegan y te dicen normalmente "¿y tú que tienes para participar?", pero aquí tienes que participar porque tienes que ser solidario con los compañeros, pero sino tienes a ser solidario nunca se va a hacer nada y la ventaja de esto es que "Tú participas con lo que tienes" aunque ellos te están metiendo a fuerza y no hay una idea global, y aunque es nula la idea yo creo que debería de haber una preparación antes de; yo creo que para la magnitud de un proyecto así es desde el principio de año y así hasta se podría hacer algo más estético, más ensamblado, por ejemplo en coro si nos dicen tres o cuatro semanas antes podemos cantar algo, pero algo más específico.

-Pero, ¿Si supiste que ahora va a haber un tema?

-Sí, pero aun está muy a la fuerza hay muchas situaciones adversas, o sea a tocar x o y, si no practicas bien puedes llegar a adquirir vicios en esa etapa, en esa pieza y no lo dejamos, somos muy estrictos en ese sentido.

Por ejemplo si un chico que empieza a tocar, repertorio al arte lo tiene que llevar en su clase entonces también es una cuestión de niveles. Siempre he dicho déjenos subir un poquito más el nivel en música y ya después nos integramos porque sino hay nivel pues cómo. Y a mí si me gustaría que estos proyectos si se tomaran en cuenta.

### **Sobre la institución**

-Bueno como escuela de Bellas Artes del Estado de México me parece perfecto también todo lo que es espacio para el arte y cultura bienvenido, yo creo que el proyecto es ambicioso y bueno igual hay que concretizar ciertas cuestiones por ejemplo planes de estudio, cuestiones de infraestructura o sea está todo horarios, alumnos, maestros, pero su infraestructura en muchos casos no puede ser gran cosa.

Yo te hablo concretamente de la cuestión de percusiones a partir de un segundo año los chicos tienen que llevar un instrumento de teclado marimba, xilófono y no contamos con él, en tercer año tienen que llevar la técnica del timbal, los timbales para empezar son carísimos y no los podemos conseguir. Están las horas, profesores, está el edificio pero falta equipar, falta la infraestructura lamentablemente el arte sigue siendo elitista.

**-¿Te has encontrado con obstáculos para realizar un proyecto?**

-Sí directamente de directivos, si se me ocurre hacer una salida a otra escuela me dicen que no por que tengo que dar clase, no por esto, no por aquello nunca se abren y eso afecta también al crecimiento institucional.

**¿Cuentas con infraestructura necesaria para trabajar?**

- No desde piso, sonido, barras, salón lo he superado adaptándome a las necesidades sacándole el máximo provecho a lo que se tiene para que no afecte tanto a los alumnos.

**¿Qué es lo que te gusta mas de la escuela y que le cambiarías?**

-De la escuela me gusta la gente que entra con gusto y por amor a lo que va a hacer sea música, teatro, danza o artes plásticas, esa gente motiva para que uno este trabajando, relacionándome, intercambiando ideas. Y yo le cambiaría a la escuela los directivos, no me gusta la manera en como trabajan que no se organizan, que todo lo quieren para las amistades y los demás lo que tienen y hasta ahí, no te doy más y no te doy chance de nada, ni de salidas ni de que hagas tu proyecto, yo le cambiaría los directivos para hacer una limpieza general; porque si la cabeza no funciona lo demás tampoco funciona. Porque la escuela lo que tiene, el nivel que tiene y lo que ha adquirido se lo ha ganado en base a los maestros por sí solos con los alumnos porque de dirección no se tiene Nada. O sea la escuela sale por los maestros y los alumnos que le echan ganas.

## CONCLUSIONES

La investigación lograda a lo largo de este trabajo nos lleva a reflexionar sobre el problema principal que afecta a toda la organización: las academias en la E..B.A. Naucalpan no funcionan como idealmente lo propone la organización y no porque sea indispensable seguir los reglamentos, sino porque para este caso los lineamientos se hacen con la intención de fomentar las relaciones e integración de los miembros, y no olvidemos que la unidad e integración de la organización son necesarias para una imagen fuerte al exterior.

Los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas denotan matices en las diferentes academias y van desde la apatía e indiferencia hasta la búsqueda por espacios y la participación intermitente. En este sentido debemos rescatar que una de las posibles causas de tal dificultad para la integración es la naturaleza misma del trabajo artístico.

El trabajo creativo conlleva toda una serie de percepciones y representaciones personales, de ahí que cualquier obra artística entre más diferente sea a las demás es mejor, si partimos de esta idea resulta paradójico pensar en integrar a las academias para la creación de proyectos multidisciplinarios para difusión. Muy probablemente es de aquí de donde surge la poca unidad entre miembros y grupos de la escuela.

Tomar en cuenta lo anterior lejos de desalentarnos debe estimular el interés por plantear nuevas formas de interacción que permitan la unidad para la proyección. Aquí lo más difícil es fomentar la integración y el compromiso porque la escuela continua su labor educativa a pesar de esto, sin embargo se puede aprovechar el talento, inquietudes y creatividad de los docentes no sólo a favor de que haya más alumnos sino de formar artistas con sensibilidad que ayuden a difundir el arte y a preservar las tradiciones del país.

Esta debe ser la verdadera preocupación de la escuela y los maestros quienes deben unificar sus esfuerzos para llamar a los jóvenes a ser más sensibles, pero para ello es necesario ponerlos a todos "en la misma frecuencia", aprovechando algunos de los elementos que ofrece la organización uno de ellos es el reglamento de las academias. Ya

en la propuesta de intervención se ofrecen algunas sugerencias para hacer más amable el ambiente en la organización.

