



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"



Y SIN EMBARGO SE MUEVE!

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

"ORGANIZACION, COMUNICACION Y CULTURA"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA PRESENTA DIANA MAYEN PEREZ

ASESOR: LIC. JOSE HUMBERTO RAMOS CARRILLO

NOVIEMBRE DE 2004





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*A MI MADRE, POR SU ALIENTO Y EN SU MEMORIA*

**A MI PADRE, POR SU EJEMPLO Y SU INCESANTE APOYO**

**A mi querido esposo, gracias por tu  
comprensión y aliento**

**A mi hijo, va por ti, te quiero mucho**

**A mis abuelos, Felipe e Isabel  
por su ejemplo y apoyo**

**A mis hermanas, Febe, Olivia, Susana y  
Evila, por su confianza y apoyo, sin ellas  
hubiera sido más difícil**

**A mis hermanos, Leo y Alejandro,  
por su gran apoyo**

*Mi sincero agradecimiento:*

*Para el profesor José Humberto Ramos Carrillo, por su gran apoyo y confianza;*

*Para mis amigas, entre ellas Angélica e Irene, quienes me apoyaron en todo momento para realizar este trabajo;*

*Para los profesores del seminario, por su enseñanza;*

*Para mis compañeras y compañeros de la SEP, que contribuyeron a la realización de este proyecto,*

*Y para aquellos que me ayudaron a enriquecer este trabajo.*

*A todos, mil gracias*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO 1 EL ENTORNO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Orígenes y creación de la Secretaría de Educación Pública</b>	<b>7</b>
1.1.1. Antecedentes	7
1.1.2. Historia de las transformaciones de la institución	12
1.1.3. La Subsecretaría de Educación Básica y Normal y creación de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos	15
<b>1.2. La DGMMyME como parte de un todo (análisis sistémico)</b>	<b>18</b>
1.2.1. Ambiente relevante	20
1.2.1.1. Estímulos primarios	20
1.2.1.2. Estímulos secundarios	28
1.2.2. Ciclos de eventos	40
1.2.3. Subsistemas frontera	43
1.2.4. Grado de interrelación	45
<b>1.3. Análisis contingente</b>	<b>45</b>
1.3.1. Características del medio ambiente de la DE	46
1.3.2. Fuentes de incertidumbre	49
1.3.3. Mecanismos para obtener información del ambiente	51
1.3.4. Toma de decisiones con respecto al entorno	55
<b>1.4. Diagnóstico</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>61</b>
<b>2.1. La organización concreta: pertinencia e interpretación teórica.</b>	
<b>    Marco teórico</b>	<b>61</b>
2.1.1. Diagnóstico formal: exploración y descripción de la organización objeto de estudio. Investigación documental y de campo	63
2.1.2. Momento coyuntural	65
<b>2.2. Tipología de la organización</b>	<b>66</b>
<b>2.3. Ideario</b>	<b>69</b>
2.3.1. El ideario de la SEP	69
2.3.2. Los objetivos	71

2.3.3. Correspondencia entre objetivos y filosofía	76
<b>2.4. Estructura</b>	<b>77</b>
2.4.1. Los grupos dentro de la organización	78
2.4.2. El organigrama de la SEP	80
2.4.3. Manuales de la DE	86
2.4.4. Grado de formalización	95
2.4.5. Estructura formal de comunicación	105
2.4.6. Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización	108
2.4.7. Estilos gerenciales	109
<b>2.5. Representaciones de los miembros desde la dimensión formal</b>	<b>112</b>
2.5.1. Lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional	114
2.5.2. Visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional (contrato psicológico)	117
2.5.3. Lo que la gente piensa sobre el liderazgo	120
<b>2.6. Expectativas de la organización desde la dimensión formal</b>	<b>122</b>
2.6.1. Áreas de atención urgente	122
2.6.2. Problemas que la organización detecta	124
<b>2.7. Definición básica de la cultura organizacional</b>	<b>125</b>
<b>2.8. Diagnóstico</b>	<b>127</b>

### CAPÍTULO 3

<b>FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES</b>	<b>131</b>
<b>3.1. Diferencia entre estructura formal y funcionamiento real</b>	<b>131</b>
3.1.1. Calidad y variabilidad	132
3.1.2. La satisfacción con el producto y la satisfacción del cliente	135
3.1.3. Procesos problemáticos en la organización	136
3.1.4. Aplicación de diagramas de flujo	136
3.1.5. Hojas de inspección	140
3.1.6. Diagnóstico del funcionamiento: costo beneficio	142
<b>3.2. Los actores</b>	<b>144</b>

3.2.1. Características base de la personalidad de los actores	145
3.2.2. La personalidad	147
3.2.3. Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional	151
3.2.4. Personalidad vs. puesto	154
3.2.5. Percepción de la productividad	156
3.2.5.1. Relevancia de los procesos productivos	157
3.2.5.2. Problemas productivos que ellos detectan	157
3.2.5.3. Participación de los actores en el problema medido	158
3.2.5.4. Las propuestas de los actores	158
3.2.6. El papel de las características base, personalidad u opinión con el problema medido	159
<b>3.3 El clima organizacional</b>	<b>160</b>
3.3.1. Definiciones	160
3.3.2. La medición del clima organizacional en la DE	162
3.3.3. La encuesta	163
3.3.4. Elaboración del cuestionario	163
3.3.5. Reporte de los datos	166
3.3.6. A manera de conclusión sobre el clima organizacional	173
<b>3.4. El poder y el actor</b>	<b>175</b>
3.4.1. El planteamiento estratégico	176
3.4.2. Características del poder	178
3.4.3. Poder y organización	181
3.4.4. Caracterización del poder de los actores en la organización	181
3.4.4.1. Experiencia	181
3.4.4.2. Jerarquía-puesto	182
3.4.4.3. Relaciones en la organización	182
3.4.4.4. Conocimiento / nivel académico	183
3.4.5. Tipos de poder	184
<b>3.5. El actor y el grupo</b>	<b>186</b>
3.5.1. Definición de grupo y tipos de grupo	186

3.5.2. Funciones positivas y negativas de los grupos	187
3.5.3. El líder y los tipos de líder	188
3.5.4. Caracterización de los actores con relación a sus grupos	190
3.5.5. Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido	191
<b>3.6. Costos para la organización</b>	<b>191</b>
3.6.1. Costos de la acción	192
3.6.2. Costo temporal	193
<b>3.7. Diagnóstico</b>	<b>195</b>

## **CAPÍTULO 4**

<b>LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN EDITORIAL</b>	<b>199</b>
<b>4.1. Problemas informativo comunicativos</b>	<b>199</b>
4.1.1. Comunicación y productividad	199
4.1.2. Comunicación e información	202
4.1.3. La información como distinción	203
4.1.4. Problemas informativo comunicativo en el proceso medido	204
<b>4.2. Modelos de comunicación</b>	<b>205</b>
4.2.1. Funcionalismo	205
4.2.2. Estructuralismo	210
4.2.3. Marxismo	212
<b>4.3. Nuevos modelos de comunicación</b>	<b>215</b>
4.3.1. La fenomenología	215
4.3.2. La cibernética	217
4.3.3. Teoría de la mediación	219
4.3.4. Teoría de la acción comunicativa	221
<b>4.4. Modelos contemporáneos de comunicación</b>	<b>223</b>
<b>4.5. Las representaciones de los actores</b>	<b>226</b>
4.5.1. La entrevista a profundidad	228
4.5.2. Estrategia de aplicación	229
4.5.3. Resultados de las entrevistas	230
<b>4.6. Diagnóstico de la comunicación en la DE</b>	<b>244</b>

<b>4.7. Propuesta comunicativa</b>	<b>247</b>
------------------------------------	------------

## **CAPÍTULO 5**

<b>LA CULTURA DE LA DIRECCIÓN EDITORIAL</b>	<b>249</b>
---	------------

<b>5.1. La cultura organizacional</b>	<b>249</b>
---------------------------------------	------------

5.1.1. Campo de acción de la cultura organizacional	250
---	-----

5.1.2. Orígenes del estudio de la cultura en las organizaciones	252
--	-----

5.1.3. Sentido e importancia de considerar la cultura organizacional dentro de la Dirección Editorial	254
--	-----

<b>5.2. Ámbitos, elementos y beneficios de la cultura organizacional</b>	<b>256</b>
--	------------

<b>5.3 Modelos de evaluación</b>	<b>261</b>
----------------------------------	------------

<b>5.4. Problemática de la Dirección Editorial</b>	<b>266</b>
--	------------

<b>5.5. Diagnóstico</b>	<b>270</b>
-------------------------	------------

## **CAPÍTULO 6**

<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>271</b>
----------------------------------	------------

<b>6.1. Problemática de la Dirección Editorial</b>	<b>272</b>
--	------------

<b>6.2. Plataforma estratégica</b>	<b>273</b>
------------------------------------	------------

<b>6.3. Estrategia de comunicación</b>	<b>280</b>
--	------------

<b>6.4. Programa integral de comunicación para la Dirección Editorial</b>	<b>281</b>
---	------------

<b>6.5. Plan de comunicación</b>	<b>285</b>
----------------------------------	------------

<b>6.6. Reflexión final</b>	<b>299</b>
-----------------------------	------------

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>301</b>
---------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>307</b>
---------------------	------------

<b>Anexo 1</b>	<b>313</b>
----------------	------------

<b>Anexo 2</b>	<b>323</b>
----------------	------------

<b>Anexo 3</b>	<b>337</b>
----------------	------------

## INTRODUCCIÓN

Resulta de gran relevancia el que existan opciones de titulación como la que produjo este trabajo, puesto que, además de representar una manera disciplinada y bien guiada significa, para quien lo lleva, una oportunidad de actualizarse en materia de teoría de la comunicación, técnicas de investigación, entre otros.

La mecánica del seminario, pese al corto tiempo en el que se desarrolló, nos permitió conocer las diferentes escuelas o corrientes teóricas en materia de organizaciones. La estructura del mismo, separada en cinco módulos dio origen a los cinco capítulos (más el seis correspondiente a la propuesta) de que consta el presente trabajo.

Fueron 200 horas al mes las que se necesitaron para concluir este reporte de investigación; se dice fácil, pero significó noches de desvelo y madrugadas frente a la computadora tratando de redactar y darle forma a las ideas surgidas de múltiples lecturas y de las pláticas con el profesor en turno.

Realmente significó una experiencia grata y muy edificante el volver, después de tantos años de haber egresado, a la FES Acatlán y cursar durante ocho meses los diferentes módulos que nos ayudaron a entender un poco el funcionamiento de las organizaciones y, en especial, de la Secretaría de Educación Pública y su Dirección Editorial. Esta última encargada de editar los libros de texto gratuitos para maestros y alumnos, además de múltiples materiales educativos.

La SEP fue creada en 1921, con el fin de reorganizar y hacer llegar la educación a todos los mexicanos. Creada por decreto presidencial en septiembre de 1921, esta institución tiene como principal tarea la de organizar e impartir educación pública y gratuita a los millones de habitantes que tiene este país y que en diferentes niveles la requieren (preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior).

Su ámbito de acción alcanza a todos los niveles educativos, pero no sólo en el Distrito Federal, sino en toda la República, para lo cual cuenta con representaciones en todo el país, aun cuando los estados ya se hacen cargo de proporcionar este servicio en cada entidad federativa.

Pero no sólo se limita a proporcionar la educación formal como tal, su acción abarca a la cultura pues a ella pertenecen instituciones dedicadas a la difusión de la misma, como el INBA, el INAH, así como sitios destinados a promover el deporte, entre otras actividades dentro de las que cabe incluso la radiodifusión y hasta canales de televisión.

Como se puede observar, es una secretaría cuya actividad es muy diversa y para la cual requiere de una amplia gama de oficinas, entre las que se encuentran las meramente administrativas, hasta las que desempeñan labores de índole profesional e intelectual.

La organización que la institución posee, la hace tener cinco subsecretarías y la oficialía mayor, de las cuales se derivan distintas direcciones generales, direcciones adjuntas, direcciones de área y así sucesivamente.

Cuenta además con unidades, direcciones generales, consejos, coordinaciones, comisiones, institutos, representaciones y, como ya se dijo, estaciones de radio y canales de televisión.

Esta estructura tan compleja requiere de una organización igual, que optimice recursos materiales, tecnológicos, inmuebles y, lo más valioso, el recurso humano.

Al hablar de humanos o personas, es imperioso considerar la influencia que ha tenido el desarrollo de la comunicación para los seres humanos, que sólo son una parte en la historia de la comunicación de los seres vivos.

La importancia que ésta tiene para la humanidad no se ha valorado en toda su dimensión, estamos tan acostumbrados a comunicarnos que creemos que es algo natural y no le damos importancia.

Si para la sobre vivencia de las personas es vital comunicarse, lo es también para las organizaciones. Sin ella no se podrían llevar a cabo los procesos ya que no se podrían transmitir órdenes ni recibir mensajes de ningún tipo.

Sin embargo, en países como México se quiere ver a las oficinas como máquinas cuyos componentes (hombres y mujeres) son engranajes del complejo equipo que, cuando fallan, deben ser sustituidas.

Un nuevo modo de comunicación se precisa para que nuestras instituciones funcionen y den los resultados que se esperaban cuando fueron creadas. Y es justamente el motivo de estudio de este trabajo, que está destinado a introducirse en las entrañas de una pequeña pero significativa oficina encargada de producir los diversos materiales educativos que la SEP elabora y que son distribuidos a todo el país: los libros de texto gratuitos.

Se trata de la Dirección Editorial (DE), dependiente de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos (DGMMyME) de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN), SEP.

El funcionamiento de esta oficina que cuenta con apenas cerca de 30 trabajadores, se apega a la manera en que funciona toda la organización en su conjunto, una estructura rígida en la que domina la visión de una sola persona (el secretario del ramo) y que permea al resto de los integrantes de la misma.

Esta visión unipersonal refleja el modo en que se dan los procesos comunicativos en su totalidad; la DE no es la excepción, por lo que la propuesta de este trabajo es que lo sea, que funja como motor de cambio hacia otras oficinas de la propia SEP.

El presente estudio se desarrollará en seis capítulos más las conclusiones generales, la manera en que se desarrollaron para dar paso a este reporte de investigación, fue la siguiente:

El primer apartado está encaminado a revisar el entorno o ambiente en el que se mueve la organización en su conjunto y la DE en particular, para ello se utilizaron técnicas de investigación documental, de campo y la propia observación, con el fin de entender el ámbito en el que se desempeña y si lo que recupera de él le ha servido para adaptarse y mejorar.

El segundo capítulo, también desarrollado con las mismas técnicas que el anterior (agregando que se iniciaron las entrevistas para conocer las representaciones de los miembros de la DE), versa sobre la estructura formal de la organización, tomando en cuenta todos los documentos que norman y rigen su actuación.

En el tercer apartado se hizo un acercamiento, introduciéndonos en las entrañas de la DE para detectar, a través de técnicas estadísticas para la medición de un proceso productivo específico y también de la observación, el funcionamiento real y conocer si en la práctica las actividades cotidianas se llevan a cabo conforme a los lineamientos que contienen los manuales de operación institucionales. Así como la problemática particular de ese proceso, en el cual influyen variables como la personalidad de los actores y el clima organizacional que se genera al interior de esta dirección.

El cuarto capítulo se dedicó a hacer un recuento de lo que han sido las teorías de la comunicación aplicadas a la organización. Tras la tarea descriptiva se dispuso a detectar, mediante entrevistas que nos revelaron las representaciones que los actores se hacen de la organización, si existe la comunicación entendida “como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información” (Rafael Serrano y otros, 2001, p. 53). También se describió la manera en que esa comunicación se lleva a cabo y sus posibles implicaciones.

En el apartado cinco se caracterizó a la cultura organizacional, entendida como la manera de ser de la organización, sus hábitos, costumbres, valores, emociones, etc. con el fin de realizar una propuesta de intervención que ayude a sanear, en lo posible, la cultura institucional, trabajo que se delineó en el capítulo seis.

Este proyecto consta también de conclusiones generales en las que se expresan los resultados más relevantes de la investigación y se enfatiza en las similitudes y diferencias de la organización, lo que la articula y desarticula y la manera en que se realizó la propuesta de intervención.

Finalmente, cabe aclarar que esta investigación se desarrolló en un tiempo muy corto, motivo por el cual fue imposible entrevistar a todos los actores que por su relevancia en la cotidianidad de la DE, tienen opiniones muy importantes que lamentablemente no se pudieron incluir en este trabajo.

Otra limitante que significó el corto periodo para la investigación, fue el revisar la basta literatura que hay sobre el tema, pese a ser en realidad una rama muy joven de la comunicación.

Faltó también tiempo para aplicar otras técnicas que complementaran la investigación. Lamentablemente, la estructura en la que se basa esta investigación, impone límites a veces frustrantes para desarrollar un trabajo más profundo.

Sin embargo, los datos arrojados y la bibliografía consultada permiten conocer y proponer un cambio que alivie, aunque sea mínimamente, la problemática que se vive diariamente en la Dirección Editorial.



## CAPÍTULO 1

### EL ENTORNO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**D**os autores del siglo pasado Katz y Kahn (1966), demostraron la utilidad de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, por lo que trataron de que se considerara o buscara a través de las fronteras de la organización lo que sucede dentro de ellas (Huse, 1980, p. 65). El entorno o ambiente de una organización determinada no es todo lo que hay fuera de ella, sino sólo lo que le sirve para poder funcionar.

Entender a una institución como la Secretaría de Educación Pública (SEP) requiere de conocer su origen, sus transformaciones a lo largo del tiempo y su historia reciente. Otros aspectos a considerar son su ámbito de trabajo, la legislación en materia educativa, los clientes o usuarios del servicio que presta, los proveedores, las expresiones de la opinión pública, la globalización y su incidencia directa en ella, así como las nuevas tecnologías.

Este capítulo pretende esbozar lo anterior y a partir de ello realizar un análisis desde la perspectiva de las organizaciones como sistemas abiertos, así como también desde el punto de vista de la teoría contingente. Conozcamos pues de manera breve la historia remota y reciente de la SEP.

#### 1.1. Orígenes y creación de la Secretaría de Educación Pública

Tal como la conocemos en la actualidad, la Secretaría de Educación Pública (SEP) tuvo sus orígenes en el proyecto vasconcelista que le dio origen en 1921, sin embargo, a lo largo de la historia nacional se crearon instituciones que tuvieron como propósito crear mecanismos de regulación que le dieran forma a la educación de entonces. Esos mecanismos no se podrán estudiar en este apartado por cuestiones de tiempo y espacio. Sólo se abordará lo concerniente a la creación de la SEP y su desarrollo a lo largo del siglo XX, de manera muy sintética que permita tener una visión de lo que ha sido su historia y transformaciones.

##### 1.1.1. Antecedentes

La inestabilidad política vivida después de la consumación de la independencia enmarcó el desarrollo de los diversos ámbitos de la vida del país, la educación como

función a ejercer por parte del Estado no pudo ser organizada en una institución específica sino que fue confiada, a través de las diferentes etapas históricas, a diversas instancias, el texto de José E. Iturriaga ilustra y resume los avatares por los que pasó la educación en México después de la emancipación:

Secretaría del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos desde 1821 hasta 1841. año en que tal dependencia adoptó el nombre de Ministerio de Justicia e Instrucción Pública. En 1843, el ministerio cambió su nombre por uno que comprendía los más diversos ramos de la administración pública: Ministerio de Justicia, Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria. Mantuvo ese nombre, de tan encontradas y diversas atribuciones, hasta 1861, fecha en que se restringieron sus funciones y fue designada como Secretaría de Justicia e Instrucción Pública ... hasta mayo de 1905, cuando Porfirio Díaz la dividió para fundar, con parte de ella, la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes ... no obstante su ámbito sólo abarcaba el Distrito y a territorios federales. (**"La creación de la Secretaría de Educación Pública"**, en *Historia de la Educación Pública en México* p.157)

Tras 12 años de ejercer una limitada acción la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes (SIPBA) fue suprimida el 31 de enero de 1917, por considerarse anticonstitucional su funcionamiento, ya que la tarea educativa debía ser organizada por el municipio, a quien se le otorgó libertad económica y política y el derecho de controlar la enseñanza primaria y los jardines de niños. Tal supresión estaba basada legalmente en el Artículo 14 Transitorio de la Constitución de 1917 y en la Ley Orgánica de Secretarías de Estado.

Fue así como la educación quedó organizada de la siguiente manera: Los municipios se encargaban de las escuelas elementales; los gobiernos de los estados, el Distrito y los territorios, de las instituciones de enseñanza media (preparatoria, escuelas comerciales e industriales y las del magisterio); el Poder Ejecutivo Federal, el Departamento Universitario y la Universidad Nacional, de las escuelas profesionales, centros de investigación científica y de difusión cultural.

La desaparición de esta instancia y la reorganización municipal tuvo graves consecuencias, debido tal vez a la inestabilidad política y a la inexperiencia en este tipo de administración, pues los municipios no tenían preparación científica y pedagógica ni presupuesto suficiente para el pago de salarios a los profesores, o para adquirir mobiliario y mucho menos edificios adecuados para impartir la educación, se iniciaron

así los antagonismos, la arbitrariedad en los nombramientos y en la asignación de puestos.

Lorenzo Gómez Navas explica en qué desembocó todo este desajuste en la organización de la educación que:

exigía el correspondiente presupuesto, organización, legislación y administración escolar, adecuados para coordinar la parte técnica y no producir conflictos entre los diversos planes y programas de estudio o entre los mismos municipios del país; por consiguiente pronto aparecieron por todo el territorio las protestas motivadas por diversas causas, sobresaliendo entre éstas, la clausura de escuelas por falta de pago a los profesores. ("La Revolución Mexicana y la Educación Popular", en *Historia de la Educación Pública en México*, p. 151, 152)

En 1917 existían en la Ciudad de México 226 escuelas elementales y superiores, para 1919 sólo quedaban 93; así pues, tan sólo en el Distrito Federal la instrucción primaria disminuyó en una proporción cercana a 75 por ciento.

Ya para 1919, la educación pública resentía gravemente la falta de una adecuada organización.

Después de la caída de Carranza, Adolfo de la Huerta fue designado presidente interino cuya misión era convocar a nuevas elecciones. Fue él quien inició los primeros cambios para remediar la situación que vivía la educación.

En primer término, se le otorgó al Departamento Universitario la función educativa que tenía el gobierno del Distrito Federal.

Para cumplir con la democratización de la administración educativa y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional era necesaria una acción en el ámbito nacional, pues no bastaba con declarar la educación gratuita, laica y obligatoria.

El proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal requería de una reforma constitucional, mientras esto ocurría, José Vasconcelos fue designado rector de la Universidad Nacional de México.

Como rector de la Universidad y del Departamento Universitario, Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto, emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos. Depuró las direcciones de los planteles, inició

el reparto de los desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva secretaría de Educación tuviese una estructura departamental.

Los tres departamentos fundamentales fueron:

- ☞ El Departamento Escolar en el cual se integraron todos los niveles educativos, desde jardín de infancia hasta la Universidad.
- ☞ El Departamento de Bibliotecas, con el objetivo de garantizar materiales de lectura para apoyar la educación en todos los niveles.
- ☞ El departamento de Bellas Artes para coordinar las actividades artísticas complementarias de la educación.

Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social; en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad afirmó:

Al decir educación me refiero a una enseñanza directa de parte de los que saben algo, a favor de los que nada saben; me refiero a una enseñanza que sirva para aumentar la capacidad productiva de cada mano que trabaja (...) Trabajo útil, trabajo productivo, acción noble y pensamiento alto, he allí nuestro propósito (...) Tomemos al campesino bajo nuestra guarda y enseñémosle a centuplicar el monto de su producción mediante el empleo de mejores útiles y de mejores métodos. Esto es más importante que distraerlos en la conjugación de los verbos, pues la cultura es fruto natural del desarrollo económico.

Con estas ideas se creó la Secretaría de Educación Pública, por decreto presidencial del 25 de septiembre de 1921, su primer secretario fue José Vasconcelos, quien propuso como objetivos: promover la organización y funcionamiento de la educación pública en todo el territorio nacional, y el fomento de la cultura y de las bellas artes (Meneses, 1986, p. 292).

La creación de dicha Secretaría, de conformidad con la ley que la creó, reposaba sobre las siguientes bases:

- 1ª. Esta dependencia llevaría su benéfica influencia a todas las entidades de la República (federalización de la enseñanza).
- 2ª. Todos los establecimientos de educación, dispersos en la Universidad Nacional, en el Gobierno del Distrito Federal y en los ayuntamientos municipales y Territorios Federales, quedarían bajo el mando de esta Secretaría.

Esta institución estaba dotada de fondos necesarios para difundir una educación extensa e intensa y se encargaría de señalar las orientaciones generales técnicas y políticas de la enseñanza. (*Historia comparada de la educación en México*).

Durante su gestión Vasconcelos combatió el analfabetismo, multiplicó las escuelas elementales, creó escuelas técnicas destinadas a la capacitación de obreros calificados, promovió el establecimiento de las escuelas agrícolas y fomentó la educación rural. También creó las *Bases para la Organización de la Escuela Primaria, conforme al Principio de la Acción*.

En lo tocante a los libros, Vasconcelos, ávido lector, consideraba que una manera de fomentar este hábito en los niños y en la población en general, era creando bibliotecas públicas y acrecentando sus acervos.

Es muy significativo que durante los inicios de su gestión el número de maestros aumentó 164.7 por ciento.

En la política educativa oficial se propuso la ampliación de la infraestructura y extensión de la educación, así como la elevación no sólo de la calidad, sino de la especialización.

Sin embargo, a pesar de los avances logrados en el impulso inicial de la Secretaría, la lucha electoral por la sucesión presidencial de 1924, que desembocó en la rebelión delahuertista y las presiones norteamericanas plasmadas en los compromisos acordados en las conferencias de Bucareli, limitaron el alcance nacionalista que se pretendía en el proyecto vasconcelista, pues aunque no se abandona el proyecto original, éste se modera.

Según el enfoque de Latapí (1998, pp. 24, 25) el proyecto de Vasconcelos estuvo regido por: una visión de conjunto de los problemas del país y una política definida de educación y cultura heredadas del maestro Justo Sierra; su visión filosófica espiritual opuesta al positivismo; y la reforma de la educación soviética, de la cual toma los elementos para llevar a cabo la "gran cruzada cultural", con amplia visión social e inclusiva.

### **1.1.2. Historia de las transformaciones de la institución**

La historia del desarrollo de la educación nacional después tras la creación de la SEP, se puede mirar bajo la óptica de los vaivenes políticos cuasi sexenales que se han presentado en nuestro país.

Pablo Latapí Sarre le da cuerpo a ese desarrollo englobando las grandes transformaciones de la educación en cinco proyectos:

- 1) El proyecto vasconcelista (sintetizado en el primer punto de este trabajo)
- 2) El proyecto socialista
- 3) El proyecto de “unidad nacional”
- 4) El proyecto técnico
- 5) El proyecto modernizador

En este contexto es como se va a abordar este apartado histórico.

#### **El proyecto socialista**

Basado en el pensamiento de Marx y Lenin, sus antecedentes se conformaron con el establecimiento de la Casa del Obrero Mundial por Felipe Carrillo Puerto. Al llegar Lázaro Cárdenas a la presidencia adoptó la orientación socialista de la educación nacional, sin comprometerse con una definición de su significado o sus contenidos. Su política económica y agraria que proponía la colectivización de los medios de producción y acentuaba el papel rector del Estado en la economía encontraba congruencias en esa orientación.

Los secretarios encargados del despacho (Ignacio García Téllez y Gonzalo Vázquez Vela) subrayaron el carácter popular, emancipador, obligatorio y gratuito de la educación; en cuanto al orden pedagógico, promovieron el predominio de la razón y de las explicaciones científicas para combatir los dogmas y fanatismos. También propusieron la capacitación para el trabajo y los valores y actitudes colectivas como la solidaridad.

Este proyecto atrajo a cierta parte del magisterio que veía con buenos ojos estos cambios, aunque no se explicara como la escuela socialista podía insertarse en un modelo de país inmerso en la estructura capitalista.

Pero también tuvo resistencia, en ocasiones de tipo violenta, por parte de quienes no estaban de acuerdo con él.

### **El proyecto de “unidad nacional”**

Este proyecto se prolongó por tres sexenios, con sus variantes, desde Manuel Ávila Camacho, Miguel Alemán, hasta Adolfo Ruiz Cortinez. En él se le dio mayor importancia a la educación urbana con el fin de apoyar la industrialización, en detrimento de la rural que partir de entonces padeció de descuidado.

Para ese entonces, los gobiernos intentaron instaurar la estabilidad política mediante la transmisión y el ejercicio del poder; en cuanto a la economía se estableció una base mixta dando participación al sector público y al sector privado. En lo social, se pretendió favorecer la creación de una incipiente clase media.

Para el sector educativo se debía plantear con urgencia una ley que limara asperezas tras la experiencia de la educación socialista, pues neutralizaba la antirreligiosidad, proponía los valores de democracia, nacionalismo, cooperación y fraternidad universal, así como la tendencia para integrar a los indígenas y por último, la divulgación científica. Ávila Camacho encomendó a Jaime Torres Bodet para que elaborara el texto del artículo tercero constitucional, pues los anteriores secretarios del ramo educativo no lo pudieron concretar. El contenido que Torres Bodet le impuso al Tercero Constitucional, en lo esencial, ha permanecido hasta nuestros días. Éste elimina el término socialista e incorpora los principios de la educación humanista, integral, laica, nacionalista y democrática, manteniéndose las restricciones a las instituciones religiosas y a los ministros de culto.

El clima de reconciliación favoreció la expansión del sistema educativo y la creación de numerosas instituciones para atender las demandas de la población. Como proyecto el fenómeno de “unidad nacional” obedeció a una coyuntura histórica pero que aún sigue vigente hasta nuestros días.

### **El proyecto técnico**

Este proyecto tuvo antecedentes desde la Colonia e incluso también en el cardenismo, pues fue en 1936 cuando se fundó el Instituto Politécnico Nacional. Sin embargo, según Latapí (1998, p. 30) como proyecto nacional éste se caracteriza “por una prioridad dominante otorgada a la vinculación de la educación con la producción y el empleo, no

sólo en los niveles escolares terminales sino aun en la enseñanza de carácter general". Es una concepción que entrelaza la enseñanza con el trabajo y destaca los valores formativos de éste, tanto el intelectual como el manual.

### **El proyecto modernizador**

De acuerdo con Latapí (1998, p. 32), el proyecto modernizador se inicia en el sexenio echeverrista (1970-1976), pero sus ejes fundamentales continúan en los dos siguientes, hasta llegar al salinista, época en la que se agudizan algunas de sus características.

En este proyecto se plantea la tarea de que la educación debe ayudar a la transformación de la economía y de la organización social, mediante la modernización de la mentalidad e instaurando un orden social más justo.

La modernización de la educación que se emprendió en esa época replanteó el aprendizaje por objetivos, las mediciones de la adquisición del mismo, enfatizar en desarrollar la capacidad de análisis y del pensamiento crítico. Los planes y programas de estudio lógicamente fueron modificados imprimiéndoles las siguientes características a la educación: educar para la vida, actitud científica, conocimiento histórico y conocimiento para adaptarse a los cambios.

La reforma emprendida por Echeverría estaba enmarcada en tres grandes líneas de acción: las propias modificaciones mencionadas, la descentralización y desconcentración que culminan con la federalización en 1992, y el énfasis en la eficiencia y calidad.

### **La actual modernización**

Proveniente de las épocas que lo precedieron, el salinismo remarcó las características modernizadoras (neoliberales) que habrían de imprimirle a la educación la forma necesaria para que el país se insertara en la globalización. Sus orientaciones se plasmaron en el Acuerdo General para la Modernización de la Educación Básica y Normal 1992 (ANMEB); en este sentido, la educación se relaciona con las nuevas coordenadas políticas, económicas y sociales que impone la apertura y la globalización económica; se establece la federalización o descentralización de la enseñanza básica y, por último, se establece el plano pedagógico vinculado con el acontecer en las aulas.

Las políticas para concretar los tres planos anotados anteriormente están encaminadas al adelgazamiento del Estado, la eficiencia del gasto público, el “combate a la pobreza”, proclamación de los valores de eficiencia y productividad, y la vinculación más estrecha de la enseñanza con el mundo productivo.

En cuanto a la federalización, se le brindan mayores márgenes de autonomía a los estados, municipios y planteles, se implementan los consejos de participación social, donde la comunidad tiene mayor ingerencia.

Para finalizar, en el plano pedagógico el ANMEB avanza en una concepción de calidad educativa que descansa en: atención al maestro (su preparación y condiciones laborales); la reestructuración de los planes y programas de estudio y la reelaboración de los libros de texto con claras y novedosas orientaciones curriculares y, por último, la introducción gradual de mediciones externas. Estos son los cinco proyectos que marcaron el desempeño gubernamental en lo tocante a políticas educativas, que necesariamente tenían que pasar por la SEP.

### **1.1.3. La Subsecretaría de Educación Básica y Normal y creación de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos**

De acuerdo con la *Memoria del quehacer educativo 1995-2000*, donde la titular de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos de la SEByN, Elisa Bonilla Rius incluye el documento Reforma y calidad de la educación básica: el papel del currículo y de los materiales didácticos en la adquisición de las competencias básicas, afirma que a lo largo del siglo XX, se han llevado a cabo varias reformas tendentes a mejorar la calidad de la educación básica de entre las cuales destacan especialmente tres proyectos en el ámbito curricular, realizados en la segunda mitad del siglo: en 1959, 1972 y 1993.

A finales de la década de los cincuenta, agrega el documento de Bonilla Rius, durante el gobierno de Adolfo López Mateos (1958.1964) el entonces secretario Jaime Torres Bodet puso en marcha el Plan para el Mejoramiento y la Expansión de la Educación Primaria conocido como Plan de Once Años, el cual dio pasos importantes para la consolidación del sistema educativo, no sólo en cuanto a cobertura, sino también para atender aspectos de la calidad educativa.

De entre ellos sobresale la creación de la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos y la edición de libros de texto con carácter nacional, los cuales fueron

elaborados mediante concursos públicos, con base en los nuevos contenidos que introdujo la reforma curricular y se distribuyeron, por primera vez, gratuitamente a todos los alumnos de educación primaria. Este hecho marca un hito en la educación nacional al garantizar desde entonces, que todos los niños y las niñas que cursen la primaria reciban, sin costo alguno, materiales didácticos de calidad, indispensables para conseguir propósitos educativos de ese nivel.

Además de constituir un factor clave en el mejoramiento de la calidad educativa, el libro de texto gratuito ha sido un elemento fundamental en la consecución de la equidad, tan apremiante en una sociedad con tantas desigualdades como lo mexicana.

Doce años después de la publicación de estos textos, se inició su primera renovación durante el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976), quien emprendió una reforma curricular siguiendo la tendencia internacional que entonces recomendaba la introducción en el currículo de conceptos de lingüística estructural y las llamadas matemáticas modernas.

Ambas reformas, sigue diciendo la titular de la DGMMyE se propusieron extender la cobertura e introdujeron reformas curriculares, pero en el aspecto de calidad pusieron especialmente el acento en la elaboración de los libros de texto gratuitos, por considerarlos el vehículo fundamental para provocar el cambio y mejorar la calidad educativa en el aula.

Sin demeritar la calidad de los materiales producidos, los cuales destacan en cada caso como excelentes propuestas para la época a la que pertenecen, la falta de continuidad en las acciones y la carencia de apoyos suficientes, particularmente para los maestros, durante los años posteriores a la distribución de estos libros, no permitieron consolidar los objetivos de calidad educativa que cada reforma se propuso. Muy especialmente, durante la década de los ochenta, la falta de estos apoyos desgastó considerablemente al sistema educativo.

Casi dos décadas después, de la reforma curricular de los años setenta, concluye Bonilla Rius, se llevó a cabo otra en 1993 como resultado de las cláusulas pactadas en mayo de 1992 entre el gobierno federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), el cual establecía la necesidad de introducir una reforma educativa integral,

mediante la reorganización del sistema educativo nacional, la reformulación de los contenidos y materiales educativos y la revaloración de la función magisterial.

Por su parte, en la página WEB de la SEByN, se afirma que en 1992, con la reorganización del sistema educativo, que tuvo como sustento el federalismo y planteada como uno de los elementos estratégicos por el ANMEB, se crearon las condiciones propicias para proponer la implantación de un esquema de organización por proyectos con el cual se integró la estructura inicial de las Direcciones Generales que conformarían la SEByN, que tendría bajo su cargo la regulación de un servicio educativo y la sustentación de planes y programas de estudio.

El 26 de marzo de 1994, con la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, se formalizó la adscripción de las unidades administrativas de la entonces Subsecretaría de Educación Básica, cuyas funciones quedaron agrupadas en cuatro direcciones generales: Normatividad, Materiales y Métodos Educativos, Investigación Educativa y Educación Indígena.

El 4 de julio de 1994 se creó la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, con la adición de la Unidad de Normatividad y Desarrollo para la Actualización, Capacitación y Superación Profesional.

En 1996 quedaron dentro de la estructura de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, las direcciones de Publicaciones Educativas y en 1999 se adicionó la unidad de Telesecundaria.

Actualmente, las direcciones Generales adscritas a esta Subsecretaría son: Dirección General de Investigación Educativa, Dirección General de Materiales y Métodos Educativos, Dirección General de Normatividad, Dirección General de Educación Indígena, Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio, integrándose en junio de 2000 la Dirección General de Televisión Educativa y la Universidad Pedagógica Nacional.

En cuanto a la creación de la DGMMyME, el 26 de marzo de 1994 la Dirección General de Métodos y Auxiliares Didácticos cambió de nombre y se creó oficialmente la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.

En agosto de 1994 se remitió al Subsecretario de Educación Básica y Normal la autorización de la estructura orgánica de la DGMMyME, la cual fue insuficiente para el

desarrollo de las funciones del área, por lo que fue necesario modificar la estructura, siendo la última en agosto de 1999, lo que dio paso a la formación de las direcciones generales adjuntas de materiales por un lado, y de métodos educativos por otro, estructura que sigue vigente en la actualidad.

Es posible apreciar que los vaivenes de la institución encargada de organizar la educación pública en México son los designios dictados desde esferas políticas cuyas decisiones no están basadas en las necesidades de la población con miras a fomentar el desarrollo del país.

Lo anterior refleja como, a través de los años o más bien de los sexenios, las decisiones en cuanto a los cambios o transformaciones de la SEP están supeditadas totalmente a las políticas públicas del gobierno en turno, aun tratándose del mismo partido político; además, se encuentran las necesidades de la población, que en creciente demanda de servicios educativos de calidad están a expensas de esas políticas sexenales.

Lo anterior nos lleva a pensar que la organización objeto de estudio es un sistema afectado por los cambios externos y que no está condicionada solamente por lo que sucede en su interior; las políticas presidenciales externas a la SEP afectan en gran medida lo que ocurre en su interior. A continuación analizaremos como es que este sistema se ve afectado por los cambios del entorno.

## 1.2. La DGMMyME como parte de un todo (análisis sistémico)

Para iniciar este análisis es preciso definir el concepto de sistema abierto. De acuerdo con Johansen (1979, p. 27) éste es un conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad, y sus relaciones con el medio que le rodea.

La SEP forma un sistema que, a su vez, integra o forma parte de algo más grande que es el Estado, entendiendo a este último como “una amplia organización política de la sociedad” (Méndez, 1990, p. 99).

El término gobierno puede ser entendido como el que “designa el orden de las cosas que rigen en un Estado y en ese sentido se habla de *formas de gobierno* para determinar los modos de distribuir las funciones de coordinación y administración” (Méndez, 1990, p. 98), cuya función es ejercer el control y propiciar el equilibrio en los individuos que integran el sistema Estado. Es decir que la SEP forma parte de una institución denominada gobierno.

Como parte de un gobierno, esta organización se clasifica dentro de un sistema jerárquico compuesto por "un gran número de partes que interactúan en una forma no simple" (Rapoport y Horvath, en Johansen, 1979, p. 21). Un sistema jerárquico "es el que se compone de subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales posee también una jerarquía en su estructura, hasta que se alcanza el nivel más bajo con el subsistema elemental".

Cada parte tiene determinadas funciones y objetivos que cumplir en torno a un fin común, la DE, por ejemplo, forma parte de otros subsistemas jerárquicos.

La SEByN está integrada por diversas direcciones generales entre las que se encuentra la General de Materiales y Métodos Educativos (DGM y ME). Dentro de esta hay dos direcciones generales adjuntas: la de métodos educativos y la de materiales educativos, es en esta última donde se ubica la DE.

En la clasificación que hacen Miller y Rice (en Johansen, 1979, p. 23) dividen a la organización en órdenes de diferenciación equivalentes a la jerarquía "aunque el propósito no es mostrar niveles de autoridad sino las diferencias y límites de los sistemas y subsistemas". (Johansen, 1979, p. 23). En primer orden, ellos dividen a los sistemas en operativos y administrativos. Los primeros son aquellos que se encargan de "las actividades de mantención (la obtención y renovación de los recursos que producen actividades operativas) y las actividades regulatorias (que relacionan las actividades operativas con las de mantención) y todas las actividades de la empresa en el medio externo" (Johansen, 1979, p. 23).

Mientras que los sistemas operativos son aquellos que "contribuyen directamente al proceso de importación - conversión - exportación que define la naturaleza de la empresa y que la diferencia de otras empresas" (Johansen, 1979, p. 23). En este sentido la DE encaja en la definición de sistema operativo que tiene como actividades principales la importación de insumos del ambiente, la conversión o transformación de los mismos y la exportación de productos y que diferencia a esta empresa de otras de su mismo nivel.

Por último, de acuerdo a la definición de Méndez (1990, pp. 99, 100), las instituciones se clasifican por su tipo, en este caso la DE, dependiente de la SEP, es una institución dedicada a la educación, elemento importante para un grupo social, que representa la "transmisión de la cultura y las tradiciones de un grupo de personas a otro grupo, es

decir, la transmisión cultural de una generación a otra, dando con estas formas la proceso un carácter eminentemente dinámico”.

Esta diferenciación en cuanto al tipo de organización, la inserta en cierto entorno o ambiente relevante, es decir lo que afecta directamente a la institución, a continuación se aborda este aspecto.

### **1.2.1. Ambiente relevante**

El ambiente de una organización, de acuerdo con Baptista, está formado por factores físicos y sociales, externos a ella y que debe considerar en la toma de decisiones. Sin embargo, no todo lo que está fuera de los límites de la organización es relevante, "sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio" (Baptista, 1991, p. 277).

Bajo este concepto y para efectos de este apartado es preciso abrir el espectro al ámbito del macro sistema SEP, pues las incidencias en éste afectan a toda la organización. Baptista (1991, p. 278) divide al ambiente relevante en estímulos primarios y estímulos secundarios. A continuación se presentan los estímulos que recibe la SEP.

#### **1.2.1.1. Estímulos primarios**

Son los que provienen de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales (Levinson en Baptista, 1991, p. 278). Este tipo de relaciones son las que afectan de manera directa a la organización, pues son las que se dan continuamente, tienen que ver con el quehacer diario de la institución y determinan su acción. En el cuadro que se muestra a continuación se presenta gráficamente cuáles son los estímulos secundarios de la DE.

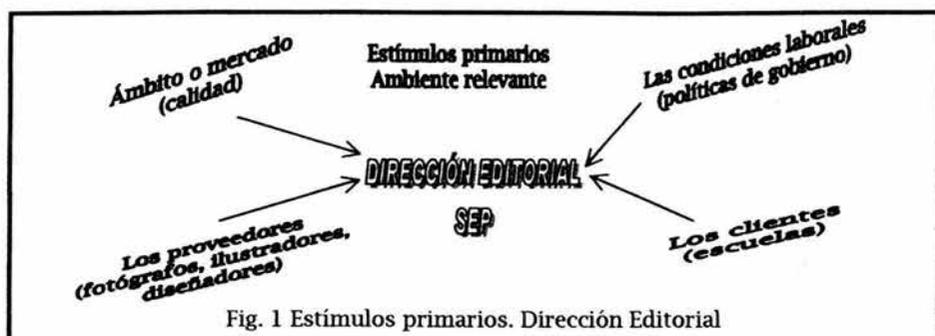


Fig. 1 Estímulos primarios. Dirección Editorial

### Ámbito o mercado

Uno de los aspectos que inciden directamente en la productividad de la DE es la calidad de los servicios educativos, ya que uno de sus fines es elaborar los diversos materiales didácticos, Alegría Coto (2004, p. 1) afirma que la calidad está integrada por los siguientes elementos: aptitud de uso, aceptabilidad del consumidor, conformidad a especificaciones y precio. El interés de la calidad en la educación está determinado por factores internos y externos. Los primeros son las propias necesidades nacionales en cuanto a tipo de conocimientos (contenidos). El Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) que opera a nivel nacional, define calidad de la educación como aquella relevante, eficiente (interna y externamente), con un impacto positivo en el largo plazo, y eficiente en el uso de recursos y equidad.

Respecto a los factores externos, que tienen que ver con la participación de México en organismos internacionales y su inserción en el proceso de la globalización, en la calidad influyen las políticas implementadas más allá de nuestras fronteras. Estudios hechos en Estados Unidos en conjunto con la OCDE, establecen que la calidad de la educación básica debería ser prioritaria para los países que formaran parte de la organización, de la cual México forma parte desde 1994, desprendiéndose las acciones para vincular la calidad con distintos componentes de la educación como son el currículo, la dirección escolar, los docentes, la evaluación y la supervisión, que convergen en el informe internacional "Escuelas y Calidad de la Enseñanza" (1990) y en el Debate Ministerial sobre Educación y Formación de Calidad para todos (1992).

Según el propio Alegría Coto estas políticas y las reflexiones que la generaron, ponen énfasis en que la educación es el instrumento más adecuado para resolver problemas cruciales de sobrevivencia y desarrollo de las sociedades, como son el crecimiento

económico y la integración social, cuya formulación es “a mejor educación, mejor capacidad de resolver los desafíos presentados por el crecimiento económico y la integración social”.

Los mecanismos que conducen a conocer la calidad de la educación se basan en pruebas de logros esperados, aplicadas a los alumnos. “En este contexto, el concepto de calidad es el porcentaje de logro de los objetivos educativos. En donde se da por supuesto que el objetivo a medir corresponde a lo que los estudiantes deben aprender” (Coto, 2004).

El Informe Delors 1966, de la UNESCO refiere que la educación está basada en cuatro pilares: 1) aprender a conocer, 2) aprender a hacer, 3) aprender a convivir con los demás y 4) aprender a ser. Por lo anterior se infiere, de acuerdo a Alegría Coto, que la calidad educativa no resulta de los logros de excelencia de una sola de sus áreas, que normalmente miden las evaluaciones realizadas. Tal parcialidad de las pruebas afecta el resultado.

En México, por ejemplo, se creó el concepto “Escuelas de calidad”, cuyo propósito es fortalecer los programas federales, estatales y municipales orientados al mejoramiento de la calidad de la educación básica. En las reglas para su operación se enfatiza que la clave para elevar la calidad se propone, entre otras estrategias, mejorar la capacidad de organización en las escuelas y el empeño que éstas muestran para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental de que todos los estudiantes aprendan.

Además, en el año 2002 se crea el INEE, apoyado en antecedentes nacionales e internacionales de medición de la calidad, pues desde los años 70, según la presentación del INEE en su página de Internet, la SEP hace evaluaciones educativas en el país, además de participar en proyectos de este tipo con otros países, como el Tercer Estudio Internacional sobre Matemáticas y Ciencias (TIMSS), las pruebas del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa de la OREALC (LLECE) y el *Program for International Students Assessment* (PISA) de la OCDE. Finalmente, de acuerdo con la citada presentación, un buen sistema de evaluación es requisito indispensable, aunque no suficiente, de una educación de calidad”. De ahí que la demanda en los servicios educativos en cuanto a cantidad y calidad habrá de modificarse en pocos años lo que afectará la estructura organizativa de la SEP y se reflejará en las

actividades de la DE. A continuación trataremos el asunto de los proveedores y su influencia directa en la organización.

### **Los proveedores**

En cuanto a las condiciones de los proveedores que trabajan para la DE, en términos generales, son aceptables ya que los conflictos son mínimos y cuando se presentan, la tendencia es hacia la solución y no el hundimiento de los mismos. Sin embargo, existen situaciones más allá de las fronteras de la DE, como las cuestiones financieras que están relacionadas con los pagos a los proveedores. Las políticas impuestas para su contratación se han vuelto más rígidas, lo que implica demasiado papeleo y trámites engorrosos, que lejos de agilizar, han vuelto tortuoso en sus inicios, el proceso.

Algunos proveedores se han vuelto renuentes e incluso no quieren trabajar para la institución ya que tienen que invertir demasiado tiempo en los trámites, con respecto a las cantidades que cobran, es decir, por lo que han preferido alejarse de la institución, perjudicando a la organización debido a que personas o empresas cuyos servicios se consideran buenos se han ido ya que no les conviene o no tienen el tiempo para conseguir los documentos que les solicitan.

Sin embargo, los que sí están dispuestos, una vez concluido el largo trámite, que incluye la revisión y aprobación del área correspondiente, el proceso se vuelve fluido.

Es preciso decir que los principales proveedores de la DE son de dos tipos: los despachos de diseño y pre-prensa y los que proveen material gráfico (fotografía e ilustración). Los primeros se dedican a ofrecer servicios como diseño y elaboración de originales mecánicos, impresión, así como el proceso de postimpresión. En este rubro se ubican: Editorial Siquisiri, y SIC comunicación, entre otros. Siquisiri ha elaborado para la SEP diversos trabajos tales como los 42 libros de texto de educación Telesecundaria. Cursos regulares y cursos de verano.1994; corrección de 12 libros de Educación Básica; Investigación iconográfica y cronológica para el libro de Educación Básica. Historia 6º Localización de 1100 ilustraciones y 350 entradas en la línea del tiempo, trabajo encargado por la SEByN de la SEP; para Telesecundaria realizó los Conceptos Básicos y la Guía de Actividades de las bases para un curso de directores y supervisores, así como materiales para el alumno de Asignaturas Académicas. Guía de Aprendizaje, tercer grado volumen I, primer grado volumen II, primer grado volumen III; entre otros materiales.

SIC Comunicación es un despacho de diseño que cuenta con taller de diseño y pre prensa, impresión, impresión en offset, entre otros servicios. Sus clientes principales abarcan a cinco secretarías de Estado (incluida la SEP), la Presidencia de la República, la PGR, CONACULTA, CNDH, CDHDF, el Poder Legislativo, 10 gobiernos estatales, nueve instituciones académicas, PRI, entre otros.

En cuanto a los ilustradores, su colaboración consiste en realizar ilustraciones para una parte o todo un texto, dependiendo de los requerimientos del mismo, Entre los más convocados se encuentran: Roxana Bohórquez; Tatjana Jandova, Felipe Ugalde, y Alain Espinosa.

Los fotógrafos, también convocados por encargo, tienen un papel importante en la producción de los libros de texto y materiales que se realizan en la DE. Su labor consiste en acudir a los sitios a donde se encuentre lo que se quiere fotografiar, como museos, galerías, domicilios de coleccionistas, e incluso realizan producciones en lugares abiertos y sin mayor ambientación que las condiciones de luz que ofrezca el lugar.

Además, algunos de ellos cuentan con acervos de los cuales se pueden seleccionar imágenes con el fin de ilustrar los materiales didácticos que produce la DE. Entre los más contratados se encuentran: Juan Gerardo Ruiz Hellion; Bob Schalkwijk; Rafael Doniz; y Jordi Farré Moraguez. En seguida abordaremos la parte que se refiere a los clientes.

### Los clientes

La DE tiene como objetivo editar libros de texto gratuitos (LTG) que se distribuyen a los alumnos y maestros de todo el país. Para conocer la opinión de quienes reciben los materiales y trabajan con ellos, se efectuó un sondeo en algunas colonias de la delegación Azcapotzalco. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2001), entendemos por sondeo el realizar una investigación de la opinión de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que se juzgan representativas del conjunto a que pertenecen.

En tal evento se entrevistó a once profesores de igual número de escuelas, detectándose que 63.6 por ciento piensa que los materiales didácticos que elabora la SEP cumplen con las expectativas de los planes y programas de estudio; 6.4 por ciento

dijo que no, argumentando que son difíciles de entender, en matemáticas faltan ejercicios y no desarrollan competencias.

36.4 por ciento opinó que los materiales didácticos que elaboran otras editoriales cumplen mejor con las expectativas de los planes y programas de estudio porque propician más el razonamiento de los niños, contienen bastantes ejercicios, los consideran prácticos y de buena calidad. A su vez, 63.6 por ciento dijo no estar de acuerdo con lo anterior puesto que esos materiales no están actualizados de acuerdo con los planes y programas de estudio, no desarrollan competencias, sirven sólo de apoyo, están incompletos y son inadecuados.

El cuestionamiento sobre su percepción de la labor de la SEP reveló que 27.3 por ciento consideró que es buena y altruista; contra 45.4 por ciento que dijo que era regular porque no hay congruencia pues el trabajo en aula es muy pesado y hay burocratismos, debe distribuir mejor los contenidos a lo largo del ciclo escolar, no es equitativa a nivel nacional, las escuelas particulares le son indiferentes; a la misma pregunta, 27.3% no contestó.