Pensemos también en los otros elementos de la organización que resultaron importantes en el desempeño de sus actividades, como la falta de liderazgo y la necesidad, entonces, de convocar a la participación, lo que una vez más nos lleva a propiciar un ambiente cálido que permita la integración y solución de divergencias, en este sentido es importante resaltar que hubo diferencias debido a que desgraciadamente el poco fomento a la actividad artística lleva a los docentes a realizar otras actividades y por lo tanto a no rendir al cien por ciento en su trabajo.

La falta de una infraestructura comunicativa no permite que la información llegue puntualmente y por lo tanto las posibilidades de participación y proyección de la escuela disminuyan.

Otro factor, que además es contrastante, es la cosmovisión por un lado de los profesores con todo lo que implica el trabajo creativo en el arte, y por otro lado el contexto institucional en el que debe desenvolverse, el escalafón, el sindicato, los permisos, los reglamentos en una palabra la burocracia que implica estar ahí.

Pero a pesar de todo esto la organización permanece viva, algo en ella no la ha dejado morir porque quizá en el fondo los miembros no son ni tan diferentes, ni tan apáticos a la escuela, las entrevistas dejaron ver las diferencias, pero también las convergencias y es eso lo que debe aprovechar para lograr la unidad. La comunicación y la cultura son elementos que muy bien pueden servir como herramientas de cohesión, hubo debilidades, pero también fortalezas y es a éstas últimas a las que debemos rescatar y fortalecer.

La comunicación organizacional ha tenido un papel preponderante en la realización de esta investigación, pues el acercamiento que se hizo a la organización permitió conocer diferentes aspectos de ella: la comunicación, su estructura, su cultura, sus miembros y su entorno, todo ello en su conjunto ofreció las herramientas para la elaboración de un proyecto final que busca fomentar un ambiente cordial entre los miembros para el mejor desempeño y desarrollo de las actividades de la organización.

Uno de los productos más importantes de este trabajo es la conciencia de la necesidad de utilizar la comunicación para lograr un trabajo más eficiente y comprometido en la E.B.A. Naucalpan, y como toda comunicación conlleva un mensaje. Con este se pretende, para el caso de la organización estudiada, integración, sentido de pertenencia y compromiso, ya que los elementos básicos de infraestructura y estructura están presentes.

El trabajo de investigación realizado para esta tesis ha permitido utilizar los conceptos y teorías de la comunicación organizacional, el objetivo es desarrollar las acciones propuestas y sobre todo hacer de la comunicación una herramienta de trabajo para una labor tan importante como la de la enseñanza y más aún la enseñanza del arte, tarea de la E.B.A. Naucalpan.

El reto es grande porque son muchos los años que la organización ha funcionado así, sin embargo el acercamiento a ella ha permitido medir la magnitud del problema y las posibilidades de respuesta, un mecanismo de integración grupal como el que se propuso en el último capítulo podrá ayudar a estimular el compromiso de los maestros y por lo tanto a formar alumnos con verdadera vocación.

Estamos entonces ante una respuesta que propone no sólo considerar los aspectos productivos, sino también los humanos y quizá esto sea lo que amplía sus posibilidades de éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

Fernández Collado Carlos  
La Comunicación En Las Organizaciones  
Trillas  
México, 1991.

Jos S. Mendez, et al  
Dinámica Social En Las Organizaciones  
Mc Graw Hill  
México, 1990.

Bertalanffy, Ludwin Von  
Teoría General De Sistemas  
FCE  
México, 1982.

Huse, Edgar R, et al.  
El Comportamiento Humano En La Organización  
Sitesa.  
México, 1980.

Johansen B. Oscar  
La Comunicación Y La Conducta Organizacional  
Diana  
México, 1979.

Graig Grace (Trad. Lourdes Asiaíán Córdoba)  
Desarrollo Psicológico  
PrenticeHal Hispanoamericana  
México, 1995.

Mayntz, Renate  
Sociología de la Organización  
Trad. José Díaz Garcá  
Ed. Alanza  
España, 1990.

Morgan, Gareth  
Imágenes De La Organización  
Ed. Alfaomega  
México, 1991.

Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth  
Control E Ideología En Las Organizaciones  
Trad. Martha Merodio  
FCE  
México, 1984.

Schein, Edgar H  
Psicología De La Organización Trad. Víctor E. Cruz Cardona  
Prentice Hall  
México, 1982.

Marx, Carlos  
El Capital. Crítica de la Economía Política  
Trad. Wenceslao Roces, Vol. 1, 2A. Ed.  
FCE  
México, 1975.

Brunet, Luc  
El Clima De Trabajo En Las Organizaciones  
Ed. Trillas  
México, 1987.

Robins, Stephen  
Comportamiento Organizacional  
Ed. Prentice Hall  
México, 1996.

Crozier y Friedberg  
El Actor Y El Sistema  
Ed. Alianza Editorial Mexicana  
México, 1990.

Olmsted, Michel  
El pequeño grupo  
Ed. Piados  
Buenos Aires, 1996.

Martínez, Emilio  
Herramientas Estadísticas Básicas  
MIMEO, Gráficas La Prensa  
México, 1995.

Flores, Carlos Fernando  
Inventando la Empresa  
Ed. Siglo XXI  
Hachete, Santiago, 1989.

Moles, Abraham  
Teoría de los Actos  
Ed. Trillas  
México, 1982.



Timm, Paul  
The Finger of d the Pulse  
Trad. Xavier Avila  
Prentice Hall

## HEMEROGRAFÍA

La Jornada  
Núm. 108, México, 24 de enero del 2000.  
Suplemento Lunes en la Ciencia  
Jalil Saab "Ciencia, salud y mercadotecnia"

Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación  
Núm. 1, Vol. 1 año 1. México, octubre, 1997.  
De la Cibernética a la Organización Comunicante  
Xavier Ávila Guzmán.