Como ya se dijo, la SEP no tiene competencia, sin embargo, se le preguntó a los profesores si pensaban que otras editoriales podrían realizar mejores materiales didácticos para la educación básica, a lo que 54.5 por ciento opinó que sí, porque habría mayor competencia, realiza mayor inversión, cuenta con mejor tecnología, el personal está bien capacitado y tiene más experiencia, así como que la empresa puede realizar mejores materiales. 45.5 por ciento dijo que no, porque no hay compromiso, los de la SEP son adecuados, hay mayor experiencia y más creatividad en SEP, y no interactúan con el aula directamente.

Al preguntárseles sobre los materiales didácticos que se deberían elaborar para la educación básica, 72.7 por ciento respondió que videocintas, juegos, material de civismo, material de cultura general, fichas didácticas, láminas y actualizar los LTG. También hubo quienes solicitaron computadoras y proyectores. 27.3 por ciento no contestó.

Respecto a algunas sugerencias para mejorar la calidad de los materiales educativos que elabora la SEP, los profesores entrevistados dijeron que debía haber mayor control de calidad, que la distribución sea equitativa pues en algunas escuelas no se reciben todos los materiales didácticos, mayor coherencia con los planes y programas de

estudio, cursos para trabajar con esos materiales, mayor inversión e investigación, así como introducir materiales interactivos.

Debido a que la SEP coordina escuelas en todo el país, a que el tiempo disponible y el financiamiento con que se contó para elaborar estas entrevistas no fueron los más óptimos, la muestra que se consultó es muy pequeña, sin embargo los resultados nos parecen válidos puesto que dan un panorama de lo que se piensa en diversas escuelas de la zona sondeada.

En resumen, para esta pequeña muestra, más de 60 por ciento está de acuerdo en que los LTG son adecuados y cubren las expectativas de los planes y programas de estudio; en cuanto a la labor de la SEP, poco más de 45 por ciento dijo que era regular pues debía aterrizar más los contenidos de los planes y programas de estudio a la labor que se realiza en las aulas; algunas escuelas particulares se quejaron de que para la SEP, éstas le son indiferentes; por lo que respecta a que si las editoriales harían mejores materiales didácticos poco más de la mitad opinó que sí pues, en general, le dedica mayor inversión y cuenta con más tecnología y personal capacitado.

Respecto a las necesidades y sugerencias, las entrevistas revelaron que hay carencias de material didáctico de apoyo así como en cuanto a la revisión de contenidos de los LTG; en lo tocante a las sugerencias, van desde mejorar la calidad de los materiales, hasta la introducción de materiales interactivos. Después de revisar este sondeo que muestra la opinión de quienes reciben la acción directa de la SEP, comentaremos brevemente las cuestiones laborales de la institución.

### **Las condiciones laborales**

Las crisis económicas que el país padece han sido recurrentes desde hace algunos años y sus efectos han recaído en todos los ámbitos de la vida nacional, siendo principalmente los recortes presupuestarios los que se han dejado sentir en las instituciones gubernamentales; la inversión en sectores estratégicos se ve disminuida y el aspecto social es, en consecuencia, el más dañado por dichos recortes presupuestarios.

Hoy en día, dado que no se llega a acuerdos concretos que permitan realizar la tan esperada reforma hacendaria, el país se ha visto sometido a un inmovilismo que lo más que se puede hacer, para variar, es recortar gastos lo que deriva en despidos, reestructuraciones, reajustes y austeridad.

Desde años anteriores se ha venido manejando el programa de retiro voluntario, con el fin de adelgazar el aparato burocrático ofreciendo sumas atractivas para quienes optan por él, bajo el argumento de que a largo plazo el ahorro será significativo. Sin embargo, ¿qué sucede con las plazas que quedan libres? Según las autoridades, éstas se congelan y nadie puede ocuparlas, por lo que esos puestos no se cubren y el trabajo que ellos realizaban es absorbido por los otros empleados.

Pero no sólo a través del retiro voluntario se eliminan las plazas, en ocasiones, el personal que renuncia o es despedido ya no se sustituye y sucede lo mismo, los demás deben hacer ese trabajo.

Otro factor que actualmente está marcando la relación laboral de la SEP, es la reestructuración que por mandato de la Cámara de Diputados y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se debe hacer para este 2004, que tiene como objetivo optimizar recursos e implantar una política de austeridad, todas las secretarías de Estado deberán reducir a tres el número de sus subsecretarías, además de que deberán presentar un programa de austeridad; todavía no se saben los alcances del mismo, pero la respuesta de la SEP ha sido en el sentido de definir su reorganización administrativa.

Ya se está plantando la creación de una nueva Subsecretaría de Educación Media Superior y la desaparición de otras: la de Servicios Educativos para el Distrito Federal será descentralizada hacia el gobierno del Distrito Federal (mientras tanto se incorporará como coordinación de educación para la capital del país, dependiente de la SEByN encabezada por Lorenzo Gómez Morín.

La Subsecretaría de Planeación y Coordinación se fusionará a la Oficialía Mayor concentrando todo lo relacionado con la administración y distribución presupuestal; finalmente, la de Educación e Investigación Tecnológica se contempla convertirla en coordinación e integrarla a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.

Esta reorganización por niveles, de acuerdo a la propia dependencia del Ejecutivo Federal y según una información periodística, permitirá "mayor claridad en la asignación presupuestal, concentrar funciones y atender el bachillerato". De llevarse a cabo la reestructuración arriba mencionada, la SEP contaría con las subsecretarías de Educación Básica y Normal, de Educación Media Superior y de Educación Superior. Lo

anterior fue dado a conocer por un grupo de asesores de la propia SEP (El Universal, 13 de enero de 2004 nacional p. 6).

Estas políticas implantadas que pretenden optimizar recursos y que van de la mano con recortes de personal basados fundamentalmente, de acuerdo a los anuncios del propio presidente del país, en los programas de retiro voluntario y en los de recorte de personal de honorarios (por obra y tiempo), hacen que las metas propuestas sean más difíciles de cumplir, pues ahora menos personas tienen que realizar el mismo trabajo.

Esta experiencia se está viviendo ya en las diferentes áreas de la SEP y de todo el gobierno, pues en 2003, producto del programa de retiro voluntario, salieron ¿? personas y no se contrató a nadie pues las plazas que ellos dejaron desaparecieron. Aunado a lo anterior, los salarios de los trabajadores no sólo de los maestros, sino también de los administrativos e investigadores, no cubren las necesidades de los mismos, lo que se ve reflejado a nivel nacional. Como podemos apreciar, los anteriores son los estímulos que afectan de manera directa a la organización, a continuación se verán los que de manera más general influyen en la organización.

#### 1.2.1.2 Estímulos secundarios

Están conformados por el aparato legislativo (aranceles, tarifas e impuestos), el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas del país que afectan de manera indirecta y más general a la organización, A continuación veremos cómo.



Fig. 2 Estímulos secundarios. Dirección Editorial

## **Ámbito legislativo**

El marco jurídico que rige a la Secretaría de Educación Pública está basado en los siguientes artículos leyes y reglamentos:

### *Artículo Tercero Constitucional*

Este artículo establece los lineamientos generales de la educación nacional: el derecho de todo individuo a recibir educación, la cual será impartida por el Estado con carácter de gratuita, laica, democrática, nacional, basada en los ideales de fraternidad e igualdad. También determina que el Ejecutivo Federal deberá fijar los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal para toda la República.

Además establece que el Estado deberá atender y promover todos los tipos y modalidades de educación, apoyar la investigación científica y tecnológica y alentar el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura. Asimismo, en él se abordan los temas de las escuelas particulares y el de la educación superior.

Finalmente, establece que el Congreso de la Unión expedirá las leyes necesarias para regular la función educativa en el país.

Como se puede apreciar, este artículo constitucional describe, en términos generales, quién debe planificar la educación, quién la imparte y cómo (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

### *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)*

En 1992, el Gobierno Federal, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación acordaron realizar una reforma con el fin de reorganizar el sistema educativo nacional, reformular los contenidos y materiales educativos y revalorar al magisterio, lo que desembocó en el ANMEB, que en su parte introductoria enfatiza la necesidad de una nueva relación entre el Estado y la sociedad, y de los niveles de gobierno entre sí.

En lo que toca a la reorganización del sistema educativo nacional, mediante este Acuerdo se pretendía consolidar el federalismo educativo, por ello el Gobierno Federal y los Gobiernos estatales celebraron convenios en los que "a partir de ahora, corresponderá a los gobiernos estatales encargarse de la dirección de los

establecimientos educativos con los que la Secretaría de Educación Pública ha venido prestando, en cada estado y bajo todas sus modalidades y tipos, los servicios de educación preescolar, primaria y secundaria y para la formación de los maestros".

En el citado acuerdo se subraya que el Gobierno Federal vigilará en toda la República el cumplimiento del artículo Tercero Constitucional, la Ley Federal de Educación y sus disposiciones reglamentarias, así como las demás atribuciones que le confieren los ordenamientos aplicables. La transferencia de estas responsabilidades a los estados, no se aplica para el Distrito Federal, entidad en la que la SEP seguirá dirigiendo y administrando los planteles educativos.

Este acuerdo establece que la SEP seguirá formulando los planes y programas para la educación preescolar, primaria, secundaria y normal; autorizará el uso de material educativo; mantendrá actualizados y elaborará los libros de texto gratuitos para la educación primaria; propiciará el desarrollo educativo armónico entre las entidades federativas; acordará con éstas las acciones necesarias para superar rezagos; establecerá procedimientos de evaluación del sistema educativo nacional; promoverá la formación y actualización de los educadores, y fomentará la investigación y la innovación educativa.

También se afirma que la participación social permitirá a los padres de familia estar pendientes de la educación de sus hijos, con lo que podrán otorgar respaldo a la labor del maestro y la escuela, y facilitarán la detección de problemas y sus soluciones.

En él ANMEB se aborda además el tema de los contenidos y materiales educativos, en los que se retoma el estudio por asignaturas y no por áreas, como se venía haciendo desde hace casi veinte años. En cuanto a los contenidos regionales y su adecuada inclusión en los planes de estudio, serán los gobiernos estatales quienes los propondrán a la Secretaría de Educación Pública.

Al hablar de la función magisterial el Acuerdo establece la necesidad de fomentar la formación del maestro, su actualización, dotarlo de vivienda, impulsar carrera magisterial y el aprecio social por su trabajo, así como la mejora salarial.

### *Ley General de Educación*

La Ley General de Educación (de carácter reglamentario del artículo Tercero Constitucional), promulgada el 12 de julio de 1993, consta de ocho capítulos que contienen:

**Disposiciones generales:** en las que se describe el alcance nacional de la Ley.

**Del federalismo educativo:** que habla sobre la distribución de la función social de la educación; sobre las responsabilidades, funciones y atribuciones, así como la coordinación necesaria que habrá con la SEP, de aquellas instituciones educativas que establezca el Ejecutivo Federal por conducto de otra secretaría; el financiamiento de la educación que en forma concurrente deben realizar el Gobierno Federal y los gobiernos de cada entidad federativa; los lineamientos para la responsabilidad de efectuar una evaluación sistemática del sistema educativo nacional.

**De la equidad en la educación:** precisa la responsabilidad que tiene el Estado de asegurar la equidad de acceso y la permanencia en los servicios educativos.

**Del proceso educativo:** se definen los tipos y modalidades educativos que integran el sistema nacional; se regulan las facultades y atribuciones de la autoridad educativa nacional, de determinar los planes y programas de estudio de educación primaria, secundaria y normal; y se precisan las características que deberá tener el calendario escolar.

**De la educación que impartan los particulares:** estipula los reglamentos, las condiciones y los requisitos necesarios para obtener la autorización o el reconocimiento de validez oficial de estudios, así como las causas de su revocación.

**De la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos:** se ratifica que los estudios impartidos conforme a la ley tendrán validez oficial en toda la República y establece las condiciones para obtener la revalidación y equivalencia de estudios, así como los principios para certificar los conocimientos.

**De la participación social en la educación:** se refiere a los derechos y obligaciones de los padres de familia; alude a la formación de consejos de participación social; y, se habla de la contribución de los medios de comunicación masiva a los propósitos de la educación.

A raíz de esta Ley que es posterior al ANMEB, se han venido renovando los libros de texto gratuitos y se hicieron modificaciones a los planes y programas de estudio para adecuarlos a este nuevo plan.

#### *Programa Nacional de Educación 2001-2006*

Programa es sexenal que tiene como objetivo plantear el papel central que debe tener la educación en las políticas públicas. "Es un conjunto de políticas que perfilan el modelo de educación que el país necesita para enfrentar los desafíos". Está integrado por tres partes: diagnóstico y proyecciones a futuro; propuesta de reforma de la gestión del sistema educativo; y los subprogramas educativos.

#### **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**

En ella se estipulan las atribuciones, funciones y obligaciones de las secretarías y unidades administrativas del Poder Ejecutivo Federal. Es en ella donde son asignadas las tareas a cada instancia de gobierno y de los funcionarios que se desempeñan dentro de la misma.

Finalmente, diremos que las reformas educativas recientes bien podrían obedecer a lineamientos internacionales pues organismos mundiales están impulsando lineamientos que marcan la pauta a seguir en cuanto a la calidad en la educación y la evaluación de la misma.

Los planes sexenales trazan una línea de acción a seguir por el gobierno en turno, con la desventaja de que las propuestas deben realizarse en un plazo de seis años y de no ser así, de quedar inconclusas, el siguiente gobierno las olvida o las minimiza y no hay seguimiento.

#### **Ámbito tecnológico**

José Roberto Alegría Coto, jefe del departamento de Desarrollo Científico y Tecnológico, (CONACyT), retomando una definición de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) dice que ésta representa "la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional", lo cual ha generado, de acuerdo con el citado autor, drásticos cambios y ha sido impulsada por la "revolución de las comunicaciones y la información".

Por su parte, Eda E. Chávez, directora de *Le Monde Diplomatique México* afirma que los medios de comunicación y las finanzas constituyen la columna vertebral de la globalización; Chávez, citando a Jorge Vidales, catedrático y asesor financiero, explica las tres causas de la globalización: 1) aceleración de los ritmos de apertura económica y de los intercambios de mercancía y servicios; 2) la liberalización de los mercados de capitales en todo el mundo; y 3) la revolución de las comunicaciones y de la informática, que ha conectado el tiempo real con el espacio.

Chávez afirma que la base tecnológica de la globalización se asienta en lo inmaterial, en el desarrollo informático de los medios de comunicación, en la transferencia de conocimientos y de gestión en tiempo real de los flujos financieros y en la estandarización de los mercados como consecuencia de lo anterior.

La principal característica de esta era de la globalización son las contradicciones, según Blanca Trujillo, directora de la Escuela de Educación de la Universidad Regiomontana, pues mientras se habla de globalizar para equilibrar, paradójicamente se destruye todo lo que no tiene posibilidad de dar ese salto de inmediato y, por lo tanto, se corre el riesgo de perderse en ese intento.

Trujillo presenta todo un panorama de las relaciones económicas, políticas y sociales que se están estableciendo por causa de la globalización: El intercambio y la producción se concentran alrededor de grandes corporaciones y de redes internacionales de negocios; Europa, Japón y Estados Unidos mantienen políticas altamente proteccionistas a la vez que luchan por la posesión de los mercados del resto del mundo; se crea una división internacional del trabajo.

Otras características son que la inversión se da a largo plazo y se dirige a las áreas que incrementen la tasa de ganancia; el capital deja de tener fronteras y busca naciones que ofrezcan infraestructura, mano de obra barata, legislaciones flexibles y relativa estabilidad, pero ante la amenaza de cualquier peligro no se duda en cerrarlas y abandonar el país en busca de nuevos espacios.

Agrega que la robotización y automatización de ciertos procesos productivos, aunado al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, transforma los métodos y las relaciones de trabajo, ante el terrible fantasma del desempleo; mientras, se fomenta la esperanza de que el florecimiento de la macroeconomía

multinacional algún día llegará a las clases vulnerables, entre tanto, las diferencias se acentúan y se incrementan los índices de violencia, delincuencia e inseguridad social.

Margarita Noriega, investigadora y catedrática, aborda el tema de la educación y señala que se le ha ligado al concepto de modernidad, desarrollo, progreso. La globalización, añade, invoca a la eficiencia y la competitividad para poder insertar al país en el mercado mundial, esperando que ella ayude a apropiarse de las potencialidades que ofrece el avance científico y tecnológico, pero que también sirva de apoyo para enfrentar los múltiples problemas de nuestros tiempos: deterioro ambiental, desempleo, pobreza, sobrepoblación, migraciones, entre otros.

Este fenómeno, según Trujillo, encierra dos aspectos: los procesos de exclusión, pues las estrategias económicas de la globalización han profundizado las desigualdades afectando a sectores que en otro momento se hubieran incorporado social y productivamente a través, por ejemplo, del empleo; se ha propiciado la concentración del ingreso en pocas manos contra grandes núcleos de la población empobrecidos.

El otro aspecto que encierra la educación dentro de la globalización es respecto a los rápidos cambios, la sensación de incertidumbre y en este contexto, la educación está perdiendo legitimación y la confianza que se le tenía, ya que si se viven tiempos de crisis económicas, presupuestarias y sociales recurrentes, también se ponen en duda los servicios educativos. Se genera un discurso que enfatiza la calidad, pero que encierra estrategias que concretizan mayores formas de exclusión, sin lograr acciones que contrarresten estos efectos.

Los críticos del sistema político y económico que se está aplicando actualmente en México, indican que este proceso se inició desde la entrada de los *tecnócratas*<sup>2</sup> a la administración pública nacional. Es decir, desde Miguel de la Madrid Hurtado hasta nuestros días. En todo este tiempo se han implementado políticas económicas que tienden hacia la liberalización y desregulación de los mercados nacionales con el fin de incorporarse a los internacionales. Además, el Estado está en proceso de adoptar un papel de vigilante de la economía teniendo cada vez menos participación en ella, lo que se puede comprobar con las constantes privatizaciones de los sectores que antes

---

<sup>2</sup> Técnico o persona especializada en alguna materia de economía, administración, etc., que ejerce su cargo público con tendencia a hallar soluciones eficaces por encima de otras consideraciones ideológicas o políticas. (Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición, disponible en: <http://buscon.rae.es/diccionario/cabecera.htm>)

fueron controlados por él, tal es el requisito impuesto por los grandes bancos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo o el Fondo Monetario Internacional.

Por su parte, la adopción de nuevas tecnologías por parte del Gobierno Federal está facilitando la tarea de este gobierno en el sentido de proyectar hacia la población que las promesas de acceder a mejores niveles de competitividad y calidad son una realidad.

Los pasos que se están dando van encaminados hacia la idea de lograr equidad en el acceso a las tecnologías de comunicación e información, pues en lo que se refiere a educación formal (escuelas) se pretende dotarlas de equipos de cómputo con acceso a Internet, lo que significa de por sí, un gran salto hacia la era de la información; el problema radica, como ya se dijo, en cómo lograr la equidad y que todos los sectores entren en este juego y no sólo las elites económicas.

Entre las innovaciones tecnológicas que el Gobierno Federal ya inició, está la conexión de sus servicios a través de la página e-México, que inició el 22 de febrero de 2001, con el fin de articular los intereses de los distintos niveles de gobierno, de las diversas entidades y dependencias públicas, de los operadores de redes de telecomunicaciones, de las cámaras y asociaciones vinculadas a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), así como de otras instituciones, y así ampliar la cobertura de servicios básicos de educación, salud, economía, gobierno, ciencia, tecnología e industria, entre otros; está compuesto por los siguientes rubros:

*e-Aprendizaje*: su objetivo es brindar nuevas opciones de acceso a la educación y capacitación, que estimulen el aprendizaje como un medio para el desarrollo integral, promoviendo que la educación sea accesible para cualquier persona, respetando su identidad y su entorno cultural.

Los otros rubros que comprende este programa son: salud, economía, ciencia, tecnología, industria y gobierno. “Con este amplio programa –según se especifica en la página e-México– se pretende que todos los mexicanos, en el ámbito federal, regional, estatal y municipal, puedan ejercer su derecho a estar informados y acceder a los servicios que ofrece el Estado, a través de la mega red del sistema e-México. Asimismo, el Estado, mediante de las diferentes instancias de

gobierno, asume su obligación de garantizar el acceso de toda la población, a la información, uso y aprovechamiento de los diversos servicios públicos que ofrece".

*e-SEP* se encuentra en este contexto y tiene como objetivo fortalecer y proyectar los sistemas de administración, gestión y contenido, que son responsabilidad de la Oficialía Mayor de la SEP, basado en la tecnología de Internet y en la extensa infraestructura de telecomunicaciones de la dependencia.

Con este programa se desea ofrecer servicios eficientes al ciudadano, establecer contacto directo con él y con otras dependencias, reducir gastos y costos, transparentar procesos de compra-venta de la SEP y promover la transparencia e impulsar la cultura informática de empleados y funcionarios. Se pretende que *e-SEP* posicione a la secretaría del ramo como uno de los líderes tecnológicos del proyecto de Innovación y Calidad de la administración y lo consolide como el modelo a seguir por las dependencias de la Administración Pública Federal.

Actualmente, ya se aplican los avances tecnológicos en primarias, secundarias y telesecundarias, con el fin de conectarlas a la supercarretera de la información; ya se está realizando todo un proyecto denominado Enciclomedia, el cual tiene como finalidad incorporar los materiales educativos de educación básica a la red. Este proyecto podrá ser utilizado sin necesidad de conectarse, sin embargo al hacerlo, ofrecerá ligas a sitios relacionados con los temas que se están abordando, por lo que se prevé que el manejo de información será amplio.

La intención de conectar todos los ámbitos de la vida a través de una supercarretera tiene algunas ventajas pues eliminaría costos y reduciría tiempos, sin embargo, los rezagos en materia económica y social que aún no han sido superados mantienen a muchas comunidades marginadas de todo tipo de servicios, cuanto y más de la tecnología.

Para hablar de globalización en nuestro país se debe primero avanzar en políticas sociales que ayuden a todas las regiones del país a superar sus carencias, alimenticias, de salud, de educación, para después intentar acceder a las tecnologías que se requieren.

No obstante lo anterior, la SEP continúa con sus planes de introducir sistemas escolares modernos y virtuales conectados por supercarreteras de la información, con bibliotecas digitales y planteles con ventanas abiertas a todo el mundo gracias a Internet.

Octavio Islas y Fernando Gutiérrez, investigadores del departamento de comunicación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey campus Estado de México, consideran que el gobierno mexicano deberá tomar en cuenta las siguientes cuestiones para lograr el desempeño exitoso del programa e-México.

- a) Redefinición de las formas de operación de las instituciones públicas con el fin de que se adentren en el uso y desarrollo de las tecnologías de comunicación e información, con nuevos modelos administrativos que aseguren su desarrollo y eleven el nivel de competitividad al satisfacer las nuevas exigencias de la era digital.
- b) Consecuencia de lo anterior, la simplificación administrativa tratará de acabar con los procesos obsoletos carentes de valor, por lo que será necesario desarrollar una normatividad que brinde seguridad y certidumbre a los nuevos procesos de servicios públicos y privados.
- c) Casi todas las dependencias gubernamentales, los 32 gobiernos estatales, 40 organismos públicos descentralizados, mantienen presencia en Internet, en contraparte, sólo poco más de 4 por ciento de la población en nuestro país tiene acceso a todos esos servicios, por lo que el gobierno mexicano deberá promover el acceso a Internet, así como los mecanismos que impidan el robo, fraude y la expansión del terrorismo electrónico.
- d) Dependier de los programas tecnológicos y asumir que las tecnologías son un determinante y no una variable que puede manipularse podría causar un caos electrónico. "En vez de agilizar o simplificar trámites, integrar para posteriormente extender servicios" se crearía el efecto contrario.
- e) La adopción de nuevos modelos, sin consideración de la situación particular del entorno en el cual se instalan, genera conflictos. Postman define el término ecología cultural como una mezcla de avances tecnológicos que repercuten directamente en la cultura y provocan la formación de nuevas sociedades.

Para concluir con esta revisión sobre globalización, nuevas tecnologías y educación en México, se debe tomar en cuenta que desde hace varias décadas el país padece una crisis económica que obstaculiza el desarrollo y la instauración de alta tecnología por dos razones: la falta de recursos impide adquirir tecnología o invertir para generarla localmente. Constantemente se hacen recortes al presupuesto de las instancias de gobierno, y en ocasiones las de educación son las más castigadas. De manera que,

como hay prioridades por resolver, como pago de salarios, servicios, mantenimiento de escuelas, entre otros, se tiene que trabajar tecnológicamente con lo que hay en ese momento, y no se invierte en actualizar y a veces ni siquiera en reparar lo que existe.

En cuanto a la capacitación, es indispensable ya que de nada sirve tener lo más avanzado en informática si se carece del conocimiento elemental para manejarla, lo que constituiría más bien un retraso en los procesos de trabajo a nivel escolar y administrativo.

### **La Dirección Editorial**

Respecto a la Dirección Editorial, objeto de este estudio, la computadora es de uso generalizado, pues las pocas y viejas máquinas de escribir que se tenían, con el uso constante se han deteriorado y muchas, al no ser reparadas, han ido a parar al almacén.

Los procesos que se realizan en esta dirección se dividen en términos generales en dos: la producción editorial y la administrativa. Para cada área se aplica un tipo de tecnología, ya que no es lo mismo el trabajo secretarial que el editorial. En lo que toca a este último, se ha tratado de tener lo más novedoso porque permite optimizar recursos y reducir el tiempo de los procesos, sin embargo, dado el rápido avance y las carencias de presupuesto, no es posible actualizar con esa misma rapidez todo el equipo.

Es por ello que, de acuerdo con algunas opiniones del personal de mandos medios que labora en el área de Producción (diseño), las necesidades más apremiantes del área son la actualización del equipo y la capacitación con respecto a las nuevas versiones de *hardware* y *software* disponibles. Lo anterior, a decir de los entrevistados, está dentro de los planes de la organización, sin embargo, la falta de presupuesto y los excesivos trámites burocráticos representan un obstáculo.

En la misma DE existe un área denominada Investigación y Acervo Iconográfico, que concentra un gran número de imágenes que por su valor histórico deben ser conservadas, sin embargo, aún no existe el presupuesto necesario para sistematizarlo. Lo cual constituye un rezago tecnológico muy costoso para la institución.

## **Ámbito político**

Este aspecto se refiere a los cambios en la política nacional que, como se aprecia en la revisión de la evolución histórica de la institución, obedecen a los cambios de presidente de México, aun tratándose de un mismo partido, o incluso de otro como es el caso del gobierno actual, que pertenece a un partido diferente del que durante más medio siglo gobernó el país. Lo que destaca de esta revisión histórica es que esos cambios inciden de manera indirecta en el quehacer interno de la organización.

Como ejemplo se tiene que producto del ANMEB se debían renovar todos los libros de texto gratuitos en todos los grados de educación básica, sin embargo tras el cambio de poderes del año 2000, este proceso se detuvo y varios LTG quedaron sin renovar pues el programa espectacular del gobierno foxista está centrado en el Programa Nacional de Lectura, que tiene como eje central el proyecto de las bibliotecas escolares y de aula. Por lo anterior la renovación de los libros de primaria está suspendida y no se sabe cuándo se retomará.

## **Ámbito social**

Dado que una de las principales actividades de la SEP es regular la organización de la enseñanza en los diferentes niveles de educación y asegurar que todos los mexicanos tengan acceso a ella, definitivamente le afectan los movimientos demográficos. El Consejo Nacional de Población y la SEP realizaron proyecciones demográficas con el fin de tener un acercamiento a lo que será la demanda educativa de los próximos años.

En su informe denominado *Proyecciones de la matrícula educativa* se dice que “la declinación intensa y acelerada de la fecundidad han implicado una disminución del peso absoluto de los grupos en edad de cursar la enseñanza preescolar y primaria, y en pocos años más de aquellos en edad de cursar la secundaria. En contraste, la demanda en los niveles medio superior y superior continuará aumentando en los próximos años debido entre otros factores al arribo de generaciones todavía numerosas que nacieron en la época de alta fecundidad”.

Se explica que hasta el 2005 empezará a disminuir la población en edad de cursar la secundaria. Por su parte, la población que demandará educación media superior y superior continuará aumentando hasta el año 2010. Lo anterior refleja la tendencia que ya deben tener los requerimientos en servicios educativos por lo que se deberán tomar

en cuenta estas proyecciones para el futuro. Esta variable constituye el mercado o ámbito que abarca a la organización.

A nivel de la DE, se puede inferir que la demanda de material didáctico para la educación básica ha ido disminuyendo gradualmente, por lo que los materiales en cuanto a tirajes y costos requerirán de menores presupuestos.

El entorno o ambiente relevante permite conocer los ámbitos por los que se mueve cada organización, sin embargo, como explica Baptista (1991, p. 277) no todo lo que está fuera de ella importa, sino que el ambiente está formado por los factores físicos y sociales externos a la organización que es importante considerar en la toma de decisiones.

En este sentido, al conocer el ámbito de la institución, sus relaciones con el gobierno, los clientes, los proveedores, los medios de comunicación que abordan los temas relacionados con la organización, la opinión pública, y las tendencias globales, tenemos un panorama general de cómo y dónde se desempeña la misma.

### **1.2.2. Ciclos de eventos**

La interrelación de la organización con sus estímulos primarios y secundarios la define y la diferencia de otras instancias. Los ciclos de eventos que desarrolla tienen que ver con esta interrelación.

Johansen (1979, p. 27) define el término ciclo de eventos como el sistema que recibe una corriente de entrada del medio (energía), y una vez en el interior, esta energía es transformada y se convierte en un nuevo tipo de energía (producto) que sale al exterior como una corriente de salida. Esta última debe ser capaz de producir, por lo menos, la corriente de entrada, es decir, la energía necesaria para mantener el funcionamiento del sistema.

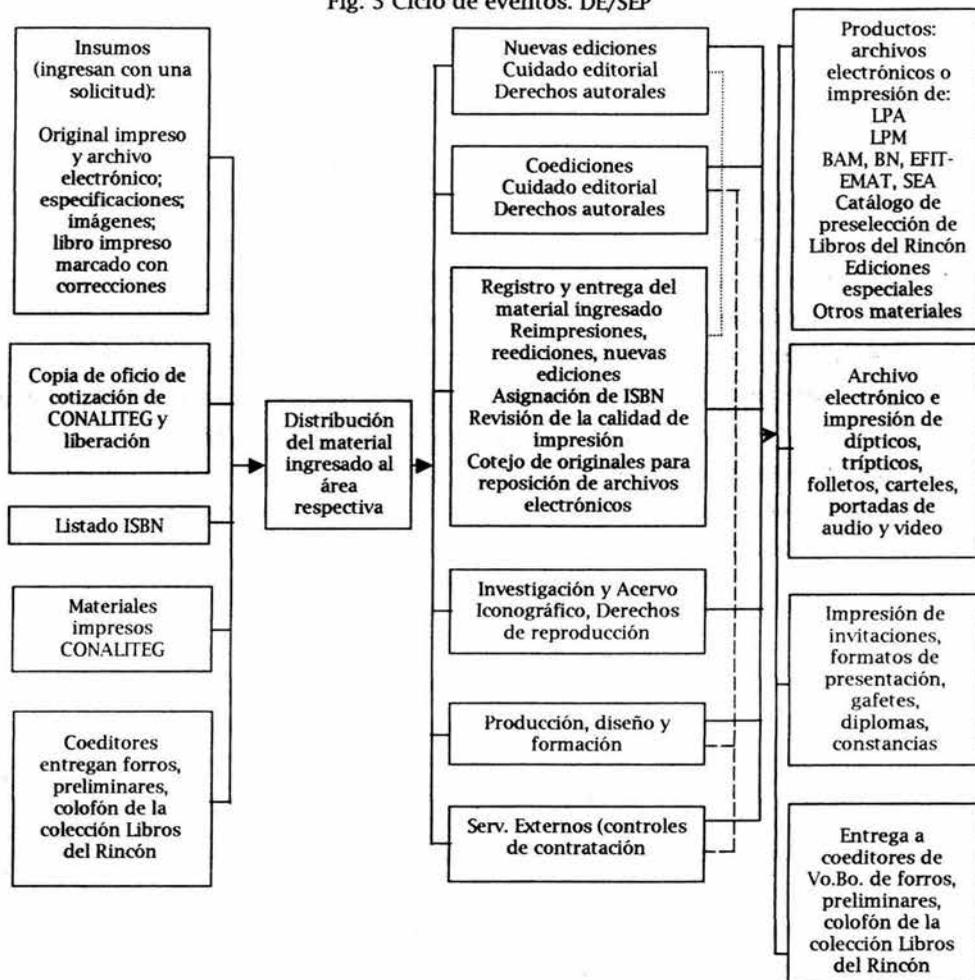
La DE recibe información del medio, su medio ambiente está inmerso en la DGM<sub>ME</sub> y, por lo tanto, la información que entra proviene principalmente de ella, para procesarla y después exportarla al medio. Ver. fig. 3

### **Insumos**

De acuerdo a la definición de Huse (1980, p. 70) "los insumos para un sistema son la materia-energía y la información absorbida de su "ambiente", los cuales pueden ser

materias de los tipos: de mantenimiento, que energizan al sistema y lo ponen en condiciones de funcionar” y de señal, “que proporciona al sistema la información que va a procesarse.

Fig. 3 Ciclo de eventos. DE/SEP



De acuerdo a lo anterior el sistema conformado por la DE recibe insumos de tipo de señal, es decir, información que debe procesar. Ver fig. 3. Esta información se compone de información contenida en los LTG, imágenes que deben ilustrarlos, listados de ISBN,

materiales impresos por CONALITEG, forros y preliminares de los Libros del Rincón y cotizaciones, principalmente.

El procedimiento de recepción de estas señales es a través de varias vías pero confluyen todas en la Dirección de área. De ahí son canalizadas a las áreas que deben procesarlas de acuerdo a sus funciones específicas.

### **Transformación**

Según Katz y Kahn (en Fernández, 1991 p. 70) un proceso es la transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio. En este sentido, en la DE al recibir los insumos y canalizarlos al área correspondiente, inicia el proceso de transformación de la señal. Éste se da de acuerdo a la información que recibe, por ejemplo, al recibir la Dirección los originales impresos y los archivos electrónicos, los envía al área de cuidado editorial para que sean revisadas y corregidas, para después pasarlos a producción donde son editados, es decir formados para su presentación como LTG. Sin embargo, si el texto precisa de imágenes también es enviado a iconografía para que se propongan las ilustraciones que deberá llevar; estas ilustraciones son presentadas a la Dirección para su aprobación, en caso afirmativo, se canalizan a producción para que sean incluidas en el texto.

Al finalizar la edición todo el material se envía a la Dirección para su revisión y aprobación. De ser aceptada, se canaliza al área de enlace y planeación para que se exporte hacia el medio ambiente relevante con un formato de salida particular. Hasta aquí uno de los procesos que se desarrolla en la DE. Pues además de editar los LTG, que incluyen libros para el maestro, el alumno y otro tipo de colecciones destinadas a la educación, se realizan ediciones especiales y la colección Libros del Rincón

Libros del rincón se encuentra dentro del proyecto estelar del gobierno en turno que es el Programa Nacional de Lectura, cuyo proceso es especial y distinto al de los LTG, aunque también son gratuitos y para los que se requiere contratar personal eventual, además de que el proceso implica dejar para los que participan en él, dejar de lado las actividades normales para retomarlas en los tiempos libres, aunque ello implica mayor presión en el trabajo.

## Producto

Este término Katz y Kahn lo denominan salida y afirman que es el elemento terminado y exportado al medio ambiente (Fernández, 1991 p. 52). La DE obtiene como resultado de los procesos anteriormente descritos diversos materiales y auxiliares didácticos, como archivos electrónicos conteniendo los materiales editados que se encomendaron al área.

Cada subsistema que integra a la DE tiene sus propios insumos, subprocesos y sus productos, que constituyen múltiples ciclos de eventos, y que finalmente serán exportados al medio ambiente relevante de este sistema.

Ahora bien, ya finalizados los procesos o cuando inician, el sistema DE requiere de subsistemas frontera que son los que reciben o envían la información y que se definirán en seguida.

### 1.2.3. Subsistemas frontera

Tomando como base a la DE, que es el sistema objeto de estudio, a ella la integran subsistemas con funciones determinadas, algunos de ellos funcionan como frontera, término que Baptista (en Fernández Collado, 1991, p. 281), define como “líneas abiertas de la organización, [que] representan los límites entre organización y entorno y que siempre están sujetos a interpretación. Es decir, son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización”. Idealmente, según la misma autora, deben existir flujos de mensajes de comunicación entre la organización y su ambiente, y que “han sido considerados en la toma de decisiones por los individuos del sistema”.

Baptista agrega que la homeostasis debe estar presente en las organizaciones, puesto que “un sistema equilibrado ha de generar suficientes insumos para asegurar su supervivencia”.

En la figura de la página siguiente podemos observar que casi todas las subdirecciones de área de la DE funcionan como fronteras puesto que tienen relación con otra áreas. Asimismo, la directora tiene contacto con todos los elementos del ambiente relevante.

La *dirección* es quien recibe los estímulos directamente del ambiente en que está inmersa la DE; la subdirección de *planeación y enlace* es la encargada de entregar y recibir material a la CONALITEG (quien imprime los tirajes de los LTG). La *asistencia*

*editorial* tiene contacto con los proveedores ya que recibe la documentación para su contratación y es el enlace hacia la dirección de recursos financieros.

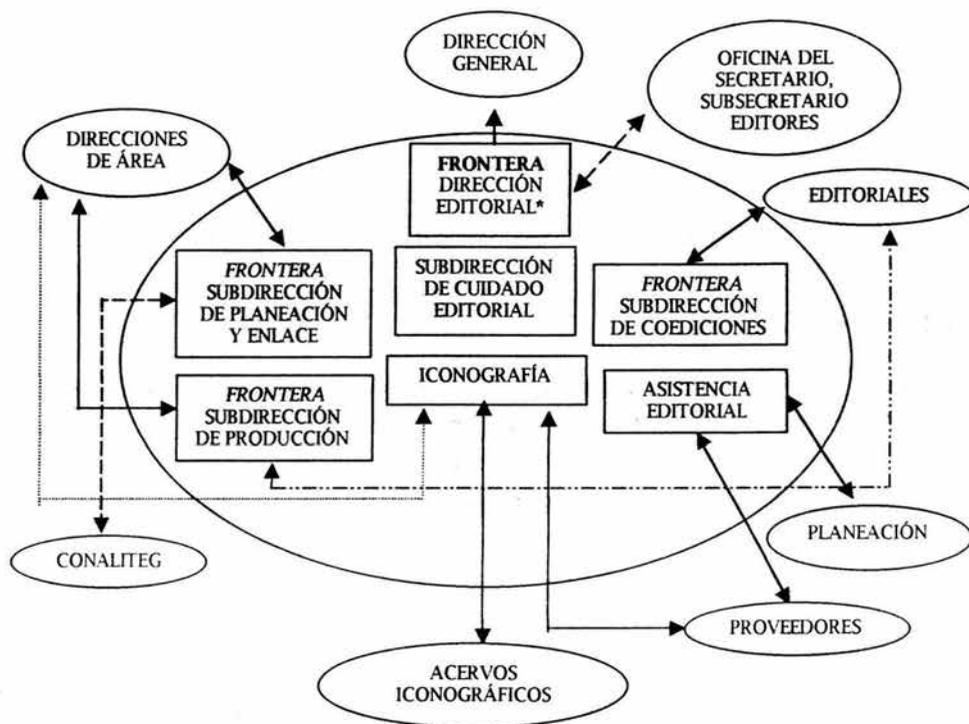


Fig. 4. Subsistemas frontera en la DE

La subdirección de *coediciones* es la encargada de revisar los materiales editados conjuntamente con editoriales; la de *producción* revisa los materiales de los editores para darles las especificaciones técnicas en cuanto al diseño, también se encarga diseñar y formar los libros de texto gratuitos y todos los materiales didácticos que se crean en para las alumnos, maestros, así como las áreas internas de la SEP que lo solicitan. Dadas las relaciones que se tienen con el exterior, en seguida se definirá el grado de interrelación de la DE con su ambiente.

#### **1.2.4. Grado de interrelación**

Está dado por el grado de complejidad de la organización y supone "una colección interconectada por una red compleja de relaciones". Simon (en Johansen, 1979: pp. 21, 25) explica lo que para él es un sistema complejo: "está compuesto por un gran número de partes que interactúan en una forma no simple", agrega que las partes de un sistema no se pueden considerar en forma separada sino con respecto a un factor superordinario, donde el sistema jerárquico implica relaciones de dependencia entre las partes, entendidas cada una en relación al funcionamiento del todo. Por lo tanto, la definición más precisa de sistema, según Johansen, (1979 p. 25), sería que "es un conjunto de funciones (generales en las partes) y las interrelaciones entre esas funciones".

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que la SEP tiene gran número de relaciones en su interior, pero también hacia fuera, dada la cantidad de productos o servicios que proporciona y para los cuales requiere de insumos de diversa índole: proveedores, relaciones laborales, sistemas normativos y de leyes, cuestiones tecnológicas, entre otros.

Finalmente, podemos observar que mucho de lo que sucede en la SEP tiene que ver con lo que pasa en el entorno o ambiente en el que se desenvuelve, y que no es igual para otras instituciones, ya que se relaciona, por ejemplo, con cambios demográficos, la legislación educativa, la tecnologías, y los vaivenes económicos del país. Lo anterior nos lleva a pensar que la institución objeto de estudio es un sistema abierto para recibir información.

Asimismo, el grado de interrelación es alto, no sólo por la cantidad de dependencias que tiene en su interior, sino con respecto al exterior por los estímulos que influyen en su funcionamiento lo cual indica que tiene gran dependencia del entorno.

#### **1.3. Análisis contingente**

La teoría contingente, que tuvo sus inicios en los años cincuenta, reconoce la influencia que tiene el medio ambiente o contexto en la forma en que una organización se estructura. "En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde". Lo contingente de una organización tiene que ver con su capacidad de responder a las demandas del entorno (Martínez, 1991, p. 54). Para poder responder al medio ambiente, la organización debe

conocerlo y comprenderlo lo mejor posible, para lo cual se crearon ciertas taxonomías que pretenden clasificar las diversas instancias del mismo.

### **1.3.1. Características del medio ambiente de la DE**

Los conceptos que nos ayudan a conocer los atributos del ambientes son la turbulencia, la hostilidad, la diversidad, la desintegración y las escasez, cada uno de éstos o su contraparte, pueden describir el ambiente de un sistema (Baptista, 1991, p. 281) y nos ayudarán a entender a la SEP.

#### **Turbulencia**

Baptista (1991, p. 281) la define como cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles, los cuales pueden darse en la tecnología, en las leyes, en el entorno socioeconómico e, incluso, en las preferencias del público. Su cara opuesta sería un ambiente estable, en el cual las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen sin cambios graves.

De acuerdo con lo anterior, la DE está rodeada de una ambiente híbrido, ya que políticamente hay una constante pues, aunque existan lineamientos por parte del gobierno, éstos no tenderán a desestabilizar a la institución. En lo tocante a la economía, podría decirse que es turbulento ya que en fechas recientes se ha solicitado un plan de austeridad para todas las oficinas de gobierno, como se vio en el apartado dos, por lo que la SEP en su conjunto deberá realizar ajustes al presupuesto asignado y una reestructuración de su organización interna para responde a lo anterior.

El efecto que tiene la globalización en todos los aspectos de la vida de las naciones afecta a las todas las organizaciones, pues deberán tener la capacidad de adaptarse a los cambios que ésta genera. Ya se dijo que la educación dentro de la globalización genera incertidumbre pues si se viven tiempos de crisis económicas y sociales recurrentes, también se ponen en duda los servicios educativos. Se genera un discurso que enfatiza la calidad, pero que encierra estrategias que concretizan mayores formas de exclusión, sin lograr acciones que contrarresten estos efectos.

Los cambios en el ámbito económico y en el tecnológico, que dan fundamento a la globalización, como la revolución en las comunicaciones, afectan la forma de producir y distribuir el conocimiento.

En lo social, la SEP constantemente está realizando mediciones para detectar el volumen de la demanda de servicios educativos y la calidad de los mismos. Válidas o no, ella está creando sus propias maneras de controlar el ambiente y eso la hace estar en ambiente relativamente estable. El siguiente atributo es la hostilidad, que se explica a continuación.

### **Hostilidad**

Entendida como un ambiente dominante, estresante y arriesgado, su contraparte, el ambiente noble, se caracteriza por ser seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización (Baptista, 1991, p. 282). Como ya se dijo en el punto anterior, la SEP ha creado sus propios mecanismos para controlar el entorno. Realiza, en conjunto con el CONAPO, proyecciones del comportamiento demográfico los cuales le indican cómo se moverá la matrícula escolar durante los próximos cinco años. Además, en 2002 se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), que se apoya en antecedentes nacionales e internacionales de evaluación que le permitirán conocer la calidad de la educación y así mejorarla. Finalmente, dado que la SEP y todas sus dependencias no tienen competencia, se considera que el ambiente que la rodea en general es noble, pero también diverso, éste término se caracteriza en seguida.

### **Diversidad**

Es definida por Katz y Kahn (en Baptista, 1991 p. 283); ellos afirman que cuando los mercados de una organización son variados en sus características, las organizaciones tienden a moverse en ambientes diversos pues producen varios resultados.

En este sentido, la SEP se mueve en un ambiente diverso, porque aunque su ramo es la educación, debe atender a los diversos niveles educativos que van desde preescolar hasta la universidad e incluso los posgrados. Además, no sólo se ocupa de la educación formal de la población, sino que su ámbito abarca a la cultura en sus diversas expresiones, alcanzando al deporte, pues también tiene una instancia encaminada a ese sector.

Al revisar el cuadro de insumos, transformación y productos, de la DE, podemos apreciar que aun cuando estos últimos son materiales didácticos dedicados a la educación básica, la "diversidad" de la producción es en cierto grado amplia, pues se editan libros para el maestro (LPM) por cada asignatura, la colección de biblioteca para la actualización del maestro (BAM), los cuadernos de BAM, libros para Telesecundaria,

Libros del Rincón, entre otras publicaciones. Además, se elaboran folletos, diplomas, gafetes, invitaciones, etcétera. En resumen, el ambiente de la DE es diverso, pero también integrado.

### **Desintegración**

Este atributo, volviendo a citar a Katz y Kahn (en Baptista, 1991, p. 284), se refiere al grado en que un ambiente se encuentra organizado, es decir que las organizaciones están sujetas a normas y reglamentos. La SEP, como se vio en el apartado referente a la legislación, está sujeta a diversas leyes y reglamentos que regulan su funcionamiento, por lo que se mueve en un entorno altamente estructurado o integrado.

La legislación que le da coherencia a la labor de la organización y que por supuesto afecta a cada una de sus instancias se basa en el artículo Tercero Constitucional, en el que se dan los lineamientos generales de la educación nacional; el ANMEB, firmado en 1994, que fundamenta una de las últimas reformas a la educación básica; consecuente con éste, se expidió la Ley General de Educación (de carácter reglamentario del artículo Tercero Constitucional), promulgada el 12 de julio de 1993; el Programa Nacional de Educación 2001-2006, que es un conjunto de políticas que perfilan el modelo de educación que el país se plantea para ese periodo de gobierno; y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que determina las funciones de cada una de las instancias gubernamentales.

De este modo, cada una de las acciones de la SEP y, en consecuencia de la DE, está fundamentada en lo que estipulan las leyes y normas arriba descritas. Además de que, como se verá en el capítulo dos de este trabajo, la DE cuenta con objetivos, funciones y manual de procedimientos, que rigen, en teoría, su actuar diario. Finalmente, el último atributo del ambiente es la escasez o abundancia.

### **Escasez**

March y Simon (en Baptista, 1991, p. 285) definen este concepto como la abundancia o escasez de materia prima, recursos naturales o humanos. De acuerdo a lo anterior, la SEP y la DE encuentran en el entorno suficiente mano de obra calificada dada la sobreoferta que existe en la actualidad, pues los egresados de escuelas de educación superior son mayores en número, que la cantidad de empleos disponibles que les permitan desempeñarse acorde con lo que estudiaron, sin embargo, la política laboral

que impera de unos años a la fecha tiende a recortes de personal y desaparición de plazas.

En cuanto a los recursos materiales, se cuenta con el mínimo requerido para poder funcionar, pues este rubro también es afectado por los recortes presupuestarios, lo que impide que se adquieran, por ejemplo, nuevas computadoras o equipo tecnológico adecuado para eficientar el trabajo. En resumen, el ambiente es abundante en mano de obra, pero a veces escaso en recursos materiales, sobre todo en el ámbito tecnológico. Pero también, últimamente se está viviendo una situación de austeridad reflejada en la asignación de insumos, en particular de artículos de papelería, que está afectando el trabajo cotidiano ya que no se cuenta con material indispensable para laborar.

Como conclusión y para integrar la caracterización del entorno de la organización, diremos que su ambiente es estable en cuanto a que los lineamientos gubernamentales no tenderán a desestabilizar a la institución y turbulento en lo tocante a la economía, por los recortes de presupuesto y las reestructuraciones consecuentes; es benigno, pues está en cierta forma controlado por la organización con toda una serie de mediciones; es diverso por el número de productos que genera; está integrado por toda la normatividad que regula su funcionamiento y es abundante por que en el entorno existe suficiente mano de obra y recursos materiales, que los pueda utilizar o no es otra cuestión A continuación conoceremos qué son las fuentes de incertidumbre y cuáles son para la DE.

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

La incertidumbre para los miembros de la organización significa, de acuerdo con Baptista, "el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado". Para contrarrestarla es preciso contar con información por lo que la organización deberá buscar elementos del ambiente que le indiquen posibles cambios. Además, la interpretación de los atributos para la situación de la organización es una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas (Baptista, 1991, pp. 286, 287). En seguida se enuncian los que afectan a la SEP y a la DE.

#### **Obstáculos**

De acuerdo a la definición que maneja Pilar Baptista (1991, p. 287) un obstáculo es algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir, es permanente, por lo tanto, los principales obstáculos con los que la SEP tiene que convivir provienen de las

restricciones presupuestarias, es algo ineludible por parte de la institución que afecta su funcionamiento y para lo cual tiene que implementar políticas tendentes a aminorar los efectos negativos y equilibrar el consumo de recursos públicos para mantenerse; las leyes laborales, que están hechas por otras instancias ajenas, también gubernamentales, pero fuera de ella y que median la relación entre la organización y los trabajadores; los cambios sexenales, que a lo largo de la historia de la SEP se han dado y que traen consigo políticas a veces opuestas a las impuestas en los gobiernos anteriores. Los obstáculos son indefinidos, los problemas no.

### **Problemas**

Estos están conformados por eventos que afectan el desempeño de la organización en forma temporal (Baptista, 1991, p. 288), como ya dijimos, un obstáculo es permanente, como las restricciones al presupuesto que son recurrentes ya desde hace varios años, pero a partir de este año, y no es lo usual, se pidió por mandato del Congreso de la Unión, la pronta reestructuración de todas las dependencias del gobierno federal, lo que traerá aparejada la fusión o la desaparición de algunas instancias de la SEP, sin embargo, una vez llevadas a cabo pasarán de ser un problema a convertirse en un obstáculo. Estas reestructuraciones, fusiones y desapariciones de instancias de la organización pueden también traer consigo coyunturas o contingencias.

### **Coyuntura**

Una coyuntura o contingencia es un evento probable aunque no seguro, que la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones (Baptista, 1991 p. 285-286). Para la SEP en general y para la DE en particular, una contingencia que se podría presentar es que, a partir de las reestructuraciones podrían presentarse rebeliones de los trabajadores por inconformidades en cuanto a despidos o cambios de puestos laborales, entre otros. Finalmente, la organización cuenta con oportunidades que debe aprovechar.

Los líderes de opinión que expresan sus puntos de vista respecto a las actividades de la Secretaría representan en ocasiones momentos de coyuntura pues se ha observado que cuando sus comentarios son sumamente desfavorables a la SEP, ésta ha tenido que dar marcha atrás a las reformas o proyectos que tenía en puerta.

## **Oportunidad**

Es una situación de potencial ganancia para la organización (Baptista, 1991, p. 286) que debe ser reconocida y aprovechada a tiempo. La SEP debe reconocer la oportunidad que tiene como prestadora de un servicio público para ayudar a que el país avance y supere los rezagos que hasta ahora muestra en materia educativa. Para hacerlo, como ya se dijo anteriormente, se cuenta con mediciones o proyecciones demográficas y evaluaciones educativas con el fin de planear y mejorar los servicios que presta.

Producto de estas mediciones que realiza la SEP, se ha detectado que la población en edad preescolar, primaria y secundaria está disminuyendo por lo que la demanda en esos niveles será menor y se tendrá la oportunidad de ofrecer un mejor servicio pues con la disminución de la cantidad se tiene la oportunidad de elevar la calidad

En contraste con lo anterior, en los niveles de educación media y superior se incrementará la demanda. Los datos que ya se tienen presentan la oportunidad para planear una solución o respuesta a esos incrementos en la demanda de educación.

También cuenta, gracias a sus estructura y presupuesto, con una unidad de comunicación social que realiza monitoreos en todos los medios de comunicación, que le sirven de termómetro y le permiten replicar y dar a conocer las estrategias que sigue para contrarrestar efectos negativos.

Resumiendo, la organización enfrenta, como parte de un entorno, obstáculos en la medida en que hay atributos del ambiente que son permanentes y que debe sobrellevar; problemas, que de manera eventual debe enfrentar y que, si sabe prever, podrá resolver rápida y eficazmente; coyunturas que en ocasiones la desestabilizarán para lo que deberá contar con mecanismos de previsión que le permitan enfrentar la situación; y, finalmente, las oportunidades que deberá saber aprovechar para ofrecer mejores servicios y estar en equilibrio con el entorno en la medida de lo posible y medible.

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

Por el nombre de este apartado podemos inferir que las organizaciones buscan información mediante mecanismos que les permiten obtener datos del entorno y reducir la incertidumbre. "En breve, las transacciones de información entre la organización y su ambiente harán posible reducir la incertidumbre, y tomar decisiones

sobre bases más ciertas aumentará las posibilidades de éxito y eficacia organizacionales". (Baptista, 1991 p. 287).

Para obtener la información, las organizaciones se valen de diversos mecanismos que a continuación se desarrollarán.

### **La retroacción directa del ambiente**

Consiste en una señal directa del ambiente, fácil de decodificar (Baptista, 1991, p. 287), como la aceptación o el rechazo de un producto determinado. Por ejemplo, cuando a finales de los años cincuenta la SEP creó la CONALITEG y por medio de ella elaboró los primeros libros de texto gratuito, inmediatamente hubo varias respuestas de rechazo por parte de los padres de familia y editoriales privadas que se negaban a que el gobierno les impusiera los libros y uniformara la educación, asimismo, los editores vieron desplomar su negocio por lo que se opusieron por mucho tiempo a ellos. En ese entonces, la SEP tuvo la retroacción directa mediante el rechazo de la medida adoptada.

Para conocer la opinión pública, se vale de los medios de comunicación, actualmente existen muy diversos medios entre los que se cuenta a la prensa, la SEP, como se dijo anteriormente, cuenta con un área de comunicación social que rastrea la información publicada en algunos diarios de circulación nacional que incluyen en sus páginas noticias, artículos y entrevistas sobre los temas relacionados con la educación, no sólo con la institución, sino con el tema de manera general.

La función de comunicación social de la SEP es realizar revisiones exhaustivas de los medios impresos para obtener la información que le permita conocer lo que en ese tema se ha publicado diariamente.

Este apartado abarca la demanda del producto, en este sentido, el servicio o producto que ofrece la institución es un derecho elemental que todos debemos recibir, por lo tanto la demanda es muy amplia y abarca a toda la población. Con respecto al gusto o no por el servicio que se recibe, para la SEP no es una información que pueda tomar de forma directa y simple del ambiente, para ello necesita de la búsqueda activa de información.

### **Búsqueda activa de información**

La organización también debe emprender conductas que le ayuden a obtener datos del entorno con el fin de predecir posibles eventos que afecten las metas organizacionales (Baptista, 1991, p. 287). La SEP cuenta con mecanismos que le permiten medir por ejemplo, las opiniones de los líderes de todos los sectores de la sociedad, a través de su área de comunicación social.

También se coordina con otras instancias para conocer las proyecciones de la población a futuro con el fin de realizar la planeación indispensable para atender adecuadamente a cada uno de los grupos que conforman a la sociedad. Asimismo, ha creado instancias para medir la calidad del servicio que presta, en este caso la calidad de la educación. Otro mecanismo que tiene el objetivo de reducir la incertidumbre es el control.

### **El control**

Este es entendido como un mecanismo de ajuste al ambiente de la organización que sirve para reducir la incertidumbre. Como una manera de reducir la incertidumbre, se crean los reglamentos internos con el fin de controlar conductas que provengan del exterior, como el caso de las contrataciones de personal, que en el caso de la SEP y de muchas otras organizaciones, cuenta con reglamentos internos y manuales de proceso que dictan la manera y las políticas a seguir para contratar a un determinado tipo de mano de obra, específico y calificado. También puede la institución crear mecanismos de integración con el fin de controlar mejor su ambiente.

### **Mecanismos de integración**

Este mecanismo consiste en que la organización “expanda sus fronteras e integre otro subsistema como un intento de controlar su ambiente” (Baptista, 1991 p. 289). En el caso de la SEP, siendo una institución tan grande, cuenta con casi todo lo que necesita para funcionar, por lo que es probable que no necesite incorporar un subsistema del entorno ya que tal como está estructurada tiene lo indispensable para ofrecer el servicio educativo. Sin embargo, para la DE es preciso en ocasiones contratar despachos de diseño que alivien la carga de trabajo en cuanto a la producción de LTG, para ello debe ajustarse a los costos económicos que se generan y una manera de disminuirlos sería ampliar la plataforma de producción o el área de diseño (más equipo y personal calificado). Finalmente, también puede influir en el entorno, en seguida veremos cómo.

## Opinión pública

“Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir por lo menos indirectamente” (Baptista 1991, p. 289) con campañas de imagen, programas en los medios electrónicos de comunicación, ya sean propios o que patrocinen a alguien. Actualmente podemos escuchar por la radio como la SEP realiza campañas propagandísticas encaminadas a difundir su labor, tal es el caso de los libros de texto gratuito, ya que en los últimos días se ha venido difundiendo, a través de *spots*, la labor que realiza la CONALITEG.

A manera de conclusión y después de revisar los conceptos que determinan la forma en que las organizaciones se apropian de su entorno e influyen en él podríamos inferir que la SEP cuenta con los mecanismos, por lo menos de manera formal, para obtener información del ambiente que representan una valiosa herramienta que se debe valorar y analizar con el fin de aplicarla a su sistema y obtener más de su entorno.

Dado que la SEP es una institución pública, pudiera parecer innecesario el conocer el entorno pues su labor es bajo mandato constitucional, sin embargo, es indispensable medir las variables que el ambiente presenta para brindar educación de calidad, ya que en estos tiempos de austeridad, el optimizar recursos y eficientar el servicio dejan de ser sólo frases propagandísticas para convertirse en ejes de acción. En tiempos de globalización, en los que los cambios se dan rápidamente, es preciso recibir información de manera constante pero también se requiere de estructuras organizacionales que respondan al mismo ritmo a esos cambios.

Una manera podría ser evaluando las opiniones vertidas en la prensa para saber si están bien fundamentadas y si vale la pena tomarlas en cuenta. Esto lo podría hacer el mismo departamento de comunicación social, en el entendido de que cuentan con personal calificado en materia educativa que podría evaluar y validar las opciones que realmente sean aplicables al sector educativo nacional.

También podría implementar un buzón de sugerencias para que el personal en general aporte su conocimiento sobre el área específica en que se encuentra, es decir, que vierta su experiencia respecto a cómo solucionó determinado conflicto.

#### **1.3.4. Toma de decisiones con respecto al entorno**

En el transcurso de esta investigación que apenas está en su parte inicial, se ha podido detectar que la institución sí cuenta con varios mecanismos que le ayudan a conocer el entorno para poder tomar decisiones acertadas que le permitan solucionar y, sobre todo, prever futuros problemas.

Sin embargo, dadas sus características de ser una dependencia del gobierno federal, que siempre contará con un presupuesto mínimo, cuyo aparato burocrático tiene una inercia que lo define y lo determina y que, lo más importante, está sujeta a las políticas sexenales que, no obstante el cambio de partido en el poder, continúa con la misma tendencia, esta organización tiende al estilo mecanicista, para definirlo hay que conocer el concepto que manejaron Burns y Stalker (autores pioneros de la teoría contingente), quienes tras un análisis reconocieron dos tipos opuestos de organización que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno.

El estilo mecánico, típico en ambientes estables, “con una estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales” (en Fernández, 1991, p. 55).

En su estudio descubrieron que este tipo de empresas, al enfrentarse a ambientes inestables, respondían lentamente y con poca efectividad dados los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión.

Con esta perspectiva se entiende que la SEP tiene una estructura formal rígida, con las funciones de cada área, así como del personal, bien definidas y delimitadas; la autoridad la tiene sólo el jefe y no se le puede ignorar ni saltar; la comunicación siempre es en forma vertical, un elemento de niveles inferiores nunca o casi nunca tiene contacto con personas de jerarquías superiores (de directores hacia arriba).

Esta estructura no le permite tomar en cuenta ni las opiniones ni el valor del trabajo de los elementos que se encuentran en niveles más bajos. Las decisiones que se toman deben pasar por trámites burocráticos muy largos y la respuesta a los procesos se vuelve lenta y tortuosa.

En cuanto a la información que posee el líder o líderes, a medida que sube el nivel jerárquico, se disponen de mayores datos que vienen del entorno; al ir descendiendo en

la escala de categorías, disminuye la información, hasta llegar a las más bajas, las cuales a veces no disponen de la suficiente para poder realizar su trabajo.

#### **1.4. Diagnóstico**

La educación se ha visto a través del tiempo como una acción estratégica para cada nación por parte de los Estados, en México como en otras naciones del mundo, está elevada a rango constitucional, es decir es un derecho de todos y una obligación impartirla por parte del Estado. No obstante, la organización encargada de administrarla ordenadamente y con apego a los lineamientos establecidos en las leyes que la rigen, para ofrecer un servicio que esté acorde con las necesidades del país, debe estar atento a los mensajes del entorno, ya que toda organización está inmersa en su ambiente por lo que la información que obtenga de él tendrá que ser confiable y en esta medida le servirá para adaptarse a los cambios que se generen en él.

Si una organización en sí misma tiene como último fin el bien común, y sus leyes y reglamentos encaminan su acción hacia conseguir esa meta, ¿por qué debería de leer su entorno si su ideal es la educación de calidad para todos?

Como ya se vio en el desarrollo de este primer apartado, el entorno de la SEP como el de otras organizaciones, sufre cambios que deben afectarla y no puede ignorarlos, como los demográficos, las políticas y tendencias internacionales, los clientes, los proveedores, la inercia social, que se ve reflejada en lo que los medios de comunicación y la opinión pública proyectan, en fin, que estos cambios afectan de manera directa las necesidades de la población que recibe educación, las cuales no son las mismas que cuando se creó la SEP, aunque se dice que no hemos avanzado y que los mismos problemas aquejan al país en materia educativa. La SEP, en casi un siglo de vida, ha tenido que leer el entorno y padecer la acción de políticas de gobierno cuasi sexenales, entonces, por supuesto que ha ido cambiando y adaptándose a los designios que le han sido impuestos.

Es aquí donde llegamos al punto de reflexionar ¿si la SEP ha contado con la información confiable o no? ¿si la lectura que ha hecho del entorno es la correcta? ¿si le ha servido para tomar decisiones correctas o no?

Es probable que la información adquirida sea confiable, sin embargo, la lectura e interpretación de la misma depende de quien la haga, en ocasiones están las personas correctas en los puestos clave (mandos medios hacia arriba para llegar al nivel más

alto, el de secretario) pero en otras no. Históricamente ese ha sido el problema no sólo de la SEP sino de toda la administración pública.

Parece ser que las políticas van por un lado y las acciones por otro, pero esto no es así, todo tiene una razón y un objetivo determinado y en este caso, dada la inserción de México (que desde hace años se está dando) en el mundo globalizado, es muy probable que las políticas económicas y sociales, incluidas las educativas, provengan del exterior (de organismos internacionales), y que conjugados con los intereses de los grupos políticos en el poder, estén acelerando la descomposición social en México.

Considerando el entorno de la organización, se puede inferir que, de acuerdo a la teoría de sistemas, la SEP es una organización centralizada, mecanicista, con relaciones simples y cuya dependencia del entorno para sobrevivir es mínima.

Centralizada porque la toma de decisiones dependen del jefe, en este caso el secretario del ramo, quien define la política a seguir. Aunque en su estructura interna está dividida por múltiples instancias que rigen todos y cada uno de los aspectos que le han sido encomendados, éstos a su vez están determinados por la visión de una sola persona, que es quien da los lineamientos para desempeñar la labor encomendada.

Esta forma en la toma de decisiones, vertical, hace a la institución funcionar de manera mecánica pues sus relaciones se encuentran prescritas con muy pocos grados de libertad en cuanto a la conducta de sus componentes, es decir, cada uno tiene sus funciones preestablecidas y difícilmente puede moverse o salirse de ellas.

En cuanto a sus relaciones con el entorno y la manera en que interactúa con él la definen como una organización simple, a pesar de su gran tamaño y de lo diverso de las actividades que rige y que derivan en un sinnúmero de productos. Sin embargo y relacionado con lo mecanicista y centralizado, su grado de interrelación con el ambiente es simple pues sólo una persona toma las decisiones y la información que se distribuye es de manera vertical lo cual no implica que todos manejen la misma cantidad y calidad de datos provenientes del entorno.

En cuanto a la imagen que la organización tiene hacia el exterior, retomando las opiniones de los líderes en este rubro, no es muy buena, se piensa que no está tomando las acciones necesarias para reducir el rezago educativo del país. Quizá sea necesaria una política de comunicación externa que le permita dar a conocer los programas que

está desarrollando y que no solamente se refieren a los libros de texto gratuitos, sino que abarcan otros proyectos que bien vale la pena dar a conocer.

Tocante a su interrelación con el entorno, no depende de él para subsistir pues es una institución gubernamental, que recibe presupuesto (recortado o no) y que está considerada como estratégica (lo es por el tipo de servicio que presta), pero como parte de un gobierno inmerso en una situación mundial, debe preocuparse por leer su entorno de la mejor manera posible y tomar de él todos los datos que le ayuden a mejorar y optimizar sus recursos y lograr las metas propuestas, las cuales no deben quedarse sólo en el papel.

Lo anterior permite pensar que, mientras para las naciones desarrolladas la educación es un punto estratégico y fundamental en el que invierten mayores cantidades apostándole a ésta para mantener su hegemonía, para México no es así ya que aún no logra salir del círculo vicioso: poca inversión en educación, lo cual la imposibilita para salvar el grave rezago en el que estamos inmersos. A su vez, ese rezago no le permite obtener mayores recursos para invertir en educación.

Es preciso recalcar que la organización sí tiene mecanismos que le permiten obtener información del entorno, como ya se dijo: las mediciones poblacionales, las evaluaciones escolares, los recursos para conocer lo que la opinión pública piensa y lo que los medios de comunicación abordan en sus informaciones. Sin embargo, el sistema político y económico del país no le permite avanzar y hacer un buen uso de esos mecanismos para leer su entorno, lo que significa que la organización no aprende de sus errores o de los mensajes que el entorno les envía y los errores se repiten constantemente.

Pero en el discurso las autoridades educativas toman acciones, se preocupan y “actúan” por mejorar la calidad y la cobertura de la educación, pero en la realidad, esto no se logra y la situación cultural del país sufre un atraso que está documentado con cifras y datos de la OCDE y de otras instancias.

### **Escenarios posibles**

La SEP no podrá desaparecer en el mediano y largo plazo, su existencia está garantizada por el tipo de servicio que presta y por ser una instancia gubernamental. Sin embargo, la tendencia es al “achicamiento” en cuanto a sus funciones y su tamaño, debido a las

constantes reestructuraciones de las que ha sido objeto y de la que hoy en día será aplicada, incluyendo reajustes de presupuesto, de personal y de funciones.

Es probable que a futuro y dada la inercia privatizadora que este gobierno y los anteriores, le quiere imprimir a la política económica, la tendencia sea a privatizar la educación y que la institución sólo se encargue de regular y vigilar, por lo que, de ser así, no tendría sentido mantener una estructura tan grande y compleja en cuanto a número de dependencias que maneja.

Las tendencias globales que imperan están encaminadas hacia la liberalización del mercado, la educación podría entrar, como ya lo está en cierto grado, al juego de la oferta y la demanda, como cualquier otra mercancía.

Pasos para llevar a cabo lo anterior se han dado ya desde hace tiempo, las reformas educativas que se han venido gestando a partir de los años 70 y que continúan hasta nuestros días, son ejemplos de ello, pues éstas tienden a privilegiar un tipo de educación encaminada a satisfacer a cierto mercado productivo.

Es imperativo que la lectura del entorno y la toma de decisiones estén encaminadas a propiciar el desarrollo del país pensando primero en las necesidades internas y, una vez satisfechas éstas, mirar hacia afuera. Los ejemplos de países que hicieron esto son varios y se insertan en el mundo globalizado de manera exitosa, si esto es lo correcto o no, eso es otra cuestión.



## CAPÍTULO 2

### TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

**D**espués de conocer el ambiente en el que se mueve la Dirección Editorial (DE) de la SEP (dependiente de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos [DEGMyME] de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal [SEByN]), de reconocer que es un sistema que recibe estímulos de su entorno, y que a pesar de ello no ha aprendido a leerlo y así evitar cometer varios de los errores que no le permiten ser la institución que el país necesita, es preciso conocer su estructura formal; es decir, su organización interna con el fin de tener un elemento más para entender su comportamiento.

La estructura organizacional consiste en todo aquello que le da forma a la institución, es decir, su organigrama, las leyes y reglamentos que la rigen, los manuales de procedimientos, entre otros documentos oficiales. Es preciso mencionar que del conocimiento anterior podemos inferir si se trata de una organización altamente formalizada o no. Además de lo anterior, para conocer esa estructura se aplicarán algunas teorías sobre organización, como la clásica y la humanista, con el fin de elaborar un diagnóstico de la institución desde la perspectiva de su estructura formal.

#### **2.1. La organización concreta: pertinencia e interpretación teórica. Marco teórico**

Las sociedades que integran el mundo actual están formadas por organizaciones o entidades con ciertas características mínimas que les permiten funcionar, producir y reproducirse.

Renate Mayntz (1972, p. 11) afirma que a este tipo de sociedades se les podría llamar “sociedades organizadas” pues cuentan con múltiples “formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas”.

Estas organizaciones cumplen un papel muy importante dentro del sistema en el que fueron creadas pues, como afirma Rafael Serrano (2001) y otros autores, “El sistema social no sólo crea (produce), también se re-crea (reproduce). Es un orden que se equilibra ante las perturbaciones de su incesante interactuar (consigo mismo y con el

medio), y que entraña dos acciones solidarias-vitales que permiten configurarlo: la producción y la reproducción”.

Estos autores afirman que la producción se refleja en las acciones que permiten la subsistencia del sistema y la existencia humana (producción de bienes e incorporación de innovaciones); la reproducción es la socialización hominizada de la naturaleza (incorporación de lo nuevo a la experiencia acumulada) (Serrano y otros, 2001, p. 21).

Las organizaciones que configuran el panorama de la vida nacional serían entonces los elementos que le permiten al sistema su permanencia y sobrevivencia, pero que también logran la auto-permanencia y su propia supervivencia. Pero ligadas como están al sistema en el cual se desenvuelven, no dejan de vivir en sus propias contradicciones, las cuales se tratarán de abordar en los siguientes puntos.

A pesar de que así han funcionado por largo tiempo, es preciso hacer un alto y analizar y reflexionar sobre la existencia de la posibilidad de modificar algunas características mínimas con el fin de lograr que estas organizaciones (dado que todos nos desenvolvemos dentro de alguna de ellas) afinen algunos procesos que ayuden, aunque sea sólo un poco, a hacer de éstas lugares en donde el ser humano tenga mejor trato y, si se quiere, sea más productivo.

Desde hace algún tiempo, diversos teóricos iniciaron estudios para entender a las organizaciones apoyados en la importancia que éstas entrañan para el hombre; de la inquietud por explicarlas surgieron diversas teorías y escuelas, sobre todo a partir de las ideas de Frederick Taylor y Max Weber. Posteriormente, surgieron dos escuelas (entre otras varias), la clásica y la humanística que intentaron analizar y explicar el comportamiento de las organizaciones.

Para la escuela clásica, cuyos autores más representativos fueron precisamente Max Weber, Frederick Taylor, además de Henry Fayol, la visión de lo que una organización debe ser se basa en estructuras muy rígidas en las que se precisa de supervisión y control rígidos, comunicación muy formal preponderantemente escrita, vertical descendente y muy regulada. También apoyada en normas y procedimientos internos bien establecidos, toma de decisiones centralizada que no da cuenta de las necesidades de los empleados.

En cuanto a la teoría humanística, representada por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris, entre otros, la organización debe ser flexible internamente, con una comunicación formal e informal oral y escrita, horizontal, vertical ascendente y vertical descendente, con contenido grupal e interno. Apoyada en la toma de decisiones descentralizada considerando las necesidades de los empleados (Martínez de Velasco, en Fernández Collado, 1991, p. 59),

Quizá se piense que la visión mecanicista de las instituciones esté caduca en nuestros días; sorprende saber que gran cantidad de instituciones mexicanas, incluida la SEP, aún están organizadas bajo este concepto, con sus variantes.

Se consideraron sólo estas dos escuelas puesto que se verá a la organización objeto de estudio sólo desde la estructura formal (deber ser), es decir, sus normas, reglamentos, organigrama, manuales y otros documentos, que la determinan. En cuanto a la parte humanística, se verá por el lado de los miembros y sus representaciones, percepciones y opiniones desde la dimensión formal.

### **2.1.1. Diagnóstico formal: exploración y descripción de la organización objeto de estudio. Investigación documental y de campo**

Una vez expresadas las teorías clásica y humanística, desde las que se hará un acercamiento a la organización concreta (DE), se interpretará la visión de algunos de los miembros de la organización mediante entrevistas para conocer sus opiniones y, a su vez, saber los puntos críticos de la desarticulación entre la institución y sus integrantes, lo que permitirá realizar un diagnóstico de la organización objeto de estudio.

Max Weber nos ofrece un acercamiento a la teoría clásica, este sociólogo planteó el concepto de la burocracia como un ideal basado en la división precisa del trabajo y la especialización de funciones, la jerarquía de autoridad, desarrollo de normas, reglas y estándares de operación, especificación de deberes y derechos del empleado, así como un marcado trato impersonal de los funcionarios con los empleados. Esta visión desarrollada por un hombre que vivió hasta la segunda década del siglo XX, puede aplicarse perfectamente a las organizaciones que hoy día nos gobiernan y, por supuesto, a la DE de la SEP.

Los teóricos de esta escuela enfatizaron que el funcionamiento de la organización está basado en cuestiones formales más que en individuales. Por ejemplo, Frederick W. Taylor estableció los siguientes principios: selección de personal capacitado y ubicado justamente de acuerdo a sus aptitudes físicas e intelectuales; trabajo sujeto a análisis científico y no sobre bases de poder e influencia; cooperación entre quien planea y quien ejecuta para lograr la integración de funciones; responsabilidades compartidas entre trabajadores y administradores pero cada uno en la tarea que le corresponda.

Taylor hizo hincapié en la aplicación de sus principios por encima de los individuos pero con base en la cooperación entre niveles (Martínez, en Fernández, 1991, p. 40).

Henry Fayol, empresario e ingeniero, sintetizó y complementó las ideas de sus antecesores con los principios básicos de aplicación a todo tipo de empresas, como la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de intereses, la remuneración al personal, la jerarquía de puestos, la equidad, la estabilidad o bajo índice de cambios en el personal, la iniciativa y el compañerismo (Martínez, en Fernández, 1991, p. 42).

En cuanto a la teoría humanística, ésta consideraba principalmente al hombre y sus necesidades psicológicas. Por ejemplo, Elton Mayo dio luz sobre la necesidad de entender a las organizaciones como entes sociales, sus regulaciones grupales, tanto formales como informales, y el impacto de elementos psicológicos en los individuos de la organización (Martínez, en Fernández, 1991, p. 43).

Kurt Lewin, psicólogo social, se interesó en el liderazgo, las relaciones entre grupos, la comunicación interna, la moral, la productividad y la solución de problemas; abordó en sus modelos las variables de liderazgo, motivación, interacción e influencia.

A sus vez, Douglas McGregor y Chris Argyris sostuvieron, cada uno por su lado, que "las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo". El último de estos dos autores llegó a proponer la "administración participativa" con el fin de aprovechar el potencial de los individuos (Martínez, en Fernández, 1991, p. 47).

Estas dos escuelas no toman en cuenta a las organizaciones como sistemas abiertos, sino que sus definiciones y proposiciones de acción para mejorar la productividad y el desempeño de sus miembros son estrictamente con una visión hacia el interior de las mismas, sin reconocer el impacto que tiene el entorno que en otras épocas era estable, pero que hoy parece cambiante o turbulento. Como vimos en el capítulo uno, la DE de la SEP está inmersa y es influida por su ambiente relevante.

### **2.1.2. Momento coyuntural**

Vale recordar que la DE es de reciente creación, pues se formó a raíz de la reestructuración que dio origen a la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos (DGMMyME), de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN). Los antecedentes, la evolución histórica y actualidad se pueden consultar en el capítulo uno.

Sólo diremos que hoy en día las direcciones generales adscritas a esta Subsecretaría son: Dirección General de Investigación Educativa, Dirección General de Materiales y Métodos Educativos, Dirección General de Normatividad, Dirección General de Educación Indígena, Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio, integrándose en junio de 2000 la Dirección General de Televisión Educativa y la Universidad Pedagógica Nacional. En cuanto a la DGMMyME, se creó el 26 de marzo de 1994, y su antecedente fue la Dirección General de Métodos y Auxiliares Didácticos.

Es preciso recordar que se espera una reestructuración de acuerdo al mandato de la Cámara de Diputados y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el fin optimizar recursos e implantar una política de austeridad, por lo que no sólo la SEP, sino varias secretarías de Estado, deberán reducir a tres el número de sus subsecretarías y presentar un programa de austeridad.

Estas políticas implantadas pretenden optimizar recursos y van de la mano con recortes de personal basados fundamentalmente, de acuerdo a los anuncios del propio presidente del país, en los programas de retiro voluntario y en los de recorte de personal de honorarios.

La implementación de estas medidas hará que las metas propuestas sean más difíciles de cumplir, pues ahora menos personas tienen que realizar el mismo trabajo. En la DE, por ejemplo, ya han salido alrededor de cinco personas sin que hasta el momento se sustituya a ninguna, puesto que no se contrató a nadie y las plazas que ellos dejaron se *congelaron*.

A continuación, con el fin de establecer el tipo de institución a la que nos enfrentamos, y basándonos en algunos autores, se presenta la tipología de la organización en la que se podría enmarcar a la SEP y, por ende, a la DE.

## **2.2. Tipología de la organización**

Diversos autores han desarrollado lo que se llama tipología de la organización que, según Renate Mayntz (1972, pp. 71) son clasificaciones “empíricamente ordenadas” pues no se basan en ningún rasgo analítico unitario, por lo que las considera científicamente poco profundas (las tipologías).

Tom Burns (en Méndez, 1990, p. 82) indica que “una clasificación adecuada tendría que tomar en cuenta el conjunto de las condiciones externas, el espectro general de acciones e interacciones dentro de la organización y el resultado de los comportamientos de la organización”.

A la hora de clasificar a la Dirección Editorial, primero se debe tomar en cuenta que forma parte de un ente mayor que es la SEP, la cual, de acuerdo a la observación de Burns, debe abarcar las condiciones del entorno, lo que ocurre dentro de la propia institución y, además, la incidencia de las acciones o comportamientos de la misma hacia fuera.

Mayntz (1972, pp. 77) dice que un punto de partida para analizar a la organización sería conocer los objetivos de la misma, él determina tres categorías para diferenciarlos: la primera es en la que el objetivo de la organización es la coexistencia de los miembros, su actuación común y el contacto recíproco que esto exige (clubes o asociaciones recreativas); la segunda incluye a las organizaciones cuyo objetivo es actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización (prisiones, escuelas); y, la

tercera, que es en la que cabría la Dirección Editorial (DE) de la SEP, incluye a las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera.

A su vez, Mayntz (1972, p 78) reconoce en la tercera tipología tres subgrupos relacionando a los miembros con el objetivo correspondiente. En el primero existen organizaciones cuyos objetivos son adoptados por los miembros sin obtener ventajas personales a cambio de ello, tal es el caso de las asociaciones de beneficencia, grupos para combatir adicciones, asociaciones de fomento a alguna ciencia, etc.

El segundo se integra por miembros cuyo interés personal se identifica con el objetivo de la organización (cooperativas, sindicatos); finalmente, el tercer subgrupo sirve al objetivo de la organización porque le proporciona ventajas que no tienen que ver con el objetivo, es decir, ganan su sustento en ellas.

En este contexto, podemos instalar a la DE de la SEP en el tercer tipo de objetivo que menciona Mayntz: el del logro de resultados hacia fuera. Es preciso remarcar que la SEP debe incidir en la población en general asegurándole el acceso a la educación de calidad. La DE cumple con su parte en este proceso al editar los materiales didácticos que se le entregan a los maestros y alumnos de educación básica con el fin de contribuir, primero a la gratuidad de la educación y, segundo, a brindar educación de calidad a los alumnos de nivel básico. Esta actitud reside en editar los libros de texto gratuitos para el alumno y el maestro y con ello orientar la educación del país.

Además de encuadrar a la DE dentro del tercer tipo de objetivos, también se puede admitir que sus miembros, de acuerdo con los subgrupos que Mayntz identifica, se unen a ella no porque busquen los bienes que produce la organización sino porque obtienen de ella un salario que les permite ganar sustento.

Pero, ¿cómo es que la organización consigue su objetivo? Debe contratar recursos humanos que estén dispuestos a cooperar para alcanzarlo. Puede que éste no concuerde con los objetivos individuales, por lo que la organización busca formas para inducir a la cooperación de cada uno de los que laboran en ella.

Utilizar la coerción es una estrategia que utilizan los directivos de muchas de ellas. En primer lugar, los miembros de la organización se unen a ella de manera voluntaria para trabajar, lo que tiene ciertas ventajas que no se identifican con el objetivo organizacional, la principal ganancia es que ahí ganan su sustento, les proporciona una forma de vida pues se trabaja por un salario.

Respecto a la coerción, son normas y reglamentos que rigen la forma de trabajar y establecer las funciones y obligaciones que se deben acatar sin oportunidad de que las discuta ni las pase por alto, entre éstas se encuentran los lineamientos que establecen los horarios de trabajo, las actividades que debe realizar y las escalas de jerarquía de operativos y mandos en todos los niveles.

De acuerdo con Mayntz, la estructura de este tipo de organizaciones, cuyo objetivo pertenece a la categoría del logro de resultados hacia fuera, es autoritaria, jerarquizada, con poder de mando de arriba abajo.

Este tipo de organización se define más claramente en las características que Weber le confiere a la burocracia: “régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional-legal de autoridad, o dominio de la ley” (Morgan, 1996, p. 132). Weber creó una definición de burocracia que Blau interpretó en una lista de características para formar el “ideal puro o tipo más racional de la burocracia”: la especialización de tareas, jerarquía de autoridad, sistema de reglas, impersonalidad, empleo basado en las calificaciones técnicas y constituyendo una carrera, y eficiencia (no necesariamente la organización burocrática garantiza la eficiencia) (Blau en Thompson, 1984, p. 19)

Finalmente, se encuentra la manera en que la organización cumple con sus objetivos, pues además de aprovechar el recurso humano con que cuenta, utiliza la tecnología que se encuentra en el mercado, no obstante, los constantes recortes al presupuesto le impiden adquirir las innovaciones en ese campo para optimizar el tiempo por lo que, con o sin tecnología de punta, la DE y, en general toda la SEP, deben presentar resultados, aunque a veces no se cumpla con los tiempos establecidos.

Las instituciones u organizaciones, al perseguir objetivos o metas deben, por lo general, contar con cierta filosofía o con un ideario que sea “teóricamente”, el hilo

conductor de su trabajo. A continuación expondremos cómo se integra éste en cualquier tipo de organización y veremos cuál es el de la SEP y el de la DE.

### 2.3. Ideario

El ideario consiste en un conjunto de valores, normas o símbolos que animan a una organización. Los términos precisos utilizados y sus definiciones se retoman de Jaime Pérez Dávila (1998):

La Misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros (Pérez, 1998, p. 23). La Visión es la manera en que se concibe a la organización en el futuro. Respecto a los Valores o políticas, son conceptos o pautas de conducta importantes para el trabajo dentro de la organización, guían el comportamiento de los sujetos (Pérez, 1998p. 20).

La SEP tiene bien definida su filosofía organizacional, por lo que teniendo un enfoque macro, cuenta con su misión, visión y valores. Además, cada una de sus dependencias administrativas tiene su propia misión y visión. En los próximos puntos describiremos el ideario institucional.

#### 2.3.1. El ideario de la SEP

Al revisar la página de Internet de la SEP encontramos que de manera institucionalmente, es decir en toda la Secretaría, la Misión se expresa como el *“propósito esencial [de] crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden”*.

Por lo que respecta a su Visión, de acuerdo a la misma página WEB, se visualiza a sí misma de la siguiente manera: *“En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación”*.

La dependencia ha querido implantar en todo el personal, sin importar de qué unidad administrativa provenga, mediante cursos de inducción y propaganda, los siguientes Valores: honestidad, responsabilidad, honradez, respeto, compromiso, integridad, liderazgo, actitud de servicio, disciplina e igualdad.

Ahora bien, en cuanto a subsecretarías, también se maneja un ideario. A continuación veremos cuál es el de la SEByN

### **Ideario de la SEByN**

Ésta tiene como Misión *“Eleva la calidad y garantizar el carácter nacional de la educación básica a partir de la determinación de <<... planes, programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal para toda la República, considerando la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale...>> (Artículo 3º. Constitucional, inciso III).”*

También está dotada de su propia visión, de acuerdo con ella, *“debe coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de la educación básica y su extensión a los grupos sociales que aún la reciben en forma insuficiente. Los planes y programas, además de cumplir con el marco jurídico vigente, tendrán los propósitos de que los alumnos: adquieran los valores esenciales, los conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que les permitan aprender permanentemente, les despierten la curiosidad y el gusto por el saber, se formen hábitos de trabajo individuales y de grupo, reflejándose en la vida personal y comunitaria, en la capacidad de adquirir destrezas para la actividad productiva y en el aprovechamiento pleno de las oportunidades de estudio en los niveles medio superior y superior.”*

### **El ideario de la DGMMyME**

Bajando en la escala del organigrama, la propia Dirección General de Materiales y Métodos Educativos cuenta con su Misión, que consiste en *“contribuir a la modernización de la educación básica, especial y normal que se imparte en el país, a través del diseño de contenidos educativos, métodos de instrucción, materiales y*

*auxiliares didácticos que enriquezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje en el que participan profesores y alumnos”.*

En cuanto a la Visión, para esta área no se tiene especificada una, sin embargo, encontramos en un documento interno, algunos objetivos que se listan más adelante, así como una serie de funciones que también se verán después.

### **2.3.2. Los objetivos**

Cada área de la SEP tiene planteados los objetivos que debe seguir, entendidos éstos como “algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día” (Mayntz, 1972, p. 75).

En la página WEB de la SEP, en donde se establecen la misión, la visión y los valores organizacionales, no se estipulan los objetivos; no obstante, en el Plan Nacional de Educación 2001-2006, encontramos tres “estratégicos”:

*1. Ampliar el sistema educativo privilegiando la equidad.*

*2. Proporcionar una educación de buena calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos.*

*3. Impulsar el federalismo educativo, la planeación, la coordinación, la integración, la gestión institucional y la participación social (PNE 2001-2006 p. 76).*

La SEByN cuenta con los siguientes objetivos:

*Elaborar métodos, contenidos y recursos para la enseñanza destinados a fortalecer la adquisición de la lectura y la expresión oral y escrita en la educación preescolar, primaria y secundaria e incorporar las innovaciones a los programas de formación y actualización de maestros.*

*Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y desarrollo tendientes a elevar progresivamente la productividad y competencia laboral, sin descuidar la formación integral de la persona.*

*Planear, programar, dirigir y coordinar la administración de recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas de los proyectos de la SEByN, evaluando el desarrollo de las actividades para la retroalimentación administrativa, fundamentada en procedimientos adecuados que aseguren una operación eficaz y eficiente.*

*Construir y aplicar criterios pedagógicos de acuerdo a la normatividad vigente, para analizar y dictaminar los instrumentos y materiales de evaluación del factor Preparación Profesional y del índice de Aprovechamiento Escolar de los maestros de educación básica que participen en el Programa Nacional de Carrera Magisterial.*

*Construir y aplicar criterios pedagógicos de acuerdo a la normatividad vigente, para evaluar y dictaminar los cursos de actualización propuestos por las entidades federativas.*

*Coordinar la realización de los concursos para estimular la identificación de los alumnos y maestros con los valores y símbolos patrios y participar en la organización de concursos escolares para estimular el aprovechamiento de los alumnos.*

*Apoyar la labor de los maestros, fomentar el interés por la lectura y la escritura y elevar, por consiguiente, la calidad del aprendizaje de los niños mexicanos, a través de la producción, distribución y promoción del uso en el aula, de materiales de lectura y escritura destinados a alumnos, maestros y padres de familia de las escuelas públicas de educación preescolar, primaria y secundaria del país.*

*Proponer una variante del currículo nacional de la educación secundaria, que seleccione contenidos esenciales y utilice esquemas de mayor integración y continuidad de los grandes temas de estudio, consolide las competencias, actitudes y valores fundamentales de los alumnos y facilite y apoye la labor del profesor de las teleaulas.*

En cuanto a la DGMyme, se tiene el objetivo de:

*Contribuir a la modernización de la educación inicial, especial, básica y normal que se imparte en el país, a través del diseño de métodos y la elaboración de contenidos educativos con apego a los planes y programas de estudio de esos niveles y mediante la*

*producción de materiales educativos que enriquezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje en los que participan alumnos y maestros.*

En un documento de Internet, también se estipulan tres objetivos para la DGMyme:

*Procurar los recursos humanos necesarios para el óptimo funcionamiento de la DGMyme, generando mecanismos de calidad, eficacia, eficiencia y transparencia.*

*Satisfacer las necesidades nacionales de materiales y métodos educativos impresos, audiovisuales e informáticos para su uso eficaz en las aulas de las escuelas de educación inicial, básica y normal, para de esta forma contribuir a elevar y mantener la calidad de la educación.*

*Promover la lectura dentro y fuera del aula entre los alumnos y maestros de educación inicial, básica y normal a través de la dotación de acervos.*

Asimismo, están definidas las actividades institucionales de la SEByN, así como las funciones de la DGMyme.

Actividades institucionales de la SEByN:

- 1. Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación.*
- 2. Proporcionar servicios de cultura, de recreación y deporte.*
- 3. Otorgar apoyos a la educación.*
- 4. Administrar recursos humanos, materiales y financieros.*
- 5. Capacitar y formar servidores públicos.*

En la misma página de Internet también se encontraron definidas las funciones de la DGMyme; éstas se diferencian de los objetivos pues son acciones deseables y están fijadas como normas (Mayntz, 1972, p. 76).

Las funciones de la dirección son:

*Diseñar, en coordinación con la Dirección General de Normatividad, innovaciones a los contenidos educativos, métodos, materiales y auxiliares didácticos que faciliten la*

*aplicación de planes y programas de estudio de la educación inicial, especial, básica y normal, con el fin de apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el que participan maestros y alumnos, tomando en cuenta las opiniones de las autoridades educativas locales y del Consejo Nacional de Participación Social en la educación.*

*Sugerir contenidos educativos de carácter regional que contribuyan a enriquecer los planes y programas de estudio de la educación básica que se imparte en el país, favoreciendo la utilización de materiales y auxiliares didácticos de la región, que faciliten a los educandos la comprensión de sus orígenes históricos y de su entorno geográfico y ambiental.*

*Establecer mecanismos para el diseño de métodos, materiales y auxiliares didácticos que coadyuven a la aplicación de planes y programas de estudio en la educación inicial, especial, básica y normal, considerando el perfil de los educandos y las características de la región.*

*Aportar contenidos educativos, métodos, materiales y auxiliares didácticos para la elaboración de programas de radio, televisión y otros medios que respalden los planes y programas de estudio de la educación inicial, especial, básica y normal que se imparte en todo el país.*

*Asesorar, cuando lo sea requerido, a las Direcciones Generales de investigación educativa, Educación Indígena y demás unidades administrativas de la Secretaría en la preparación de métodos, contenidos, materiales y auxiliares didácticos para los proyectos experimentales de planes y programas de estudio; así como normas e instrumentos de evaluación del aprendizaje en la educación básica y normal.*

*Estudiar y resolver las solicitudes de autorización de uso de materiales educativos para los niveles de primaria y secundaria propuestos por editoriales, autores independientes y autoridades educativas estatales.*

*Proponer políticas para la publicación de libros, fonogramas, ediciones periódicas de la Secretaría relacionadas con la educación básica y en las modalidades escolarizada y abierta y a distancia, así como para el intercambio de publicaciones educativas con otras dependencias nacionales y del extranjero.*

*Proponer lineamientos para la distribución de publicaciones que apoyen la enseñanza-aprendizaje de la educación especial, básica y normal.*

*Recomendar a la Dirección General de Normatividad el estudio de modificaciones en planes y programas de estudio, cuando sus propuestas temáticas, métodos, materiales y auxiliares didácticos de las asignaturas de la educación inicial, preescolar, primaria, especial, secundaria técnica y telesecundaria impliquen cambios en la estructura curricular de los distintos niveles de la educación básica.*

*Asesorar, cuando le sea requerido, a la Dirección General de Normatividad para la reformulación, cambios o introducción de innovaciones a los planes y programas de estudio de la educación básica en sus diferentes niveles y modalidades, así como emitir opiniones sobre asuntos de naturaleza técnico pedagógica que le sean presentados.*

*Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.*

*Dirigir la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Dirección General, así como la prestación de los servicios generales conforme a las disposiciones legales aplicables.*

*Proponer el ingreso, promociones, licencias y remociones del personal adscrito a la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.*

*Formular, de conformidad con los lineamientos de las unidades administrativas competentes de la Secretaría, los proyectos de programas de presupuesto relativos a la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.*

Estas funciones delimitan la acción de la DGMMyME, ahora veremos qué pasa con la DE.

### **La Dirección Editorial**

Respecto a la DE, que se inserta dentro de la DGMMyME, los documentos que se encontraron para conocer si en todo caso también está provista de una misión, visión y valores, no fue posible encontrarlos, no obstante, al depender de la DGMMyME, la DE está inmersa en el ideario de esa dirección general, y con sus acciones diarias “idealmente”

coadyuva a alcanzar lo que se plantea la primera en su ideario. El hecho de que la DE cuente con un manual de procedimientos propio le asigna de cualquier manera objetivos que, como se verá más adelante, en el documento se denominan propósitos.

### **2.3.3. Correspondencia entre objetivos y filosofía**

Adelantaremos aquí que la institución en general y la DE en particular están altamente formalizadas ya que cuentan con diversos instrumentos que delinear sus actividades, como el ideario y los objetivos, elementos que ya se han descrito líneas arriba.

Al revisar ese ideario y ver la correspondencia con los objetivos, notamos que son congruentes, pues los últimos están encaminados a cumplir con la misión y la visión que la SEP se ha impuesto.

Estos objetivos a lo largo del tiempo han cambiado muy poco o nada debido a que la labor de la SEP es continuada año tras año, dado que su misión es asegurar el acceso de todos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar que la demanden.

Al analizar la misión anteriormente citada, vemos que dado que la población sigue creciendo y reproduciéndose, esta labor no termina jamás ya que las generaciones se suceden unas a otras. Por ello los objetivos que se persiguen no han cambiado.

Revisando la historia nacional y la institucional, se puede observar que la secretaría que nos ocupa ha tenido a lo largo de los años esa misión y los objetivos ya señalados, tal vez delineados con otras palabras pero siempre encaminados a proporcionar educación a todos los mexicanos. Es por ello que, tal como lo menciona Mayntz "El objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo". (Mayntz, 1972, p. 84).

Por lo que respecta a algún tipo de problemas que se planteen respecto a los objetivos y la organización, no se advierte que existan pues además de éstos, las actividades y las

funciones permiten corregir el rumbo institucional que además se basa en leyes y reglamentos que son supervisados constantemente.

Lo anterior no quiere decir que la labor que realiza la SEP sea la más apropiada y que no existan problemas en cuanto a la situación de la educación en México, pero basándonos estrictamente los conflictos entre organización y objetivos no se ve que haya ninguno.

Ahora bien, pasaremos a revisar la estructura organizacional para después tratar de definir la existencia de problemas entre ésta y los objetivos.

#### **2.4. Estructura**

Tras revisar el ideario institucional y reconocer que todas las instancias del objeto de estudio que nos ocupa están bien delineadas, ahora revisaremos la estructura organizacional.

De acuerdo con Mayntz el objetivo es un modelo general que deja sin precisar por medio de qué actividades ha de ser alcanzado. Es por ello que éste “debe ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias” (Mayntz, 1972, p. 100).

A este respecto y como ya se dijo, la SEP cuenta con misión, visión, valores, y cada una de las subsecretarías que la conforman tienen también su ideario, más los objetivos, actividades y funciones; es decir, los objetivos de cada una están desglosados en diversas actividades que ayudarán a cumplir el cometido o último fin que es brindar educación de calidad a todos cuándo y dónde lo requieran.

Posteriormente, la distribución o desmembramiento del objetivo hasta llegar a un esquema dinámico da forma a la estructura, la cual se basa en la división del trabajo, para dar paso al organigrama.

La división del trabajo, entendida como la “forma de producción en la que se separan las diversas fases de un proceso productivo, de tal manera que algunas personas desempeñan unas operaciones y otros operarios realizan las demás fases” (Zorrilla, 1988, p. 51) explica porqué, para las organizaciones, es tan importante tener un

organigrama que describa esa distribución laboral y también indique las formas jerárquicas de su lógica, es decir, los rangos de autoridad que le ayudarán a conseguir las metas u objetivos que se ha planteado.

Para este modelo de organizaciones, se establece que la cooperación de los individuos es fundamental, aunque conseguir que éstos decidan cooperar, resulta poco sencillo.

La forma de producción o de trabajo de las organizaciones que nos rigen, se basa en la cooperación por la cual debemos entender como “la forma del 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, 1976, p. 262). Esta característica le da sentido a la estructura formal pues sin la cooperación (voluntaria o involuntaria) no serviría un organigrama que asigne funciones específicas a cada miembro de la institución.

#### **2.4.1. Los grupos dentro de la organización**

Para referirse a los grupos que se forman dentro de las organizaciones, Edgar Schein llama grupo psicológico al que está integrado por “personas que interactúan unas con otras y que se perciben a sí mismas como un grupo”; de ahí parte Schein para luego definir a los grupos formales como los que “deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional”, pueden ser permanentes o temporales de acuerdo al tiempo en que existan, dependiendo de la acción a desarrollar (Schein, 1982, p. 139).

En este sentido, se entiende que en la DE los grupos que ya están conformados se refieren a las cuatro subdirecciones que la conforman: de producción, de coediciones, de planeación y de cuidado editorial, ya que tienen cada una sus tareas específicas dirigidas a cumplir con los objetivos de la dirección.

Dentro de estos grupos ya conformados, podemos identificar a los que se dedican a “realizar una tarea compleja e interdependiente”, casi todas las áreas de la DE tienen que efectuar ese tipo de tareas para las que se requiere más de una persona. Sin embargo, es posible que exista alguna cuya cabeza tenga la oportunidad de “generar

nuevas ideas o soluciones creativas”, que en todo caso se relacionarían con las personas más cercanas de la directora.

Existe un área que tiene encomendada la labor, en teoría, de coordinar o servir de vínculo entre varios departamentos: la subdirección de planeación y enlace, cuya tarea es planear el trabajo de toda la dirección, vinculando interna y externamente las actividades del área editorial; en la práctica no es así debido que la subdirectora de esa área, al no estar cercana al líder, no puede cumplir con esa tarea.

La estructura formal y el tipo burocrático de la organización no permiten que los grupos tengan participación en la resolución de problemas, implementación de decisiones complejas, e incluso de socialización y entrenamiento, se llevan a cabo en áreas más arriba en la estructura organizacional o del organigrama (Schein, 1982, p. 139).

En cuanto a otro tipo de funciones que desempeñan los grupos dentro de las organizaciones y que Schein denomina psicológicas individuales, podemos mencionar las de afiliación (el formar parte de un grupo de trabajo), identidad y estima de sí mismo (al pertenecer a un grupo de trabajo adquirimos estatus, nos valoramos y nos sentimos dignos), de establecimiento y comprobación de la realidad social (podemos reducir la incertidumbre producida por el medio social, si discutimos con los demás los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas y tratando de llegar a un consenso de cómo resolverlos), reducción de la ansiedad, inseguridad y sensación de impotencia (formación de sindicatos, o unidades negociadoras para enfrentar o resolver conflictos laborales) y resolución de problemas (Schein, 1982, p. 140 y 141).

Los grupos son muy importantes dentro de las organizaciones, y no es la excepción el área editorial de la SEP. Así, los grupos se empiezan a conformar por áreas de trabajo (producción, coedición, corrección, planeación); existe también el sindicato y las personas afiliadas a él de manera fortuita (es decir, no a todos se les da plaza sindical).

En la DE los anteriores serían los principales grupos formales conformados, aunque vale decir que para el proceso de Libros del Rincón, casi todas las áreas se ven involucradas y se conforma un solo grupo de trabajo que debe colaborar por varios meses ahí.

Aun cuando lo anterior sucede, la jerarquía marcada por la estructura organizacional sigue vigente y está expresada en los diversos organigramas: el de la SEP (general) y el de la DE (particular). A continuación se describen ambos.

#### **2.4.2. El organigrama de la SEP**

En el organigrama de la SEP se distinguen cinco subsecretarías con una filosofía y objetivos claramente definidos; de cada una de ellas se derivan diversas direcciones generales que a su vez cuentan con direcciones de área que también se subdividen, para llegar a las células más pequeñas que realizan un trabajo especializado y/o profesionalizado.

Entendemos por estructura, de acuerdo a la conceptualización de Salaman (1984, p. 70) "la continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de sus miembros a lo largo del tiempo", también explica que es el "resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades, y así sucesivamente".

Mayntz explica que "la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un proceso determinado de la organización" (1972, p. 106).

Entendemos entonces que la organización tiene definidos esos papeles a través de normas que van a delimitar la acción de cada miembro, los cuales están definidos en el organigrama, que especifica los puestos mediante los que se realiza el trabajo en la mencionada división que ayudará a cumplir los objetivos institucionales.

Las expectativas de los papeles asignados son los comportamientos que se espera que los individuos lleven a cabo dentro de la organización. No sólo los que están normados sino aquellos que determinan las "actitudes y posturas valorativas del titular del puesto en tanto que tengan algo que ver con los cometidos de la organización" (Mayntz, 1972, p. 106). A continuación revisaremos el organigrama de la Dirección Editorial para tener un acercamiento a la forma en que se da la división del trabajo.

## La Dirección Editorial y su organigrama

Es bien sabido que las instituciones gubernamentales están dotadas de uno o varios organigramas, la SEP no es la excepción pues cuenta con uno que se desglosa al grado de llegar a representar hasta la más pequeña célula de la organización (ver figura 5). Al revisarlo tenemos una idea de cómo se estructuran o delimitan las funciones y también cuáles son las prioridades institucionales.

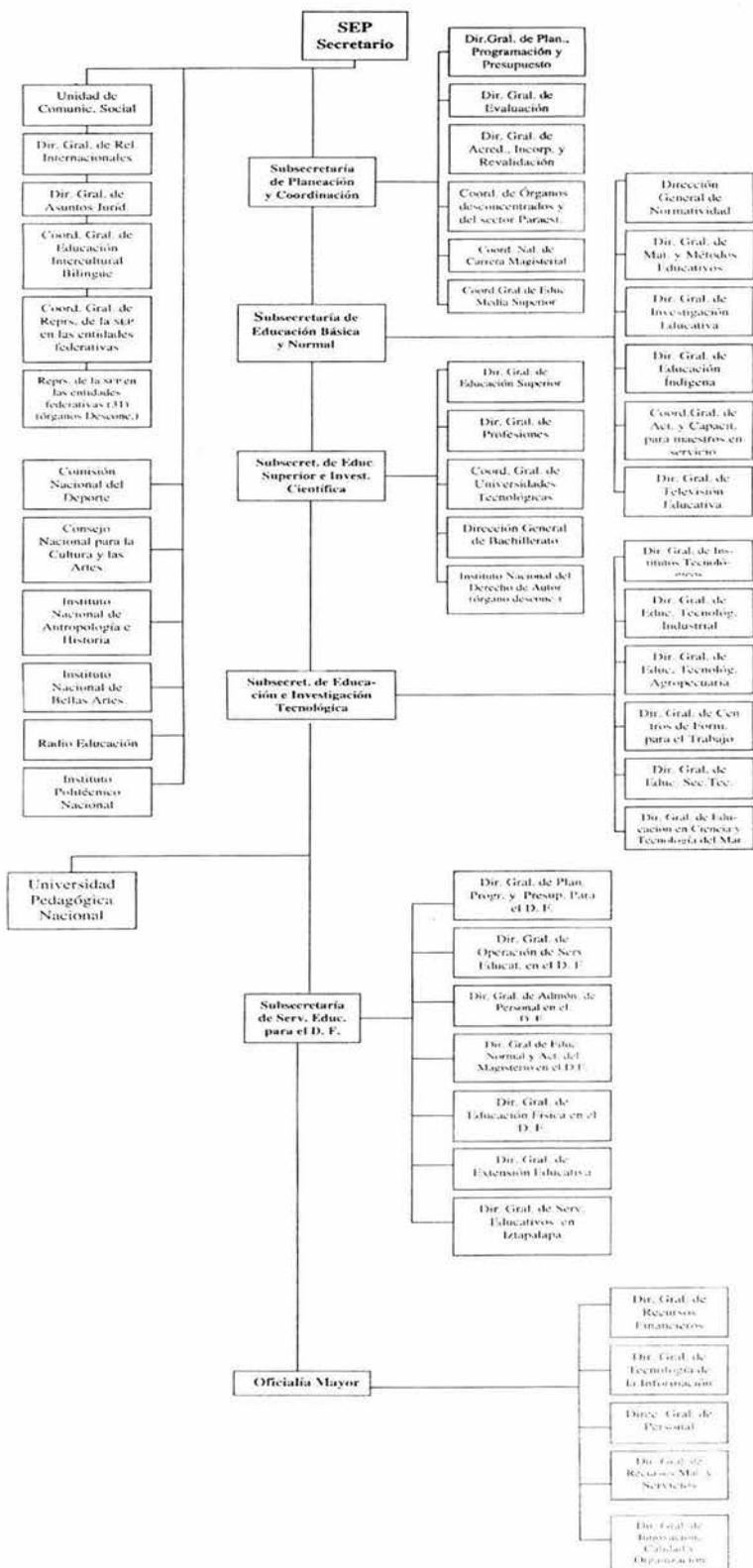
La SEP se divide en cinco subsecretarías, cada una de ellas cuenta con cinco o seis direcciones generales, que para efectos del organigrama general de la institución vendrían siendo las células más pequeñas. Cabe aclarar que estas direcciones generales tienen diversas direcciones de área que cuentan a su vez con subdirecciones y departamentos, estos últimos sí constituyen el ente mínimo de toda la organización.

La Secretaría está dotada también de unidades, direcciones generales, coordinaciones generales, comisiones nacionales, institutos, radio y televisión, así como una oficialía mayor.

Toda esta división del trabajo le permite tener una gran especialización encaminada a cumplir con sus objetivos. Es una gran maquinaria cuya labor culmina en los salones de clase, con los alumnos y profesores que encarnan el proyecto organizacional, el fin último por el cual se trabaja: la educación.

Bajando en la escala de jerarquías, porque el organigrama denota también autoridad, encontramos que cada dirección general dependiente de las subsecretarías, posee su respectivo organigrama, así hasta llegar a las direcciones de área, una de las cuales es la Dirección Editorial, dependiente de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos, que a su vez tiene dos direcciones generales adjuntas: la de Materiales y la de Métodos Educativos; de la primera de estas dos últimas depende la DE.

La DE cuenta también con su propio organigrama en el cual se señala la dirección, las subdirecciones, las jefaturas de departamento y los niveles operativos. Es preciso aclarar que se detectaron dos tipos de organigrama, uno conformado por los puestos oficiales y otro con los puestos de acuerdo a las funciones del personal (se incluyen en las páginas subsiguientes como figuras 6 y 7).



Para efectos de esta descripción fusionaremos los dos con el fin de esclarecer la distribución de puestos. Creemos que la existencia de estos dos organigramas se debe a que las plazas tienen un nombre genérico y otro acorde con las funciones requeridas en cada área.

A continuación se describen los puestos con sus dos denominaciones, primero pondremos el nombre genérico y entre paréntesis su función de acuerdo a la estructura operativa. Existe **una dirección de área** (editorial) coordinada por la directora, quien tiene a su cargo un **técnico superior** (secretaria) y una persona por honorarios asimilados a salarios (**chofer**). En seguida, en orden de jerarquía, le siguen **cuatro subdirectores** (cuidado editorial, producción editorial, coediciones y planeación y enlace editorial) quienes tienen a su cargo el siguiente personal.

*Cuidado editorial* cuenta con **un escritor de libros** (secretaria de base sindical), **tres jefes de departamento** (de primeras ediciones, de corrección de estilo y de investigación iconográfica cuya plaza sigue en espera de ser autorizada).

*Producción editorial* tiene asignados **un analista profesional** (secretaria), **tres jefes de departamento diseñadores** (uno de asesoría técnica y el otro de supervisión de pre prensa e impresión, el tercero renunció con el programa de retiro voluntario 2003), **tres profesionales de servicios especializados** (uno como asistente de la subdirección, los otros dos funcionan como formador/diseñador) y **un técnico superior** (capturista).

*Subdirección de coediciones* tiene a su cargo **un escritor de libros** (secretaria de base sindical), **dos jefes de departamento** (de coediciones y de gestión de coediciones que se fue en el programa de retiro voluntario 2003), **un profesional de servicios especializados** (apoyo administrativo y/o gestión), **dos coordinadores de profesionales dictaminadores** (corrector y asistente de iconografía, que en la práctica dependen de la directora de área, de quien reciben instrucciones directamente), **un oficial de servicios y mantenimiento** (secretaria de base sindical), **un especialista técnico** y **un dibujante** (el primero es técnico administrativo y se encuentra adscrito a la subdirección de planeación y enlace editorial, el segundo es de base y está comisionado en el sindicato).

Fig. 7 ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA DE

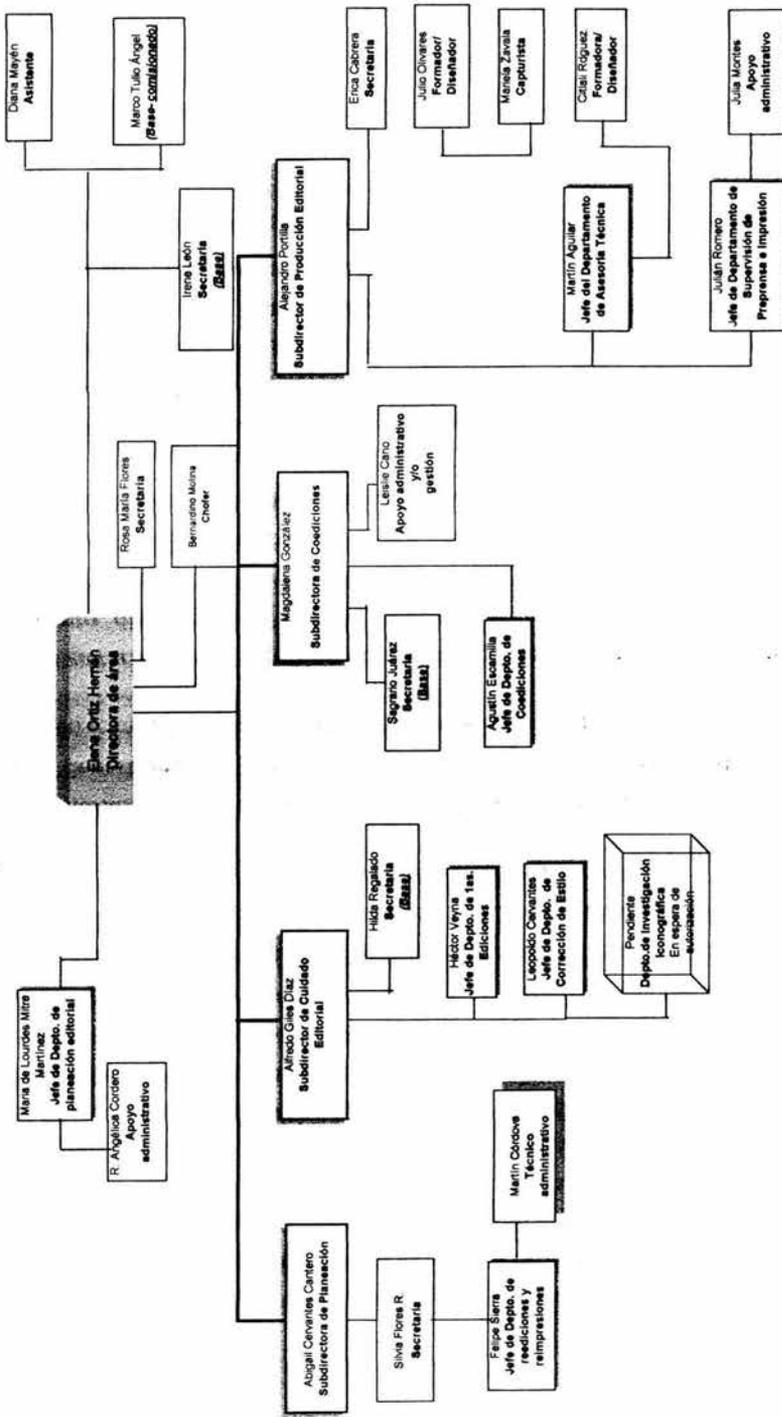
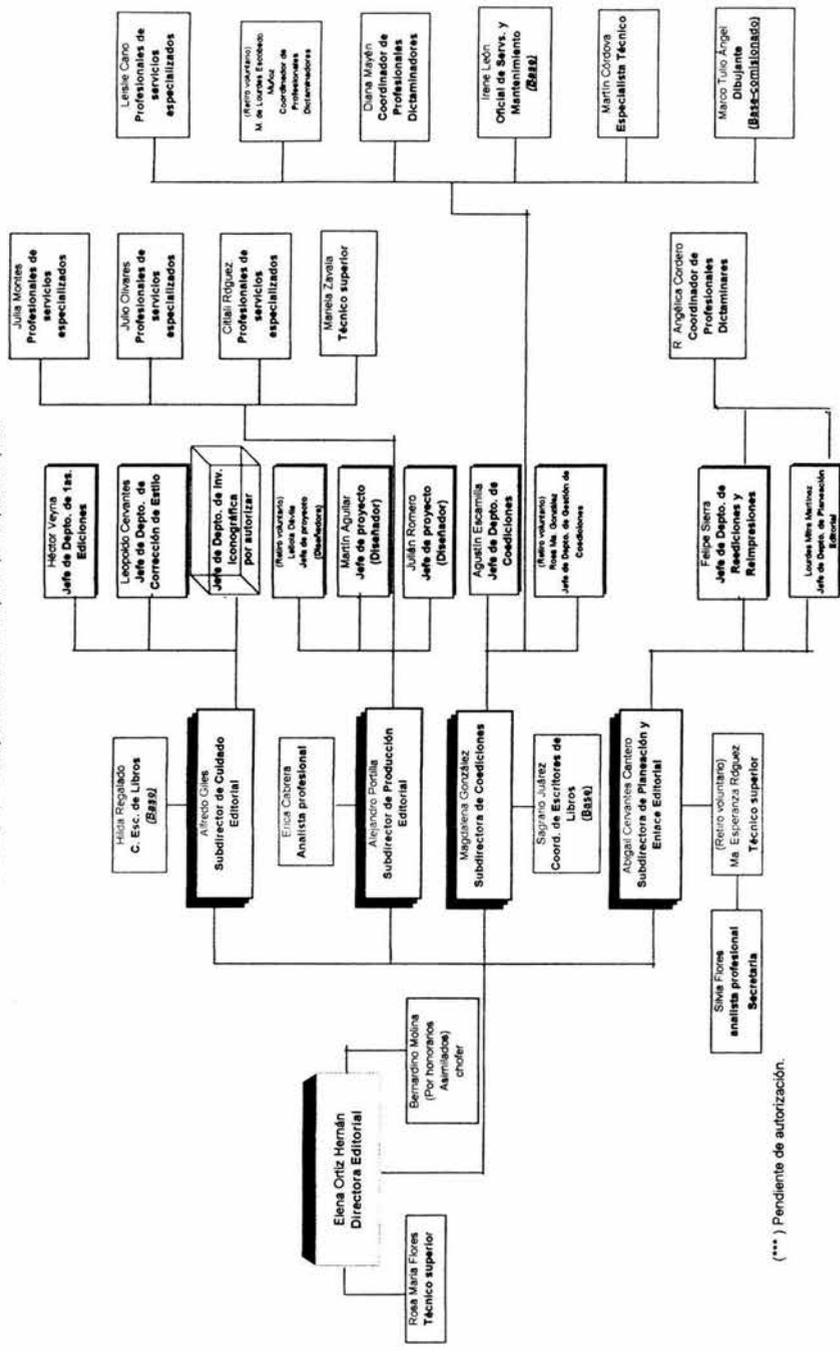


Fig. 6 Organigrama como está establecido por la Subdirección de Planeación Programática y Presupuestal de acuerdo a la plantilla autorizada 2004 por la Dirección de Gestión y Operación, y el nombre real de la plaza que ocupa cada quien.



(\*\*\*) Pendiente de autorización.

*Subdirección de planeación y enlace editorial*, que coordina a **un técnico superior** (secretaria que renunció en el programa de retiro voluntario 2003), **dos jefes de departamento** (reediciones y reimpressiones y de planeación editorial, este último depende de la dirección), **un analista profesional** (secretaria) y **un coordinador de profesionales dictaminadores** (apoyo administrativo, que también depende de la dirección).

No obstante contar con una estructura muy formalizada, las direcciones de área no cuentan con algunos recursos o documentos rectores de diversas acciones, por ejemplo, no existe dentro de la DE un documento que estipule los perfiles de cada puesto, tal vez debido a que la selección de personal se realiza mediante conocidos o recomendados y no se ha preocupado por establecer los lineamientos para la contratación de miembros.

#### **2.4.3. Manuales de la DE**

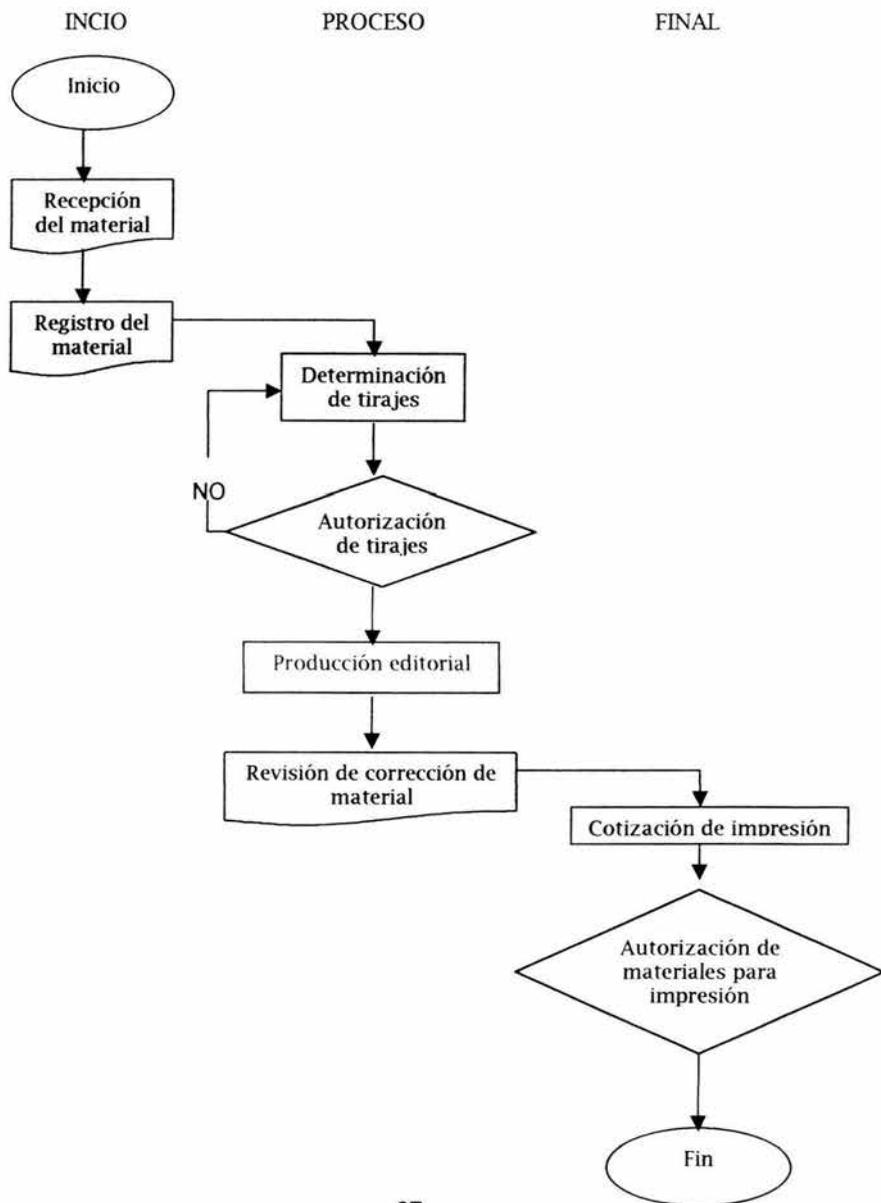
El área editorial cuenta con un manual de procedimientos que especifica las principales actividades y el propósito de la dirección: Para la producción y autorización de materiales educativos y auxiliares didácticos impresos se propone: *Elaborar materiales y auxiliares didácticos de calidad dirigidos a alumnos, maestros, directivos y padres de familia de las escuelas de los tres niveles de educación básica, así como a alumnos y maestros de educación normal.*

Asimismo, se establece en el propio documento el Alcance, definido así: *Establecer las condiciones óptimas y eficientes necesarias para llevar a cabo la producción editorial del material educativo o auxiliar didáctico elaborado por las áreas técnico-pedagógicas y otras instancias educativas.*

A este concepto le siguen las políticas de operación que incluyen a la DEGMyME, y a otras direcciones que intervienen en los procesos pero que no se mencionarán por cuestiones de espacio y de tiempo, sino sólo las de la DE; para este propósito la DE, deberá, de acuerdo con el flujograma de la figura 8 (página siguiente): establecer los procesos de edición de los materiales educativos elaborados en las áreas técnico-pedagógicas; autorizar el calendario para la producción de dichos materiales

educativos y que elaboran las áreas técnico-pedagógicas; organizar la planeación para el diseño y la formación de todos los materiales educativos.

Fig. 8. Flujograma de las actividades de la DE



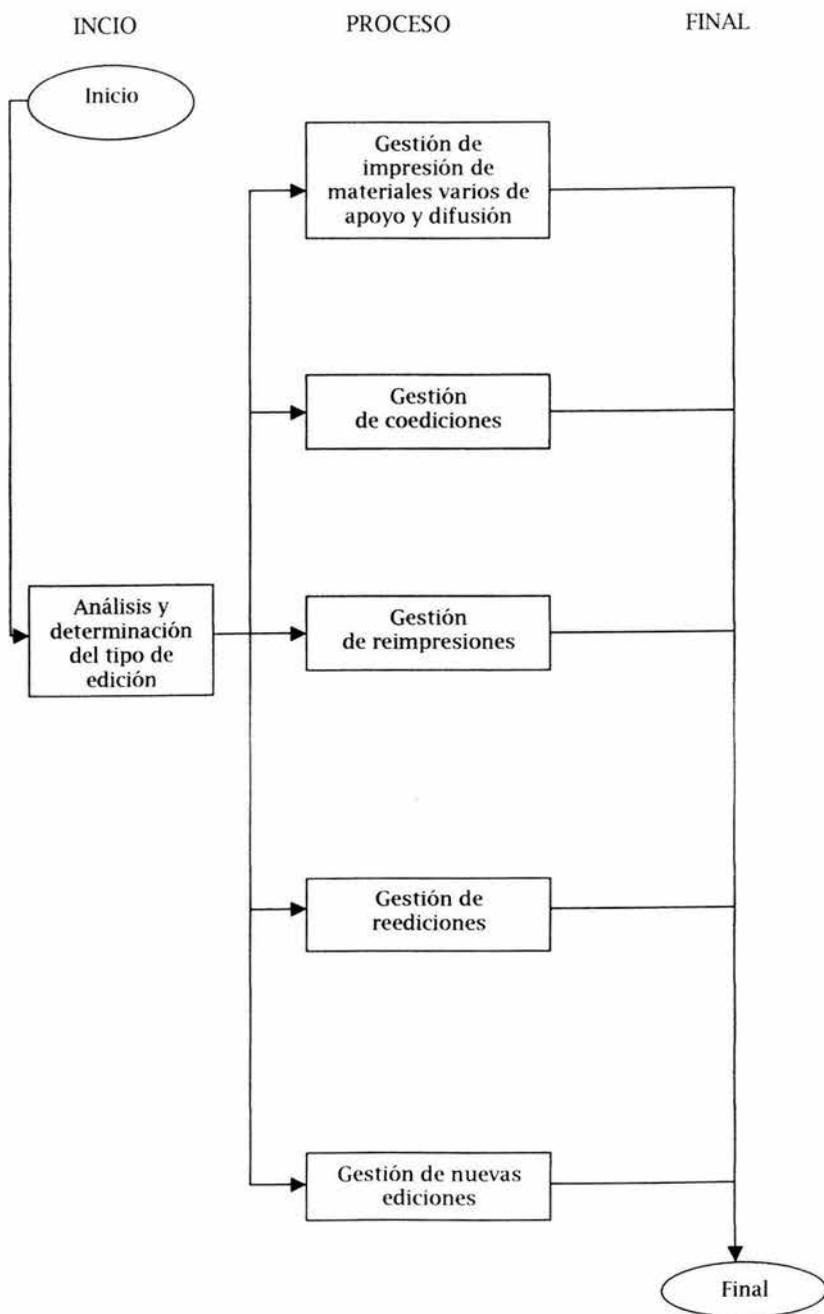
Asimismo, deberá controlar el cumplimiento del diseño conforme a los estándares establecidos para cada tipo de material dentro de su respectiva colección; establecer los lineamientos para la adecuada corrección y la elaboración de las propuestas de iconografía a incluirse en los materiales educativos; supervisar la elaboración de criterios, lineamientos y estrategias para la distribución de los acervos disponibles entre las bibliotecas de aula y escolares.

Para el propósito referente a la determinación del tipo de edición de materiales educativos y auxiliares didácticos el propósito es el siguiente: *Determinar el tipo de edición, reedición o reimpresión del material educativo o auxiliar didáctico, de acuerdo con sus características técnicas, finalidad y tiraje, así como su distribución.*

El alcance es: *La determinación del tipo de edición, reedición o reimpresión, así como la distribución de los materiales educativos y auxiliares didácticos contribuye a que los destinatarios cuenten, en tiempo y forma, con materiales educativos acordes con el plan de estudios vigente.*

Las políticas de operación directamente relacionadas con la Dirección Editorial son las mismas que las del anterior propósito de acuerdo con el flujograma de la figura 9 (página siguiente), agregando las siguientes: *establecer y autorizar los mecanismos para el seguimiento y control de calidad de impresión de los materiales educativos; controlar la calidad editorial de los materiales editados por la Dirección Editorial, conforme a los criterios establecidos; autorizar la realización de convenios y contratos con casas editoriales, con el fin de coeditar materiales impresos; planear y dirigir la elaboración del programa anual de la propia dirección; coordinar los procesos de concertación y acuerdos para la coedición de obras con editoriales externas a la SEP; supervisar el seguimiento a la formalización de convenios de coedición entre la SEP y las editoriales; coordinar y supervisar la documentación de las coediciones realizadas, para integrar el expediente y entregar al Departamento de Gestión de Derechos de Autor.*

Fig. 9. Flujograma del proceso de edición de materiales educativos en la DE



*Asimismo, autorizar los procesos de pre prensa e impresión que brindaron proveedores externos para las coediciones, reediciones, reimpressiones y coediciones; controlar las reediciones y reimpressiones de los materiales educativos producidos por la DGMyme.*

Siguiendo con la revisión del manual de procedimientos del área, en seguida se describe el propósito de: *Garantizar la presencia en el aula de recursos didácticos impresos adecuados para posibilitar la puesta en práctica de las modificaciones al currículo.*

El alcance queda como sigue: *La producción y distribución de los materiales educativos y auxiliares didácticos y su presencia en el aula, permiten apoyos de mejor calidad que incidan en los aprendizajes de los alumnos de educación básica.*

Para lograr lo anterior se deberán aplicar las siguientes políticas directamente relacionadas con la DE, que se muestran en la figura 10 de la siguiente página: *establecer y autorizar los mecanismos para el seguimiento y el control de la calidad de impresión de los materiales educativos de la DGMyme para su difusión; controlar la calidad editorial de los materiales producidos por la Dirección Editorial conforme a los criterios establecidos. Para el flujograma correspondiente.*



Finalmente, se establece el propósito de: *Difundir a través de los medios de comunicación, publicaciones y presentaciones ejecutivas, el trabajo, productos y resultados de las acciones emprendidas por la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.*

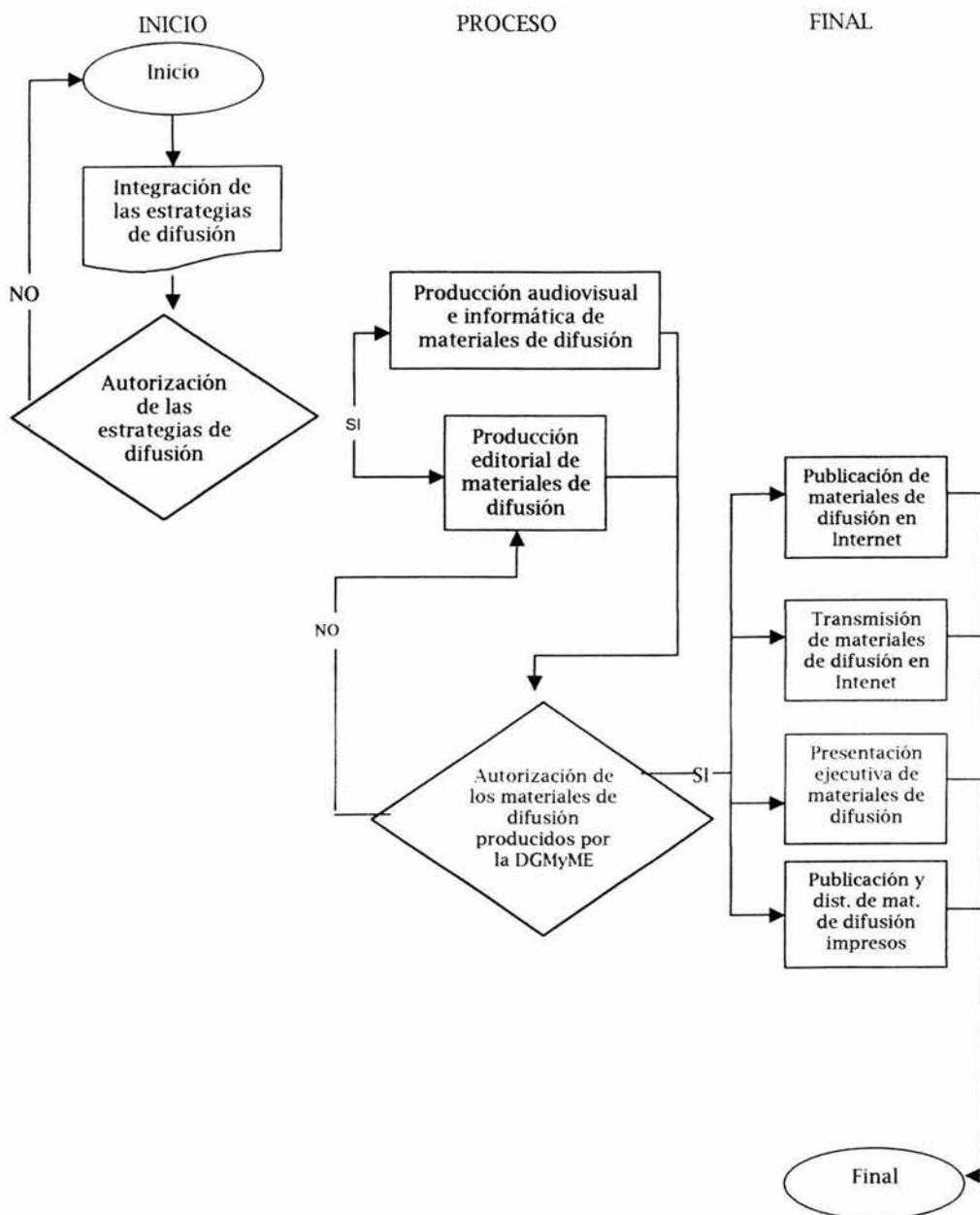
El alcance es el que se describe en seguida: *Al difundir la acciones emprendidas por la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos, traducidas en la producción y elaboración de materiales educativos impresos, audiovisuales e informáticos, los docentes, directivos y alumnos, así como la población en general, tendrán un mejor conocimiento y mayor acceso a los materiales educativos y auxiliares didácticos producidos por la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos, facilitando también la vinculación con instancias educativas nacionales e internacionales.*

La política de operación para alcanzar lo anterior, específicamente para la DE: es la de controlar la calidad editorial de los materiales editados por la Dirección Editorial, conforme a los criterios establecidos y de acuerdo al flujograma de la figura 11 (página siguiente).

El manual de organización describe las acciones que la DE debe realizar en términos muy generales, pues no indica qué áreas de la dirección reciben y/o realizan los principales procesos para alcanzar los propósitos u objetivos.

Además de este manual, existen otros documentos que permiten formalizar las actividades del área.

Fig. 11. Flujograma de la difusión de materiales y métodos educativos



## Otros documentos

En cuanto a los manuales que se encontraron para desarrollar el trabajo de la DE, sólo se cuenta con el descrito en el punto anterior. Aunque, sí existen otros que sirven para normar y controlar el desempeño de los miembros de toda la organización.

Se trata de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. En el primer caso, ésta se encarga de establecer las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal. También define quienes integran a esta última: la Presidencia de la República, las secretarías de Estado y los departamentos administrativos, y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, las cuales integran la administración pública centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la Administración Pública Paraestatal.

Asimismo, se describen las atribuciones y las dependencias centralizadas, las cuales son: Secretarías de Estado, departamentos administrativos y la Consejería Jurídica.

En cuanto al segundo, ahí se establece la competencia y organización de la secretaría, las facultades del secretario del despacho, las facultades de los subsecretarios, las facultades del oficial mayor, las atribuciones genéricas de las direcciones generales y demás unidades administrativas, las atribuciones específicas de las direcciones generales y demás unidades administrativas, así como de los órganos desconcentrados y de la contraloría interna.

En este reglamento interior se establecen las atribuciones de la DEGMyME, que son el sustento de los manuales de procedimiento de las diferentes áreas que la componen. Como se puede observar, la normatividad existente revela el alto grado de formalización de la SEP y de la DE.

#### 2.4.4. Grado de formalización

Hasta aquí hemos visto como la organización realiza su trabajo basándose en idearios, políticas, objetivos, actividades institucionales, funciones y manuales de procedimiento, por lo que la definiremos como una organización altamente formalizada y además burocrática.

La formalización, de acuerdo a la definición de Mayntz (1972, p. 112) se utiliza para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. Se entiende que cuanto más definidas se hayan las actividades dirigidas a un fin mediante reglamentaciones organizativas duraderas, más formalizada será una institución.

También establece que dicha formalización depende de que los miembros sigan reglas lo cual, de acuerdo con este autor, sucede principalmente en departamentos administrativos. Por lo tanto, si consideramos que la SEP y sus diversas áreas, como la propia Dirección Editorial constituyen una organización de tipo administrativo que además forma parte del gobierno de nuestro país, esta clasificación adquiere gran relevancia pues la palabra burocracia deja de convertirse en la panacea para tomar forma en este tipo de organizaciones.

Mayntz afirma que formalización no es lo mismo que burocracia, sino que es sólo una parte de las características que Weber ha señalado para la burocracia moderna. De acuerdo con este último autor (en Mayntz, 1972 p. 112, 113) enlistaremos las características de la burocracia por considerar que se aplican convenientemente a la SEP y su DE:

Respecto de los miembros:

- † Se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales perciben una contraprestación.
- † Ordenación de las relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia.
- † Separación entre los miembros y los medios de explotación.

- † Se selecciona de acuerdo a la calificación profesional (en la SEP la selección todavía se da por recomendación).
- † Remuneración fija.
- † Actividad básicamente profesional.
- † Ascenso en una carrera.

Respecto de la estructura de la organización:

-  Es en forma de jerarquía escalonada.
-  Con canales de orden que van de arriba abajo.
-  Ordenación de reglas.
-  Delimitación precisa de las competencias.
-  Los puestos en las organizaciones no son propiedad personal ni hereditaria.

En cuanto a su forma de dominación:

- † Se legitima por la creencia en la legalidad del orden establecido.

Los elementos anteriores dan a la SEP y a su DE un carácter de burocrático, que aunado a los puntos que se mencionaron más arriba, la vuelven altamente formalizada además de que, como afirma el propio Mayntz, el tipo de objetivo tiene también mucho que ver para que ello suceda. Pues explica que “solamente pueden regularse de una manera adecuada para la organización, es decir, de manera general y duradera, aquellos procesos que se repiten o que se presentan en un número suficiente de casos” (Mayntz, 1972, p, 114).

Lo anterior puede ejemplificarse en el objeto de estudio con las repeticiones a las que se enfrenta la DE en un solo caso, como lo es el que los libros de texto gratuito se reimprimen año con año para ser distribuidos a alumnos y maestros de educación básica, para lo cual requiere de la formalización de los procesos que de manera continuada o repetitiva se deben realizar y que si no se regulan, norman o formalizan, provocan una infraorganización (Mayntz, 1972, p, 115) lo que significaría, según nosotros, el declive de la institución pero que al ser una oficina gubernamental, no desaparecería, aunque su escenario sería muy distinto.

## Proceso formal de trabajo

La manera en que se conforma el personal y el equipo tecnológico de la organización, da una idea de cómo se realiza el proceso formal de trabajo en la DE. A continuación se presentan el inventario de recursos humanos y el de recursos tecnológicos de esta área especializada en la producción de libros de texto gratuito.

### Recursos humanos

Con el fin de conocer la infraestructura con la que cuenta la DE a continuación se enlistan el personal en orden de antigüedad, incluyendo puesto, área a la que pertenece, nombre y fecha de ingreso.

Es preciso reafirmar que las causas socioeconómicas han afectado la creación de plazas, así como el que se *congelan* las que quedan desocupadas; además, el programa de retiro voluntario ofreció sumas atractivas para que más personas optaran por él, con la consiguiente pérdida de plazas.. Es decir, el mismo trabajo se tiene que realizar con menos personas, lo que a su vez genera inconformidades debido a que aumenta el trabajo, más no el salario.

Tabla 1. Recursos humanos de la DE

Años	Puesto	Área a la que pertenece	Nombre	Fecha de ingreso
10	Profesional de servicios especializados (apoyo administrativo)	Subdirección de producción editorial	Julia Montes	1/nov./1993
10	Especialista técnico (técnico administrativo)	Subdirección de planeación y enlace editorial	Martín Córdova	1/mar./1994
8	Director de área (directora editorial)	Dirección	Elena Ortiz Hernán Pupareli	16/ene./1997
7	Profesional de servicios especializados (formador/diseñador)	Subdirección de producción editorial	Citali Rodríguez	1/ene./1997
7	Coordinador de profesionales dictaminadores (apoyo administrativo)	Dirección editorial	R. Angélica Cordero Rentería	1/ene/1998
7	Profesional de servicios especializados (apoyo administrativo y/o gestión)	Subdirección de coediciones	Leslie Abril Cano	1/ene/1998
7	Oficial de servicios y	Iconografía / Dirección	Irene León	1/ene/1998

<b>Años</b>	<b>Puesto</b>	<b>Área a la que pertenece</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha de ingreso</b>
	mantenimiento basificada (secretaria)	editorial	Coxtinica	
7	Técnico superior (secretaria)	Dirección editorial	Rosa Ma. Flores	1/ene/1998
7	Analista profesional (secretaria)	Subdirección de planeación y enlace editorial	Silvia Flores	1/ene/1998
6	Jefe de proyecto / diseñador (jefe de asesoría técnica)	Subdirección de producción editorial	Martín Aguilar	1/ene/1998
6	Analista profesional (secretaria)	Subdirección de producción editorial	Erica Cabrera	1/ene/1998
6	Subdirector	Subdirección de producción editorial	Alejandro Portilla de Buen	1/ene/1999
6	Jefe de departamento de corrección de estilo	Subdirección cuidado editorial	Leopoldo Cervantes	1/ene/1999
5	Jefe de depto. de coediciones	Subdirección de coediciones	Agustín Escamilla	1/ene/1998
5	Profesional de servicios especializados (formador/diseñador)	Subdirección de producción editorial	Julio Olivares	1/nov./1998
4	Jefe de proyecto / diseñador (jefe de supervisión de pre prensa e impresión)	Subdirección de producción editorial	Julián Romero	1/jun./1999
2	Coord. de escritores de libros (secretaria)	Subdirección de coediciones	Sagrario Juárez	1/may./2001
2	Técnico superior (capturista)	Subdirección de producción editorial	Mariela Zavala	1/abr./2002
2	Subdirector de cuidado editorial	Subdirección de cuidado editorial	Alfredo Giles Díaz	1/oct./2001
2	Jefe de departamento de primeras ediciones	Subdirección de cuidado editorial	Héctor Veyna	16/octu./2001
1	Subdirectora de coediciones	Subdirección de coediciones	Magdalena González	1/feb./2003
1	Coord. de escritores de libros (secretaria)	Subdirección de cuidado editorial	Hilda Regalado	1/jun./2002
1	Coordinador de profesionales dictaminadores (asistente de iconografía)	Iconografía / Dirección editorial	Diana Mayén Pérez	1/ene./2003
1	Jefe del departamento de reimpressiones y reediciones	Subdirección de planeación y enlace editorial	Felipe Sierra	15/mar./2003
9 meses	Subdirectora de planeación y enlace editorial	Subdirección de planeación y enlace editorial	Abigail A. Cervantes Cantero	1/jul./2003
9 meses	Jefe de departamento de planeación editorial	Dirección editorial	Lourdes Mitre	1/jul./2003
	Jefe del departamento de investigación iconográfica	Subdirección de coediciones	Ricardo Alemán	1/ene./2003

Años	Puesto	Área a la que pertenece	Nombre	Fecha de ingreso
	(plaza por obra y tiempo / honorarios)			
2 meses	Honorarios asimilados a salarios (chofer)	Dirección editorial	Bernardino Molina	1/feb./2004
<b>Total: 28 trabajadores</b>				

#### Recursos tecnológicos

La parte más importante de la DE, y la que le da sentido a su existencia es el área de producción comúnmente llamada diseño que, además, es la que cuenta con el equipo tecnológico más avanzado.

Tabla 2. Equipo tecnológico de la DE

Equipo	Macintosh		
	Tipo		
<b>Computadoras</b>	Generación 3 con zipp y disco de 3 ½	Generación 4 con quemador de DVD y CD	
Cantidad	4	4	
<b>Monitores</b>	Alta resolución	Press view	
Cantidad	4	1	
<b>Scaners</b>	Alfa		
Cantidad	2		
<b>Impresoras color</b>	HP láser	Epson inyección de tinta	
Cantidad	5	1	
<b>Externos</b>	Lector de CD	Jazz	Quemador
Cantidad	1	2	1
<b>Programas</b>	Fotoshop 5, 6 7	Pagemaker 6.5 a	QuarkXpress 4
	Ilustrator 8, 9, 10	FreeHand 9, 10	Word 96 y 2000
	Pressview (scanner)	Acrobat Adobe 5,6	Pistop
	Flujo de información PDF		

De acuerdo con los comentarios de un integrante de la subdirección de producción editorial, el equipo que se utiliza en esa áreas resulta óptimo para desempeñar el trabajo editorial que se realiza y que representa el quehacer principal de la dirección editorial. No obstante, existe un pequeño departamento que se encarga de almacenar imágenes y que guarda la memoria visual de los libros de texto gratuitos para el alumno y el maestro, que no cuenta con el equipo indispensable.

Esta área es la de investigación y acervo iconográfico que se ha alimentado de tres archivos principalmente y que cuenta al momento con más de ochenta mil imágenes, pero, pese a su magnitud aún no está sistematizado pues no cuenta con la tecnología mínima requerida para ello.

Para las demás áreas de la dirección editorial se cuenta con el siguiente equipo:

Tabla 3. Equipo de cómputo de las áreas administrativas de la DE

Equipo \ Tipo		
<b>Computadoras</b>	PC	Macintosh*
Cantidad	9	7
<b>Impresoras</b>	Láser	Matriz
Cantidad	2	1

\*El equipo Macintosh que se utiliza para el apoyo administrativo es muy viejo.

### Proceso formal de poder y autoridad

La revisión del ideario, los objetivos, los manuales de procedimiento y el organigrama institucional nos dan la pauta para establecer el proceso formal de poder y autoridad, así como el grado de control y el fomento de la motivación en la organización.

A continuación definiremos los conceptos de poder y autoridad. Max Weber distinguía entre el poder y la autoridad, el primero "se refería a cualquier relación donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda resistencia, la autoridad existía cuando la obediencia a las órdenes se apoyaba en la creencia en su legitimidad, la creencia en que las órdenes se justificaban y que era correcto obedecer" (Weber en Thompson, 1984, p. 20).

Más aún, distinguía tres clases de autoridad: carismática (basada en una característica "consagrada" o sobresaliente de la persona), tradicional (basada en la costumbre), y la legal racional (basada en un código de reglas jurídicas y regulaciones). El tipo más puro de ejercicio de la autoridad legal-racional era aquel que empleaba un personal burocrático administrativo.

Para entender el proceso de poder y autoridad resulta interesante conocer lo que para Weber era la burocracia administrativa, misma que se describió líneas arriba; hay que agregar que esa concepción aplicada a nuestro objeto de estudio es vigente y que por lo tanto explica de manera clara las relaciones de poder que se establecen en la DE.

Como se verá más adelante, la forma en que el líder ejerce su poder y autoridad denotan una clara forma de control sobre los miembros de la organización. Ello requiere también de cierta personalidad de los líderes, con la premisa de que la institución, inserta en un sistema social determinado (en este caso es el capitalismo), le confiere atribuciones para ejercer ese poder.

Esas atribuciones se definen de manera clara en las creencias de las que depende la autoridad legal, las proposiciones acerca de la estructuración de los sistemas de autoridad jurídica y las características de la administración burocrática de Weber.

La legitimidad de la autoridad depende de las siguientes creencias: se puede establecer un código jurídico que exige la obediencia de los miembros de la organización; la ley es un sistema de reglas abstractas que se aplican a casos particulares y la administración cuida de los intereses de la organización dentro de los límites de la ley; el hombre que ejerce la autoridad también obedece este orden impersonal, solamente como miembro, éste obedece la ley; la obediencia se debe no a la persona que goza de autoridad sino al orden impersonal que le ha concedido esta posición.

Ahora bien, las proposiciones de Weber acerca de la estructura de los sistemas de autoridad legal abarcan elementos que sirven para definir la estructura organizacional, éstas son:

Las tareas oficiales se organizan sobre una base continua regulada; estas tareas se dividen en esferas funcionalmente distintas, cada una provista de una autoridad y las sanciones necesarias; los oficios se disponen jerárquicamente, los derechos de control y de quejas se especifican; las reglas de acuerdo con las cuales se dirige el trabajo pueden ser técnicas o legales (para ambas se necesitan hombres preparados); la administración se basa en documentos escritos; la autoridad legal toma su forma más pura con un personal administrativo burocrático.

Las características de la burocracia, útiles para explicar el poder y la autoridad, son: hay jerarquía de puestos; las funciones de los puestos están especificadas claramente; los funcionarios se designan sobre la base de un contrato; está sujeto a un control y a un sistema disciplinario (Albrow, en Thompson 1984, p. 22).

A través de estas creencias, propuestas y características que Weber le confiere a la burocracia podemos entender que la DE está configurada como tal y que su proceso de poder y autoridad es legítimo, pues su estructura está encaminada hacia la consecución de metas u objetivos y que para lograrlo debe apoyarse en el poder y la autoridad para mantener el control. A continuación describiremos el concepto de control y después la forma en que se da la motivación en nuestro objeto de estudio.

### **Grado de control y motivación**

Ya habíamos mencionado que la formalización requerida para alcanzar los objetivos de la organización debe estar altamente definida pues, de lo contrario, los procesos que de manera continuada o repetitiva se deben realizar se harían de manera tal vez anárquica o no se harían y se caería en lo que Mayntz denomina la infraorganización. Asimismo, el control sobre los miembros y los procesos que se desarrollan en la organización da como resultado la continuidad y supervivencia de la institución (lo anterior representa una de las formas de lograr esa supervivencia institucional, pues como se verá después, existen otras formas de mantener continuidad en la organización).

Serrano y otros autores (2001, p. 37), al hablar de la metáfora del control, afirman que el sistema "es un orden constituido por un conjunto compartido de normas institucionales... La reproducción, vista desde este enfoque, es el mecanismo que interioriza e inculca los valores y las normas del sistema (la cultura espiritual de una formación social dada); en este sentido el mantenimiento del orden social juega un papel decisivo".

La reproducción del sistema funge como un control y regula las acciones de los individuos, por lo que sin ese control que se produce y reproduce la organización no sobreviviría. Por tanto, toda organización al procurar su existencia y supervivencia tiende al control sobre los procesos y sobre sus miembros. La estructura de la organización, desde este punto de vista lleva implícito el control, al marcar una misión

y no otra, al perseguir ciertos objetivos que se traducen en determinadas acciones que los miembros deben ejecutar, al definirse los puestos dentro de un organigrama y las actividades de cada área en los manuales de procedimiento.

Visto lo anterior, la DE ejerce un estricto control sobre sus miembros, pues cuenta con una estructura altamente formalizada, además de pertenecer al tipo de organización burocrática cuyas características se describieron anteriormente.

Por lo que respecta a la motivación, la pregunta aquí sería ¿por qué se da o debe darse en el interior de las organizaciones, si se cuenta con controles que “garantizan” el cumplimiento de las funciones y actividades institucionales?

Es preciso hacer un alto aquí y aclarar que el ideario, la normatividad y en suma las actividades institucionales las llevan a cabo las *personas* que tienen su propia carga psicológica y que difícilmente pueden abandonar al formar parte de una organización en la cual pasan gran parte de su vida y muchas de sus necesidades y satisfacciones se ven cumplidas y obstaculizadas dentro de la propia institución.

Es preciso mencionar que la SEP cuenta con ciertos estímulos y recompensas que se otorgan a los miembros por el destacado desempeño de sus funciones. Se cuenta también con el otorgamiento de Premios, estímulos y recompensas por antigüedad y Premio SEP para el personal de apoyo y asistencia a la educación y personal de mando y homólogos, mismos que se entregan anualmente. Para obtenerlos es preciso llenar ciertos requisitos y ser evaluado en el desempeño de las funciones o por la antigüedad.

En todo caso, la motivación debe ir más allá de un premio económico o diploma institucional pues lejos de sólo guiarnos por las cuestiones materiales, como ser humano requerimos de otro tipo de reconocimientos para sentirnos bien y por ende trabajar mejor.

Existen diversas teorías sobre las necesidades y motivaciones básicas que se resumen en la tabla de la página siguiente.

Tabla 4. Comparación entre las categorías de motivación básicas propuestas por cuatro investigadores (Shein, 1982)

	<b>Categorías de Maslow</b>	<b>Categorías de Alderfer</b>	<b>Necesidades de McClelland</b>	<b>Factores de Herzberg</b>
<b>Necesidades</b>	Fisiológicas	De existencia		M O T I V A D O R E S
	De seguridad (material e interpersonal)		Poder	Condicion es de trabajo
	De afiliación, sociales y de logro	De relacionarse con otras personas	Afiliación	Salario y beneficios Supervisión
	De sentirse importante (retroinformación de otras personas) (actividades que confirman esa necesidad)	De crecimiento	Logro	Compañeros de trabajo
	Auto actualización			Reconocimiento
				R E L A T I V O S
				A L A S A L U D
				Grado de exigencia del empleo

De acuerdo con este cuadro, podemos encontrar coincidencias en cuanto a que el ser humano tiene la necesidad de afiliación, de logro o crecimiento personal, no obstante, se establece que estas necesidades no son iguales para todas las personas pues la intensidad varía de acuerdo a la situación (Schein, 1982, p. 81).

De acuerdo con el propio Schein, los miembros de la organización pasan por tres periodos a lo largo de su estancia en un empleo: el primero es la socialización, periodo en el que lo único que interesa es la importancia misma del trabajo y de la retroinformación; la innovación, cuando todas las características del trabajo tienen

importancia; y la adaptación, cuando los factores contextuales llegan a ser relativamente más importantes.

Respecto a este punto cabe decir que muchos de los miembros de la DE, son personas que tienen laborando cinco años o más, y que probablemente se encuentren en la etapa de adaptación.

Finalmente, y por la experiencia personal se puede adelantar que en la DE la motivación se da poco o no se da y el trabajo se realiza por e interés de los miembros de percibir un salario y por la coerción que ejercen los líderes.

A continuación abordaremos el tema de la comunicación dentro de la organización, que está marcado por el tipo de organización a la que nos enfrentamos, con una estructura formal muy marcada y burocrática.

#### **2.4.5. Estructura formal de comunicación**

Serrano y otros autores le confieren a los procesos comunicativos una acción estratégica al reproducir al propio sistema, pues a través de la transmisión de la constelación de símbolos es como el sistema perdura y se reproduce. La comunicación regula las acciones e interacciones dentro del sistema social, garantiza su cohesión (Serrano y otros, 2001, p. 38) y le da continuidad al propio sistema.

Las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal (entre posiciones iguales) o en sentido vertical (arriba abajo o viceversa). Pueden ser transmitidas oralmente, por teléfono o por escrito. También se distinguen las comunicaciones por su contenido: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, para convencer, enseñar o influir, y notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos de una organización (Mayntz, 1972, p. 117).

De acuerdo con lo anterior podemos afirmar que dada la estructura formal de la DE, clasificada como una organización de tipo burocrática con una dimensión jerárquica

determinada por niveles de autoridad, las comunicaciones que se emiten en el área son de tipo vertical y de arriba abajo mismas que se pueden bosquejar a través del organigrama. Generalmente, en el área editorial estas comunicaciones se transmiten de manera oral, la directora misma las transmite a sus subordinados y, en pocas ocasiones, se dan por escrito.

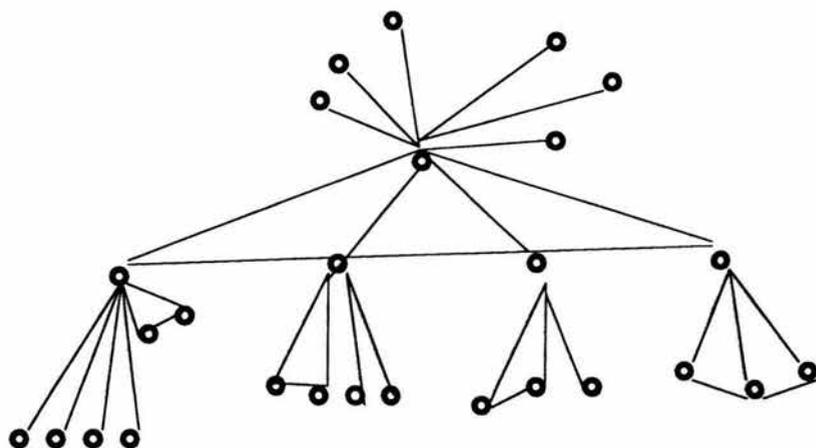
Las instrucciones para cada una de las subdirecciones se transmiten oralmente al subdirector de área, quien las hará llegar a sus subordinados para que se ejecute la acción encomendada, de modo que los miembros de los rangos inferiores que pertenecen a los departamentos adscritos a las subdirecciones obtendrán sólo la información mínima necesaria para operar, aunque a veces eso no ocurre y los operativos tiene que realizar el trabajo sin saber para qué o cuánto tiempo tiene para ejecutarlo.

Por el contrario, quienes toman las decisiones y organizan las actividades del área poseen, o así se cree, la información completa de lo que se va a realizar.

En el caso de que una información se transmita por escrito, de un subdirector a otro de menor jerarquía, adquiere todo un significado pues, si se trata de una sanción, regaño o llamado de atención, dado que normalmente este tipo de *Atentas notas* (que son los comunicados oficiales internos) van a parar al expediente personal, simbolizan una situación de tensión, puesto que pudo solucionarse por la vía del diálogo con el jefe inmediato o tal vez ni siquiera se planteó como tal.

Como se dijo al principio de este punto, la manera en que se ejerza el proceso de la comunicación en una organización repercutirá en la reproducción del sistema, en este caso en la DE, pues a través de ella se conocen las políticas, los lineamientos normativos, así como la realización de procesos de inducción y hasta de socialización de las diferentes áreas de la SEP en general y de la dirección editorial en particular.

Fig. 12. Grafo del modelo de comunicación de la DE



Este grafo aplicado a la Dirección Editorial representa el modelo de comunicación tipo “árbol”, que se compone de puntos intermedios conectados con otros puntos, en el que si uno de los que sirve de enlace llegara a desaparecer, el modelo quedaría desarticulado.

Tal como lo señala Mayntz (1972, p. 121) los puntos de enlace reciben o pasa por ellos una gran cantidad de comunicaciones, con lo que pueden formarse cuellos de botella y presentarse fenómenos de sobrecarga y trabas de funcionamiento.

Además, en el modelo de comunicación de la DE, los puntos no se conectan entre sí más que en los puntos intermedios superiores, pero hay que decir que los puntos más bajos de la escala aquí presentada también se comunican entre sí, pero el rango de información que manejan no es de la mejor calidad deseada para funcionar eficientemente y ha llegado incluso a presentarse duplicidad de funciones con las consecuencias lógicas de retraso y error en el trabajo.

Pueden notarse algunos puntos conectados con el centro hacia la parte superior, esto es porque existen áreas que se enlazan directamente al centro pues no hay un conector, ya sea jefe de departamento o subdirector, ya que en ocasiones por la renuncia o el retiro voluntario esas plazas no son cubiertas.

En la práctica, cuando un enlace desaparece la comunicación se da de forma directa creándose un punto intermedio artificial, es decir, sin algún grado formal de autoridad más que la que le da el ser contacto directo con el centro. Después de describir brevemente la manera en que fluyen las comunicaciones dentro la DE, revisaremos el proceso formal de reclutamiento de personal.

#### **2.4.6. Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización**

La administración pública se ha visto limitada en los últimos años para la contratación de personal debido a la crisis económica que se vive, tal vez por ello se pueda explicar que para ingresar a las filas de este tipo de organización se requiera de *conocidos* o de ser *recomendado*.

Cuando se requiere cubrir algún puesto en la DE, se ha podido observar que éste se ocupa con un miembro que el jefe inmediato conoce y que “cubre el perfil” (a consideración del propio jefe) de la plaza en cuestión; no se cuenta con un manual que indique cuál es ese perfil asignado a cada puesto pues, al parecer y de acuerdo con el área que debiera realizarlos que es la Dirección de Planeación, éste se puede inferir del manual de procedimientos. Lo cual resulta inverosímil pues en el citado documento se abordan sólo de manera general las actividades del área.

Lo anterior quizá explica el porqué no existe un área formal de reclutamiento y el departamento de recursos humanos se dedique a recibir la documentación de los nuevos miembros para realizar los trámites de contratación. Lo que puede constituir un grave problema para la organización pues “si se convierte en regla el que en una organización sean cubiertos los puestos vacantes con conocidos de los miembros, ya no se podrán tomar plenamente en cuenta para la selección criterios impersonales y puramente cualitativos” (Mayntz, 1972, p. 152).

A este respecto se puede decir que no por ello los miembros que forman parte de la DE no tengan las cualidades necesarias para desarrollar el trabajo requerido; como lo destaca el propio Mayntz, en ciertos estudios realizados se detectó que las unidades que habían reclutado miembros en atención a sus facultades o situaciones profesionales importantes para los cometidos de la organización eran más exitosas.

Tal como lo señala Mayntz, en las organizaciones con jerarquías escalonadas la ocupación de los puestos más altos dentro de la SEP y sus diversas direcciones de área como la DE, se da con miembros que están fuera de la organización y muy pocas veces se cubren con el ascenso, el cual está restringido “cuando se esperan del titular de los puestos elevados cualidades que hay que adquirir fuera de la organización y generalmente antes del ingreso” (1972, p. 149).

El ascenso en este tipo de instituciones está limitado a determinados sectores de la jerarquía, por lo que este tipo de movilidad en el trabajo representa un rasgo importante para comprender la estructura de una organización (Mayntz, 1972, p. 158), que para la DE, sería del tipo burocrática con jerarquía de puestos, en la que los ascensos son poco frecuentes.

Cuando un miembro que ha sido reclutado es seleccionado para ocupar un puesto determinado, debe pasar por un proceso de inducción, entendido como la presentación a los demás miembros, así como la definición de sus funciones, para posteriormente socializarlo dentro de la organización. La socialización se refiere al proceso de enseñarle al individuo cómo funcionar, cuáles son las normas y las reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización (Shein, 1982, p. 89).

Resulta que en la DE nunca o muy rara vez se realiza tal socialización oficial por parte de algún miembro de la organización, es decir que el nuevo integrante va conociendo sus funciones, las normas y las reglas e incluso a los demás miembros, con el tiempo y por el mismo desempeño de su trabajo.

Finalmente, este proceso se fusiona con las cuestiones de la motivación que ya se han abordado y que se verán a detalle en la parte de las representaciones de los miembros desde la estructura formal de la organización. A continuación se verán los tipos o estilos gerenciales y cuál se aplica para la DE.

#### **2.4.7. Estilos gerenciales**

Los estilos gerenciales o de dirección que Mayntz (1972, p. 169) reconoce son: el democrático, el autoritario y el que carece de dirección, los cuales repercuten en el comportamiento de los miembros de la organización. En su análisis plantea la

descripción que Harold Wilensky hace sobre el ideal de jefe de grupos que planea, manda, coordina, su actitud está orientada hacia el bienestar de sus subordinados, se interesa por ellos, es comprensivo, no castiga, y da lugar para la iniciativa y actuación independiente de los mismos.

En estudios que el propio Mayntz menciona y que versan sobre la forma de dirección democrática versus la autoritaria, y aplicadas a propósito en dos grupos, demostraron que los de la primera estaban más satisfechos de pertenecer a la organización; en cuanto a la productividad los que se sometieron a la dirección autoritaria sobresalieron en este rubro, por lo que el propio Mayntz establece que no es posible prescribir una regla de aplicación general más favorable.

En cuanto a los supuestos gerenciales basados en las creencias que tienen los gerentes, o quienes dirigen grupos dentro las organizaciones, sobre la actuación de las personas que conforman esos grupos McGregor señala que “Todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué debe uno motivarla y dirigirla” (McGregor, en Shein, 1982, p. 49).

Tres de los supuestos gerenciales más importantes son:

1) los racionales-económicos: básicamente expresan que a los empleados los mueve sólo el incentivo económico, son pasivos, requieren de ser manipulados, motivados y controlados.

La Teoría X afirma que la gente es perezosa por lo que debe ser controlada, es indisciplinada y carece de autocontrol de sus sentimientos irracionales. Por el contrario, existen algunos individuos que ejercen la automotivación y el autocontrol de sus sentimientos y son quienes deben asumir la responsabilidad de manejar a los demás (Shein, 1982, p. 50).

El estilo gerencial que debe operar para este supuesto es que la organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza a través de un sistema de autoridad y control (puede equipararse al estilo de dirección autoritario que Mayntz propuso).

2) Supuestos sociales: muestran la importancia de las motivaciones en la vida organizacional, el ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros es más importante que el incentivo económico.

Elton Mayo (en Shein, 1982, pp. 58, 59) concluyó que: A) las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad. B) la mecanización del trabajo (revolución industrial) restó significado intrínseco al trabajo, por lo que ahora se tiene que buscar en las fuerzas sociales de los grupos que se conforman más que en los incentivos y controles de la empresa. C) los empleados responden mejor a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman. D) los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad.

El estilo gerencial que debe operar ante estos supuestos es que la empresa debe prestar atención a las necesidades de las personas que trabajan en determinada tarea, debe preocuparse más por el bienestar psicológico del empleado, debe pensar más en incentivos de grupo (y aceptar la existencia de los mismos) que en los individuales, el dirigente pasa de ser control a actuar como intermediario entre los empleados y los altos niveles de mando de la empresa (este estilo asemeja al tipo que Harold Wilensky describió como ideal para dirigir un grupo exitoso).

3) Supuestos de auto actualización: diversos autores como Maslow, McGregor y Aygyris plantearon que el trabajador se alienaba porque el trabajo no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva. De aquí se derivó lo que McGregor denominó la Teoría Y que supone que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas del individuo como las fisiológicas, se empiezan a satisfacer las necesidades de orden superior. Así, su jerarquía de necesidades es la siguiente: 1) fisiológicas, 2) de supervivencia, 3) sociales y de afiliación, 4) de autosatisfacción e importancia, 5) de auto actualización (hacer uso máximo de su propio talento y recursos). El estilo gerencial que implica esta teoría es que la autoridad reside ahora en la tarea misma no en una persona, se debe resolver el problema del auto desarrollo y autocontrol, la organización le da la oportunidad al individuo de utilizar la motivación en beneficio de los objetivos de la misma (Shein, 1982, pp. 64, 65).

Es difícil hacer encajar a la organización dentro de una sola clasificación, puesto que en la práctica las cosas no son tan mecánicas para hacerlas coincidir de tal manera. A propósito de lo anterior, en la DE se podrían aplicar todos estos supuestos gerenciales, pues en las organizaciones de tipo burocrático, como la que nos ocupa, se piensa que para trabajar el empleado debe ser controlado en sus horarios, en la asistencia, con informes de actividades semanales, y con una supervisión directa de la actividad de cada miembro de la organización.

Existe una persona que media entre la dirección y los miembros de los niveles inferiores ya que con su actitud trata de ser comprensiva y servir de puente para hacer llegar las opiniones, actitudes e inconformidades a la dirección y viceversa, pues el director difícilmente se acercará a esos miembros para externar ni regaños ni otro tipo de comentarios. Finalmente, queda en cada integrante el querer o no desarrollar sus capacidades dentro de la organización, tarea que no se limita visiblemente pero que tampoco se alienta.

Hasta aquí hemos descrito lo que la organización debe ser formalmente hablando, pero como las organizaciones se integran con personas, en el siguiente apartado se describirán sus percepciones y representaciones desde la estructura formal de la DE de la SEP.

## **2.5. Representaciones de los miembros desde la dimensión formal**

Este apartado tiene como objetivos conocer las representaciones de los miembros desde la dimensión formal de la organización, mediante los tópicos sobre su proyecto personal dentro de la institución, lo que ellos piensan del liderazgo, la autoridad, el poder y los grupos.

Para lograr adentrarnos en las representaciones de los miembros de la organización se utilizó como técnica de investigación de campo la entrevista enfocada por segmentos, para tener de viva voz sus testimonios. Enfocada porque existe de antemano un tema o foco de interés hacia el que se orienta la conversación. El tema es un indicador de a quiénes se entrevista, con el fin de que responda a cuestiones concretas.

Este tipo de entrevistas requiere que el sujeto a entrevistar se conozca con anterioridad (su participación en alguna experiencia tiene que ver con la investigación). Ciertos tópicos orientaron o enfocaron la entrevista hacia el objeto de estudio, permitiendo incluso que fuera repetitiva ya que debía abordar una y otra vez el mismo tema, desde diferentes perspectivas (Francisco Sierra, 1998, en Reporte de investigación, 2003, p. 6).

Al hablar de segmentos nos referimos a que los sujetos a entrevistar se encuentran en una situación particular (Ander-Egg, 1983, Reporte de investigación, 2003, p. 5), esto se refiere a que el mayor número de características de la gente lo reúne una sola persona. Los candidatos a entrevistar se eligieron de entre quienes encarnan el proyecto organizacional todos los días buscándose por sus características personales, de grupo y trayectoria en la organización.

Esta entrevista nos ayudó a conocer el proyecto de la gente mostrándonos los motivos de la desarticulación entre el proyecto de la organización y el de la gente.

Una vez seleccionado el tipo de entrevista, se eligió a la gente a entrevistar, para ello fue importante que el entrevistador conociera de antemano a las personas, su antigüedad le permitió identificar fácilmente a las personas por sus características generales. Antes de entrar de lleno a lo que fueron las respuestas de nuestros entrevistados es necesario explicar cómo se seleccionaron.

Como ya se vio en el organigrama, la DE está organizada en cuatro subdirecciones, por lo que de cada una de ellas se intentó entrevistar a un integrante. Así, se contó con el apoyo de las siguientes personas:

*Mariela Zavala*, técnico superior (capturista), labora desde el uno de abril de 2002 en la subdirección de producción editorial; es uno de los elementos más recientes de la organización y colabora en la subdirección de producción editorial.

*Rosa Angélica Cordero*, coordinador de profesionales dictaminadores (apoyo administrativo), trabaja desde el uno de enero de 1998 en el área de planeación y enlace editorial. La renuncia de su jefe inmediato, quien fungía como asistente de la directora, la involucró en la lucha por esa jefatura y, por ende, por el puesto de asistente de la dirección pero, pese al esfuerzo realizado, no lo obtuvo pese a que, en

opinión de varios compañeros, ella “se lo había ganado”. Esa circunstancia la ha hecho estar cercana a la directora (al poder) y por ello el interés de entrevistarla. Además de que se desempeña mejor que su propia jefa pues el interés que tuvo por ocupar la plaza la hizo adentrarse en todas las actividades que un jefe de esa área y con esa responsabilidad (asistente editorial) debía tener. Es preciso aclarar que aun cuando por organigrama, este miembro pertenece a planeación y enlace editorial, en realidad recibe instrucciones de la dirección y su relación con la subdirección correspondiente es mínima.

*Irene León*, oficial de servicios y mantenimiento basificada (secretaria), se desempeña en el área de iconografía desde el uno de enero de 1998, es una de las pocas personas de la dirección que cuenta con base sindical, por ello el interés de entrevistarla. Cabe aclarar que iconografía depende de la dirección.

*Martín Córdova*, especialista técnico (técnico administrativo), trabaja desde el uno de marzo de 1994 en la SEP, y desde 2000 en la DE. Primero llegó al área de iconografía pues tiene formación como fotógrafo, pero al tener conflictos con la que en ese entonces era la jefa del departamento, fue transferido al área de planeación, donde actualmente colabora (es uno de los elementos más antiguos de la dirección). Cabe aclarar que hubo problemas en la grabación y su voz se escucha muy poco, por lo que se trató de rescatar la más posible su testimonio ya que se considera que por su antigüedad es relevante lo que él pueda aportarnos.

A continuación describiremos las representaciones de los miembros desde la dimensión formal de la organización.

### **2.5.1. Lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional**

Las preguntas que se realizaron para saber si ellos conocen la filosofía de la SEP y los objetivos de la propia dirección, fueron las siguientes:

¿Cómo llegaste a la DE?, ¿Cuál es el objetivo principal de la DE?, ¿Conoces el ideario de la SEP (misión, visión y valores)?, ¿Conoces el reglamento interno de la SEP?, ¿Crees que la división del trabajo es adecuada?, ¿Te explicaron cuáles eran tus

funciones?, ¿Sabes de la existencia del manual de procedimientos del área?, ¿Crees que se cumpla?

Las respuestas a estas preguntas nos llevaron a saber si los miembros de la organización conocen el proyecto institucional en general, y los objetivos de la dirección en particular. Además de confirmar que no existe un proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización por parte de la organización.

De los cuatro entrevistados, sólo una fue reclutada en un proceso formal que se llevó a cabo en un despacho de diseño externo, lo que nos lleva a reconocer que, tal como lo menciona Mayntz, los departamentos administrativos no necesitan hacer nada para conseguir empleados, pues encuentran suficientes aspirantes para los puestos libres (1996, p. 146). Es posible que por ello no exista un departamento formal que reclute y seleccione, puesto que la mayoría de los miembros de la organización pertenecen a ella porque fueron invitados a trabajar a la SEP por personas que ya laboraban dentro y que requerían colaboradores.

Ninguno de los entrevistados conoce la misión, la visión y los valores de la SEP. Por lo que respecta a la DE, sólo conocen de manera muy vaga los objetivos pues el trabajo diario les ha dejado esa percepción. En cuanto al manual de procedimientos de la DE, una persona dijo que para esta área no existía ninguno, los demás sólo aceptaron que no lo conocían. Consecuencia de este desconocimiento de los objetivos y en general de todos los documentos que definen el trabajo diario es posiblemente la falta de identificación con la organización. ¿Cómo podemos esperar que estos miembros se sientan identificados con el objetivo y con la organización misma, si ni siquiera lo conocen o lo conocen de manera muy vaga? Aquí podría aplicarse bien el pensamiento del Mayntz, pues aunque habla de la preservación del objetivo, afirma que “Cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él. Esto quiere decir que “sólo los miembros que se identifican con el objetivo de la organización conservarán su actitud” (1996, p. 83,84) hacia él cuando éste no pueda ser preservado.

Además, no conocen la normatividad que regula a la institución como el Reglamento Interior de la SEP ni la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, instrumentos con los que conocerían sus derechos y obligaciones y que en un momento dado los ayudarían a defenderse en circunstancias laborales difíciles.

En cuanto a sus funciones, sólo a una de ellas le explicaron cuáles eran, a las demás no, sino que fue poco a poco como fueron conociendo lo que se hace en sus respectivas áreas; incluso, a una de ellas ni siquiera le mencionaron que su función era como secretaria, por lo que actualmente no se asume como tal aunque en el organigrama aparezca con ese puesto. Lo anterior resulta curioso pues, pese a que nos encontramos con una organización altamente formalizada, donde los miembros de esta dimensión formal deben conocer los tipos de trabajo que se tienen que realizar (Schein, 1982, p. 16), en la DE, como se pudo observar líneas arriba, no sucede así. Los integrantes de la organización que no conocen el papel que deben desempeñar, entendido éste como un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado" (Mayntz, 1996, p. 106) y tiene que deducir lo que se espera de él de manera indirecta, ya sea por la observación de lo que hacen otros que desempeñan un puesto similar o por lo que sus colegas le comentan, implica, de acuerdo con el propio Mayntz (1996, p. 107), la desviación de la norma directiva.

Tocante a la división o distribución del trabajo, para ellos no es la adecuada pues existen áreas que cuentan con mucho personal y algunas que están carentes de él, por lo que el trabajo se acumula y se distribuye de manera desigual. Uno de los entrevistados comentó que si no se conocen los objetivos es muy difícil saber si la organización del trabajo es adecuada. En opinión de una de las consultadas, hay elementos del personal que están desaprovechados pues se encasilla a la gente en ciertas actividades sin tomar en cuenta que tienen aptitudes para desempeñar otro tipo de trabajo dentro de la misma área.

El objetivo, según Mayntz, "tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniéndolos después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias" (1996, p. 100). Lo que para nosotros significa, primero la distribución del trabajo

perfectamente estructurada; además de que se traduce en el organigrama del área en particular, que define las funciones de cada uno con el fin de cumplir con el objetivo de la DE, situación que, a decir de los consultados, no está sucediendo.

### **2.5.2. Visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional (contrato psicológico)**

Para conocer la actitud de las personas dentro la organización, si sus sueños y aspiraciones encajan dentro de la misma, y si ellos se sienten bien laborando ahí, realizamos las siguientes preguntas:

¿Cómo te sentiste el primer día de trabajo?, ¿Cómo percibiste el ambiente?, ¿En esa ocasión, te presentaron a tus compañeros?, ¿Esa percepción que tuviste entonces, sigue vigente?, ¿Qué es lo que más aprecias de tu trabajo, que es lo que más te gusta?, ¿Tienes participación en la toma de decisiones?, ¿Has tenido la oportunidad de evaluar tu trabajo, de medir los resultados?, ¿Piensas que la DE te puede brindar satisfacciones personales?, ¿Crees que te puede brindar satisfacciones profesionales?, ¿Se da la motivación en el área?

Los entrevistados tuvieron opiniones divididas en cuanto al recibimiento en el primer día de trabajo, dos de ellos piensan que fue "tranquilo" y que se sintieron "bien" ese día, mientras que los otros dos tuvieron una mala experiencia, pues para uno fue difícil ya que se creía que venía muy bien recomendado, mientras que el otro miembro confesó no sentirse "integrado". Esa primera impresión es importante pues, en opinión nuestra, da una visión de lo que nos espera dentro de una institución.

Sin embargo, en ninguno de los casos se ha dado el que los nuevos integrantes sean presentados a los demás, lo que retarda el proceso de socialización e integración a un equipo de trabajo, lo cual es muy importante pues es en ese momento donde se nos explican las funciones que nos corresponden dentro de la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la misma" (Schein, 1982, p. 19).

Ahora bien, el ambiente laboral, de acuerdo a estas personas, no es el más óptimo, pues ellas esperan que su esfuerzo sea reconocido y si no resulta así se sienten frustradas; asimismo, aprenden a seleccionar a la gente con la que pueden trabajar, finalmente, y siempre en opinión de nuestros entrevistados, los jefes tienen mucho que ver en el ambiente, por lo que depende de ellos que sea hostil o tranquilo, actitud que se da en los dos casos dentro de la DE. Lo anterior tiene mucho que ver con la motivación y el liderazgo, en cuanto a la primera, de acuerdo con Alderfer, el ser humano tiene necesidades básicas que satisfacer, entre las que se encuentra la del crecimiento personal (en Schein, 1982, p. 81), por ello es entendible el desánimo que impera en algunos miembros que se sienten ignorados por el líder.

En todos los casos, nuestros consultados dijeron obtener un beneficio personal de su trabajo, ya sea la relación con los demás o el beneficio propio: "lo que tú puedas obtener de la institución", así como el tener acceso a todas las publicaciones de la SEP. Uno de ellos planteó que su formación era muy diferente a lo que él desempeñaba en la DE, por lo que dijo no poder contestarme esa pregunta.

Podemos detectar, como lo señala Morgan (1996, p. 38), los tipos de intereses que se dan en los miembros que actúan dentro de la organización, entre éstos están los de cometido o de función (relacionados con el trabajo que uno realiza), los de carrera (que pueden ser independientes del trabajo que realiza) y los extramuros (las personalidades, actitudes privadas, valores, preferencias, creencias y obligaciones ajenas al trabajo). La persecución de los intereses de cada individuo, que como ya vimos es diferente para cada quien, difiere también de los objetivos de la organización, por lo que, de acuerdo con Morgan (1996, p. 140) estamos delante de un organización en la que confluye "gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia, por ejemplo, para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una ambición o un objetivo deseado. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción [de éstas] es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización."

Respecto a la toma de decisiones, dos de los consultados dijeron no tener absolutamente nada que ver en la toma de decisiones y que se limitaban a realizar el trabajo que se les indicaba, y dos de ellos comentaron que sí tenían esa

participación. También pudimos observar que la mayoría de los casos de nuestros consultados, sí podían evaluar su trabajo, pero a condición de ser ellos quienes lo entregaran a la directora, de lo contrario, no es posible "saber si estuvo bien o mal". También se dijo que como el trabajo era impreso, sí había manera de saber de los errores y quién los había cometido, finalmente, uno de ellos dijo que nunca había podido evaluar sus resultados.

Posteriormente se abordó el tema de las satisfacciones personales y profesionales que van muy ligadas. Se detectó que el crecimiento dentro de la institución está muy limitado, sino es que nulo, pues las "pocas personas que han podido escalar no han perdurado en la institución", y las que siguen ahí no han podido ascender pues la gente que llega a los puestos de mando viene de fuera sin haber recorrido un camino dentro de la misma organización. En cuanto a las satisfacciones profesionales y personales que se pudieron detectar, se encontró que no tienen mucho que ver con el ascenso, sino, de nueva cuenta, con lo que se pueda obtener de beneficio personal de la institución.

Al hablar de motivación, el consenso general fue que en la DE no existe, ya sea porque no hay integración, no hay equipo de trabajo, o porque no se fijan en cada uno de los miembros, en sus proyectos personales. A pesar de lo anterior, hubo dos opiniones en las que se notó que la motivación proviene de cada uno de nosotros y que también el trato amable con el jefe es muy importante pues puede ser motivador. No se habló de los estímulos económicos o se mencionó de paso, a pesar de que existen.

Volvemos aquí a tocar el tema de la motivación, el cual es recurrente en estas entrevistas y nos reafirma que es un tema central para el buen desempeño de los individuos dentro de la organización. Diversos teóricos han tocado el tema y realizan una clasificación de las necesidades humanas. A este respecto y tomando en cuenta las apreciaciones de los entrevistados, vale la pena mencionar el "loci de la satisfacción laboral" que Katz y Van Maanen desglosaron en tres factores:

1. El trabajo mismo (factores intrínsecos);
2. el contexto de interacción (tienen que ver con los compañeros de trabajo, los supervisores y con otras personas en el

medio laboral); 3. Políticas organizacionales (el salario, la promoción, condiciones de trabajo y con otros factores que el trabajador no puede controlar).

Hackman y Oldham desarrollaron otros aspectos que explican la percepción de los consultados sobre sus sentimientos dentro de la organización, como son el de realizar un trabajo que es importante o "vale la pena", que es responsable del producto de su trabajo, y, finalmente, quiere tener la posibilidad de evaluar el resultado de todos sus esfuerzos (si es satisfactorio o no).

Las respuestas que nos dan los consultados expresan un sentimiento de no ser tomados en cuenta, realizar un trabajo fragmentado, no sentirse responsables de su trabajo y, por lo tanto, tampoco poder evaluarlo.

Al abordar el tema de las satisfacciones personales y profesionales que también tienen que ver con la motivación, es preciso agregar el postulado de Mayntz sobre el ascenso, que nuestros consultados resaltaron, en el sentido de que en las organizaciones burocráticas el ascenso está limitado a determinados elementos de la jerarquía. Agrega que en el sector burocrático éste se da por años de servicio o por rendimiento (1972, pp. 158, 159); como lo confirman los consultados y lo reafirma el propio Mayntz, los puestos más elevados suelen cubrirse por nuevos miembros alistados fuera de la organización (1972, p. 159).

### 2.5.3. Lo que la gente piensa sobre el liderazgo

Las preguntas para conocer lo que la gente piensa del líder de la organización, que en este caso es la directora de área, fueron las siguientes:

¿Qué opinión tienes del líder?, ¿En qué basa su liderazgo?, ¿Qué le da la autoridad?, ¿Cómo ejerce el líder su poder?

Las definiciones fueron las siguientes: "es una persona con conocimientos, pero como persona para relacionarse con los demás no". "Es desconfiada, poco tolerante y no te da la oportunidad de conocerte ni conocerla ni conocer tu trabajo". "Se impone". "Se impone a través de regaños". "Es complicada, parca", "Si tiene ese puesto es porque debe ser capaz", "No explica bien", "No mide sus iras", "La gente

es invisible para ella". "Funciona, porque ella pide el trabajo y se le entrega, así es que funciona".

Serrano y otros autores le atribuyen al liderazgo varios elementos que le dan un lugar estratégico dentro de la organización: uno de esos elementos sería lo que el representa: la cultura organizacional (la forma de vida institucional) y ostenta el poder (capacidad para regular y controlar). Agregan que éste representa un orden y una manera de hacer las cosas (2001, p. 46).

Volviendo a las respuestas que nos dieron los consultados, ellos plantearon que su liderazgo se basa en sus "conocimientos, porque no es carismática ni te da confianza", "en la capacidad que tiene como profesionista, es intelectual", "en el autoritarismo muy marcado".

Finalmente, se les preguntó acerca de cómo ejerce el líder su autoridad a lo que respondieron que es "con sus conocimientos" y "a través del miedo que inspira" en todos los miembros de la organización. Uno de los entrevistados dijo que "ella ya no tiene confianza en las personas que la rodean y que deberían ser su equipo. Anteriormente contaba con un equipo más conformado, más fuerte. Pero a raíz de que se fue su asistente y de que la subdirectora de planeación anterior ya no está, su círculo ahora son dos subdirectores" (diseño y coediciones) "y desde ahí ha venido la desintegración. Se le fue su equipo. Ahora hemos llegado al extremo de que nosotros ya estamos divididos".

Otra de las percepciones sobre el mismo tema es que ejerce su poder a través de gritos y rabietas. Finalmente, también se aprecia que su poder "es unilateral, ella sabe que tiene el poder y hay que asumirlo como tal, no hay otra cosa más que lo que ella dice, puede estar o no equivocada, puede saberlo si está o no equivocada. Pero su poder lo ejerce de manera unilateral, es sólo ella".

Para explicar las percepciones sobre la autoridad y el poder y cómo se ejercen, los mismos autores (Serrano y otros, 2001, p. 48) ofrecen el segundo elemento constituido por algunas bases y fuentes para ejercer ese poder (que vienen muy bien al liderazgo en la DE): dichas bases se encuentran en "el miedo que genera el instrumento de la coerción; la distribución que genera el operador del <<premio y castigo>> , el

convencimiento/chantaje que genera el manipulador persuasivo; y el acceso a la información que genera conocimiento.

Las fuentes de poder son el estatus, el carisma personal (que en este caso no se aplica pues ya lo dijo una de las consultadas y lo refuerzan los demás); la pericia en el manejo de la información especializada (se mencionó que el líder de la DE tiene muchos conocimientos sobre el área editorial); y la oportunidad que le permite encontrarse justo a tiempo y en el lugar correcto (Serrano y otros, 2001, p. 48).

Por último, los rasgos de la personalidad que incluyen la seguridad; la orientación al logro; el autoritarismo; el maquiavelismo (grado de pragmatismo en la ejecución de sus tareas y su comportamiento con los demás); y la aceptación de riesgos. La conjugación de todos estos elementos, según los propios autores ya citados, dará como resultado un liderazgo más o menos efectivo y aceptado (Serrano y otros, 2002, p. 49).

Hasta aquí las representaciones de los entrevistados desde la dimensión formal, que son un indicador de que al interior de la organización las relaciones no son las más adecuadas, puesto que el líder, cuya personalidad se analizará en el capítulo tres de este trabajo, está sustentado en el autoritarismo y la coerción. Dicha actitud lógicamente permea a toda la DE, por lo que el clima organizacional (que también se verá en el próximo capítulo) está lleno de tensión e inconformidad. A continuación resumiremos las expectativas de la organización también desde la dimensión formal.

## **2.6. Expectativas de la organización desde la dimensión formal**

Después de realizar una breve revisión de la estructura formal de la organización y de la manera de ver a la organización por parte de los miembros del el objeto de este estudio, podemos plantear un acercamiento a las áreas que deben ser atendidas.

### **2.6.1. Áreas de atención urgente**

En primera instancia se debe reconocer que, aun cuando se trata de una organización altamente formalizada, sus miembros no conocen el ideario ni los objetivos ni mucho menos los manuales de procedimiento del área. Por lo que es urgente que se plantee una estrategia encaminada a difundirlos entre todos los empleados.

Un segundo punto sería el revisar el manual de procedimientos con el fin de ser más específicos en las tareas, pues en él sólo se bosquejan de manera general los procesos que se realizan en la DE. Además, es preciso plantear el perfil de puestos para que los futuros miembros sean seleccionados tomando en cuenta esos lineamientos, además de que todos conozcan claramente sus funciones pues son una guía para el actuar de cada uno de ellos.

En tercera instancia y dado que casi nadie conoce los manuales y aunque éstos son muy generales, los procesos formales de trabajo varían de acuerdo a las circunstancias o coyunturas que se presenten pues lo que es asignado a un área en un momento dado, posteriormente se asigna a otra.

Un cuarto punto se refiere a los procesos de comunicación, podemos observar que es común encontrar que la información se “guarda” pues se piensa que es poder y como a los seres humanos nos gusta el poder, es preciso atesorarlo controlando a consideración los datos o informaciones que pudieran servir para realizar un mejor trabajo. Morgan (1996, p. 154) explica que “el conocimiento y la información son fuentes de poder y que controlando estos recursos una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia”. Pero, al parecer, muchos miembros de la organización lo que buscan con el control de la información es ganar prestigio, acotando la actividad de otros miembros.

En quinto lugar, abordaremos el reclutamiento, que de manera formal no se da en la DE, pues la gente que ingresa lo hace a través de conocidos o recomendados que llegan a ocupar los puestos vacantes, estos miembros a veces no cumplen con los requisitos mínimos. Por lo que respecta al ascenso en la escala de puestos, en la DE se da raramente, lo que provoca desaliento y frustración de los miembros que se sienten capacitados para ese puesto.

Finalmente, de las representaciones de los miembros desde la dimensión formal se pudo detectar lo siguiente: la relación con el jefe inmediato es inversamente proporcional al nivel que este último tenga, es decir, un operativo puede llevar una buena relación con un jefe de departamento, pero si la relación de trabajo se tiene que

dar con la dirección, esa relación se ve disminuida al grado de sólo acatar órdenes y exponerse a un regaño si no se llevan a cabo o no se entienden claramente.

Con respecto al líder, los miembros tienen la percepción de que éste ejerce el autoritarismo tras la trinchera que le da el puesto, pero también perciben que tiene los conocimientos que le otorgan autoridad.

Acerca de las oportunidades para cumplir sus sueños y aspiraciones dentro de la organización, éstos no creen que puedan desarrollarlos, a no ser que obtengan algún beneficio por las relaciones que se puedan establecer con el exterior (miembros de otras organizaciones o proveedores). A grandes rasgos, estos son algunos de los problemas visualizados que se deben atender.

#### **2.6.2. Problemas que la organización detecta**

En cuanto a las aspiraciones que la propia SEP tiene y que repercuten en todas las áreas, se observa la necesidad de que sus miembros alcancen la excelencia en cuanto a calidad se refiere, por lo que constantemente se imparten cursos de inducción al servidor público, calidad en el servicio, trabajo en equipo, administración del trabajo, mi código de ética, así como de paquetería informática y conferencias de todo tipo encaminadas a elevar la calidad humana de la persona.

Otra de las metas que tiene la organización es el acceder al premio ISO, para el cual se está preparando en la actualidad. Por último, la institución le está apostando a su Programa Nacional de Lectura en el cual la DE tiene una amplia participación y, a pesar de que es el gran programa sexenal, no cuenta con los recursos económicos ni humanos indispensables para cumplirlo en tiempo y forma, no obstante, año con año se lleva a cabo con los costos humanos que ello implica y que se verán en el próximo capítulo.

En cuanto al proyecto de la gente, los intereses no coinciden aun cuando los miembros confluyen en la organización, éstos no se sienten parte de ella y por lo tanto buscan enfocar su actividad hacia sus propios intereses, el trabajo aunque está en primera instancia, no los satisface y cumplen porque deben hacerlo.

El liderazgo se aplica muy bien, quizá desde el punto de vista de la autoridad de la SEP, pues su función de control, coerción, convencimiento y hasta la personalidad, le dan a la organización la certeza de que el trabajo saldrá de cualquier modo.

## **2.7. Definición básica de la cultura organizacional**

Morgan señala que al hablar de cultura “nos referimos a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (1996, p. 100).

Observa a la organización como un fenómeno que varía según el estado de desarrollo de la sociedad y que también cambia de una sociedad a otra. La ideología, los valores y los rituales que se dan en una organización determinada son reflejo de lo que acontece en una sociedad dada.

La SEP, vista como un todo, forma parte de un sistema aún más grande que es el Poder Ejecutivo Federal, inserto en un tipo de gobierno que pertenece a una sociedad basada en el consumo y en lo que ahora se ha dado en llamar neoliberalismo. Este tipo de sociedad con características muy precisas, está formada por múltiples organizaciones que no nacieron de la noche a la mañana, sino que se fueron conformando a través de los años y cuyas características tampoco son nuevas.

Al hablar de secretarías se habla de organizaciones muy grandes que bien pueden encajar en el concepto de burocracia de Max Weber, al que identificó bajo los auspicios del capitalismo. De acuerdo con la definición de este sociólogo alemán, burocracia es “una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones” (Morgan, 1996, p. 14).

Vistas de este modo nuestras secretarías de Estado, desde la perspectiva mecanicista o de la teoría clásica de las organizaciones, dichas instituciones deberían funcionar con un máximo de efectividad, productividad y eficiencia. No obstante, y tal como lo preveía el propio Weber, la “racionalidad formal no garantizaba la racionalidad material o sustantiva: el logro más eficiente de metas o valores (Salaman, 1984, p. 20).

El estudio de este tipo de organizaciones se centró entonces en el contexto de la autoridad como forma de control. Es por ello que al hablar de la SEP, la podemos definir precisamente como una estructura burocrática basada en la cooperación, con división del trabajo expresada en un organigrama, con jerarquías claramente definidas y un grado de control elevado.

Así es como podemos concebir a esta dependencia del gobierno federal; pero, ¿cómo se autoconcebe la SEP? De acuerdo con el Plan Nacional de Educación (PNE) 2001-2006 el propio secretario del ramo admite que es preciso replantear las tareas de la educación mexicana con el fin de contribuir a la democratización del país, con alta calidad de vida y con un sentido de unidad nacional.

Para cumplir con la visión que se planteó hacia el año 2025, la institución, siguiendo el mismo plan, contará con una estructura orgánica redefinida y reducida, cumplirá un papel de coordinación altamente provechoso para el conjunto del sistema educativo nacional y positivamente valorado por las entidades federativas (PNE 2001-2006, p. 74).

La SEP aspira a ser un organismo eficiente de coordinación y control para la educación nacional. Por lo tanto, cada una de sus unidades administrativas también aspiran a la eficiencia y la productividad, con miras a cumplir con la visión sexenal, pero es preciso aclarar que a lo largo de su historia la institución ha tenido casi la misma visión e incluso su creación fue producto de la necesidad de proporcionar educación a miles de personas que carecían de ella, situación que hoy en día sigue vigente.

Pero las condiciones laborales y de productividad que imperan, por ejemplo, en la Dirección Editorial no concuerdan con la intención de ser competitivos y crear productos de alta calidad, pues las relaciones de poder que se desarrollan en ella están más bien encaminadas a crear división, frustración y desmotivar al personal que es quien realiza las tareas y que no le encuentra un sentido o no le da la importancia debida a la labor de educar.

La SEP y en particular la DE, pueden verse también, de acuerdo con la concepción de Morgan, como una cultura compuesta de subculturas con sus propios patrones o modelos, pero lejos de verse como una familia con intereses comunes, se encuentra altamente fragmentada en grupos que tienen diferentes aspiraciones de lo que la

organización podría ser, lo que afecta la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

## 2.8. Diagnóstico

Como ya se dijo anteriormente, nos encontramos frente a una organización con una estructura altamente formalizada y burocrática que tiene perfectamente definido su ideario, objetivos y manuales de procedimientos. Que también está reglamentada y normada por leyes y reglamentos de carácter federal.

También estamos frente a una organización que no se ha preocupado por “integrar” a sus miembros en el sentido de hacerlos partícipes de ese ideario, objetivos, manuales y normatividad en general, situación que provoca la falta de interés, la desintegración, el conformismo y el cumplir por cumplir.

También estamos en presencia de una institución que se basa en la división del trabajo y la cooperación expresados en un organigrama, que refleja la jerarquía de puestos y la especialización de las tareas. Además, es una organización que, en términos generales, se preocupa por mantenerse actualizada tecnológicamente y que se ocupa en tratar de que el personal esté consciente de su labor como servidor público mediante la impartición de cursos encaminados a ese fin.

Cabe resaltar que no cuenta con un departamento de reclutamiento y selección de personal, sino que sus contrataciones se basan en recomendados y conocidos. No existe un perfil de puestos pese a su alto grado de formalización. Cuando un miembro ingresa, no se le aclaran sus funciones de manera concreta (inducción) ni se le propicia a la socialización, situaciones fundamentales que inciden en el desempeño de cada miembro de la organización.

La DE, dado su carácter burocrático, tiene una estructura jerárquica, como ya se dijo, y en ese mismo estilo se dan sus procesos de poder, autoridad, control y comunicación. Es decir, que el poder se ejerce por el estatus que da el puesto y, particularmente en la DE, se ejerce también por los conocimientos que el líder tiene y que le dan también esa autoridad, esta última basada, de acuerdo a las expresiones de algunos miembros consultados, en el “miedo que genera la coerción”.

El control se ejerce de acuerdo a la forma autoritaria en donde la cabeza es la que domina dentro de la organización, y se puede ver claramente expresada en los organigramas en los cuales cada unidad administrativa cuenta con su “cabeza” y se supedita a otras en forma descendente. No obstante, dentro de cada una de las áreas que conforman a la SEP, en este caso la DE, el líder es el que domina ese pequeño subsistema dentro de la organización, aunque su poder es acotado por el de la jerarquía subsiguiente.

En ese mismo sentido se da el proceso de la comunicación, en forma vertical de arriba abajo, generalmente de manera oral dentro de la misma DE, y hacia afuera de manera escrita. Además, la cantidad de información que manejan los grados inferiores dentro de la institución es mínima e incluso hasta incompleta para poder actuar en su propio ámbito de trabajo.

Las anteriores reflexiones nos llevan a pensar que la organización se basa en los supuestos gerenciales racionales-económicos, que suponen que los miembros son movidos sólo por el incentivo económico y son vistos como entes pasivos a los que hay que manipular, controlar y motivar.

Finalmente, la realización de cuatro entrevistas a algunos miembros de la organización para hablar acerca de sus representaciones desde la visión formal de la organización confirmaron lo que ya se predecía con la simple observación y que además reafirma todo lo planteado en este último punto. A continuación presentamos algunas propuestas mínimas, no costosas y que podrían generar algunos cambios en el estado de ánimo de las personas que integran la organización.

### **Propuestas mínimas**

Descrito el escenario actual formal de la DE, se podría empezar por crear algún tríptico que se hiciera con los recursos con que cuenta la propia dirección, conteniendo la información sobre el ideario y objetivos de las áreas a las que está supeditada la DE, y distribuirlo entre el personal para que se identifiquen con él o por lo menos lo conozcan.

También podría, con el personal de nuevo ingreso, hacerse un ejercicio de inducción y socialización con el fin de que el proceso de integración de estos nuevos miembros se dé de manera más rápida y cómoda para ellos.

Algo que no cuesta nada y que ayudaría mucho a elevar la productividad es tratar de mirar hacia el trabajador común y corriente, conocer sus aspiraciones, inquietudes e, incluso, su proyecto personal de vida, para de ahí partir hacia un estadio más armónico en el que puedan convivir líderes y subordinados sin la necesidad de ejercer la coerción directa a los miembros, pues la motivación aunque sea sólo por el trato amable hacia los empleados es un gran paso encaminado a cumplir las metas y los sueños de la propia organización. Finalmente veremos, a nuestro juicio, cuáles son los escenarios posibles para la organización.

### **Escenarios posibles**

Estamos frente a una institución de gobierno con una misión continuada que cumplir, aun cuando prevalezcan anomalías y contradicciones entre el ser y el deber ser, pues las normas, manuales, reglamentos dictan una actitud que se debe tener, y en la realidad sucede otra que a veces no es la más adecuada para una situación dada.

Tratándose de una instancia del poder Ejecutivo con lineamientos y mucho campo de trabajo, ésta no tenderá en el corto y hasta largo plazo, a desaparecer. Tendrá que irse adecuando a los cambios del entorno que gatillan cambios hacia adentro, pues nos encontramos con una organización informacionalmente abierta pero estructuralmente cerrada; es decir, recibe información del exterior que le sirve para corregir o modificar acciones, pero que en su estructura no sufre ninguna modificación a pesar de lo turbulento que pueda ser ese medio ambiente.

A lo largo de su existencia, la SEP y sus unidades administrativas han sido siempre estructuras formalmente y apegadas a la visión clásica de la organización. Pero, lo que les da seguridad en su existencia es el pertenecer al aparato burocrático oficial o gubernamental que les garantizará su sobrevivencia.



## CAPÍTULO 3

### FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES

Conocer la estructura formal de la organización es vital para entender cómo se llevan a cabo los procesos productivos dentro de ella, sin embargo, dado que las instituciones están formadas por personas, es preciso adentrarnos un poco más, rebasar el ámbito de las normas, del organigrama, de la estructura formal, y conocer cómo funciona en la realidad la DE.

Para ello se aplicarán técnicas de medición cuantitativas y cualitativas que permitirán conocer, por ejemplo, la personalidad de los actores, sus opiniones respecto a un proceso productivo inmerso en ciertos problemas; asimismo, se conocerá el clima de la DE y cómo influye en esos problemas.

#### 3.1. Diferencia entre estructura formal y funcionamiento real

En el capítulo anterior observamos que la DE está dotada de una estructura altamente formalizada pues cuenta con un organigrama y objetivos o propósitos expresados en el manual de procedimientos; además, se encuentra en un sistema más amplio que es la propia SEP, instancia cuya estructura formal está expresada en los instrumentos o documentos que le dan forma y dirección a su actuar cotidiano.

A este respecto y como ya se dijo, la SEP cuenta con misión, visión, valores; cada una de las subsecretarías que la conforman también tienen su ideario, más los objetivos, actividades y funciones, es decir, los objetivos de cada una están desglosados en diversas actividades que ayudarán a cumplir el cometido o último fin que es brindar educación de calidad a todos cuando y donde lo requieran. Posteriormente, la distribución o desmembramiento del objetivo hasta llegar a un esquema dinámico, da forma a la estructura, que está basada en la división del trabajo, para dar paso al organigrama.

La división del trabajo, entendida como la “forma de producción en la que se separan las diversas fases de un proceso productivo, de tal manera que algunas personas desempeñan unas operaciones y otros operarios realizan las demás fases” (Zorrilla,

1988, p. 51) explica por qué para las organizaciones es tan importante tener un organigrama que describa esa distribución laboral y también indique las formas jerárquicas de su lógica, es decir, los rangos de autoridad que le ayudarán a conseguir las metas u objetivos que se ha planteado.

Para este modelo de organizaciones se establece que la cooperación de los individuos es fundamental, sin embargo, conseguir que éstos cooperen resulta poco sencillo. Por cooperación debemos entender “la forma del 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, 1976, p. 262).

Aun cuando en el organigrama se designen las funciones que cada área o departamento debe realizar y, por ende, cada individuo, en la realidad la situación puede variar pues es muy difícil que el ser humano actúe mecánicamente para cumplir los cometidos asentados en un documento.

El factor humano con sus cargas psicológicas influye en la manera de hacer y decidir por lo que en la realidad el funcionamiento de la organización es diferente. Para entender lo anterior se seleccionará un proceso productivo específico, con el fin de analizar las variables que influyen directamente en él y que explican la problemática que se genera en la organización a partir de ello.

Es preciso señalar que la producción de bienes o servicios debe estar acompañada de la *calidad*, concepto que abordaremos en seguida.

### **3.1.1. Calidad y variabilidad**

De acuerdo con Emilio Martínez (1995, p. 6) la palabra calidad tiene diversos significados de los cuales él consideró como el más aplicable el que indica que la “calidad es adecuación al uso”.

Martínez explica que el concepto adecuación al uso se ramifica en dos direcciones que se expresan en el cuadro siguiente:

Tabla. 5. Definiciones de calidad (adecuación al uso)

Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente	Ausencia de deficiencias
Una mayor calidad capacita a las empresas para:	
Aumentar la satisfacción del cliente	Reducir los índices de error
Hacer productos vendibles	Reducir los reprocesos y desechos
Ser competitiva	Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía
Incrementar la participación en el mercado	Reducir la insatisfacción del cliente
Proporcionar ingresos por ventas	Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado
Obtener buenos precios	Aumentar los rendimientos y la capacidad
	Mejorar los plazos de entrega
Efecto: en las ventas (la mayor calidad cuesta más)	Efecto: en los costos (la mayor calidad cuesta menos)

Para la Dirección Editorial, para la SEP y para el Gobierno Federal en general, hablar de calidad es tocar uno de los puntos medulares de los objetivos estratégicos que se plantean en los programas nacionales de gobierno. En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (2001, p. 76) se estipula, entre otras cosas, que se aspira a: "Proporcionar una educación de buena calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos".

Por su parte, a nivel federal se está planteando un nuevo programa denominado Modelo de Calidad Intragob que se propone con la intención de que la SEP y todo el Gobierno Federal obtengan el ISO 9000.2000. En éste se dice que la calidad está "orientada a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los ciudadanos y clientes de los **productos y/o servicios** que proporciona la Administración Pública Federal". La **satisfacción del cliente** se entiende como "la efectividad de los sistemas de las Instituciones para conocer profundamente las necesidades de sus **clientes externos e internos**; satisfacer dichas necesidades y expectativas e incorporar los ciclos de mejora de los **procesos internos y a los procesos, productos y servicios asociados**, a través de la identificación de las necesidades de los ciudadanos y/o clientes y las acciones sistemáticas de **medición de la calidad del servicio**, así como la administración de la dependencia / entidad para brindar una respuesta y comunicación

oportuna y confiable, enfocada a proporcionar valor agregado a sus clientes y a la sociedad”.

Al respecto, Emilio Martínez (1995, p. 7) define conceptos “clave” derivados de la palabra calidad, tales como *producto*, *bienes*, *bienes*, *software* y *servicio*. Producto es la salida de cualquier proceso, éste consiste en bienes, software y servicios. En el caso de la Dirección Editorial, el producto que se obtiene es la educación propiamente, contenida en los materiales y auxiliares didácticos como libros de texto gratuitos, que constituyen los *bienes*.

El *software* entendido como información general o informes, planes, instrucciones, advertencias y órdenes que se producen en la DE son los manuales, normas, reglamentos internos del funcionamiento de la dirección; los *servicios* o trabajo realizado para otra persona incluye el que se realiza para alguien dentro de la empresa, que en este caso es la edición de los textos cuyos contenidos elaboran las áreas académicas (lengua y comunicación, matemáticas, historia, ciencias naturales, geografía, entre otras).

Martínez (1995, p. 7) también señala que el producto que se obtiene debe cumplir con ciertas características o propiedades que pretenden satisfacer las necesidades de los clientes y proporcionarles satisfacción. Las características de los productos elaborados en la DE, de acuerdo a su manual de procedimientos están conformadas por el diseño de esos materiales de acuerdo a los estándares establecidos para cada tipo de material dentro de su respectiva colección, la corrección y la propuesta iconográfica correspondiente.

En cuanto al cliente, entendido como cualquier persona que recibe el producto o es afectado por él, Martínez distingue dos tipos: los internos que son afectados por el producto y también miembros de la empresa que lo produce. Los clientes internos de la DE son las áreas académicas que encargan a la DE la edición, revisión o reimpresión de libros, planes o programas de estudio, videos, folletos, audio-casetes, entre otros; estos materiales, después de ser editados son enviados a otra instancia gubernamental que se encarga de imprimirlos y devolver el material ya producido al almacén, listo para ser distribuido al cliente final, que serían los alumnos, maestros, directivos y padres de

familia, quienes constituyen los clientes externos de la DE (personas externas o ajenas a la empresa que los produce).

### **3.1.2. La satisfacción con el producto y la satisfacción del cliente.**

Estos dos términos pueden ser considerados como sinónimos ya que, cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente dan como resultado la satisfacción.

Por el contrario, cuando el producto adolece de fallos o deficiencias, se tiene como consecuencia la insatisfacción. Estos fallos pueden consistir en el incumplimiento en las fechas de entrega, artículos inoperantes, aspecto deteriorado e inconformidad con la especificación.

La insatisfacción tiene como mayor impacto los costes al rehacer el trabajo y responder a las reclamaciones del cliente. En la DE se tiene como política el entregar productos de calidad dentro de los tiempos establecidos. No obstante, los contratiempos impiden cumplir dicha política y en ocasiones generan tensiones entre el personal, por lo que es preciso que se cree un mecanismo que permita supervisar los procesos productivos y que al mismo tiempo se detecten los pasos del proceso que son conflictivos.

De acuerdo con Martínez, el enfoque actual de la calidad está enfocado en la prevención de defectos, este sistema se centra en el proceso de la producción (donde se originan los defectos) con el fin de mejorar el producto.

Para corregir y mejorar la calidad de los productos de una organización, se han adecuado métodos estadísticos ya existentes con la intención de aplicarlos a los problemas de calidad. Esta metodología se conoció como control estadístico del proceso, el cual abarca los siguientes pasos:

1. Recogida de datos básicos.
2. Análisis por medio de herramientas (distribución de frecuencias, principio de Pareto, diagrama de Ishikawa, gráfico de control de Shewhart).
3. Aplicación del concepto de capacidad del proceso.

El uso de estas herramientas estadísticas ha servido para mantener el control, la mejora y la planificación de la calidad. En la actualidad, el centro de atención está puesto en un sistema de prevención que enfatiza sobre el proceso de producción, hecho en donde se originan los defectos. La observación del proceso permite recabar datos que al ser interpretados nos dan la pauta para llevar a cabo las acciones necesarias encaminadas a mejorar el proceso. La variación de cualquier proceso se analiza tomando en cuenta las causas que lo originan:

Causas comunes: atribuibles al sistema y que pueden ser eliminadas o controladas;

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

A continuación trataremos de explicar los procesos problemáticos que se detectan en la DE de la SEP.

### **3.1.3. Procesos problemáticos en la organización**

Para identificar la trayectoria ideal que sigue un producto o servicio y así detectar desviaciones, se utilizará el diagrama de flujo. En el capítulo anterior se presentaron los cuatro más importantes que representan los procesos de producción de la DE.

Con el fin de mostrar las diferencias que se dan en la práctica, se presenta en la figura 13 el flujograma que explica los pasos del proceso de edición de todos los materiales educativos y auxiliares didácticos. También se incluye un cuadro con la explicación de los mismos pasos y se ubica el paso en donde hay conflictos.

Cabe aclarar que el proceso de edición de tantos materiales como los que se realizan en la DE, es complejo por lo que en este apartado señalamos los que por su cercanía con el investigador pueden ser explicados. Se trata de la solicitud de cotización de impresión que la DE realiza a Conaliteg, Los diagramas de flujo que se presentan a continuación ayudarán a entender mejor el problema.

### **3.1.4. Aplicación de diagramas de flujo**

En seguida se muestra el flujograma que explica, de manera general, el proceso de edición de materiales educativos. En el cuadro anexo se explican los pasos que se

siguen y en la última columna se muestran los problemas detectados. La parte sombreada representa el paso del proceso que se quiere medir.

Fig. 13. Flujograma ideal

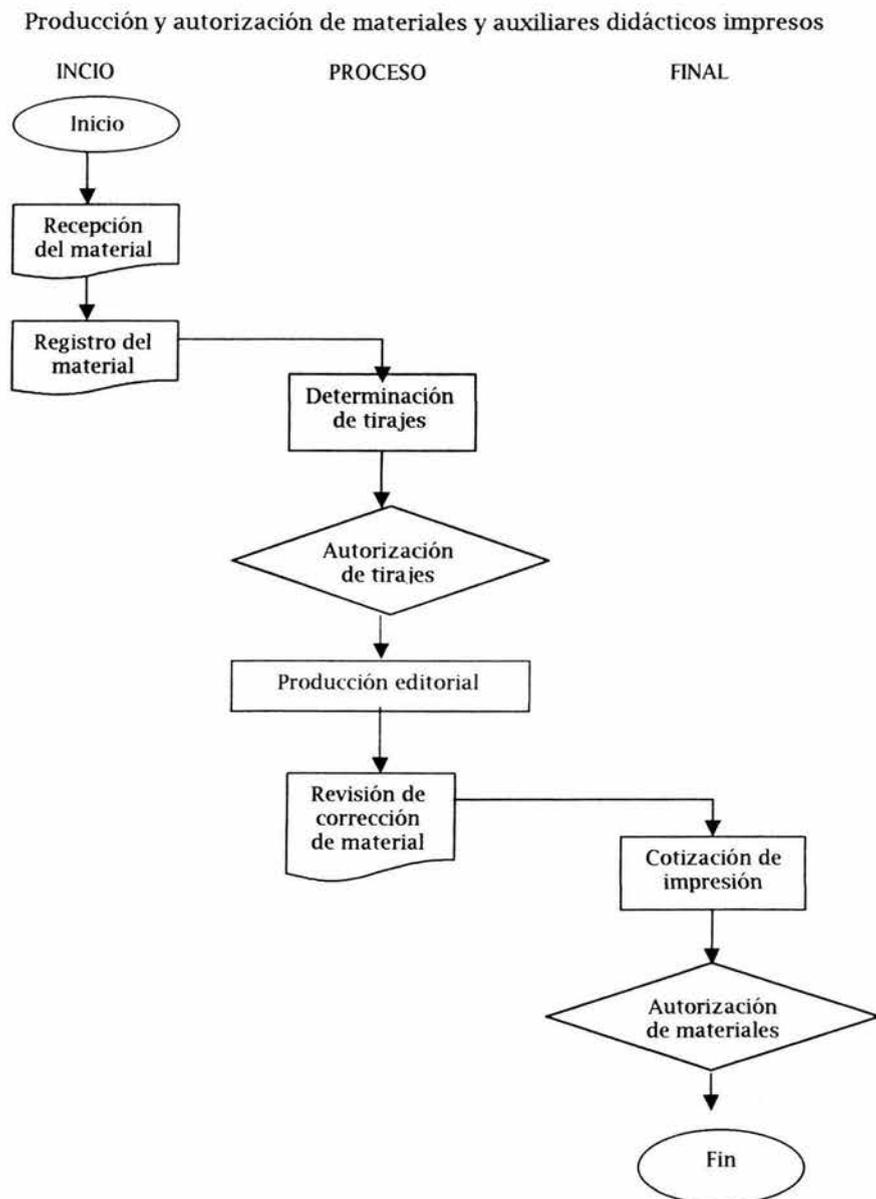


Fig. 14. Flujograma real  
Producción y autorización de materiales y auxiliares didácticos impresos

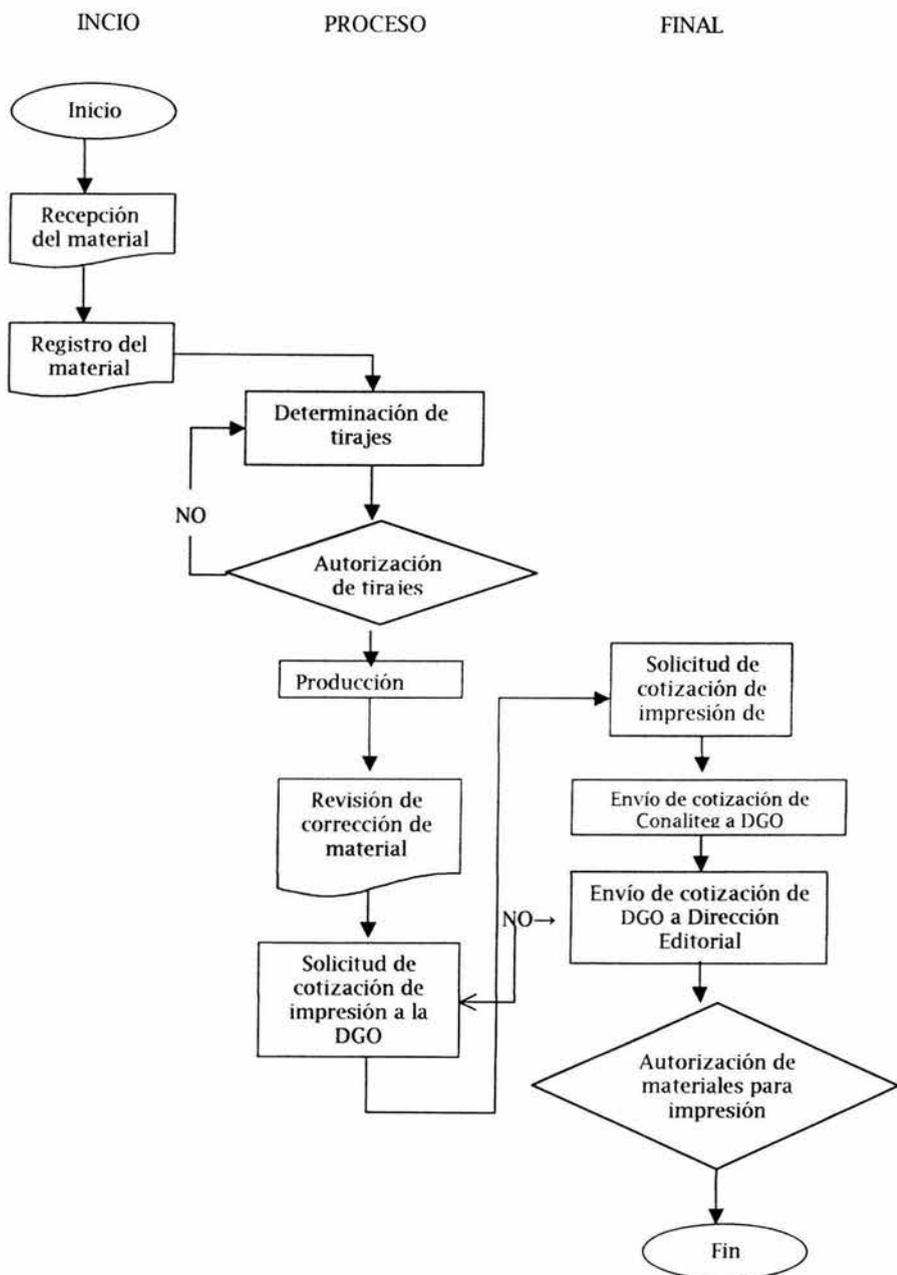


Tabla 6. Producción y autorización de materiales y auxiliares didácticos impresos

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable	Problema
1. Recepción del material	Recibe de las áreas técnico pedagógicas los materiales educativos y auxiliares didácticos autorizados para su edición	Dirección Editorial	
2. Registro del material	Registra el material educativo o auxiliar didáctico a editarse	Dirección Editorial	
3. Determinación de tirajes	Determina, con base en la demanda del material educativo o auxiliar didáctico, el tiraje final del material a editarse	Publicaciones en general: Dirección General de Materiales y Métodos Educativos  Libros de Texto Gratuitos: Dirección General de Planeación de la SEP  Libros para el Maestro: Dirección de Evaluación, Distribución y Soporte Técnico	Cuando los tirajes no son autorizados, el área correspondiente debe aclararlo y enviar un oficio de rectificación.
4. Autorización de tirajes	Revisa y autoriza los tirajes determinados por la Dirección Editorial	Dirección General de Materiales y Métodos Educativos	
5. Producción editorial	Conforma la propuesta del material educativo o auxiliar didáctico, incorporando el diseño gráfico y material iconográfico	Dirección Editorial	
6. Revisión y corrección de materiales	Revisa la propuesta de edición del material educativo o auxiliar didáctico  Corrige la propuesta del material educativo o auxiliar didáctico  Conforma la propuesta definitiva del material educativo o auxiliar didáctico	Dirección Editorial	
Cotización de impresión	Cotiza la impresión del material educativo o auxiliar didáctico autorizado	Dirección Editorial	Las cotizaciones no las solicita la DE, sino la Dirección de Gestión y Operación (DGO), lo que provoca triangulación y cambios en la información original. Además, se han presentado errores en la cotización en cuanto a los costos, y para corregirlos se requiere de más tiempo por lo que hay un retraso en la liberación de los materiales para su impresión.
Autorización de materiales para impresión	Revisa y libera el material educativo o auxiliar didáctico para su edición	Dirección General de Materiales y Métodos Educativos	

En la tabla anterior se explican las diferencias que existen entre el flujograma ideal y el real, mediante la columna PROBLEMA, en la que se identifica el conflicto que impide que el ideal se lleve a la práctica.

Cabe aclarar que aquí sólo se identifica un proceso problemático, con la aclaración de que pueden existir otros; sin embargo, se eligió el que corresponde a la cotización por implicar costos económicos para la organización pues un presupuesto erróneo puede implicar hasta millones de pesos que le cuestan al erario público.

Para conocer las implicaciones económicas del proceso de cotización se realizará a continuación la hoja de inspección.

### **3.1.5. Hojas de inspección**

Con el fin de reducir la variabilidad que conduce a posibles errores o defectos en la calidad de los productos, existen diversas herramientas de control estadístico orientadas a la prevención, una de ellas es la hoja de inspección, que nos ayuda a contestar la pregunta ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? (Martínez, 1995, p. 10).

De acuerdo al diagrama de flujo referente al proceso de producción y autorización de materiales y auxiliares didácticos impresos, el paso que se decidió medir es el referente a la cotización de impresión, documento en el que se especifican los costos de impresión. En el flujograma ideal, contenido en el propio manual de procedimientos de la DE y en el cuadro adjunto, se menciona que quien cotiza (o solicita la misma) es la DE; en la práctica esto no sucede así, pues el área editorial debe solicitar ese documento a la Dirección de Gestión y Operación (DGO), para que ésta a su vez la solicite a Conaliteg, que es quien realiza la impresión de los materiales didácticos.

No obstante, este detalle que pudiera parecer insignificante conlleva otros problemas que resultan más costosos para la organización. En primer término, el hecho de triangular información implica de por sí la pérdida de tiempo y exceso de trámites; pero, en segunda instancia cómo veremos al realizar el registro de los errores de cotización, estos últimos implican dispendio para la organización.

Otro de los efectos secundarios del problema de solicitar cotizaciones es el costo psicológico que implica, ya que el área encargada de dar seguimiento y controlar el proceso que se describe no recibe la información necesaria y se ve obligada a rastrearla, lo que también implica inversión de tiempo.

A continuación se presenta la hoja de inspección que servirá para medir el problema de las cotizaciones en la DE.

Tabla 7. Hoja de inspección (problema: cotización)

Problema	Periodo					Total
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo		
Error en la cotización enviada a la DE	23 de febrero de 2004	12 de febrero de 2004	No se reportan incidencias	28 de abril de 2004	No se reportan incidencias	3
Solicitud de aclaración por parte de la DE a la DGO	24 de febrero de 2004	8 de marzo de 2004		No hubo respuesta o fue vía telefónica		2
Solicitud de aclaración por parte de la DGO a Conaliteg	3 de marzo de 2004	No hubo respuesta de las áreas responsables		No hubo respuesta o fue vía telefónica		1
Respuesta de Conaliteg a la DGO	8 de marzo de 2004			No hubo respuesta o fue vía telefónica		1
Respuesta de la DGO a la DE	15 de marzo de 2004, aprox.			No hubo respuesta o fue vía telefónica		1
Costo económico	No hubo	\$2,717,388.77		\$3,176.00		2,720,564.77 pesos
Costo temporal	16 días	4 meses a partir del término de vigencia del convenio firmado		No hay datos que lo documenten		4 meses y 16 días

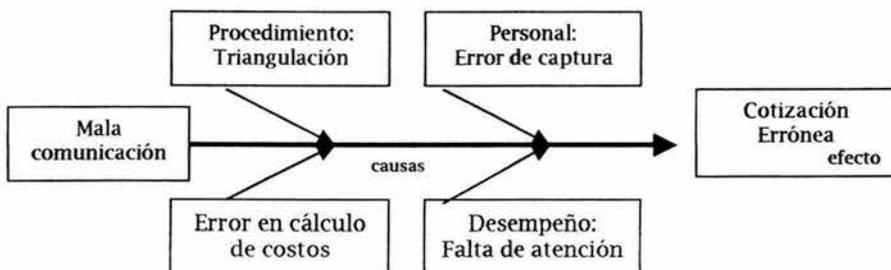
La hoja de inspección del cuadro anterior nos ayuda a conocer la frecuencia con la que ocurren los eventos negativos y también los costos económicos que implica. La medición se hizo de manera semanal, sin embargo, algunos de los casos a evaluar en la DE, ocurrieron con anterioridad a la fecha en que se aplicó la misma, y por ello se documentaron con oficios que representan el historial de cada caso.

Los falta de datos se debe, según comenta la subdirectora de planeación y enlace, a que en ocasiones a ella no se le notifica si el problema se resolvió o no y, por tanto, no puede darle seguimiento. A continuación se presenta el diagrama de causa efecto, que muestra el origen posible de las causas del evento medido.

### Diagrama de causa efecto

A continuación presentaremos el diagrama de causa-efecto aplicado al proceso medido en la DE, con el fin de conocer las posibles causas que influyen para que se presente el conflicto.

Fig. 15. Diagrama causa-efecto del proceso medido (cotización)



A nuestro juicio, las causas principales del problema son: la triangulación, que puede generar fallas en la comunicación, retrasos y errores; malos cálculos de precios; errores de captura; la falta de comunicación que impide el conocimiento del desarrollo de ciertos procesos; falta de atención o interés en la labor que se realiza. En seguida se presenta el diagnóstico de funcionamiento con respecto al proceso medido.

#### 3.1.6. Diagnóstico del funcionamiento: costo beneficio

En estos tiempos de ajustes presupuestarios en donde se exige reducir costos con el fin de ahorrar y que conllevan a la austeridad, reflejada incluso en los recortes de personal, disminución de gastos administrativos en cuanto insumos de todo tipo, es preciso señalar que fugas económicas de este tipo representan sumas cuantiosas que le cuestan a la institución y también al Estado, pero que además van en contra de la política económica que impone ahorros en todos los ámbitos de la administración pública.

## **Variabilidad y calidad en el proceso analizado**

De acuerdo a Stephen Robbins (2003), la variabilidad se entiende como las “variaciones, elementos o situaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Es decir, las acciones o pasos que se dan con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí y logren obtener un resultado”.

La calidad, según Robbins, representa un nivel de excelencia que la organización busca para “la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Es hacer bien las cosas para cubrir las expectativas de la clientela, ya sea interna o externa”. Para este autor, la calidad está relacionada con un total compromiso de la organización, un liderazgo activo, una participación de todos los miembros, fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total, una toma de decisiones basada en datos y hechos objetivos, y en un dominio en el manejo de la información.

Por su parte Román Valencia (2003), expresa: “se debe tener presente que una mayor calidad capacita a las empresas para reducir los índices de error, las fallas en los procesos productivos, la insatisfacción del cliente, acorta el tiempo para introducir nuevos productos al mercado, aumenta el rendimiento y la capacidad, y mejora los plazos de entrega, entre otros factores”.

Lo anteriormente expuesto tiene mucha relación con los procesos productivos que se llevan a cabo en todas las organizaciones, pero para la DE, como cualquier otra editorial, los tiempos de entrega son muy importantes, tomando en cuenta que los ciclos escolares tienen tiempos establecidos y fijos que son inamovibles, por lo que es importante que los materiales estén listos para ser distribuidos a los clientes finales, quienes serán los que finalmente calificarán la calidad de los mismos.

En ciertas ocasiones algunos alumnos de los niveles de educación básica han enviado cartas con el fin de señalar los errores en el contenido y hasta en la forma en que están hechos los libros de texto gratuitos, lo que ha obligado a la DE a revisar continuamente esos materiales.

### **Costos económicos y materiales**

Como ya se vio en la hoja de inspección, los costos económicos son altos pues se está hablando de millones de pesos. Es posible que los errores detectados, que para nuestra medición han redundado en dispendios económicos por parte de la DE, cuyo presupuesto entra dentro del de la SEP, hayan sido corregidos a tiempo y esos gastos excesivos no se hayan dado en la práctica, sin embargo, hasta el momento no se contó con documentos que avalaran dicha suposición puesto que la subdirectora de planeación y enlace no recibió por escrito la aclaración correspondiente, dado que se informó que mediante conversación telefónica se había corregido el error además de que el argumento fue que se trataba de un error de captura de datos (*dedazo*).

Lo anterior es sólo una suposición, ya que puede ser que se haya pasado por alto el error y el gasto se haya hecho a sabiendas de que era incorrecto y gravoso para la DE.

Lo anterior nos lleva a investigar qué papel juegan los actores para que las cosas se realicen de tal manera en la organización, por lo que a continuación revisaremos algunas características de la personalidad de los mismos.

En resumen, la hoja de inspección arrojó los siguientes datos: durante cuatro meses se incurrió en tres errores en la cotización enviada a la DE, sólo durante marzo no se reportó ninguno. La DE solicitó a la DGO que aclarara el error con Conaliteg, en sólo dos casos, uno no se aclaró o se dijo que se resolvió por la vía telefónica. La DGO sólo respondió o aclaró un caso, por lo cual el reporte de los costos económicos sólo da cuenta de dos errores: uno de 2,717,388.77 y el otro de 3,176.00, lo cual da como total 2,750,564.77 pesos que, si no fueron aclarados, van a para al erario. Finalmente, el costo temporal que se refleja en el tiempo de impresión de los materiales, para los cuales hay un calendario establecido, fue en total de 4 meses y 16 días (se tomó como base para contabilizar el tiempo las fechas de los oficios que se incluyen como anexos).

### **3.2. Los actores**

Las organizaciones están formadas por personas, insumos muebles e inmuebles, pero quienes determinan el éxito o el fracaso de éstas son las primeras, es decir que son los actores los que dan vida a una organización y son ellos quienes inciden en el acontecer

dentro de la misma. De acuerdo con Robbins (1999, p. 82), las características de la personalidad de cada uno de ellos tienen un efecto sobre el desempeño y la satisfacción del empleado en la institución. La personalidad y las experiencias del aprendizaje modelan el comportamiento de los individuos, que se refleja en la forma en cómo se desenvuelven, en cómo toman decisiones o si son productivos, entre otras actitudes.

Todas las personas integrantes de la DE participan de alguna manera en el proceso de edición de los materiales y auxiliares didácticos, sin embargo, los pasos del proceso medido incluyen directamente a cuatro integrantes, que se describen a continuación

### **3.2.1. Características base de la personalidad de los actores**

En este proceso podemos identificar básicamente a la directora, su secretaria, la subdirectora de planeación y enlace y su secretaria, como los actores principales, sin embargo, se debe considerar que otra área, la DGO, tiene una participación como intermediara en el evento estudiado. Cada una de ellas, además de ostentar un puesto oficial, asumen una posición con respecto al mismo, según sean tratadas por su superior inmediato.

De acuerdo con Stephen Robbins (1999, p. 82) las variables de nivel individual o características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje tienen efectos importantes sobre el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Las características que inciden en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del individuo son, en primera instancia: la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la duración del servicio del empleado dentro de la organización (Robbins, 1999, p. 83).

Para entender el comportamiento de las personas se revisarán las características de personalidad de cada una de las que participan en el proceso que se midió.

Tabla 8. Características biográficas de los actores vinculados al proceso medido

Variables	Mandos altos		Secretarial	
	Persona 1 (directora)	Persona 2 (subdirectora)	Persona 3 (secretaria)	Persona 4 (secretaria)
Edad	45	46	39	36
Sexo	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer
Estado civil	Casada	Soltera	soltera	Casada
Número de dependientes	0	Dos	0	Uno
Antigüedad	8 años	10 meses	7 años	7 años

De lo anterior se desprende que el desenvolvimiento de la directora y las dos secretarias dentro de la organización se da con mayor soltura puesto que cuentan con varios años en ella y además han trabajado muy cercanas entre sí. Para la subdirectora, que podría decirse que está en el proceso de integración hacia la institución, los procedimientos aún le son en cierta medida desconocidos, lo que pudiera llegar a dificultar de alguna manera su desempeño, a no ser que cuente con el apoyo de los otros tres actores involucrados con el fin de que se familiarice más pronto con su trabajo. Para ello también intervienen las habilidades con las que cada persona cuenta, lo que se describirá a continuación.

### Las habilidades intelectuales

Son las necesarias para desarrollar actividades mentales y pueden ser medidas por diversas pruebas entre las que se encuentran la de IQ, o las que sirven para medir aptitudes numéricas, el razonamiento, la memoria, entre otras. Para realizar la descripción de estas habilidades se le preguntará a los miembros que participan en el proceso medido cuáles son las habilidades que ellos consideran que poseen, sin embargo es importante subrayar que éstas pueden ser adquiridas mediante la preparación profesional que cada una de las involucradas tenga.

En este sentido es preciso aclarar que la directora cuenta con una carrera profesional aunque se sabe que no está titulada. Por su parte, la subdirectora es licenciada en comunicación. Por lo que respecta a las secretarias, su formación es sólo a ese nivel y no cuentan con otro tipo de preparación profesional.

### 3.2.2. La personalidad

Para saber cuál será la posible reacción de un individuo ante una situación determinada es factible revisar algunos rasgos de su personalidad, concepto por el que debemos entender que es lo que “describe el crecimiento y desarrollo de todo sistema psicológico de una persona” (Robbins, 1999, p. 90). Asimismo, de acuerdo a este mismo autor, ésta es “la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Esto se describe más a menudo en función de los rasgos mensurables de la personalidad que exhibe una persona”.

La personalidad puede ser determinada por algunos rasgos tales como la herencia, el ambiente y la situación. Por la primera debemos entender como los factores que quedan determinados en la concepción de un nuevo ser, por ejemplo su estatura, el sexo, el temperamento, la composición y los reflejos musculares, el nivel de energía y los ritmos biológicos.

Por su parte, el ambiente está conformado por la cultura (complejo de normas y valores), el condicionamiento temprano, las normas familiares, los amigos y grupos sociales, entre otros. Finalmente, la situación, que se refiere a lo que una determinada circunstancia exige de un individuo en determinado momento.

Ahora bien, para conocer la personalidad de los miembros de la organización se describirán los cinco grandes factores o dimensiones que la definen y que son:

Tabla 9. Factores que definen la personalidad

<b>Extroversión:</b>	Sociable, platicador, asertivo.
<b>Afabilidad:</b>	Buen carácter, cooperativo y confiado.
<b>Rectitud:</b>	Responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
<b>Estabilidad emocional:</b>	Calmado, entusiasta, seguro (positivo) versus tenso nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
<b>Apertura a la experiencia:</b>	Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Estas cinco variables se expresan en la tabla para determinar la personalidad de los miembros de la organización que participaron en el proceso medido. Cabe hacer la aclaración que se aplicó una tabla por individuo.

Los parámetros de medición son:

**0 = No cumple**

**1 = Cumple parcialmente**

**2 = Cumple totalmente**

Tabla 10. Personalidad de los actores del proceso medido

PERSONA UNO (DIRECTORA)

Característica / Categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
<b>EXTROVERSIÓN</b>	Sociable	2	0	<b>1</b>
	Platicador	2	0	
	Asertivo	2	0	
<b>AFABILIDAD</b>	Buen carácter	1	0	<b>0.5</b>
	Cooperativo	1	1	
	Confiado	0	0	
<b>RECTITUD</b>	Responsable	2	2	<b>1.8</b>
	Confiable	2	1	
	Persistente	2	2	
	Orientado al logro	2	2	
<b>ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>	Calmado	0	0	<b>1</b>
	Entusiasta	2	0	
	Seguro	2	2	
<b>INESTABILIDAD EMOCIONAL</b>	Tenso	2	2	<b>0.75</b>
	Nerviosos	0	0	
	Deprimido	0	0	
	Inseguro	0	2	
<b>APERTURA A LA EXPERIENCIA</b>	Imaginativo	2	2	<b>2</b>
	Sensibilidad artística	2	2	
	Intelectual	2	2	

De acuerdo con esta tabla, basada en la observación del investigador, la persona uno (directora) es parcialmente extrovertida, mínimamente afable, en general, recta, parcialmente con estabilidad emocional y totalmente abierta a la experiencia.

Tabla 11. Personalidad de los actores del proceso medido

PERSONA DOS (SUBDIRECTORA)

Característica / Categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
EXTROVERSIÓN	Sociable	2	2	1.6
	Platicador	2	1	
	Asertivo	2	1	
AFABILIDAD	Buen carácter	2	2	1.8
	Cooperativo	2	2	
	Confiado	2	1	
RECTITUD	Responsable	2	2	2
	Confiable	2	2	
	Persistente	2	2	
	Orientado al logro	2	2	
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Calmado	2	2	1.5
	Entusiasta	2	1	
	Seguro	2	0	
INESTABILIDAD EMOCIONAL	Tenso	0	2	.8
	Nerviosos	1	2	
	Deprimido	0	0	
	Inseguro	0	2	
APERTURA A LA EXPERIENCIA	Imaginativo	2	2	2
	Sensibilidad artística	2	2	
	Intelectual	2	2	

La persona dos (subdirectora) cuenta con casi total extroversión y afabilidad, así como total rectitud. Asimismo, su estabilidad emocional en cuanto a ser calmada, entusiasta y segura no logra alcanzar la totalidad pero se acerca bastante. Finalmente, en cuanto a tensión, nerviosismos, depresión e inseguridad, cumple casi parcialmente.

Tabla 12. Personalidad de los actores del proceso medido

PERSONA TRES (SECRETARIA)

Característica / Categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
EXTROVERSIÓN	Sociable	0	0	0.5
	Platicador	1	0	
	Asertivo	2	0	
AFABILIDAD	Buen carácter	1	0	0.6
	Cooperativo	2	0	
	Confiado	1	0	
RECTITUD	Responsable	2	1	1.6
	Confiante	2	2	
	Persistente	2	1	
	Orientado al logro	2	1	
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Calmado	2	1	1.5
	Entusiasta	2	0	
	Seguro	2	2	
INESTABILIDAD EMOCIONAL	Tenso	0	2	0.75
	Nerviosos	0	0	
	Deprimido	0	2	
	Inseguro	0	2	
APERTURA A LA EXPERIENCIA	Imaginativo	1	1	0.5
	Sensibilidad artística	1	0	
	Intelectual	0	0	

La persona tres (secretaria de la dirección) es casi nada extrovertida, poco afable, casi totalmente recta y estable emocionalmente en cuanto a ser calmada, entusiasta y segura, en oposición a ser tensa, nerviosa, deprimida e insegura, para lo cual su puntuación resultó ser casi parcial. Respecto a su apertura a la experiencia se observó que no cumple ni parcialmente.

Tabla 13. Personalidad de los actores del proceso medido

PERSONA CUATRO (SECRETARIA)

Característica / Categoría	Variabes	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
EXTROVERSIÓN	Sociable	2	0	1.1
	Platicador	2	1	
	Asertivo	2	0	
AFABILIDAD	Buen carácter	2	0	.5
	Cooperativo	2	0	
	Confiado	0	0	
RECTITUD	Responsable	2	1	1.5
	Confiable	2	1	
	Persistente	2	1	
	Orientado al logro	2	1	
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Calmado	2	1	1.3
	Entusiasta	2	0	
	Seguro	2	1	
INESTABILIDAD EMOCIONAL	Tenso	1	2	0.6
	Nerviosos	0	0	
	Deprimido	0	1	
	Inseguro	0	1	
APERTURA A LA EXPERIENCIA	Imaginativo	2	0	0.8
	Sensibilidad artística	2	0	
	Intelectual	1	0	

Finalmente, la persona cuatro cuenta con las siguientes características de la personalidad: extroversión, cumple parcialmente; afabilida, cumple poco menos que parcialmente; rectitud, cumple casi totalmente; estabilidad emocional (ser calmado, entusiasta y seguro) cumple parcialmente; en cuanto a ser nervioso, deprimido e inseguro, cumple casi parcialmente.

### 3.2.3. Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional

Existen, de acuerdo con Robbins (1999, p. 94), diversos atributos de la personalidad que también ayudan a predecir el comportamiento de los individuos dentro de la organización y cuyas definiciones se presentan a continuación. Se adelanta aquí que

esos atributos serán medidos también mediante una tabla de atributos de la personalidad.

<b>Sitio de control</b>	El primero es el denominado Sitio de control, que se subdivide en individuos <b>internos</b> , quienes creen que ellos controlan su destino; mientras que los <b>externos</b> piensan que su vida está controlada por fuerzas externas. Las investigaciones, de acuerdo con el texto de Robbins (1999, p. 95), han demostrado que los individuos externos muestran menos satisfacción con su trabajo, mayor ausentismo, enojo hacia el medio de trabajo y se sienten menos involucrados en su empleo que los internos.
<b>Maquiavelismo</b>	son personas pragmáticas, mantienen su distancia emocional y piensan que los fines justifican a los medios
<b>Autoestima</b>	el tercer atributo, es el grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismo.
<b>Autocontrol</b>	es la característica de mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.
<b>Disposición para asumir riesgos</b>	se refiere a cómo las personas son diferentes en su propensión a afrontar riesgos, lo que tiene impacto sobre el tiempo que requieren los administradores para tomar decisiones y la cantidad de información que necesitan antes de hacer una selección.
<b>Personalidad Tipo A</b>	que se aplica a las personas altamente competitivas, involucradas <i>agresivamente</i> en una lucha crónica, incesante para alcanzar más en menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otra gente.

A continuación se muestra la tabla de los atributos de la personalidad de los actores del proceso medido. Posteriormente se revisará la personalidad de éstos de acuerdo a su puesto.

Tabla 14. Atributos de la personalidad de los actores en el proceso medido

Atributos de la personalidad	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
<i>Sitio de control</i>	Interna (aparentemente se ve que es dueña de su propio destino. Por su poder de decisión)	Externa (piensa que por <i>algo</i> está en ese puesto y que por el momento no puede renunciar aunque no le vaya nada bien en él)	Externa (no puede tomar decisiones y se amolda a los designios de su jefa)	Externa (culpa de sus problemas a otras personas, su salud no es la más óptima y es sumisa con la directora)
<i>Maquiavelismo</i>	Maq Alto (no se involucra emocionalmente con nadie)	Maq. Bajo (le gusta estar en contacto con los demás empleados y brinda consejos, es amigable)	Maq alto (no importa lo que tenga que hacer si es para mantenerse en su puesto, es poco amigable y sólo le da buena cara a su jefe directo)	Maq bajo (es capaz de manipular una situación a su favor, no importa con qué medios lo haga, es de personalidad cambiante)
<i>Autoestima</i>	Alta (Tiene altas expectativas de éxito, muestra gran seguridad en si misma)	Alta (está segura de sus aptitudes y así lo hace sentir con su actitud)	Baja (busca la aprobación de su jefa únicamente)	Baja (aunque ella considera ser muy capaz para desarrollar cualquier tarea, pero que su trabajo no es reconocido)
<i>Autocontrol</i>	Bajo (tiende a mostrar su verdadera disposición y actitud en cada situación)	Alto (presta atención al comportamiento de otros y adopta papeles de acuerdo a ello)	Bajo (tiende a mostrar su verdadera disposición y actitud en cada situación, siempre en torno a su estabilidad laboral)	Alto (muestra disposición a ciertas circunstancias de acuerdo a su conveniencia)
<i>Disposición para asumir riesgos</i>	Baja (duda a la hora de seleccionar personal, y aunque haga una mala selección no pone remedio a esa situación o tarda en ponerlo)	Alta (toma decisiones rápidas para resolver problemas inmediatos)	Baja (es cautelosa en relación con la selección de las personas, es de carácter cambiante)	Baja (es cautelosa pero cuando le conviene no duda en arriesgarse sólo por su estabilidad laboral)
<i>Personalidad tipo A o B</i>	A Por su situación ayuda a su pareja, lo que la obliga a realizar varias tareas conjuntas	A Se empeña en realizar muchas tareas a la vez	B Aunque su posición la hace trabajar bajo presión, cuando puede no duda en relajarse	B Cuando tiene posibilidad, busca relajarse platicando con otras personas

### 3.2.4. Personalidad vs. puesto

Dentro de la DE y de la SEP en general no existe aún un catálogo de puestos que defina las características que cada miembro debe poseer, sin embargo ya se están realizando cuestionarios para la creación del mismo, aunque el proceso es lento pues ya lleva cerca de un año y todavía no se ha concluido, lo anterior se lleva a cabo en el marco del programa de Servicio Profesional de Carrera.

No obstante, existen algunas sugerencias para el desempeño de las labores de los individuos que se presentan a continuación:

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son (monografias.com):

- † Autonomía.- responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

Respecto al ámbito de autonomía, los actores que bajo análisis pueden ubicarse de la siguiente manera: la directora goza de mayor autonomía que la subdirectora y las dos secretarías, éstas últimas sólo actúan bajo las órdenes e indicaciones que se les dan por lo que su autonomía es mínima. En cuanto a la subdirectora, está supeditada a la directora, la cual controla la cantidad de autonomía que le confiere a cada uno de los subdirectores, por lo que se ha podido observar, esta subdirectora tiene poco margen de libertad en comparación con los dos subdirectores que se encuentran más cercanos a la directora. Esta situación influye directamente en el proceso medido debido a que si la directora no le da a la subdirectora la información que necesita con el fin de restarle autonomía, ésta no podrá realizar su trabajo o necesitará mayor esfuerzo para ello.

- † Variedad- uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

La variedad de habilidades que deben comprometer los mandos altos es contrastante con la que necesitan las secretarías, pues el trabajo que realizan es casi mecánico y cuando tienen algún problema sólo deben consultar con sus jefas para que ellas lo resuelvan. Para los mandos altos, la diversidad en las responsabilidades resulta en variedad y atractivo para realizar sus labores.

- † Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor- El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

En este caso aparentemente todas las involucradas en el proceso medido tienen esa posibilidad de identificarse con su labor, sin embargo, por comentarios y la observación, la subdirectora es la menos identificada pues la directora no le da el margen para ello, aunque su trabajo así lo requiera y ella intente seguir todas las fases del proceso medido. Regresando a la hoja de inspección, los vacíos de información demuestran la falta de identificación que se le impone a la subdirectora.

- † Significado de la tarea- Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

Al parecer no se tiene conciencia plena de lo que esto significa, sobre todo por parte de las secretarías, ya que su trabajo es tan mecánico que les impide ver un poco más allá. Sin embargo para la subdirectora es relevante el hecho de tener en sus manos parte de la responsabilidad de educar a los niños del país. Para la directora parece ser que le inquieta más el hecho de tener prestigio por su desempeño que por la importancia de la tarea en sí, aunque no se descarta por completo este punto.

- † Retroalimentación- información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Este punto se relaciona con el de la identificación y muestra los mismos rasgos que en todos los actores. La personalidad de cada una de las personas que participan en el proceso estudiado influye en su percepción sobre la productividad, que a continuación se describe.

### **3.2.5. Percepción de la productividad**

Mediante un cuestionario de respuestas abiertas y libres aplicado a dos de las personas que participan en el proceso medido, se intentó conocer su percepción sobre la productividad. Cabe aclarar que las otras dos personas mostraron renuencia a colaborar desde el inicio de este trabajo.

Para comprender mejor lo que se intenta explicar en este apartado se incluyen las definiciones de percepción: la conciencia inicial de una actividad sensorial, o la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos (DRAE, 2001, p. 1172); y productividad: cualidad de productivo, que arroja un resultado favorable de valor entre precios y costos.

Los tópicos a tratar fueron:

1. Relevancia de los procesos productivos, es decir, qué proceso es más importante o menos importante.
2. Problemas productivos que ellos detectan: se refiere a los problemas que ellos detectan.
3. Participación de los actores en el problema medido: es decir, quienes son los actores problemáticos que ellos detectan, y cómo participan ellos mismos en el problema a medir.
4. Lo que ellos proponen: finalmente, cuáles son sus propuestas para mejorar los procesos productivos.

Las personas que contestaron el cuestionario pertenecen a la subdirección de planeación y enlace y son:

*Abigail Araceli Cervantes Cantero*, quien ingresó a la DE el 1 de julio de 2003, es subdirectora y tiene una participación importante en todos los procesos que realiza la DE pues por esa área deben pasar todos los proyectos asignados a la dirección, además de ser el enlace hacia el exterior e interior de la propia SEP.

*Silvia Flores*, quien ingresó el 1 de enero de 1998, es secretaria, anteriormente se desempeñaba como tal en el área de asistencia editorial, pero desde marzo de 2004 colabora con la subdirectora mencionada líneas arriba.

A continuación describiremos las respuestas que nos proporcionaron, cabe hacer la aclaración de que dado que se trató de un cuestionario, las respuestas fueron breves pero no por ello menos relevantes.

#### **3.2.5.1. Relevancia de los procesos productivos**

Las preguntas que se realizaron para conocer la relevancia de los procesos productivos desde la percepción de los actores fueron:

¿Qué es lo más importante de tu trabajo?, ¿Qué es lo menos importante de tu trabajo?

Las respuestas de las dos cuestionadas son muy semejantes pues coincidieron, en términos generales, en que el área en que colaboran es muy importante, es un área de servicio que tiene que ver con la elaboración de materiales educativos, punto que se relaciona con el ámbito de identificación con la tarea a desempeñar que se describió en el apartado de personalidad contra puesto.

#### **3.2.5.2. Problemas productivos que ellos detectan**

La pregunta que se les hizo para este punto fue: ¿Cuáles son los problemas que detectas en tu área?

La subdirectora contestó que el problema reside en la falta de personal y de colaboración de los pocos elementos que participan en el área. La secretaria refirió la falta de comunicación entre los elementos del área.

### 3.2.5.3. Participación de los actores en el problema medido

¿Quiénes son los actores problemáticos en los conflictos que detectas?, ¿Cómo es tu participación en esa problemática?, ¿Contribuyes o intentas que esos problemas no crezcan?, ¿Cómo?, fueron las preguntas para abordar este tópico que arrojaron lo siguiente.

Para la subdirectora el problema radica en que las áreas con poder, en lugar de tener la idea y objetivo de “todos ganamos”, piensan en ellos ganar y que los demás pierdan. Además, opina que falta trabajo de equipo, ya que para ella el problema es que en vez de recibir la información directamente, tiene que buscarla por otros medios: “triángulo, al final la obtengo pero doy más pasos para llegar a lo mismo”, lo que le crea problemas y pérdida de tiempo. En cuanto a la intención de que los problemas no crezcan, comentó que ella trata pero al final prevalece la incomunicación, aunque ella trata de buscar el diálogo, pone como ejemplo el que ella solicita una información a alguna área de la propia DE: “me dicen que [lo solicite] por escrito, cuando lo hago así, no me reciben los escritos, no me dan la información”.

La secretaria comentó al respecto de las mismas preguntas, que el problema lo representan “cada uno de los recursos humanos que colaboramos”. En cuanto a su participación en esa problemática, comentó que es muy “fácil hablar y exponer los desacuerdos que hay, pero no se hace”. Por lo que respecta a la intención de que los problemas no crezcan dijo que ella trata de que “el ambiente laboral sea agradable, colaborar y hacer mi trabajo de la mejor manera y, en su defecto, en alguna situación [en] que se encuentre algún error, no *balconear* sino más bien comentarlo para resolverlo o dar solución de la mejor manera”.

### 3.2.5.4. Las propuestas de los actores

La pregunta para conocer las propuestas de los actores para reducir la problemática que ellas plantaron fue: ¿Qué propondrías para mejorar los procesos problemáticos?

Ambas cuestionadas coincidieron en que el trabajo en equipo es la mejor solución. Sin embargo, la subdirectora fue más allá al proponer “reuniones semanales de trabajo

dirigidas por la directora. Saber qué hace cada quien, tener un programa y conocer la participación de cada quien”.

Finalmente veremos como las actitudes, aptitudes y la personalidad influyen y determinan las condiciones en que se desenvuelve el problema medido.

### **3.2.6. El papel de las características base, personalidad u opinión con el problema medido**

La manera en que cada uno de los actores se desempeña dentro de la organización y que tiene que ver con su personalidad influye también en su visión del mundo, en su forma de resolver problemas, en su manera de relacionarse con los demás. En este sentido, y respecto del proceso medido, la personalidad de la directora refleja su autonomía y le permite manejar los conflictos de modo que la subdirectora tenga una mínima participación de acuerdo con su puesto.

Su personalidad le ayuda a mantener y ejercer el control, que por otro lado le exige su puesto. Tiene gran dominio de los eventos que se producen en su área, pero requiere de la colaboración de otros para triunfar, por lo que la información que les proporciona es mesurada según de quien se trate y de si en ese momento le conviene o no proporcionarla.

Respecto a la subdirectora, sus habilidades, su identificación con el puesto y el seguimiento de su actividad, así como su personalidad de tipo A, que le impulsa a realizar muchas actividades buscando el triunfo en todas ellas, diremos que le ha permitido, pese a las limitaciones que la directora le impone, desempeñarse de manera exitosa aunque no sea reconocida por ésta última. Sus características o atributos de la personalidad le han permitido detectar los errores en las cotizaciones que se detallaron párrafos atrás, la situación de desventaja que le confiere la identificación dentro del grupo más cercano a la cabeza de la DE, no le ha impedido desempeñarse de modo exitoso aunque de contar con el apoyo necesario, podría hacerlo mucho mejor.

Las dos secretarías se desempeñan de manera uniforme, actúan de acuerdo a su conveniencia y realizan su trabajo de manera mecánica tratando de ejercer el mínimo esfuerzo por lo que es probable que hasta cierto punto se mantengan al margen del conflicto medido y, si se enteran, sólo actúen bajo las indicaciones precisas de sus

jefas sin ninguna intención u oportunidad de tomar decisiones propias que por otro lado serían mal vistas por la principal autoridad de la DE.

El siguiente apartado pretende describir más detalladamente el ambiente en el que se desenvuelven los actores aquí analizados.

### **3.3 El clima organizacional**

Las respuestas que nos dieron las dos personas cuestionadas muestran, de manera muy general, el ambiente laboral en el que se desenvuelve la cotidianidad en la DE. Sin embargo, para conocer con mayor profundidad la situación que se vive y que incide en la productividad, pero sobre todo en la manera de resolver conflictos tales como el que se ha venido describiendo en este trabajo, es preciso definir el concepto de clima organizacional y a partir de ello, mediante la aplicación de una encuesta, conocer el de la DE.

#### **3.3.1. Definiciones**

Según Goncalves (1997), clima organizacional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc”.

De acuerdo con algunas definiciones de clima organizacional recopiladas por Gladis Carvajal (2000), pudimos encontrar esta que parece muy completa:

“el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que ... es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende

a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Lo anterior explica entonces porqué la gente se queda a trabajar en una organización determinada, dado que ésta se adapta a su clima. La importancia de estudiar el clima organizacional radica en que a través de él podemos ubicar las áreas problemáticas en la organización que inciden directamente en los costos económicos, diagnosticar e iniciar procesos correctivos, prever problemas.

El clima está conformado por tres variables:

1.- La estructura y tamaño de la organización (administración de recursos): entre más miembros, aumenta la complejidad, lo que implica procesos administrativos más complicados y un desgaste psicológico mayor. En este sentido se observa que la DE cuenta con 28 trabajadores entre directivos, mandos medios y personal operativo, con condiciones laborales diversas, pues unos son de base y los más, de confianza.

2.- Las variables personales: constituidas por las aptitudes entendidas como la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo (DRAE, 2001, p. 128); las actitudes o disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo (DRAE, 2001, p. 26), y las motivaciones personales (ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés o diligencia, DRAE, 2001, p. 1047). Como vimos anteriormente, el personal directamente relacionado con el proceso medido tiene atributos y características de la personalidad ya definidas líneas atrás.

3.- Las variables de satisfacción (razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Confianza o seguridad del ánimo. Cumplimiento del deseo o del gusto, DRAE, 2001, p. 1379) y productividad (que tiene virtud de producir, que arroja un resultado favorable de valor entre los precios y costes, DRAE, 2001, p. 1248) y sus relaciones entre ellas.

Eambién existen algunos factores que influyen en la percepción de los individuos sobre su clima organizacional:

- a) la tecnología y la estructura formal; si el empleado conoce sus funciones, cómo percibe la asignación de funciones que se la han establecido formalmente, etc.
- b) la posición jerárquica del actor, la percepción que se tiene del jefe, el nivel de reconocimiento, así como el salario que percibe.
- c) la personalidad (las actitudes y aptitudes), si es una persona problemática, si se mueve bajo la lógica del poder, si es productiva, etc.
- d) los colegas, subordinados y superiores, es decir, la percepción sobre los compañeros, personal de niveles más bajos o más altos que el actor.

A continuación presentamos la manera en que se midió el clima de la DE.

### **3.3.2. La medición del clima organizacional en la DE**

La importancia de realizar una medición sobre el clima organizacional, de acuerdo con el documento citado, radica en que el contar con un ambiente estable resulta una inversión a largo plazo. El medio forma parte del activo de la empresa y como tal debe ser valorado. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Carvakal (2000) agrega que el clima está integrado por una serie de elementos que lo condicionan y dentro del cual laboran los empleados.

“Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función del alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y

cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo”.

### **3.3.3. La encuesta**

Con el fin de medir el clima organizacional de la DE, se realizó una encuesta cuantitativa, cuyo objetivo es medir objetivamente la realidad (frecuencia), con un enfoque metodológico descriptivo, es decir, la descripción del problema, en este caso de la percepción de los miembros de la organización sobre su ambiente de trabajo. El tipo de levantamiento fue personal, mediante una muestra representativa no estratificada que en principio tomó en cuenta a todo el personal, pero que en la práctica se enfrentó a problemas como el que algunas personas estuvieran de viaje, de vacaciones o que simplemente no quisieran (por falta de tiempo o de interés) contestarla.

La encuesta se aplicó a 23 personas de las 28 que integran el área de la DE. Se intentó aplicar por igual a operativos (15 individuos), mandos medios o jefes de departamento (7); 5 mandos altos, directora y cuatro subdirectores y una persona de honorarios.

La técnica de medición utilizada fue la de preguntas cerradas en la escala de Likert, que se estructura con enunciados seguidos por una escala de cinco puntos en la cual se puede contestar si se está totalmente **de acuerdo** o totalmente **en desacuerdo**, con sus grados intermedios.

### **3.3.4. Elaboración del cuestionario**

El cuestionario se elaboró con bases en las variables representativas que ayudan a medir el clima organizacional; posteriormente, se plantearon las subcategorías y, finalmente, las preguntas que se formularían a los encuestados.

A continuación se presenta una tabla que detalla los datos mencionados.

Tabla 15. Variables, categorías y preguntas para medir el clima organizacional de la DE

Categoría	Subcategoría	Procedimiento de clasificación (preguntas aplicadas)
Motivación	Satisfacción que siente el sujeto por su propio trabajo	1. Me gusta lo que hago en mi trabajo (la labor que realizo me agrada)
	Beneficio obtenido como resultado de su desempeño	2. Recibo lo justo en salario por mi trabajo
	Beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o bien porque éste evita algo negativo para él	3. Soy reconocido por mi trabajo ante los jefes y ante los demás
	Trato, respeto	4. Soy respetado por todos (jefes y colegas)
	Ascensos	5. Tengo la posibilidad de ascender
Satisfacción	Sistema de recompensas justas	6. Las prestaciones que recibo son adecuadas y justas
	Importancia de su trabajo	7. Mi trabajo es valorado
	Colegas que brindan apoyo	8. El trabajo que realizo es importante para la organización
		9. Cuando necesito ayuda, siempre hay alguien que me la brinde
	Condiciones favorables de trabajo	10. El lugar donde laboro es agradable, cómodo y bien iluminado
	11. Cuento con el equipo indispensable para realizar mi trabajo	
Involucramiento	Identificación con las metas de la organización	12. Conozco los objetivos y metas de la organización
		13. Me interesa cumplir con mi trabajo y así ayudar a cumplir las metas de la organización
		14. Trabajo con un grupo de gente comprometida con las metas de la organización
		15. Deseo seguir trabajando por mucho tiempo en esta organización
	Gusto por lo que hace	16. Mi trabajo es parte central de mi existencia porque me gusta lo que hago
Compromiso	Afectivo	17. Me une a la organización un lazo afectivo
	Continuo	18. Si dejo de trabajar en la organización tal vez no encuentre trabajo pronto y deje de percibir ingresos
Toma de decisiones	Participación	19. Participo en la toma de decisiones
		20. Se me escucha cuando sugiero algo
		21. Cuento con el apoyo de mis superiores
Integración	Relaciones efectivas y sólidas	22. Las relaciones entre compañeros son sinceras y sólidas
	Definición de roles	23. Los roles o papeles a desempeñar por cada quien están claramente definidos
		24. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización

Liderazgo		25. Los jefes promueven la participación de todos sus subalternos
		26. Me consideran más como colaborador que como empleado
		27. Mi jefe casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo
		28. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado
Comunicación:	Libertad para expresarse	29. Todos en la organización tiene la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias
	Ser escuchado	30. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas
	Estar informado	31. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización
		32. Mi jefe se ha sentido a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía
		33. No tengo idea de las metas a largo plazo de la organización
Capacitación	Interés de que el empleado se supere	34. Constantemente se me envía a cursos de capacitación
		35. La capacitación que ofrece la organización me ha ayudado a desempeñar mejor mi trabajo
	Interés del empleado por superarse	36. Si propongo un curso de capacitación, se me considera para asistir
Productividad		37. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mi
		38 Siempre sé con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo
		39. La distribución de puestos contribuye a elevar la productividad.

La primera columna representa la variable del medio ambiente a medir, la segunda las definiciones posibles que se muestran como subcategorías, y la tercera ofrece las afirmaciones o preguntas que el encuestado respondió.

La escala de respuestas de Likert que se utilizó fue como se ejemplifica a continuación. Cada persona debió marcar la opción que más le pareciera correcta de acuerdo a su percepción

totalmente de acuerdo  de acuerdo  neutral  en desacuerdo  totalmente en desacuerdo

### 3.3.5. Reporte de los datos

En consecuencia con las preguntas que se realizaron, los resultados obtenidos se describen a continuación.

**Motivación:** satisfacción que siente el sujeto por su propio trabajo; beneficio obtenido como resultado de su desempeño; beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o bien porque éste evita algo negativo para él; trato; respeto y ascensos, fueron las definiciones utilizadas para medir y conocer la motivación de los miembros de la organización.

#### GUSTO DEL SUJETO POR SU TRABAJO

1. Me gusta lo que hago en mi trabajo (la labor que realizo me agrada)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
44%	44%	4%	4%	4%	0%

A 88 por ciento de los encuestados les agrada lo que hacen, es decir, su labor.

#### BENEFICIO OBTENIDO COMO RESULTADO DE SU DESEMPEÑO

2. Recibo lo justo en salario por mi trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	22%	22%	39%	13%	0%

Más e la mitad (52 por ciento) está en desacuerdo con la idea de que el pago que percibe es justo respecto al trabajo que realiza.

#### BENEFICIO O SATISFACCIÓN QUE OBTIENE UN TERCERO O BIEN QUE ÉSTE EVITA ALGO NEGATIVO PARA ÉL

4. Soy reconocido por mi trabajo ante los jefes y ante los demás

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	26%	35%	26%	13%	0%

Casi la tercera parte prefirió mantenerse neutral en cuanto a si es reconocido por su trabajo, tal vez por no comprometer su respuesta, o por que no le interesa ser ese aspecto.

#### TRATO, RESPETO

4. Soy respetado por todos (jefes y colegas)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	38%	45%	13%	0%	4%

Casi la mitad se inclinó por no comprometer una opinión, sin embargo también destaca el hecho de que 38 por ciento si se siente respetado por sus jefes y colegas.

#### ASCENSOS

##### 5. Tengo la posibilidad de ascender

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	9%	22%	30%	39%	0%

69 por ciento está en desacuerdo sobre la existencia de la posibilidad de ascender en la DE.

**Satisfacción:** para conocer el porcentaje de satisfacción del personal de la DE, se elaboraron las subcategorías: sistema de recompensas justas, importancia de su trabajo, colegas que brindan apoyo y condiciones favorables de trabajo, las respuestas fueron:

#### SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTAS

##### 6. Las prestaciones que recibo son adecuadas y justas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	35%	22%	30%	9%	0%

Las opiniones en este sentido están muy parejas y la balanza no se inclina por ninguna de las dos ya que 39 por ciento está de acuerdo y 39 por ciento en desacuerdo.

#### IMPORTANCIA DE SU TRABAJO

##### 7. Mi trabajo es valorado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	30%	35%	26%	9%	0%

La sensación de que el trabajo es valorado se divide en tres partes casi iguales que van del acuerdo al desacuerdo pasando por la neutralidad.

##### 8. El trabajo que realizo es importante para la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
22%	65%	13%	0%	0%	0%

87 por ciento está de acuerdo en que su trabajo es importante para la organización.

#### COLEGAS QUE BRINDAN APOYO

##### 9. Cuando necesito ayuda, siempre hay alguien que me la brinde

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	70%	22%	0%	4%	0%

74 por ciento considera que sí cuenta con ayuda de otros cuando la necesita.

#### CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

##### 10. El lugar donde laboro es agradable, cómodo y bien iluminado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
22%	47%	9%	22%	0%	0%

Casi 70 por ciento considera que su lugar de trabajo es agradable.

##### 11. Cuento con el equipo indispensable para realizar mi trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	35%	26%	35%	0%	0%

39 por ciento está de acuerdo en que cuenta con el equipo indispensable y 35 por ciento dice que no cuenta con él.

**Involucramiento:** Las subcategorías, las preguntas y las respuestas para medir el porcentaje en que los miembros de la organización están involucrados con la misma son:

#### IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

##### 12. Conozco los objetivos y metas de la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
9%	48%	30%	13%	0%	0%

Más de la mitad está de acuerdo en que conoce las metas y objetivos de la organización.

##### 13. Me interesa cumplir con mi trabajo y así ayudar a cumplir las metas de la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
39%	53%	4%	4%	0%	0%

90 por ciento está de acuerdo en que al cumplir con su trabajo cumple con las metas organizacionales.

##### 14. Trabajo con un grupo de gente comprometida con las metas de la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	26%	36%	30%	4%	0%

Aunque la balanza se inclina al desacuerdo con esta afirmación, las opiniones se reparten casi en 30 por ciento para el acuerdo, neutral y el desacuerdo.

##### 15. Deseo seguir trabajando por mucho tiempo en esta organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
18%	23%	18%	36%	5%	0%

La intención de seguir trabajando en la organización se reparte en 41 por ciento para el acuerdo y 41 por ciento para el desacuerdo.

#### GUSTO POR LO QUE HACE

16. Mi trabajo es parte central de mi existencia porque me gusta lo que hago

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
26%	40%	17%	17%	0%	0%

66 por ciento considera que su trabajo es parte esencial de su existencia.

**Compromiso:** Para conocer el porcentaje de compromiso de los miembros con la organización, se elaboraron las subcategorías y preguntas que arrojaron los siguientes datos:

#### AFECTIVO

17. Me une a la organización un lazo afectivo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	22%	35%	30%	9%	0%

40 por ciento se mostró en desacuerdo con la afirmación anterior y 35 por ciento se mostró neutral.

#### CONTINUO

18. Si dejo de trabajar en la organización tal vez no encuentre trabajo pronto y deje de percibir ingresos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
18%	44%	26%	9%	4%	0%

62 por ciento está de acuerdo en que tal vez no encuentre trabajo pronto si abandona la organización.

**Toma de decisiones:** En cuanto a la participación de los empleados en la toma de decisiones, y respecto a las subcategorías y preguntas realizadas, se encontró lo siguiente.

#### PARTICIPACIÓN

19. Participo en la toma de decisiones

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	22%	26%	35%	13%	0%

Cerca de la mitad considera que no tiene participación en la toma de decisiones.

20. Se me escucha cuando sugiero algo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	36%	30%	26%	4%	0%

40 por ciento considera que se le escucha cuando realiza una sugerencia.

21. Cuento con el apoyo de mis superiores

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	35%	22%	17%	22%	0%

39 por ciento considera que cuenta con el apoyo de sus superiores, y 39 por ciento considera que no.

### Integración

Para conocer el porcentaje en que los miembros de la organización se sienten integrados, se realizó la siguiente medición con las subcategorías y preguntas correspondientes.

22. Las relaciones entre compañeros son sinceras y sólidas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	9%	43%	35%	13%	0%

Casi la mitad se manifiesta en contra de esta afirmación.

23. Los roles o papeles a desempeñar por cada quien están claramente definidos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	17%	26%	40%	17%	0%

Cerca de 60 por ciento estima que los roles a desempeñar no están claramente definidos.

24. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	9%	22%	43%	26%	0%

Casi 70 por ciento dice que no hay confianza entre jefes y empleados.

**Liderazgo:** Para medir la percepción de los integrantes de la DE se establecieron las subcategorías y preguntas siguientes:

25. Los jefes promueven la participación de todos sus subalternos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	9%	17%	52%	22%	0%

74 por ciento considera que no se promueve la participación de los empleados por parte de sus jefes.

#### 26. Me consideran más como colaborador que como empleado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	13%	35%	26%	22%	4%

48 por ciento dice que no se le considera como colaborador sino como empleado.

#### 27. Mi jefe casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	30%	39%	9%	22%	0%

Prevalció la neutralidad en esta afirmación, tal vez por no comprometer su respuesta o por no interesarle el tema, sin embargo las otras dos opiniones que prevalecieron se dividen en partes casi iguales: 30 por ciento para el sí y 31 por ciento para el no.

#### 28. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	0%	57%	26%	17%	0%

Más de la mitad se mantuvo neutral ante la afirmación anterior, probablemente porque no considera importante este asunto, sin embargo, 43 por ciento dijo estar en desacuerdo con sentirse humillado al ser evaluado.

**Comunicación:** respecto a la comunicación y la percepción que tienen de ella los integrantes de la DE, se elaboró lo siguiente, con los resultados que a continuación se muestran.

#### LIBERTAD PARA EXPRESARSE

#### 29. Todos en la organización tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	9%	9%	52%	30%	0%

82 por ciento están en desacuerdo con la afirmación de que existe libertad para expresarse en la organización.

#### SER ESCUCHADO

#### 30. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
9%	26%	26%	35%	4%	0%

35 por ciento está de acuerdo con esta afirmación, y 39 por ciento está en desacuerdo, es decir, hay opiniones divididas en cuanto a la posibilidad de hacer sugerencias y que éstas no sean ignoradas.

#### ESTAR INFORMADO

31. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	4%	22%	57%	17%	0%

74 por ciento dice estar no estar informado sobre los cambios que se dan en la organización.

32. Mi jefe se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	22%	4%	36%	30%	4%

66 por ciento considera que su jefe no se ha sentado a explicarle los aspectos fundamentales de las políticas institucionales.

33. No tengo idea de las metas a largo plazo de la organización

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
9%	17%	26%	39%	9%	0%

Cerca de 50 por ciento siente estar informado de las metas a largo plazo de la organización, contra el 26 por ciento que dice que no tiene idea de las mismas.

**Capacitación:** En cuanto a esta categoría, las subcategorías y las preguntas que se realizaron arrojaron los siguientes porcentajes.

#### INTERÉS DE QUE EL EMPLEADO SE SUPERE

34. Constantemente se me envía a cursos de capacitación

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	9%	9%	35%	47%	0%

82 por ciento dice que no se le envía a cursos de capacitación.

35. La capacitación que ofrece la organización me ha ayudado a desempeñar mejor mi trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
0%	13%	22%	39%	26%	0%

65 por ciento está en desacuerdo respecto a la afirmación de que la capacitación que la propia empresa ofrece le ha ayudado a desempeñarse mejor.

#### INTERÉS DEL EMPLEADO POR SUPERARSE

36. Si propongo un curso de capacitación, se me considera para asistir

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	17%	17%	27%	31%	4%

58 por ciento considera que si propone un curso para que se le permita asistir, será desestimado.

**Productividad:** Finalmente, se realizó la medición de la percepción de los empleados sobre la productividad para lo cual se realizaron las siguientes preguntas:

37. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mi

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
4%	31%	26%	30%	9%	0%

Casi 40 por ciento considera no saber lo que la organización quiere de él o ella, y 35 por ciento dice sí tener idea de ello.

38. Siempre sé con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
13%	39%	22%	17%	9%	0%

Poco más de la mitad de los encuestados considera que sabe qué tan bien realiza su trabajo.

39. La distribución del trabajo contribuye a elevar la productividad.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
22%	22%	17%	30%	9%	0%

44 por ciento dice estar de acuerdo en que la distribución del trabajo eleva la productividad.

### 3.3.6. A manera de conclusión sobre el clima organizacional

El hecho de que a 88 por ciento sí le guste el trabajo o labor que realiza podría explicar en parte su permanencia en la organización a pesar de que la mitad de ellos esté inconforme con su salario y que 69 por ciento no crea en la posibilidad de ascender.

En cuanto a la satisfacción de los individuos en su trabajo, 87 por ciento siente que su trabajo sí es importante para la organización, aun cuando no crea que esto sea

valorado en la misma proporción. Además, la mayoría piensa que su lugar de trabajo es agradable y que hay solidaridad por parte de sus compañeros cuando alguien la requiere.

El sentirse involucrado con la institución se refleja en el conocimiento de las metas organizacionales y su compromiso con ellas: más de la mitad las conoce y casi todos dicen que al cumplir con su trabajo ayudan a cumplir con las metas, aunque no reconocen, más que en un 30 por ciento, el compromiso con ellas en los demás.

No obstante, 41 por ciento no considera trabajar por mucho tiempo en la organización contra otro 41 por ciento que dice que sí seguirá trabajando en ella.

Respecto a la participación en la toma de decisiones dentro de la organización, la mitad dice no tomar parte en las mismas, 30 por ciento no se siente escuchado al sugerir algo.

Por lo que toca a la integración, 50 por ciento dice que las relaciones entre compañeros no son sinceras ni sólidas y que respecto a los jefes, no existe confianza con los subordinados.

Casi las tres cuartas partes restan liderazgo a sus superiores al reconocer que no promueven la participación. Tampoco reconocen la existencia de la libertad para exponer sus ideas ya que el 82 por ciento dice no tenerla; y 74 por ciento dice no estar al tanto de los cambios en la institución. Además, 66 por ciento no habla con su jefe sobre las políticas organizacionales.

El caso de la capacitación es relevante, pues 82 por ciento afirma que no es enviado a recibirla y 66 por ciento dice que la que se imparte dentro de la organización no le ha servido para desempeñar mejor su trabajo.

En el anexo de este trabajo se incluyen todas las preguntas con sus respectivas gráficas, lo que ayudará a conocer en qué porcentajes se mueven las opiniones de los miembros de la organización.

De lo anterior se desprende la opinión de que el clima de la organización está muy fragmentado, puesto que por las respuestas que brindan y las proporciones que

guardan cada una de ellas, se observa que cada quien ve por sus propios intereses, jefes por un lado, operativos por el otro y éstos a su vez cada miran desde una actitud individualista, es decir individualmente y no como un grupo de trabajo.

La incidencia de esta problemática en el proceso medido es grande, puesto que la comunicación no está presente como elemento importante en el desempeño de las actividades cotidianas, ello se refleja en el proceso de solicitud de cotización, en el que la información no fluye y por ello los vacíos en algunos puntos de la hoja de inspección. Parece ser que a las autoridades de la DE no les interesa o no le dan importancia a la misma.

El hecho de que se perciba que el otro no está comprometido con las metas de la organización explica en parte la apatía de las secretarías que bien podrían cumplir con su función si estuvieran identificadas con el trabajo que realizan.

A continuación se revisará el papel del actor y cómo se ejerce el poder en la organización.

### **3.4. El poder y el actor**

Dado que las organizaciones son, como las llaman Michel Crozier y Friedberg (1997), constructos sociales y, por lo tanto, hechas por el hombre, es importante destacar que son ellos quienes dan vida a la organización. La DE, como ya se vio en el capítulo dos, tiene como objetivo producir materiales educativos para los niveles de educación básica y normal, para lo que requiere personas que cubran requisitos mínimos con el fin de cumplir la meta organizacional cuyo problema es por ejemplo, que dichos materiales salgan a tiempo y que, además, los costos de producción no sean elevados.

Al estar integrada por personas, la organización, para resolver conflictos, requiere de la cooperación de hombres cuyos objetivos son poco afines pero que se conjuntan para perseguir un objetivo común que en este caso específico es la solicitud de cotizaciones para la impresión de los mencionados materiales.

Como se vio en el apartado de clima organizacional, los individuos que colaboran en la DE están a gusto o les agrada su trabajo, por lo que la organización cuenta con su

cooperación. Ahora bien, estas personas establecen diferentes tipos de relaciones: como la de poder, de influencia o manipulación, de negociación y de cálculo, estas relaciones son el medio de manifestarse y de pasar sobre el sistema y sus agremiados (Crozier y Friedberg, 1990, p. 38), y hacen posible que el hombre permanezca en ellas, pues aunque las organizaciones se crean para un fin, siempre tienen efectos secundarios o situaciones que resultan poco favorables para quienes las habitan.

En este sentido, las relaciones que se generan dentro de la DE, más allá de ser sólo de tipo social o amistoso, o sólo laborales en un sentido estricto, son de poder, de negociación y de manipulación, ya que cada quien busca tener poder en la medida que le sea posible, lo que le brinda un margen de negociación y le permite, si así lo desea o le conviene, influir en otros.

Crozier y Friedberg (1990, p. 39) explican que “los actores nunca son totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los “recupera”, pero sólo a condición de que reconozcamos también que en cambio ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores”. Agrega que no se puede reducir la conducta humana al “producto mecánico de la obediencia o de la presión de las circunstancias estructurales” sino que el mínimo de libertad que éste tiene dentro de la organización le permite optar por las oportunidades que se le ofrecen en el marco de las restricciones existentes, lo cual no es previsible sino contingente, es decir que se dan conforme las circunstancias se presentan.

Entonces, la negociación, la manipulación y el manejo de la incertidumbre son elementos de los que se vale el actor para transitar por la organización, la cual, con todas sus restricciones, le permite un pequeño margen para actuar y sobrellevar o, incluso, triunfar dentro de la organización; todas estas actitudes y comportamientos pueden formar parte de una estrategia del actor como se verá en seguida.

#### **3.4.1. El planteamiento estratégico**

Considerada la organización como “un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación” y como ya se vio, aun

cuando hay restricciones, el actor tiene un poco de libertad que le permitirá efectuar las acciones con las que podrá negociar para obtener alguna ganancia.

Esta libertad implica actuar bajo una estrategia, sin embargo, Crozier y Friedberg expresan varias observaciones: la primera de ellas es que el actor pocas veces tiene objetivos claros y proyectos coherentes; en segundo lugar, afirma que el comportamiento del actor es activo, es decir no está determinado, y afirma que, incluso la pasividad es resultado de una elección; la tercera observación empírica, nos dice el autor, es que el comportamiento siempre tiene un sentido, es racional con relación, tal vez no a objetivos, sino a oportunidades o a comportamientos de los otros actores; en cuarto lugar, habla de dos aspectos del comportamiento: uno ofensivo (aprovechar las oportunidades para mejorar su situación), y otro defensivo (mantener y ampliar su margen de libertad y de capacidad de actuar); finalmente, agrega que no existe un comportamiento irracional, pues hasta las regularidades sin sentido cobrarían relevancia bajo la óptica de un estrategia.

Estas observaciones sirven de marco para entender que los comportamientos dentro las organizaciones son estrategias del individuo que pueden ser inconscientes pero ayudan a lograr la superación.

Las oportunidades que se presentan para la gente que trabaja en la DE son por ejemplo el que después del programa de retiro voluntario del 2003, muchas personas de la dirección se fueron y se sabe que a la directora eso le disgustó e incluso, para este año no quería divulgar la apertura de ese mismo programa pues la gente se le iría.

Otra oportunidad que ellos tienen es saber que la experiencia acumulada por los años que la mayoría lleva ahí, le dan ventaja para continuar sin mucho problema, sin embargo, la directora también maneja un grado de incertidumbre al hacer sentir al personal que no forma parte de un equipo, lo que mantiene a todos a la expectativa con el fin de cuidar su trabajo.

Hay personas que incluso procuran no hacerse notar mucho y se relacionan poco con los demás, lo que a la luz de lo expuesto por Crozier y Friedberg nos indica que es su estrategia para no meterse en problemas o no estar bajo la observación de los demás, principalmente de los jefes.

En cuanto al proceso medido, el manejo de información que la directora hace con respecto a la subdirectora es estratégico, ya que al no permitir que fluyan los datos que la segunda requiere para laborar le resta poder. Es como si, al manipular la información, diera o quitara poder a la subdirectora. Con ello se observa que el poder está por encima del servicio en las instituciones públicas aunque con ello se vaya el presupuesto institucional.

### **Estrategia y poder**

Dentro de las estrategias de los individuos habrá alguna que, dominante, estable, autónoma y bien definida e imprevista, prevalecerá de entre las demás, y que servirá para instaurar relaciones de poder aun cuando no se hayan programado de origen. Lo anterior nos lleva a pensar que dentro de la DE aparentemente no existe otro grupo dominante de poder más que el establecido por la directora y los subdirectores más cercanos a ella, que son dos, y que ejercen el poder que el organigrama les confiere apoyados además por la cabeza de la DE. Los demás elementos de la organización, aunque han conformado algunos grupos, ninguno ha podido ostentar alguna clase de poder, ya que tampoco se les ha permitido hacerlo, debido tal vez a que así es más fácil controlar a los empleados. A continuación se verán algunas características del poder.

#### **3.4.2. Características del poder**

Crozier y Friedberg definen el poder, desde el punto de vista del actor, como “la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos” (1990, p. 55) otorgándole el carácter de relación y no de atributo de los actores. Agrega que éste sólo se manifiesta en cuanto existe o inicia una relación entre dos o más personas dependientes unas de otras, pero “en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales”. Es una relación de intercambio que se vuelve negociación y a la que le confiere las siguientes características.

- ☛ El poder es una relación instrumental, una “acción motivada” o con un fin que trae consigo “consecuencias imprevisibles, inesperadas y disfuncionales”.

- ☛ Es una relación no transitiva, es decir que si el poder es inseparable de los actores comprometidos en una relación, también lo es de las acciones demandadas.
- ☛ Finalmente, el poder es una relación recíproca pero desequilibrada, ya que conlleva una negociación lo que significa un intercambio que le da carácter de reciprocidad, sin embargo, si ese intercambio se desequilibra en favor de una de las dos personas y ésta corresponde a la situación respectiva de las partes, estaremos en posición de hablar de relación de poder (Crozier y Friedberg, 1990, pp. 57, 58), aclarando que ambas partes siempre tendrán algo que negociar aunque sea de manera desigual.

La relación de poder que se establece dentro de la DE se da en términos del cumplimiento del objetivo institucional que es la elaboración de materiales educativos, sin embargo, a veces la directora ha intentado invadir la autonomía de las personas en cuanto a sus relaciones con los otros y, dada su jerarquía, la opinión que ella tenga es de mucho peso para sus subordinados.

La característica instrumental del poder se refleja en la manera en que en la cabeza de la DE lo ejerce, pues nadie duda de la capacidad que ella tiene para dirigir un área editorial, sin embargo, además de sus conocimientos ella se vale del autoritarismo, el despotismo y la furia para someter a los demás, tal vez esa sea la manera en que ella cree que puede tener dominio y control sobre los demás, no importándole que las consecuencias en cuanto a la productividad, motivación, satisfacción laboral, entre otros, se vean disminuidas por esa actitud, ya que mediante la coerción es como ella obtendrá la cooperación de los demás.

Respecto de la subdirectora de planeación y enlace editorial, cuya participación es relevante dentro del proceso medido, el margen que tiene para ejercer su poder se ve acotado por que la directora le resta autoridad ante todos los subordinados, lo que impide que tenga acceso a la información puesto que, quizá la secretaria de la dirección podría pasarle los datos que requiere, pero no lo hace porque a los ojos de los demás es vista como una persona poco capaz para desempeñar el puesto.

Finalmente, no cabe duda que la relación de poder y su balanza está desequilibrada a favor del grupo que la directora ha conformado, sin embargo, no hay que olvidar que

todos los demás tienen a su favor ciertos elementos que les permitirán negociar y mantenerse en el puesto sobrellevando la situación, dichos elementos son las fuentes y los recursos del poder que se estudiarán a continuación.

### **Fuentes y recursos**

De acuerdo con Crozier y Friedberg, las fuentes de poder radican en los triunfos, los recursos y las fuerzas de las partes involucradas pero en relación a un objetivo que es obtener un comportamiento determinado de alguien, pero que a su vez ese comportamiento controla posibilidades de conseguir los objetivos del primero.

Los recursos son los que el individuo posee dada su situación social: recursos individuales, culturales, económicos, sociales, etcétera. La situación social, por ejemplo, permitirá conocer sus posibilidades de jugar con varias relaciones de poder a la vez (Crozier y Friedberg, 1990, p. 62); asimismo, este conocimiento permitirá comprender la incidencia del tiempo, ya que “un actor sólo acepta perder en el corto plazo si esta pérdida le parece momentánea y piensa que a la postre ganará” (Crozier y Friedberg, 1990, p. 63).

Las desigualdades económicas y sociales entre los actores, agrega el autor, son relevantes para conocer el desarrollo de una relación de poder determinada. En la DE si bien es cierto que la directora tiene el control o el poder sobre los comportamientos de todos sus empleados, también lo es que cada uno de ellos con su actitud pueden afectar el estatus de ella en el sentido de que si no cumplen con su trabajo afectan la imagen de la organización y la de su cabeza. Otro factor que influye en la manera en que la directora ejerce el poder es el que los empleados tienen a su favor la facultad de organizarse para defenderse o que cada uno por su cuenta pueda actuar en beneficio propio para protegerse de actitudes hostiles de parte de quien coordina la labor editorial.

Las otras fuentes de poder con las que cuentan todos los individuos de la DE son su situación social o las relaciones que puedan establecer con otras personas, que les brinden estatus; además, la posición económica ofrece otra fuente de poder pues quien no tiene necesidad de trabajar por su poder económico, no podrá ser controlado con la premisa de que perderá su empleo y por lo tanto su forma de vida.

Finalmente, todos los miembros de la organización aceptan permanecer en la organización con la premisa de que en cualquier momento pueden irse, si las condiciones no les son favorables o si consiguen un mejor empleo, dejando en un sentido figurado, el trabajo *votado*.

En el caso de la relación de directora y subdirectora involucradas en el proceso de cotización, la última, pese a que el poder que tiene es mínimo o a veces nulo, tiene “un as bajo la manga”, que es abandonar la organización si la relación no mejora, y lo puede hacer en cuanto ella lo decida sin importar las cargas de trabajo que pueda dejar. A continuación veremos la relación del poder y la estructura de la organización.

### **3.4.3. Poder y organización**

Si bien es cierto que las acciones de los individuos y sus relaciones no están totalmente determinadas por la estructura formal de la organización, pues de lo contrario estaríamos hablando de máquinas o casas y no de personas, con respecto al poder las características estructurales sí intervienen puesto que, dado su organigrama, sus reglamentos internos, la restricciones que impone a la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, controla y define las condiciones por las cuales se lleva a cabo la relación de poder.

De acuerdo con Crozier y Friedberg, la organización permite y perpetua las relaciones de poder, pues concede a algunos de sus miembros autoridad legítima sobre otros, con poderes específicos de sanción o de recompensa, lo que en la DE y en toda la SEP está claramente determinado y difícilmente otros grupos conformados a su interior tendrán poder pues la jerarquía de puestos es un impedimento de por sí.

### **3.4.4. Caracterización del poder de los actores en la organización**

De acuerdo con la exposición anterior trataremos de entender el poder y cómo se ejerce en la Dirección Editorial respecto de los actores y su participación en el proceso medido.

#### **3.4.4.1. Experiencia**

En el capítulo dos de este trabajo, al revisar las percepciones que los miembros de la DE tienen sobre el liderazgo y cómo se ejerce, vimos que varios de ellos estaban de

acuerdo en que el liderazgo de la directora se basaba en su autoritarismo, sin embargo también se reconoció que su experiencia en el medio editorial era clave para desempeñarse en el puesto. Es por ello que la experiencia con la que cuenta la directora es fundamental para ejercer el poder que la organización le ha conferido.

En cuanto a los demás actores que tiene participación dentro del evento medido, la que menos experiencia tiene dentro de la DE es la subdirectora, sin embargo, sus conocimientos la han hecho permanecer donde está aún cuando no cuente con el apoyo de la directora, debido tal vez a ese mínimo poder que le da el estar en ese puesto y que con el tiempo a ido resolviendo problemas.

#### **3.4.4.2. Jerarquía-puesto**

Como ya se dijo con anterioridad, el organigrama confiere autoridad a ciertas personas en la institución, y cada quien sabe cual es su sitio dentro de ella, sin embargo, no es lo mismo estar cercana a la directora que no estarlo, por lo que las secretarías que han venido siendo analizadas tiene en sí cierto poder por ese hecho, lo cual queda revelado en cuanto a que una de ellas ha obtenido ciertos beneficios al haber tenido la oportunidad de negociar con ese pequeño margen de libertad que Crozier y Friedberg mencionan.

Sin embargo, aun cuando la organización confiera autoridad o poder por el puesto que se ostenta, ese poder se puede ver disminuido si la jerarquía inmediata superior no respalda al individuo en cuestión. Tal es la situación que se vive en la DE respecto de la directora y subdirectora, para la cual ésta última se ha visto relegada lo que le ha restado autoridad frente a sus subalternos.

#### **3.4.4.3. Relaciones en la organización**

Las relaciones dentro de la organización representan otro recursos de poder, como lo explica Crozier y Friedberg (1990, p. 62), “son las posibilidades que tiene [el actor] de diversificar sus dominios de inversión, es decir, de jugar con varias relaciones de poder a la vez”.

Respecto a estas relaciones dentro de la organización, es fácil pensar que un directivo entre fácilmente en contacto con gente de jerarquía igual a la suya, lo que le permitiría contar con el respaldo de todos los directivos de su mismo nivel e incluso de los niveles más altos. Pero esto no ocurre así pues la personalidad de cada individuo influye decisivamente en las relaciones que se establecen, como ya se vio en el cuadro de características de la personalidad. Además, la lucha por el poder se da en todos los niveles y ello ejerce gran influencia en el establecimiento de grupos, por lo que los directivos también se enfrentan a negociaciones y relaciones de poder que afectan también su poder y su control hacia sus subordinados.

La directora editorial seguramente se enfrenta a ciertos límites impuestos desde arriba para ejercer el poder lo que para algunos miembros de la DE les ha servido como margen de negociación y de manejo de incertidumbre.

#### **3.4.4.4. Conocimiento / nivel académico**

De acuerdo con Robbins (1987, p. 277) una de las bases de poder es el conocimiento, o el acceso a la información, ya que cuando un individuo controla información especial, esa persona posee poder basado en el conocimiento.

El conocimiento, por lo que respecta a los diferentes actores que participan en el proceso medido, es adquirido por diferentes vías según cada persona. La directora y subdirectora por supuesto que tienen estudios académicos que les han permitido llegar hasta donde están, pero su posición jerárquica las pone en condición de obtener información que de otra manera sería difícil obtener.

El caso de las secretarías ilustra como su cercanía con la directora les permite manejar cierta información que nadie más de los empleados y el círculo de la directora posee, esta situación le otorga poder a la secretaria porque además su cercanía con la dirección le permite también ofrecer información que a ésta última le conviene tener.

La subdirectora, incluso sin el apoyo de la directora, tiene también acceso a cierta información y la que no, de todos modos debe obtenerla, pues de ello depende su desempeño laboral. A continuación revisaremos los tipos de poder.

### 3.4.5. Tipos de poder

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990, p. 69), la organización genera sus propias fuentes de poder provenientes de su estructura formal (organigrama y reglas oficiales), aunque no deja del lado las relaciones de fuerza y los modos de dominación provenientes de la estructura social. A continuación revisaremos las fuentes de poder dentro de la organización.

#### **Especialización**

Este tipo de poder se define como la competencia o especialización funcional difícilmente reemplazable. “El experto es el único que sabe hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su posición es, pues, mejor en la negociación y en la organización que frente a sus colegas” (Crozier y Friedberg, 1977, p. 71).

La SEP como muchas otras organizaciones públicas y privadas, requiere de gente con ciertos conocimientos a veces muy especializados, a veces no tanto, sin embargo, para la DE es imperativo que quien la dirija tenga dominio de ciertos elementos que en este caso se refieren a cuestiones de edición. Muchas de las personas que se dedican a esta tarea se han *hecho* en la práctica pues al parecer no existe una carrera profesional académica que prepare para ello. No significa que quien se dedique a la edición no tenga estudios de otro tipo, por el contrario, para ejercer esta profesión es preciso además tener un bagaje cultural amplio y estar actualizado en todos los campos de la cultura.

Por lo que se sabe, en la DGMyME la cual depende de la SEP, quien dirige a la DE es una persona bastante capaz en el ámbito editorial que difícilmente podría ser sustituida, aunque no es imposible. Sin embargo, su experiencia en libros de texto gratuitos, sus conocimientos, así como las relaciones que con el tiempo ha venido estableciendo con el entorno, le confieren poder, aunado al que la organización le atribuye por organigrama.

Respecto a la subdirectora, también posee conocimientos en el área editorial, que ha adquirido en otras instituciones y que le han ayudado a sostenerse en la DE a pesar de la relación tirante que mantiene con la directora.

En cuanto a las secretarías, aquí vale aplicar lo que Crozier y Friedberg llaman “un mínimo de pericia, del cual se sirve [la persona] para negociar, para lo cual basta con que se aproveche la dificultad que representaría remplazarla (costo de investigación, y de poner al corriente, etcétera)”. (p. 71) para que se sientan, en cierto sentido, seguras en su puesto.

Cabe aclarar que la secretaria de la directora tiene una estrecha relación con esta última, y gracias a ello posee información sobre asuntos que nos son precisamente laborales, sino personales, y que le confieren estatus y a la vez poder, ella estaría también utilizando la pericia mínima de la que hablamos líneas arriba. A continuación veremos como se establecen las relaciones de la organización con su medio.

### **Relaciones de la organización con su medio**

Ligado a la especialización, se encuentra la fuente de poder denominada relaciones de la organización y su medio, ya que, de acuerdo con Crozier y Friedberg, el control de este último es una forma de pericia, y se refiere a que una organización no puede existir si no establece relaciones con el entorno. La manera en que esto ocurre se da en dos niveles, uno por el cual la institución consigue los insumos que necesita para poder trabajar o producir, otro por el cual la organización coloca justamente lo que produce.

La DE mantiene contacto con diversos proveedores de insumos que le permiten crear los materiales educativos, para los cuales necesita por ejemplo, valerse de despachos de diseño con el fin de realizar los productos que por falta de personal o de tiempo, no le es posible crear dentro. También se vale de ilustradores, diseñadores, correctores, fotógrafos, entre otros.

Como ejemplo del poder adquirido por esta fuente, la directora pudo conseguir por la vía más corta, es decir, sin tanto trámite o adelantándose a él, ciertas fotografías con algunas instituciones realizando una llamada telefónica con algún conocido de esa

organización, lo que simplifica el trabajo que de otra manera llevaría varios días o hasta semanas.

En cuanto a la relación con los sitios a donde debe colocar sus productos, en primer término y antes de que los materiales lleguen a su destino final que son los alumnos y maestros, la DE debe mantener una estrecha relación con la Conaliteg que es quien imprime dichos materiales, y que si no llevara una relación satisfactoria sería tortuoso llevar a término esta labor.

Las demás personas que están involucradas en el conflicto medido también deben mantener buenas relaciones con el entorno; su medio se desenvuelve dentro de la propia DGMyme, aunque también tienen contacto con proveedores y con la Conaliteg pero en niveles más bajos. Esa relación es lo que le ha permitido a la subdirectora hacerse de información que le es negada en la DE. como por ejemplo, tener los oficios en donde se aclaran o corrigen las cotizaciones. A continuación revisaremos la situación de los grupos dentro de la organización.

### **3.5. El actor y el grupo**

Dentro de las organizaciones, que como ya se vio están formadas por personas, se conforman grupos cuya función afecta el desarrollo de las relaciones y de la productividad en la institución. Veremos como y por qué el grupo incide en la organización.

#### **3.5.1. Definición de grupo y tipos de grupo**

Para Michel Olmsted (1996, p. 17), el grupo “es una pluralidad de individuos que se hayan 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”. Agrega que los intereses, creencias, tareas y territorio pueden ser los orígenes de los lazos significativos para los grupos.

Olmsted dice que puede haber numerosos tipos de grupos, sin embargo opina que para una clasificación acertada es preciso no caer en complejidades, por lo que la tipología que el propone se basa en dos tipos, los grupos primarios y los secundarios.

En el primario, sus miembros se hayan ligados unos con otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y "personales", ejemplos de éstos son la familia, los amigos o la pandilla.

El grupo secundario está constituido por relaciones impersonales, racionales, contractuales y formales. Los que ahí se reúnen lo hacen con relación a sus capacidades especiales, con un fin determinado (Olmsted, 1996, p. 13). Ejemplos de éstos son la asociaciones profesionales y las organizaciones burocráticas.

En el contexto anterior, podemos decir que el grupo que nos ha ocupado a lo largo de esta investigación es del tipo formal secundario, cuyas relaciones son reguladas, formales, y con un fin determinado, que para la DE se trata de producir materiales educativos para la educación básica y normal.

Dentro de la organización, como se dijo líneas arriba, se conforman grupos, los cuales también pueden adquirir el carácter de primarios o secundarios, según sea el fin para el que se reúnen. De entrada, el grupo conformado será el que se base en relaciones formales, impersonales, racionales y contractuales, que tendrá como fin principal el cumplir con la meta organizacional.

Algunos miembros de la organización se reunirán con el fin de convivir, e incluso de organizarse para defenderse de las autoridades de la propia institución, sin llegar a constituir sindicatos pues éstos pasarían a ser grupos secundarios por su estructura y tipo de relaciones.

En la DE el personal contratado para cubrir ciertas plazas constituye el grupo secundario cuyas relaciones contractuales se establecen con un fin, pero, los individuos comienzan a reunirse para conversar, salir a comer e incluso convivir fuera del ambiente laboral, estos grupos, según Olmsted, tienen funciones positivas y negativas.

### **3.5.2. Funciones positivas y negativas de los grupos**

Al conformarse los distintos grupos dentro de las organizaciones (primarios o secundarios), cumplen con ciertas funciones, ya sean éstas positivas o negativas. Las primeras, reconocidas en los grupos primarios cumplen el papel de ofrecer lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo, que ayudan a elevar la moral, fortalecer al individuo en un concepto del deber ser, además, al hacer un alto en la jornada laboral, hace que el individuo reinicie sus actividades con renovadas energías, todo lo cual

redunda en la productividad y beneficia a la organización. Sin embargo, un grupo muy unido puede restringir la productividad, y actuar, en consecuencia, contra la organización o contra el propio grupo, o las dos al mismo tiempo (Olmsted, 1996, p. 57).

En este sentido, dentro de la DE, como en cualquier otra organización, se han conformado grupos primarios, con relaciones informales en las que se da la convivencia al *salir a comer*, al *ir a fumar* o, a veces, convocar a reuniones fuera de la institución. La subdirectora, al ver acotado su campo de acción ha conformado un grupo primario informal con personas ajenas a su área y al proceso de cotización, que le han servido en ocasiones también para hacerse de información que le es negada, por ejemplo, cuando el subdirector de producción se niega informarle sobre algún proyecto, ella se acerca a algunas amistades de esa área y es como se hace de los datos que necesita. Además se ha hecho amiga de gente de otras direcciones que también le han ayudado a conseguir información relevante que dentro de la DE se le niega.

Se ha dado un fenómeno peculiar al interior de la DE, pues años atrás había mayor integración y compañerismo, se convocaba a fiestas, se celebraban los cumpleaños de los compañeros, se realizaba el festejo de fin de año en conjunto con todos sus integrantes. Actualmente, después de ciertos incidentes en los que algunas personas tuvieron que salir o ser despedidas de la organización, al parecer crearon una ambiente de desconfianza en la directora que se ha extendido a todos los miembros, se ha creado una gran división entre compañeros, y los festejos, incluso los de fin de año, como el tradicional brindis, se cancelaron. El ambiente entre compañeros es tenso lo que se reflejó en la encuesta de clima organizacional, donde 48 por ciento de los encuestados negó que las relaciones entre compañeros son sinceras y sólidas y 45 por ciento se mostró neutral, tal vez por falta de interés en el asunto o porque es el reflejo de la actitud del líder, cuya caracterización veremos en seguida.

### **3.5.3. El líder y los tipos de líder**

Ronald Lippit y Ralph White, bajo la dirección de Kurt Levin, (en Olmsted, 1996, p. 39), realizaron una especie de experimento para comprobar el efecto que distintos tipos de liderazgo tenían sobre la conducta del grupo. Este estudio asignó roles distintos a cada líder identificándolos como el *autoritario*, con un rol fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas, elegir a los compañeros, e indicar los

pasos que deben seguirse en cada momento, premiar o rechazar arbitrariamente el trabajo de los demás sin dar razón de porqué lo considera bueno o malo.

El líder democrático, con el rol de favorecer las discusiones del grupo, orientar las decisiones a las que se debe arribar, bosquejar los pasos a seguir y sugerir otros modos posibles de lograr el mismo resultado. Además, dejar trabajar al grupo como quiera y mantenerse objetivo y orientado por los hechos en sus críticas o alabanzas.

El líder del *laissez-faire*, desempeña un rol más pasivo, pues deja al grupo en completa libertad de hacer lo que quiera y sólo ayuda cuando se lo solicitan pero haciendo el menor número de sugerencias posibles.

A cada tipo de liderazgo, según lo anterior (Olmsted, 1996, p. 42), corresponde un tipo de comportamiento del grupo que resulta interesante traer a colación para entender el comportamiento del grupo conformado por el personal de la DE.

El grupo con un líder democrático, mostró relaciones con carácter personal y amistoso, las diferencias personales e individuales eran más notorias y al mismo tiempo los miembros estaban más orientados hacia los intereses del grupo y se solicitaban mutuamente aprobación, había menos agresión dirigida y existía una estabilidad en la tarea mucho más acentuada que en los grupos con los otros tipos de líderes.

El grupo bajo el liderazgo de *laissez-faire* estaba poco incentivado para el trabajo, hacía más preguntas pero carecía de las técnicas sociales necesarias para llegar a una decisión de grupo y a un planteamiento cooperativo.

Finalmente, el grupo cuyo líder era autoritario, provocaba por un lado reacciones agresivas y por otro apáticas, estas reacciones estaban en función del líder. La reacción agresiva implicaba rebeldía, ganas de llamar la atención, pero por otro lado una fuerte cohesión entre el grupo, que aminoraba las tensiones provenientes del líder autoritario.

De acuerdo a lo anterior podemos describir el liderazgo que se ejerce en la DE. Por principio, y de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta de clima organizacional, 69 por ciento dice que no hay confianza entre los jefes y empleados, suponiendo que quisiéramos verlos como líderes de los pequeños grupos que se conforman dentro de la organización.

En cuanto a la afirmación de que los jefes promueven la participación de los empleados, 74 por ciento considera que no.

Respecto a la forma en que se les trata a los miembros de la organización, 48 por ciento siente que es tratado sólo como empleado y no como colaborador.

En cuanto a la disposición de los jefes para hablar con sus subordinados, 39 por ciento se mostró neutral, 31 por ciento estuvo en desacuerdo y 30 por ciento de acuerdo, las opiniones aquí se notan muy divididas, pero destaca el hecho de que la mayoría (39%) no quiso comprometer una respuesta.

Lo anterior revela que el liderazgo en la organización tiene un perfil muy bajo y que quienes deberían promover la participación no lo hacen, tal vez como un reflejo de la apatía reinante, lo que nos conduciría a pensar en el líder autoritario que sabe que las cosas se deben hacer y que el trabajo *sale* por la coerción que impone la propia organización. Quizá por ello a la directora no le importa mucho transmitir la información a la subdirectora pues tiene confianza en que la inercia o la coerción de la institución harán que ésta consiga a como dé lugar lo que necesita para trabajar.

En seguida trataremos de caracterizar a los actores de acuerdo a los grupos a los que pertenecen dentro de la DE.

#### **3.5.4. Caracterización de los actores con relación a sus grupos**

Es preciso recordar y ubicar a los actores del proceso medido en sus distintos grupos dentro de la organización. La directora ha conformado un pequeño círculo en el que aparentemente ya no hay cabida para nadie más, es ella, el subdirector de producción y la subdirectora de coediciones, quienes han conformado un grupo primario que funciona tanto para planear y coordinar el trabajo como para reunirse y conversar de diversos temas, aunque sólo sea dentro de la institución; son ellos quienes viajan casi siempre en grupo a los diferentes eventos que la SEP les encarga pero también, en conjunto, conforman el círculo de poder.

Se encuentra la subdirectora de planeación y enlace, la cual no es considerada como parte del equipo primario, aun cuando su labor está estrechamente vinculada con la de los otros miembros del grupo de la directora, no es aceptada y, en voz de ella misma, le es negada información que precisa para desempeñarse (ver cuestionario). El grupo que ha conformado con algunos compañeros de niveles más bajos mantiene una relación estrecha, amistosa y de compañerismo.

Las dos secretarías involucradas en el proceso medido, además de ser hermanas, han conformado por sí solas un grupo evidentemente primario, al cual entran algunos elementos que más tarde terminan por alejarse pues la actitud de ambas, valga la subjetividad del investigador, es en ocasiones hostil, prepotente y a veces agresiva. En seguida veremos como opera el líder respecto a los demás grupos.

### **3.5.5. Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido**

El problema medido, las cotizaciones, involucra a las cuatro personas que se han venido mencionando con anterioridad. Si pertenecieran todas al mismo grupo primario y este grupo tuviera funciones positivas, seguramente la comunicación fluiría mejor, los errores se corregirían de manera más informal y por tanto, más rápida, y no habría vacío en cuanto documentos e información que ayudara al proceso de solicitud de cotización.

Sin embargo, en la práctica esto no ocurre así, además de la pertenencia a un grupo determinado, las personalidades de los actores tienen un papel decisivo en los roles que cada quien desempeña.

En apariencia quien pierde más en este proceso es la subdirectora pues, al contar con la información suficiente para desempeñarse en su trabajo (que implica toma de decisiones) pierde credibilidad. Quien en una primera instancia debería informarle es la propia directora, o en su defecto la secretaria de ésta última, pero no es así y los vacíos de información perduran; en la hoja de inspección quedaron algunos vacíos que se traducen en pérdidas aparentemente económicas y temporales que tienen un costo para la organización.

### **3.6. Costos para la organización**

Los problemas que se presentan en la organización, el papel de los actores y sus características y atributos, el clima organizacional, el poder, el liderazgo y la conformación de los grupos (que en suma son una serie de actos) tienen repercusiones en la organización, es decir costos que la institución debe pagar y que en ocasiones le resultan gravosos no sólo económicamente, sino temporal, energética y psicológicamente.

### 3.6.1. Costos de la acción

Abraham. Moles (1982, p. 40) considera que el costo “es la extracción efectuada, para el desarrollo de la acción, de los recursos disponibles del ser o de la organización. Es el agotamiento relativo de sus recursos cualesquiera que éstos sean”.

Agrega en otra parte de su texto sobre *Teoría de los actos*, que “el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que el acto implica”. (Moles, 1982, p. 30)

Osgood y Homans, abordados por el propio Moles, describen las *Reglas de la acción*:

- 1) un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona un beneficio.
- 2) si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo, para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido a estos mensajes (condicionamiento).
- 3) entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular (tabla de valores), más probable es que éste efectúe dicha acción.
- 4) entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad (esta es la ley de Goossens en economía).
- 5) cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o, incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo. (Moles, 1985, p. 46)

Para los psicólogos el costo de un objeto está ligado no solamente a su precio, sino también, y quizá mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo, y que la obtención de un servicio está ligada no solamente a la naturaleza y al precio de este servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde este servicio es presentado (ventanilla, oficina, etcétera) (Moles, 1985, p. 47).

Asimismo, Moles enuncia los componentes del costo generalizado:

- § el precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra (P)
- § la energía disipada por el individuo (W)
- § el tiempo consagrado a la acción (T)
- § el costo psicológico propiamente dicho (C), noción residual ligada a lo que Kurt Levin llamaba "barreras en el campo de los valores. (Moles, 1985, p. 48).

Es evidente que para el proceso de cotización existen diversos costos, el económico que afecta al erario público pues el dinero no sale directamente de los bolsillos de ningún miembro de la DE; el energético, el temporal y el psicológico sí influyen en los actores e inciden en el clima organizacional.

### 5.6.2. Costo temporal

En cuanto al costo temporal que implica una acción, Moles indica que los actos, los objetivos, los servicios, las ocupaciones humanas, "se traducen necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo para la realización según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, parece como un impuesto temporal que graba toda la acción". (Moles, 1985, p. 49).

El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal. La suma de todos los tiempos invertidos es la que va a constituir el *tiempo de la acción*. (Moles, 1985, p. 50).

Dentro de las organizaciones, el horario de trabajo constituye la primera inversión temporal, que para la institución se traduce en el pago de sueldos por jornada laboral trabajada. Este costo puede verse afectado por el hecho de que, al no contar con las herramientas indispensables para laborar, el personal se tardará más en realizar el trabajo, es decir, invertirá mayor tiempo en algo que debiera realizarse en menos tiempo.

Dentro del proceso medido, pudimos observar que temporalmente hablando, existe un costo que definitivamente afecta los tiempos de entrega tan importantes en una editorial como lo es esta dependencia de la SEP, que además tiene que reflejar una imagen institucional.

Para el individuo se traduce en tiempo fuera de su horario laboral que deberá invertir y que le obligará a dejar de realizar las ciertas actividades ajenas a la institución; y al interior, interrumpir otras actividades para repetir el trabajo mal hecho, lo que se traduce en costos económicos que se reflejan en sueldos.

### **Costo energético**

El costo energético, según Moles, es la energía que utiliza una persona para realizar una acción determinada: caminar, subir escaleras, limpiar vidrios, mecanografiar, manejar, etcétera. (Moles, 1985, p. 52). El costo energético se traduce en términos de la organización, en consumo de energía eléctrica, que se convierte en costo económico y del cual no se pudo realizar una medición dentro del proceso de cotización, pero que definitivamente existe en cuanto que se requiere de líneas telefónicas para solicitar aclaraciones, equipo de computo en el que se realiza el oficio de aclaración, el cual además consume energía eléctrica.

### **Costo psicológico**

Es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción, y a su cumplimiento. El ser humano dispondrá de una energía psíquica que empleará progresivamente en la medida en que cada acto la requiera, en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho. El reposo, el sueño, la distracción o la indiferencia ayudan a recobrar una nueva capacidad y reconstruir sus "reservas psíquicas".(Moles, 1985, p. 53)

El costo psicológico implica también que el individuo dentro la organización, se encuentre motivado en cuanto a las percepciones, prestaciones, e incluso con las relaciones entre sus compañeros.

Respecto a la DE hay indicadores que nos hablan del sentimiento de las personas respecto a diversos tópicos, como la motivación, respecto a ella encontramos la satisfacción por la percepción salarial, en donde 52 por ciento está en desacuerdo con lo que gana; otro aspecto es la posibilidad de ascender dentro de la institución, para lo cual 69 por ciento piensa que ahí no tiene esa oportunidad; el reconocimiento de su trabajo por otros (jefes y colegas) muestra que sólo 39 por ciento se siente reconocido por su desempeño.

Una de las cuestiones que revela un indicador positivo para la institución es que 88 por ciento siente agrado por su trabajo, lo que en términos psicológicos beneficia a la organización pues redundará en la productividad. Sin embargo, las relaciones entre compañeros no son nada buenas pues 48 por ciento de los miembros encuestados dice que no son sinceras ni sólidas y 43 por ciento no quiso comprometer su opinión.

Dentro del proceso medido los costos psicológicos se pueden observar en las relaciones de tensión que para todos los actores representa el hecho de que existan errores y que sean exhibidos o regañados en público. También se implica el hecho de que la subdirectora no sea reconocida y le reste autoridad la propia directora, además de que le niegue información que es vital para desempeñar su labor. A continuación se presenta una visión global del funcionamiento real de la organización y sus implicaciones.

### **3.7. Diagnóstico**

La revisión del funcionamiento real de la DE mostró cómo el desempeño de una organización es influido por múltiples factores y que uno de los principales es el actor, dado que las organizaciones están formadas por personas, quienes le dan vida a la misma.

A través del proceso de solicitud de cotización de impresión de materiales educativos, que en teoría y de acuerdo al manual, la DE debe hacer a la Conaliteg, se detectó que en la práctica no se lleva a cabo de esa forma puesto que la solicitud sale de otra dirección que es la de gestión y operación.

Esta triangulación, como se pudo observar, conlleva a errores que de no corregirse tienen costos no sólo económicos, sino energéticos, temporales y psicológicos.

La medición que se realizó sobre ese evento permitió reconocer que, aun cuando es un evento que se realiza por un área determinada (subdirección de planeación y enlace), es influido por múltiples causas que tienen que ver con toda la DE. Es decir, que su origen es multicausal puesto que lo determinan la personalidad de los actores involucrados, los juegos de poder, la formación de grupos, el clima organizacional, así como el tipo de liderazgo.

Para empezar, el actor es quien da vida y crea el ambiente que lo rodea; para la DE cada acción que realizan sus miembros tiene un efecto, una reacción o un costo. Tratándose del proceso de solicitud de cotización para impresión, que en una manera más simplificada sólo requeriría de una petición por escrito y una respuesta por la misma vía; sin embargo, en la práctica cotidiana no resulta tan sencillo, cuando los canales de comunicación se cortan, cuando las tareas se duplican y cuando los errores que se deben corregir se dejan al aire, la organización debe pagar ciertos costos que en su momento se dijo son: económicos, temporales, energéticos y psicológicos. No obstante, ya que el actor es quien hace a la organización, en él recaen los efectos de las malas o buenas actitudes de los otros, reflejadas en las percepciones y el clima organizacional.

En cuanto a los juegos de poder, para esta institución en particular, oficialmente lo ejerce la directora, quien valiéndose de la legitimidad que le confiere el organigrama, agrega a su coto el hecho de que posee conocimientos que quizá en otras personas sea difícil encontrar, pero no imposible, debido a su preparación, su experiencia, sus relaciones con el entorno, así como a la información privilegiada que maneja.

Todos los demás actores, tanto del proceso medido como los demás, tienen un margen de libertad que les permite negociar algo en su favor, en algunos casos, simplemente con el hecho de saber que contratar a otra persona resulta oneroso en cuanto tiempo y capacitación, les confiere un mínimo de poder frente a la autoridad.

Respecto a los actores que se desempeñan dentro del proceso medido, así como los demás miembros, conforman, además del grupo secundario que es la propia DE (con sus relaciones formales, contractuales, reguladas), grupos primarios basados en relaciones afectivas o amistosas que darán al proceso productivo un rumbo particular. En el caso de la solicitud de cotizaciones, los actores conforman diversos grupos que discrepan entre sí y que con su proceder afectan el proceso con consecuencias y costos graves para la organización.

El problema observado, contrapuesto con las percepciones y representaciones de los actores, revela que no existe trabajo en equipo, que las diferencias personales superan el objetivo común para todos los miembros, pues aunque todos confesemos el hecho de conocer y tratar de cumplir con las metas institucionales, cotidianamente actuamos

sólo por intereses personales, lo que también tiene costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos para la organización.

Las percepciones de cada uno de los miembros de la organización están en función de sus habilidades, características y atributos de la personalidad, eso marca la manera en que actuamos y percibimos a los demás y marca también la manera en que nos relacionamos y resolvemos o no los problemas.

Finalmente, la medición del conflicto elegido reportó en principio, costos económicos (gastos de más), pero también temporales (tiempo de retraso en los procesos de impresión), energéticos (desgaste físico de los actores y energético en cuanto al uso de energía eléctrica y de los equipos que se requieren para rehacer documentos), y costos psicológicos representados por la insatisfacción del trabajo realizado, pues aun cuando sea bueno, sólo es reconocido en una tercera parte por los compañeros o por los jefes.

### **Propuestas mínimas**

Finalmente, y atreviéndonos a ser propositivos, estaríamos bajo las siguientes premisas:

- 1) El deber de reconocer al otro y de darle el lugar como miembro de la organización, pues en esa medida será reconocido como persona también.
- 2) Entender que aunque cada cual tiene sus objetivos, se trabaja para una organización que brinda una forma de vida, pero además reconocer el fin último del trabajo realizado, que en este caso es producir materiales didácticos para la educación básica y normal.
- 3) Tratar de recuperar el sentido que tiene el liderazgo para motivar, impulsar, convencer a los demás de que hay que ser productivos.
- 4) Restablecer los canales de comunicación con todos los miembros de la organización.
- 5) Reorganizar algunas de los procesos con el fin de evitar duplicación de funciones, triangulación y pérdidas en tiempo, económicas, de energía y desgaste psicológico.
- 6) Reactivar el sentido del grupo para que los miembros se sientan parte de la organización, lo que tendrá efectos positivos y elevará la productividad.



## CAPÍTULO 4

### LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN EDITORIAL

**E**n los capítulos anteriores se revisó a la Dirección Editorial de la SEP (dependiente de la SEByN, DGMyME) desde tres perspectivas: la primera, su entorno o ambiente; la segunda, su estructura; y la tercera, su funcionamiento real.

Tras este breve recorrido por las entrañas de la institución dedicada a la noble tarea de impartir educación a todo el país, toca el turno a la revisión de los procesos comunicativos dentro de la misma, con el fin de identificar cómo y cuándo se dan, o si en realidad la comunicación no es considerada importante por quienes tienen en sus manos la organización del trabajo y la toma de decisiones.

#### 4.1. Problemas informativo comunicativos

En el capítulo anterior se realizó la medición de un problema específico que fue la solicitud de cotización para la impresión de materiales educativos, en ese proceso pudimos observar que uno de los obstáculos para que se lleve a cabo de manera óptima este proceso es el flujo de información.

En este apartado haremos una breve descripción de los problemas informativo comunicativos que se dan en la Dirección Editorial de la SEP retomando ese problema medido.

##### 4.1.1. Comunicación y productividad

Para definir o describir a la comunicación, ¿cómo se da en la organización? Y ¿cómo influye en la productividad?, Es preciso definir el concepto para después determinar su aplicación en las organizaciones y, en concreto, en la DE de la SEP.

El concepto de comunicación de Manuel Martín Serrano (1992, p. 83) la define "como una clase de interacción en la cual los seres vivos «intercambian información con otros seres vivos»", aclara Martín Serrano que la especie humana es la que mejor ha desarrollado esa capacidad de intercambio pues tiene la ventaja de utilizar el recurso de la comunicación como una forma de energía.

Para entender lo anterior, Martín Serrano explica que existen dos tipos de actos, los ejecutivos (no comunicativos) y los expresivos (comunicativos):

“Son de carácter ejecutivo aquellos actos en los cuales el sujeto (Ego) maneja las energías de las que dispone, orientándolas de un modo inmediato a la aplicación sobre otro sujeto (Alter). Por ejemplo, empujar o retener por la fuerza a otro. La eficacia del acto ejecutivo dependerá de la cantidad de energía que sea capaz de movilizar quien así actúa”. (Martín Serrano, 1993).

Los actos expresivos son:

“Aquellos en los que el actor maneja las energías de las que dispone, aplicándolas de un modo inmediato a la producción de señales. Por ejemplo, son actos expresivos entre los hombres, hablar para decir a otro “quédate conmigo”; y entre los cánidos marcar el entorno con la orina para indicar a otro cánido “sal de mi territorio”. La eficacia del acto expresivo no depende de la cantidad de energías que el actor (Ego) ponga en la locución o en la marcación. Evidentemente las palabras no sirven para retener físicamente a Alter, ni la orina para desplazarle físicamente. La eficacia del recurso expresivo depende la capacidad que posean las indicaciones para informar a Alter de los deseos de Ego, y de la disposición de Alter para llevar a cabo la solicitud de Ego. (Martín Serrano, 1993).

Este autor agrega en las notas de ese texto, que la comunicación es una modalidad de interacción de naturaleza expresiva, y reflexiona acerca de cómo “a medida que se asciende en la escala biológica, la interacción entre los animales emplea un número mayor de actos expresivos (comunicativos) en sustitución de los actos ejecutivos que utilizan especies menos evolucionadas.

Por lo anterior sabemos que la comunicación no es privativa del hombre y que su aparición es mucho muy antigua. De acuerdo al texto citado, la “comunicación humana es la única que posee un correlato expresivo para cualquier clase de acto ejecutivo”; asimismo, sólo el hombre puede sustituir cualquier acto ejecutivo por uno expresivo.

En el texto mencionado habla Martín Serrano de las ganancias que se obtienen al sustituir los actos ejecutivos por expresivos:

- a) El consumo energético en el proceso completo de interacción es más económico cuando aumenta la proporción de actos expresivos.
- b) Los límites del territorio en el cual pueden desenvolverse su existencia los actores se amplían tanto más cuanto mayor sea la distancia en la que siga siendo posible la interacción.
- c) El tiempo requerido para la interacción suele ser más corto cuando hay oportunidad de recurrir a la comunicación.

El ahorro de energía que permiten las acciones expresivas, agrega Martín Serrano, "aumenta el tiempo vital disponible para otras actividades".

En cuanto a los patrones preceptuales Martín Serrano expresa que son el fundamento de los patrones expresivos: "Todo animal que posea un órgano capacitado para analizar estímulos dispone de una herramienta cuyo funcionamiento se explica porque capta, no sólo las señales que posean la necesaria intensidad, sino además, el orden que existe entre la sucesión de los estímulos. La intensidad y la frecuencia a los estímulos perceptivos, determina, en las especies que carecen de sistema nervioso central, la intensidad y la frecuencia de las respuestas motoras. De este nivel elemental hay que partir para entender cómo puede desarrollarse un patrón expresivo, en el cual están integradas las señales que envía Ego y las respuestas que proporciona Alter".

De los animales hemos heredado patrones expresivos que dan origen a nuestros lenguajes gestuales, incluyendo el empleo de sonidos que posteriormente se configurarán en el lenguaje hablado.

En nuestra especie, el habla ha venido a liberar la expresión comunicativa de la alteración orgánica, pero ésta última nunca desaparece en nuestro comportamiento expresivo, es decir, que el hombre se sigue sirviendo de las expresiones corporales. Agrega Martín Serrano que "nuestro cuerpo es una herramienta expresiva diseñada evolutivamente para informar de nuestras necesidades; razón por la que no siempre nuestro cuerpo se somete a un control expresivo cuando el actor pretende, precisamente, ocultar los móviles de su comportamiento". (Martín Serrano, 1993).

De acuerdo con este autor, el organismo de Ego evoluciona en concordancia con el de Alter, para que ambos estén dotados de los órganos necesarios para poder

comunicarse. Además de lo anterior, la conducta de estos dos actores evoluciona e incluso lo hace más rápido que el propio organismo.

Ahora bien, se habló también aquí de interacción, aunque se puede interaccionar con el otro sin tener conciencia de él o de sí mismo; sin embargo, “la relación comunicativa permite interacciones alternativas a la mera apropiación del otro como objeto, y a la confusión con el otro como sujeto. Desde el punto de vista evolutivo, la comunicación consiste en la aptitud para interactuar sin tener que ser necesariamente accesible al otro físicamente. En otras palabras, Ego se relaciona con Alter como con otro sujeto y no como un mero objeto: o si se prefiere, que Ego debe aceptar el riesgo de que Alter no se avenga a satisfacer sus expectativas.

El texto de Martín Serrano concluye diciendo que aun cuando la comunicación es una conquista de la naturaleza y no de la cultura, cuando el proceso de humanización termina, “esa capacidad se va a utilizar por los comunicantes humanos para generar relaciones y representaciones controladas por la razón y por la ética”. Precisamente de relaciones y de representaciones están hechas las organizaciones: de los esquemas jerárquicos se desprenden relaciones que en la medida en que sean adecuadas, coadyuvarán a elevar la productividad. En cuanto a las representaciones, podemos adelantar que son inherentes al sujeto y que median entre lo natural y lo físico y permiten que el individuo se cree una imagen de la realidad.

Lo anterior tiene una gran influencia sobre el nivel de productividad en las organizaciones, pues si las relaciones entre los individuos de la institución no son las más óptimas, y si las representaciones que los mismos tienen de la organización son negativas, el nivel de productividad estará por debajo de lo que se espera en situaciones normales.

#### **4.1.2. Comunicación e información**

Hemos visto cómo la comunicación es “una clase de interacción en la cual los seres vivos «intercambian información con otros seres vivos»”. Informar es, de acuerdo con el propio Martín Serrano (1992, p. 86) “sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales” que Ego envía a Alter. Una señal supone: a) energía aplicada a una materia para modificarla; b) intercambio energético entre la materia modificada y su entorno,

de modo que por ese intercambio surjan las modulaciones; c) la posibilidad de que las energías moduladas por dicho intercambio salven una distancia espacio/temporal entre un agente emisor y un agente receptor; d) un agente receptor capaz de captar ese intercambio precedente entre la materia y el medio en forma de estímulos energéticos que impresionan alguno de sus órganos receptores (Martín Serrano, 1992, p. 86).

Lo anterior implica que existe una secuencia (orden) de señales distinguible física, perceptiva y cognitivamente, lo cual hace posible la comunicación. Por lo que informar es introducir un orden en el flujo de señales.

#### **4.1.3. La información como distinción**

De acuerdo con Rafael Serrano y otros autores en el libro *La organización habitable* (2001, p. 61), la comunicación se vale de la información para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización. Agrega que toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información (carácter informacionalmente abierto de todo sistema social). Entendemos el término información como el darle orden a algo, como sinónimo de codificar. También como la capacidad que un canal tiene para conducir señales diferentes, por lo tanto, puede entenderse como la no redundancia (lo nuevo o desconocido es información, lo viejo o conocido es redundancia). No obstante, la comunicación humana necesita de la redundancia pues si no existe, el ser humano no entiende ya que asocia lo nuevo con algo que ya conoce.

La información es la capacidad de distinguir entre orden y desorden, mientras menos distinguimos, menos información tenemos, entre más tendemos a estandarizar nuestras representaciones del otro o del mensaje para el otro, más tendemos al fracaso. Desde este punto de vista, la información se entiende como representación.

Finalmente, se puede decir que la comunicación estudia las cosas que se ordenan y desordenan en su relación con otros, a todo sistema de orden y desorden que opera por medio de la retroalimentación, ya que sin ésta última no hay la comunicación que permite innovar o cambiar.

La innovación es lo que hace ser productiva a una organización, por lo que el cambio se hace necesario; pero las organizaciones tan grandes y pertenecientes al aparato

gubernamental, como la SEP, se han vuelto instituciones renuentes al cambio, reproduciéndose continuamente en un mismo ciclo vicioso. En seguida hablaremos de los problemas informativo comunicativos que se han detectado en la DE.

#### **4.1.4. Problemas informativo comunicativo en el proceso medido**

El proceso medido en el capítulo tres se detectó que en la DE de la SEP los problemas de orden comunicativo e informativo provienen, en su mayoría, de la dirección o de la cabeza de la organización; dada la estructura jerárquica existente, la concentración de la información se carga en las áreas directivas y si éstas no la comparten, los demás miembros no podrán tener la información que requieren para tomar decisiones correctas, aun siendo subdirectores o jefes de departamento.

El problema medido arrojó luz sobre lo anterior ya que la subdirección de planeación y enlace editorial, encargada de solicitar la cotización de impresión a la Conaliteg, no pudo reportar a nuestro estudio resultados precisos debido a esa falta de información.

Al parecer, la comunicación y la forma en que se lleva a cabo dentro de la organización se da bajo supuestos de que “todos sabemos de qué estamos hablando”, cuando lo que falta es estar bien informado de lo que acontece, pues no sólo se requiere de conocimientos sobre la especialidad que cada cual ejerce, sino también de conocer o estar informado de la tarea que se va a realizar.

Lo anterior refleja un modo de ser no sólo de la Dirección Editorial en sí, ni de las organizaciones gubernamentales ni mucho menos de las de la iniciativa privada, es todo un modo de ser de la sociedad que se articula de manera racional con el supuesto fin de ser progresista, eficiente y productiva. Con el paso del tiempo, el desarrollo en el estudio de la ciencia filosófica y epistemológica ha cambiado la manera de ver la realidad o la representación de ella, hasta el punto de tratar de explicar la vida desde otra perspectiva.

En el siguiente punto abordaremos brevemente algunas teorías mediante las cuales se ha tratado de explicar a la comunicación, es decir, los modelos clásicos para llegar a las nuevas maneras de entender y explicar a la comunicación aplicándola a las organizaciones y en especial a la DE. Se trata es de reconocer que las teorías positivistas

aún siguen vigentes y a nuestro modo de ver, en la DE aun se aplica, consciente o inconscientemente, la teoría clásica de las organizaciones entendidas como máquinas cuyo funcionamiento debe apegarse a rígidas estructuras en las que la comunicación juega un papel fundamental que incide en la productividad de las personas que le dan vida a la misma.

## **4.2. Modelos de comunicación**

Los modelos clásicos en la teoría de la comunicación son el funcionalismo, el estructuralismo y el marxismo. Pero, antes de abordarlos diremos que un modelo, de acuerdo con la definición de Martín Serrano (1992, p. 111), “es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa...” agregando que se hace desde una perspectiva epistemológica, por lo que los componentes del modelo difieren corriente. La comunicación también puede ser representada por medio de modelos; a continuación hablaremos del funcionalismo.

### **4.2.1. Funcionalismo**

Existen dos tipos de modelos orientados al estudio de “las comunicaciones sociales”. Se trata de los modelos behavioristas y funcionalistas, que entienden que la comunicación social se caracteriza por la clase de actores que interactúan, por la clase de canales que sirven de instrumentos de comunicación, y por las clases de contenidos comunicativos.

Modelo behaviorista: está basado en los supuestos epistemológicos del positivismo, el cual considera que sólo puede hacerse ciencia de lo que se manifiesta patente al observador (Martín Serrano, 1992, p. 124).

Para estos pensadores sólo la conducta puede ser observable por el investigador, entendida como comportamiento, movimiento o palabra que sirve de respuesta a un estímulo creado por un “experimentador”

ESTÍMULO → RESPUESTA

De acuerdo con el propio Martín Serrano (1992, p. 125) estaríamos hablando de los siguientes supuestos:

Los estímulos comunicativos son palabras, gestos, símbolos cuya frecuencia debe poder ser medida estadísticamente

Las respuestas son también palabras (o actos como reír, llorar, agredir) efectuadas por el sujeto experimental como consecuencia de los estímulos que recibe, estableciéndose la conexión emisor  $\longrightarrow$  receptor.

El actor consumidor puede ser un individuo o un grupo de ellos, el efecto de los estímulos comunicativos sobre un colectivo equivale a una suma de respuestas iguales.

Los fines que persigue el actor comunicador no son inmediatamente perceptibles por el observador. Esta corriente sustituye el análisis de las intenciones de los actores por el examen de los estímulos que se intercambian.

El instrumento utilizado por los actores comunicadores es visto como de paso (o como mero canal) y el análisis se centra en los efectos de los estímulos a través de los diferentes canales sin detenerse a estudiar a los propios medios o canales.

El representante pionero y característico de esta teoría es Harold D. Lasswell, cuyo modelo presenta los siguientes componentes:

- a) quien
- b) dice que
- c) por qué canal
- d) a quien
- e) con qué efectos

Este modelo representa todos los componentes del enfoque behaviorista pertinentes para el estudio de la comunicación:

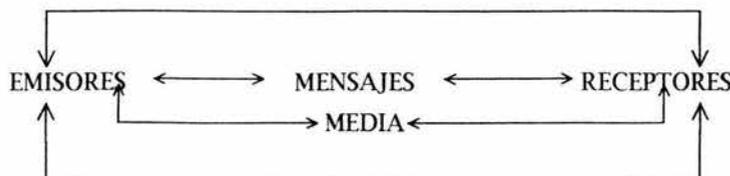
- 1) un sujeto estimulador (quien) que busca una respuesta con los estímulos que genera
- 2) los instrumentos (por qué canal) por donde circulan los estímulos
- 3) el sujeto que recibe (a quien) los estímulos y que reacciona frente a ellos
- 4) las respuestas que corresponden a los estímulos (con qué efectos)

Modelo funcionalista: Los estímulos que toma en cuenta son los que proceden de los órganos de la sociedad (grupos de opinión, consumidores) o les afectan. Asimismo, los sujetos experimentales provienen de los mismos grupos. Introduce modificaciones al modelo anterior, e incluye la tesis funcional de la adaptación:  $E \rightleftharpoons M$ , es decir, el control de la respuesta por el estímulo y del estímulo por la respuesta, o mejor aún el *feedback*, necesario para evitar disfunciones que comprometan la reproducción del sistema social.

Los componentes de este modelo son:

- Los órganos emisores (expresan los puntos de vista de la institución a la que representan).
- Las funciones sociales que se aseguran por el recurso a la comunicación y las disfunciones que se podrían generar por la comunicación.
- Los órganos que puedan cumplir la función de receptores de comunicación.
- Los medios adecuados para poner en comunicación al emisor y al receptor y asegurar la correspondiente respuesta.
- Los mensajes funcionales y, eventualmente, los disfuncionales. Éstos mensajes deben, para los funcionalistas, coincidir con el modelo del mundo establecido socialmente (sistema de valores aceptados).
- Las respuestas o efectos de la comunicación. Son las representaciones que los mensajes inducen en sus destinatarios (opinión pública). Así como los comportamientos sociales que provocan (votar, consumir, ver televisión). Uno de los efectos deseables sería que el receptor se convirtiera en emisor y retroalimente la comunicación y su modelo se legitime.

Fig. 16. Modelo funcionalista de la comunicación



Esta teoría no distingue los conceptos del campo de la comunicación de los del campo del control social, ya que tiende a confundir los roles comunicativos con los sociales.

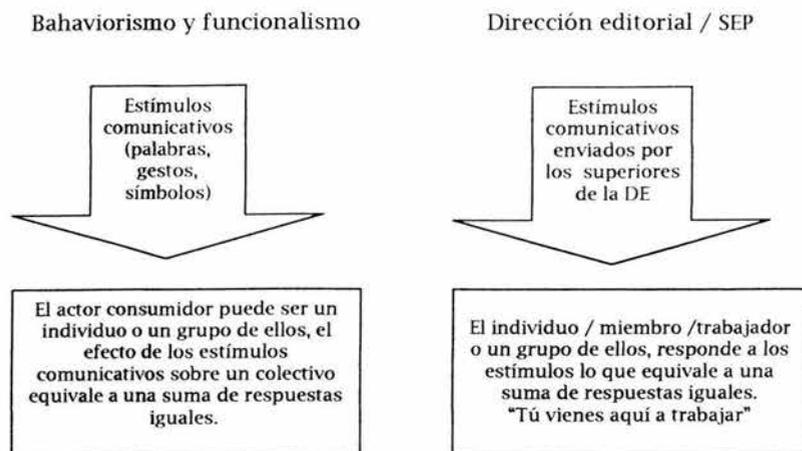
- 1) Los emisores se identifican con líderes o portavoces del órgano emisor, que es un interventor social.
- 2) El sistema de comunicación se pone al servicio de la reproducción social, pues sus funciones se remiten al sistema de valores.
- 3) Los receptores, como componentes del órgano, asumen roles de mayor o menor importancia (status) y los mensajes que se producen están en función de los mismos (consumidores, votantes, audiencias)
- 4) El término “medios de comunicación de masas” en realidad debe ser entendido en los estudios funcionalistas como “medios de distribución a las masas”. Además, el *feedback* es poco efectivo ya que los receptores tienen que responder fuera de los propios medios de comunicación.
- 5) Los mensajes sugieren el modelo del mundo adecuado para que la sociedad siga funcionando sin sobresaltos.

Según el propio Martín Serrano (1992), autor que sirvió de base para este breve repaso teórico del behaviorismo y del funcionalismo, estas escuelas se consideran científicamente rebasadas por teorías como el marxismo, el estructuralismo, el análisis sistémico. No obstante, en las organizaciones la comunicación, de manera consciente o inconsciente sigue teniendo características propias de estas corrientes.

Una rápida revisión a los conceptos manejados anteriormente y aplicados al objeto de estudio del presente trabajo arroja luz sobre esta afirmación.

La comunicación en la dirección editorial podría definirse siguiendo el modelo:

Fig. 17. Modelo funcionalista de la comunicación en la DE



La emisión de mensajes al colectivo se da por dos vías: una la de los oficios internos emitidos en forma homogénea, despersonalizados que contienen instrucciones que en ocasiones no atañen a todos y que evidentemente no permiten la retroacción con quien los envió; la otra, las instrucciones son emitidas por parte de la directora a los subdirectores o, en su defecto, a los jefes de departamento, los cuales a su vez las transmiten a los operativos, que son quienes realizan el trabajo *hormiga*. Los operativos difícilmente podrán tener contacto con la directora y por lo tanto la retroacción es imposible.

Vale el ejemplo del uso del sanitario de la DE para los externos al área. La secretaria de la directora, por su cercanía con la misma, hace una observación a otra secretaria cuyo lugar está cercano al sanitario: "dice la licenciada que no permitas que la gente externa entre al baño". La secretaria dos le contesta: "dile que les diga ella porque yo no me atrevo a negar el baño a cualquier persona". La secretaria dos comenta al grupo con el cual suele conversar: "creo que me pasé ¿verdad? Pero si me mandara llamar yo le diría que su secretaria le ha hecho una *famita*, ojalá me llamara la licenciada".

Lo anterior se da en el caso de comentarios que no tienen que ver directamente con el trabajo, pero sucede que en asuntos relativos al trabajo o a las condiciones laborales de los trabajadores, es muy difícil que los empleados puedan tener contacto con la

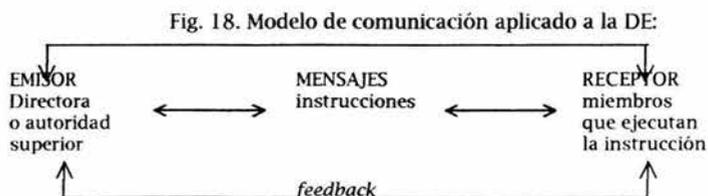
directora, para eso tiene a sus asistentes.  
Vale aquí el modelo emisor → receptor

El modelo de Lasswell, presenta los siguientes componentes:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| a) quien           | el emisor autoridad                    |
| b) dice que        | el mensaje o instrucción               |
| c) por qué canal   | el oficio o atenta nota                |
| d) a quien         | al personal operativo                  |
| e) con qué efectos | con el fin de que cumpla instrucciones |

En cuanto al modelo funcionalista que introduce la adaptación para evitar disfunciones que comprometan la reproducción del sistema social podemos decir que en la DE el *feedback* o respuesta no es tan aplicable pues sólo puede haber réplica cuando se está cara a cara con al autoridad, situación que se da a través de intermediarios. Los componentes de este modelo son:

Los órganos emisores o jefes expresan los puntos de vista de la institución a la que representan cumpliendo con sus funciones y buscando los medios adecuados para poner en comunicación al emisor y al receptor y asegurar la correspondiente respuesta. Las respuestas o efectos de la comunicación son las representaciones que los mensajes inducen en sus destinatarios y que para la autoridad deben ser el cumplir con el trabajo pues para eso se contrataron.



A continuación haremos un repaso acerca del estructuralismo en comunicación.

#### 4.2.2. Estructuralismo

De acuerdo con Martín S. (1992, p. 138), el estructuralismo tiene sus fuentes en la filosofía de Kant, quien señaló que existen categorías universales que el conocimiento

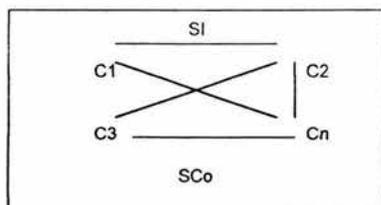
aplica a cualquier dato que proceda de la realidad. Estas categorías sirven como modelos para elaborar las representaciones del mundo. También, los psicólogos de la Gestalt, identificaron la existencia de categorías perceptivas universales que se utilizan para organizar los estímulos que llegan a los sentidos.

Para este caso, se entiende por estructura (Martín Serrano, 1992, p. 139) la configuración de un sistema de intercambio entre cualquier clase de actores sociales. No interesa tanto qué es lo que se intercambia ni quiénes son los cambistas, sino las reglas que aplican en sus relaciones. Los componentes de este modelo son:

- Las relaciones de cambio observables entre los actores (intercambio de palabras por ejemplo)
- Las reglas que explican las relaciones del cambio (código o modelo general que explica cómo funciona cada modelo particular)
- Los campos en los cuales sea aplicable el código identificado

En lingüística, los componentes de la expresión (significantes) y del contenido (significado) muestran que existen reglas de formación de signos que remiten a un código caracterizado por la doble articulación.

Fig. 19. Modelo estructuralista de la comunicación



SI= sistema de intercambio que puede referirse a un sistema de parentesco, de comunicación, lingüístico u otro

C1, C2...= componentes y sus relaciones

SCo= sistema de reglas que controlan el intercambio, denominado código (modelo abstracto), que explica el funcionamiento del sistema de intercambio.

Los estructuralistas se interesan sólo por el análisis de la actividad codificadora en la que se descubre el funcionamiento del sistema cognitivo que comparten los miembros de una cultura. No estudian a los actores ni los fines de la interacción, dejándolos para otras ciencias y centrándose en el mensaje y su relación con el código. Le dan importancia a la estructura del lenguaje sin tomar en cuenta al emisor y al receptor.

Estos postulados se pueden aplicar en la realidad dentro de la DE en el sentido de que, al emitir un mensaje ya sea en forma de oficio, reglamento, manual de operación, entre otros, se cuida que estén bien escritos, correctamente y que sean claros y precisos, no obstante, los manuales, por ejemplo, son guardados celosamente y quienes deben conocerlos (los trabajadores) no tienen acceso a ellos. Las informaciones al personal no se distribuyen a tiempo, los reglamentos tampoco están al alcance de la mano de cualquier miembro de la organización, es decir, se cuida el código pero, en este caso, no se difunde, o se lanza un mensaje igual para todos sin hacer distinciones, siendo que la variedad entre los miembros de cualquier organización y de la sociedad misma es muy rica.

Existe un tercer tipo de modelo que en seguida abordaremos, se trata de los llamados modelos dialécticos de la comunicación, dentro de los cuales se encuentra el marxismo que a continuación trataremos de explicar.

#### 4.2.3. **Marxismo**

Esta teoría afirma que el sistema de comunicación social puede ser estudiado con una metodología dialéctica. De acuerdo con el propio Martín Serrano (1992, p. 151) la dialéctica se aplica al análisis de los sistemas finalizados, como el de la comunicación, pues su funcionamiento depende de los intereses que persiguen los usuarios y se utiliza de modo distinto en distintas épocas históricas.

Los postulados del análisis marxista válidos para estos modelos son:

- a) El materialismo histórico. Propone que las bases materiales de la vida social son los factores principales que deben tenerse en cuenta para comprender por qué permanecen y por qué se transforman las sociedades (aquí deben tomarse en

cuenta las nuevas fuentes de empleo de energía, las nuevas tecnologías, entre otras).

- b) Control de las relaciones sociales sobre la transformación de la vida social. La organización social y política determina el uso que se hace de los recursos y de la tecnología (se refiere a los tipos de organización sociopolítica como el que se basa en la propiedad privada o el que se sustenta en la propiedad estatal). La propiedad privada favorece el uso comercial, político y cultural de los medios de comunicación, por lo tanto, sus productos son valorados como mercancías. En el segundo, las cadenas de los medios de comunicación son consideradas como servicios públicos, los productos comunicativos que se elaboran tendrían que satisfacer las necesidades de cultura, información y entretenimiento de la comunidad.
- c) Contradicción entre desarrollo de los medios de producción y desarrollo de las relaciones de producción. Cuando el modelo de organización social está históricamente retrasado respecto al nivel que han alcanzado los medios de producción y de comunicación, esa organización es obstáculo para un empleo racional de tales medios, en beneficio de la comunidad.
- d) Función ideológica de la cultura. La clase dominante en cada sociedad trata de imponer a la comunidad la explicación de la naturaleza de la sociedad, de la cultura que sirva a sus intereses de clase y conserve el orden establecido. Esta explicación interesada de la realidad se llama ideología.
- e) La enajenación cultural de las clases dominadas. Las clases dominantes, al difundir su modelo ideológico a las restantes, permiten que éstas últimas adquieran una conciencia falsa de sus verdaderos intereses.

#### Componentes del modelo:

- 1) La infraestructura tecnológica que permite producir comunicación. Los medios son analizados como instrumentos de producción, y el efecto del progreso tecnológico de los media sirve para señalar cómo afecta al producto comunicativo, a los productores de comunicación y a los consumidores.
- 2) Los productos comunicativos. Son vistos como un componente de la superestructura ideológica del sistema social, por lo que el análisis se orienta hacia la crítica de la ideología existente en los contenidos de los media.

- 3) La división social al nivel del cambio comunicativo. El análisis se centra en las relaciones de poder que subyacen en el uso de la comunicación. Generalmente se realiza en el ámbito de las clases sociales que entran en relación a través de la comunicación.
- 4) El análisis de la división social se aplica también al estudio de la propiedad de los media. Se estudia quiénes son los auténticos propietarios de la infraestructura comunicativa, y los efectos de la división social entre los propietarios reales de los media y los trabajadores de los mismos, así como sobre el uso que se hace de los media.

El modelo dialéctico toma en cuenta a la infraestructura tecnológica, la estructura de relaciones sociales, a nivel de producción, de cultura de poder, con las instituciones que sirven a esas relaciones; y la superestructura ideológica de la sociedad con sus normas, valores, ideas. Estos niveles están compenetrados con la organización y el funcionamiento del sistema de comunicación, y afectan a cada uno de sus componentes.

Hasta aquí revisamos brevemente, basándonos en el texto de Martín Serrano (1992), las teorías clásicas de la comunicación, que nos han ayudado a caracterizar un poco la manera en que se da la comunicación en la Dirección Editorial de la SEP.

Estas corrientes han sido rebasadas desde hace ya varias décadas. El funcionalismo era más una visión sociológica que comunicativa y su razón de ser respondía a los intereses del poder, los cuales giran en torno al mercado, los votos, el estatus, por lo cual la comunicación es vista como un instrumento. Esta teoría está ligada a la visión clásica de las organizaciones, a la administración científica, a los efectos, la comunicación se da en forma vertical descendente tal como opera en la realidad dentro de la Dirección Editorial.

El estructuralismo tuvo su origen en el método lingüístico de Ferdinand de Saussure, quien propuso además la fundación de la semiología. Los exponentes de esta corriente se destacaron en diversas disciplinas como la antropología, la sicología, la historia, entre otros. Esta teoría vino a reforzar la clásica de las organizaciones, pues se preocupa por el orden y considera muy poco la retroalimentación.

El marxismo es una corriente de pensamiento científica, que aplicada a la comunicación en las organizaciones puede empatarse a la visión humanista en la cual la comunicación se da en todas direcciones pero que no da demasiada importancia a la retroalimentación.

Estas visiones o maneras de entender a la sociedad, vigentes en años anteriores y que intentaban explicar los paradigmas reflejaron la crisis no sólo de las ciencias sociales, sino del conocimiento científico en general. Por lo que otras corrientes de pensamiento se abrieron paso para explicar la realidad y entender la relación entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento, algunas trataron de separar a estos dos elementos, pero cayeron en un error puesto que, según Heidegger, no hay realidad sin ser ni ser sin realidad, paradigma que la fenomenología trata de explicar y que abordaremos a continuación.

#### **4.3. Nuevos modelos de comunicación**

Paralelamente al desarrollo de las teorías clásicas de la comunicación, se fue desarrollando otra manera de estudiar el proceso comunicativo, la fenomenología, como veremos tuvo su aporte esencial al explicar la manera en que el hombre conoce el mundo.

Husserl, Heidegger, Kant, Jarvie, Popper, Moles, Habermas, son exponentes de una manera diferente de analizar el conocimiento. Las diversas corrientes de pensamiento, como la fenomenología, que a continuación abordaremos, permiten explicar de una manera distinta el proceso de la comunicación.

##### **4.3.1. La fenomenología**

Es una corriente filosófica contemporánea (primeras décadas del siglo XX) que “aparece como un método basado en la descripción de los *fenómenos*, es decir de lo que aparece en la conciencia, de «lo dado»”. Su máximo exponente es Edmund Husserl, quien intentó llevar la investigación filosófica al rango de ciencia estricta. Husserl define el método fenomenológico como “la descripción neutra de esencias de vivencias” (Gutiérrez, 1991, p. 180). Para él, la fenomenología recurre a la simple descripción de aquello que se presente con evidencia apodíctica, entendiendo por ésta última lo que se

refiere a algo verdadero, pero también necesario, de tal manera que lo contrario sería absurdo. En su propuesta Husserl rechaza el raciocinio lógico, tampoco quiere ir a las causas de las cosas y se remonta al origen que constituye todo conocimiento por intuición (sin el concurso del razonamiento). Describir lo que aparece es el sentido de la palabra fenomenología (Gutiérrez, 1991, p. 181).

Al decir "descripción neutra" significa que se concreta al tratamiento del objeto presente a la intuición sin asociarlo a creencias corrientes ingenuas acerca de su existencia real" (Gutiérrez, 1991, p. 180).

El tema de la fenomenología, de acuerdo con Husserl, son las esencias que caracterizan a las *vivencias* o modos de conciencia necesarios para captar algún objeto. El método fenomenológico utiliza necesariamente la reflexión puesto que su interés principal no está en los objetos directos, sino que tratará de remontarse, desde los objetos directos, hasta los modos de conciencia (vivencias) que han posibilitado esa captación directa (Gutiérrez, 1991, p. 182).

La *epoché* (o reducción) es lo que Husserl denominó el alma del método fenomenológico: intenta enfocar la atención en un objeto determinado, pero dejando de lado, y de un modo expreso, algún dato cuya consideración perturbaría el rigor deseado. Se pueden considerar tres tipos de *epoché*: la filosófica consiste en poner entre paréntesis toda teoría filosófica con el fin de enfocar la atención exclusivamente en los objetos; la fenomenológica pone entre paréntesis la existencia o ser real de los objetos, para tratarlos sólo en cuanto fenómenos, en cuanto que se manifiestan o aparecen; la eidética pone entre paréntesis todo lo accidental, fáctico y contingente para enfocar en el fenómeno sólo lo esencial, lo necesario, lo *a priori* (Gutiérrez, 1991, p. 182, 183).

Otro exponente de la fenomenología es Immanuel Kant, quien en su obra *Crítica de la razón pura* presenta lo que es llamado el *idealismo trascendental kantiano*, cuya tesis es la distinción entre fenómeno y noúmeno. "El fenómeno es lo que se conoce, es el contenido que aparece a la facultad cognoscitiva. Está compuesto de materia y de forma. La materia es un dato recibido pasivamente en el nivel sensible. La forma es la categoría *a priori* impuesta por la facultad cognoscitiva" (Gutiérrez, 1991, p. 148).

Ya en este autor se puede observar que el ser conoce el mundo pero a través de algo que lo media, lo *a priori*; el hombre no es capaz de conocer la cosa en sí, sólo se conoce la cosa en mí informada por las categorías *a priori*. La cosa en sí o noúmeno queda desconocida o incógnita.

Kant plantea que es imposible “conocer a la realidad en sí misma (noúmeno). El conocimiento es un fenómeno constituido por la facultad cognoscitiva, lo que llamamos naturaleza o mundo real, no es otra cosa sino la proyección de nuestras categorías a una materia caótica y sin unidad. La ciencia es creación humana” (Gutiérrez, 1991, p. 148).

Este pensamiento, como el de otros exponentes de la fenomenología, tales como Martín Heidegger, Karl Popper, Jarvie, entre otros, describen la existencia de mediaciones que ayudan a conocer al mundo. De ahí la importancia del planteamiento fenoménico que nos lleva a entender que existen mediaciones entre lo subjetivo y lo físico, que en un momento dado podríamos llamar las representaciones, parte central del trabajo que aquí se presenta y en el que se revisarán las representaciones de los miembros de la DE.

#### **4.3.2. La cibernética**

Para 1940, fue desarrollándose la llamada “epistemología experimental” que representó un esfuerzo por parte de varios científicos de abordar los procesos mentales explicándolos por medio de formulaciones precisas y razonamientos matemáticos, pensaban crear la ciencia de la mente, término que Norbert Wiener (ingeniero) bautizó como cibernética, palabra tomada del griego que significa piloto, timón.

Wiener sistematizó la relación de los seres humanos y las máquinas y su posible coevolución, tras intercambiar datos con el neurofisiólogo mexicano Arturo Rosenblueth, por lo que la reunión de las matemáticas y la neurofisiología conformó el núcleo inicial de la cibernética (Chimal, Carlos, 2002, p. 4).

Para ambos científicos era fundamental el concepto de retroalimentación: el constante intercambio de información entre el organismo y el medio para que el primero pueda efectuar mediciones y compararlas con el ambiente (Chimal, 2002, p. 34). Estos dos científicos consiguieron traducir los mecanismos de retroalimentación y convertirlos en

instrumentos para el procesamiento de la información, lo que permite suponer que todo comportamiento inteligente es una consecuencia de ciertos mecanismos de retroalimentación.

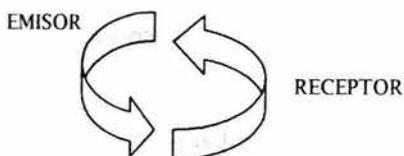
Decía el neurofisiólogo Rosenblueth que si “una máquina tiene comportamiento semejante al del cerebro, esto nos permitirá estudiar fenómenos complicados en sistemas relativamente sencillos” (Chimal, 2002, p. 35), de ahí que el objeto de estudio característico de la cibernética sea el problema cerebro-mente.

El funcionamiento del cuerpo humano y del animal, de acuerdo con algunos científicos como Leonardo da Vinci, fue comparado con el de las máquinas, “la estructura y funcionamiento de los huesos y coyunturas, tanto de los animales como de las personas tienen los mismos principios mecánicos que podían aplicarse a las máquinas” (Chimal, 2002, p. 6). Sin embargo, “Las máquinas son manifestaciones de la inteligencia porque nos distinguen de los animales” y pueden verse como extensiones del hombre o facilitadoras del trabajo (Chimal, 2002, p. 6).

Estas dos corrientes de pensamiento, la fenomenología y la cibernética, abordan de una manera distinta el comportamiento del hombre y por tanto ello afecta a la actividad comunicativa. La escuela filosófica fenomenológica aporta el que uno de los vínculos entre el actor y su mundo se llama comunicación, es la “gran hacedora de seres y de la realidad”.

Por su parte, la cibernética aporta su concepto de retroalimentación y convierte el modelo comunicativo en circular, no lineal:

Fig. 20. Modelo cibernético de la comunicación



Rompiendo con el causal o lineal ya que en ese intercambiar de información que establece la retroalimentación, el emisor se vuelve receptor y viceversa, por lo que ya

no es posible hablar de emisor y receptor, sino de actores del proceso comunicativo en el que por regla general siempre habrá retroalimentación, y estaremos hablando de interacción comunicativa.

Podemos intuir que la comunicación en las organizaciones se vuelve incluso un obstáculo para alcanzar las metas tanto de la institución como de sus miembros, puesto que, como vimos, en la Dirección Editorial los procesos comunicativos se dan de manera vertical descendente con una visión causa-efecto que impide en cierta medida la retroacción.

Hasta aquí hemos podido notar que la comunicación es algo más que la transmisión de mensajes, Martha Rizo (agosto 2004) explica en la revista digital “Razón y palabra” que más que ver a la comunicación desde la perspectiva que reduce el fenómeno comunicativo a la transmisión de mensajes, “consideramos que la comunicación es, antes que nada, una relación interpersonal”. Por lo que, el término supone, según la misma autora, “acercarse al mundo de las relaciones humanas, de los vínculos establecidos y por establecer, de los diálogos hechos conflicto y de los monólogos que algún día pueden devenir diálogo”.

Otras teorías se han desarrollado que pueden arrojar luz sobre los enunciados anteriores pero, además, ayudarán a entender porqué, si desde el punto de vista funcionalista o de la teoría clásica de la organización, instituciones gubernamentales como la SEP están estructuradas mecánicamente, no son tan productivas y tampoco resultan ser lugares habitables para sus miembros.

#### **4.3.3. Teoría de la mediación**

De acuerdo con Rafael Serrano y otros autores (2001, p. 177) la comunicación juega un papel en los procesos de ajuste al cambio social necesarios para justificar la relación entre medio social y medio natural. Este ajuste se basa en los mecanismos de mediación que son producidos en la sociedad y que tienden a “reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social”.

Estos autores agregan que los mecanismos de mediación que concurren en la sociedad implican la capacidad de permanencia, de coherencia y de libertad de la sociedad y también su incapacidad para permanecer, ser coherentes y sostener cierto margen de libertad para enfrentar lo contingente.

La mediación aparece como un operador lógico cuando se presenta "...un estado de incomodidad o tensión producido por la concurrencia de dos elementos cognoscitivos, igualmente aceptados por el sujeto, que lleva a los sujetos afectados a realizar algún esfuerzo por restablecer la consonancia" (Martín Serrano en Serrano y otros, 2001, p. 178).

El patrón de ajuste que conlleva la mediación es una representación de la realidad y se presenta como un modelo que organiza, para hacer consonante, la práctica: (introducen una forma de control que actúa en el ámbito cognitivo)

En este sentido, podemos decir que la mediación nos sirve para hacer entendible lo que a nuestro sentido no lo es, o más bien para que el sujeto acepte ciertas situaciones que normalmente no le son congruentes.

La disonancia en la DE se presenta cuando alguien es despedido por alguna supuesta falta laboral o por inoperante o desleal. Lo que para la directora es justo, en ocasiones para el personal suele ser injusticia, entonces el personal intenta justificar o tratar de explicarse y darle sentido a lo que ocurre.

Otro aspecto disonante y en el cual interviene la mediación es el proceso que inició en el año 2002: la selección y edición de los libros que formarán parte de las bibliotecas escolares y de aula. En aquel tiempo, todo los miembros tenían que participar en alguna fase del proceso aunque para ello dejaran de lado sus actividades laborales cotidianas, además de que implicó que el personal permaneciera más tiempo del que indica la jornada laboral normal.

Podemos decir que en este caso aplica el concepto utilizado por Martín Serrano (en Serrano y otros autores, 2001, p. 179) que indica que "la mediación reproduce los códigos. El código es un sistema de orden que estructura uniformando, el diverso acontecer desde un punto de vista compartido (consenso) y al mismo tiempo limitando y prescribiendo; como un modelo coercitivo que corrige y verifica el conocimiento y la

acción". En ese sentido, se puede entender como la manera en que todos vieron ese proceso: algo pasajero en el que todos debían de colaborar y el que no lo hacía, era o se sentía marginado y visto como improductivo.

Actualmente, ese proceso se ha vuelto cotidiano aun cuando se da sólo en los cuatro últimos meses del año y el personal, a través de la mediación ha ido aceptando poco a poco el trabajo extra que se le carga, es decir, ya se ve como es algo natural la doble carga laboral. La sociedad y en este caso, los miembros de la organización, crean un patrón de ajuste que intenta reconciliar los cambios que ocurren en los diferentes niveles de la realidad: cultural, tecnológica, natural.

Habermas, mediante la crítica de la racionalidad de Max Weber, desarrolla de manera distinta el concepto y fundamenta la teoría de la acción comunicativa.

#### **4.3.4. Teoría de la acción comunicativa**

Explica Rafael Serrano (y otros, 2001, p. 54), que la comunicación está ubicada en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en la configuración y la transformación de la vida social, de la cual forman parte las organizaciones e instituciones creadas por el hombre. Serrano toma lo anterior como punto de partida para explicar los cuatro tipos de acciones que Jürgen Habermas extrae de los múltiples tipos que emplea la teoría sociológica.

Éstos son: acción teleológica, acción regulada por normas, acción dramática y acción comunicativa. La acción *teleológica*, de acuerdo con Habermas (1988, p. 122) "es aquella en la que el actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado eligiendo los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada". Agrega que esta se convierte en acción estratégica cuando "en el cálculo que el agente tiene de su éxito interviene la expectativa de decisiones de a lo menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos (utilitarista). Este modelo de acción es el que subyace a los planteamientos que en términos de teoría de la decisión y teoría de los juegos se hacen en economía, sociología y psicología social". Serrano y otros autores (2001) la explican como una acción que produce bienes y servicios, es una acción utilitaria que busca la eficiencia.

Al hablar de la acción regida por normas, Habermas enfatiza que no se refiere al comportamiento de un actor en solitario que se topa con otros, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes. Agrega que las normas expresan un acuerdo existente en un grupo social, en el cual sus miembros esperan de los otros miembros que en determinadas situaciones se ejecuten u omitan las acciones obligatorias o prohibidas, respectivamente (1988, p. 125). Al respecto, Serrano explica que esta acción se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles (2001, p. 55).

Respecto a la acción dramática, Habermas hace referencia a los “participantes en una interacción que constituyen los unos para los otros un público ante el cual se ponen a sí mismos en escena. El actor suscita en su público una determinada imagen, una determinada impresión de sí mismo, al develar más o menos de propósito su propia subjetividad”. Habermas habla de auto escenificación que implica una estilización de las propias vivencias (1988, p. 123). En este sentido, Serrano (y otros, 2001, p. 55) afirma que la acción dramática liga al sujeto con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda de identidades sobre las cuales asentar consensos y operaciones conjuntas.

Finalmente, el concepto de acción comunicativa es explicado por el propio Habermas (op cit, p. 124) como la interacción de al menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o extraverbales) entablan una relación interpersonal. Los actores buscan entenderse sobre una situación para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones. El concepto aquí central, el de *interpretación*, se refiere primordialmente a la negociación de definiciones de la situación susceptible de consenso. En ese modelo de acción el lenguaje ocupa un puesto prominente” (op. cit, p. 124). Al respecto, Serrano agrega en el texto mencionado (2001, p. 55) que “La comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por eso se le entiende como una acción de poco gasto energético.

Los tipos de acciones que Habermas distingue explican en gran medida la manera en que se desenvuelven los miembros de una organización. Desafortunadamente en nuestras organizaciones pareciera ser que predomina un solo tipo de acción: el que se

refiere a la producción de bienes y servicios o utilitaria, puesto que sólo le interesa que la institución como un todo articulado, como una maquinaria, produzca lo que tiene que producir, como si las cosas fueran determinadas de una vez y para siempre; para ayudarse a lograr este objetivo la acción teleológica se apoya en la acción regida por normas, en donde el comportamiento de los miembros de un grupo o de los grupos, se da acuerdo a los roles establecidos.

No obstante, debieran prevalecer los cuatro tipos de acción mencionados para que en realidad la organización se articule y funcione dando espacio a todos los miembros, en donde nadie está de más y todos son apreciados en su justa dimensión y en donde la comunicación es esencial para poder cumplir con los objetivos pero no sólo institucionales, sino de todos los integrantes y hacer que compaginen con los de la organización.

La revisión de estos modelos de comunicación, tanto los clásico como los nuevos y los contemporáneos, nos sirve para entender por un lado la lógica que hasta ahora permea en las organizaciones mexicanas, apegadas a una visión mecanicista, racionalista en la que todo debe funcionar como si fuera una máquina. El esbozar los nuevos modelos ayudará a entender cómo es que funciona la organización y por qué, pero además nos dará la pauta para poder establecer un modelo aplicable, en este caso a nuestro objeto de estudio: la Dirección Editorial.

#### **4.4. Modelos contemporáneos de comunicación**

Las corrientes filosóficas como la fenomenología y la cibernética trastocaron el ámbito de la comunicación, las reflexiones de algunos filósofos y científicos de diversas ramas del conocimiento los llevaron a replantearse el proceso comunicativo. Tal es el caso del físico Abraham Moles, que al realizar estudios sobre la luz y el sonido, empieza analizar la percepción desde una perspectiva fenomenológica, esto lo lleva a la teoría de la comunicación y a la comunicación vista desde la perspectiva de las nuevas tecnologías.

## Teoría de los actos

La teoría de los actos es vista por Moles desde una perspectiva fenomenológica, ya que su fundamento posible de ciencia de los actos es “el análisis del acto como fenómeno observable, exterior al que lo observa, que comporta una serie de caracteres que lo definen como una parte del flujo comportamental fuera de toda significación, pero en unión condicional con otros actos que le preceden o le siguen, ya sea inmediatamente o más tarde” (Moles, 1982, p. 11).

Moles ofrece su concepto de acción, y la define como “*un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente*”. La acción puede desarrollarse desde un “punto aquí”, en dos sentidos: que la acción cambie *para él* su medio ambiente; o que se quede en su sitio y desde ahí modifique la naturaleza de los elementos que estructuran su medio ambiente (Moles, 1982, p. 16).

Al actuar sobre el mundo es preciso disipar cierta cantidad de energía que el actor extrae de sus propias reservas, dicha energía se proporcionará en cantidades que están de acuerdo al tipo de acción que se realice: pueden ser de gran energía como cavar un hoyo, correr; o de poca energía, como hablar, dar una orden, esperar en una ventanilla, estas últimas son generalmente actos de comunicación.

Moles define a las acciones de poca energía bajo el nombre de mensaje o *actividades de comunicación*, estos actos de comunicación “no son más que huellas fugaces sobre papel perecedero (Moles, 1982, p. 16).

Las acciones de poca energía serán las órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía bajo el esquema:

Pequeñas causas       $\longrightarrow$       grandes efectos

A su vez, las decisiones se clasificarán en: *decisiones a largo plazo*, donde la acción puede ser considerable pero lenta, progresiva y casi invisible; y, por otro lado, las *acciones de desencadenamiento*, que se manifiestan lo bastante rápido como para que las considere “fenómenos” o sea para que las acciones aparezcan ante sus ojos como cambios determinados (Moles, 1982, p. 17).

Una ciencia de las acciones se construirá, en principio, a partir del estudio general de los actos energéticos visibles y concretos, y se extenderá poco a poco a las acciones más sutiles como los mensajes o actos de comunicación que, eventualmente, "*causan a los precedentes*", pero además, a los actos más sutiles en sus consecuencias, como las emisiones de mensajes sin destinatario, las opiniones del ser, los valores que éste guarda en su interior y que el psicoanalista debe extraer del subconsciente para encontrar las causas escondidas de los actos visibles (Moles, 1982, p. 18).

Moles entra en los terrenos de la cibernética al referirse a la teleacción, término que abarca la técnica telemecánica (manejo de una grúa o de un autómatas) y la técnica social (expedición de una persona a un lugar para realizar actos emanadas de un punto de partida). Esta última referencia es el primer elemento de la ingeniería humana dentro del campo científico por la llegada de la cibernética y las analogías que pueden utilizarse para la creación de una ciencia de la acción.

No se ha hecho conciencia de que la teleacción es vista como un humanismo de causas y efectos, al ver a un esclavo no como un órgano de teleacción, sino como un ser humano participando en su propia acción oscureciendo el concepto de sistema en vez de aclararlo. Agrega Moles que "la teoría de órdenes o de decisiones se construye más fácilmente a partir de la teoría de mensajes generales y de las propiedades de sus elementos, que a partir de la idea de delegación de poder o de la coacción moral" (Moles, 1982, p. 19)

La idea de que el hombre deje de servirse de otros hombres y envíe sus decisiones a un autómatas mecánico está muy lejana, según Moles, puesto que "los mecanismos sociales del poder y de la oficina quedan aún esencialmente ocupados por los hombres", el ser dirige la mayor parte del tiempo a "otros seres que actúan sobre las cosas, y éste es todavía el estado necesario de la acción a distancia" (Moles, 1982, p. 20).

Moles aborda en concepto de percepción como una concepción fenomenológica y afirma que el actor actúa de acuerdo a lo que percibe, lo que le confiere a la percepción un indicio de subjetividad ya que, afirma, no todo lo que *percibo* significa lo mismo. La manera en que se percibe responde a tres categorías:

- 1) Umwelt: mi mundo cercano, próximo, propio, inmediato (subjetivo).

- 2) Merkwelt: el mundo conocido o compartido con los demás.
- 3) Fertwelt: el mundo intuido.

De acuerdo con lo anterior el entorno genera estímulos que pasan por el filtro de nuestra percepción lo que nos hace actuar en un sentido o en otro pues la realidad nunca nos es dada de manera inmediata, sino mediada por nuestra percepción.

Cada miembro de la organización percibe de manera distinta el mundo que le rodea, es decir, el ámbito organizacional, dicha percepción produce una representación, es decir la idea que del mundo se hacen las personas. A continuación revisaremos, mediante el análisis de cuatro entrevistas, las representaciones que los integrantes de la Dirección Editorial se han construido sobre la misma.

#### **4.5. Las representaciones de los actores**

Para conocer las representaciones de los actores miembros de la organización es preciso utilizar algunas herramientas de investigación en comunicación organizacional, a través de las cuales se puedan diagnosticar los problemas de índole comunicacional asociados al proceso medido.

Una de las herramientas que se utilizan en la investigación sociológica actual se refiere a las técnicas cualitativas con las que se pretende recoger el discurso de algunos de los miembros de la dirección editorial.

Es preciso definir algunos conceptos que proporcionarán luz sobre la metodología que se siguió para recoger las opiniones de los cuatro integrantes del equipo de trabajo que pertenece a la DE.

En primer lugar, cuando hablamos de discurso nos referimos, según las palabras de Alfonso Ortí (p. 171), al “texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal”; la interpretación del mismo se realiza “mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación personal más o menos controladas, como las que suponen las entrevistas abiertas y las discusiones de grupo”.

Los discursos integran y configuran la realidad social y permiten la estructuración y explicación sistemática de los procesos sociales. A la esfera de la *facticidad* (mundo de

los hechos) se opone el de los discursos, que “entrañan la existencia de las significaciones culturales de la *comunicación simbólica*, estructurada por un *sistema de signos intersubjetivo o lenguaje* y atravesada por el *sentido subjetivo* (consciente o no consciente) del actor hablante (Ortí, p. 172).

Las ventajas de utilizar estas técnicas cualitativas, a diferencia de las cuantitativas. Es que en las primeras se da una expresión manifiesta de los deseos, creencias, valores y fines del sujeto hablante que no pueden ser cosificados y que exigen ser comprendidos e interpretados (Ortí, p. 180).

Para este autor, el discurso entraña diversas significaciones, en tres niveles diferentes, por sus contenidos o funciones comunicativas:

1. El lenguaje que dice cosas (función referencial).
2. El lenguaje que oculta cosas (función ideológica o encubridora).
3. El lenguaje que revela o traiciona significados... a pesar del propio sujeto hablante (aspecto legitimador de la función ideológica, que puede ser puesto de manifiesto por una crítica semántica).

La función del sociólogo, según el autor citado, se reduce a relacionar la orientación ideológica de los discursos con la génesis y reproducción de los procesos sociales. El contexto de su interpretación está orientado por una visión global de la situación y del proceso histórico en que emergen los discursos ideológicos analizados.

Debe relacionar lo que el sujeto dice con su articulación en el campo de las prácticas sociales efectivas desde el punto de vista de unos determinados objetivos de la investigación sociológica en curso, y lejos de reducir al sujeto a un simple sujeto de la lengua o a un sobredeterminado sujeto del deseo, el análisis sociológico o pragmático del discurso ha de referirlo, en último término, a los procesos y conflictos sociales reales de la situación histórica que lo engendra y configura (Ortí, p. 186). Es bajo esta perspectiva que se efectuaron las entrevistas con el fin de conocer las representaciones de los actores de la DE.

#### 4.5.1. La entrevista a profundidad

Una de las cualidades que poseen las técnicas de investigación cualitativa, es que son técnicas de observación directa, que entrañan un contacto vivo del investigador con los sujetos investigados, en condiciones controladas. Otra característica es que, dado que la orientación de esta técnicas es a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos, este enfoque exige la libre manifestación por parte de los sujetos de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes).

En la entrevista abierta o libre se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas frente a cualquier problema social. Es un diálogo cara a cara, directo y espontáneo, que debe ser orientado por el investigador, hacia un discurso lógico.

La función metodológica de este tipo de entrevista es estudiar en el discurso del entrevistado, no sus problemas personales, sino la *forma social -cultural y de clase- de la estructura de su personalidad* y los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico (Ortí, p. 197). Para obtener un mejor resultado respecto a lo expuesto en este párrafo, Ortí recomienda llevar a cabo la discusión de grupo para lo cual nos ofrece los lineamientos que debe cumplir metodológicamente una discusión así prevista: 1) el ser un pequeño grupo, algunos autores proponen entre 5 y 10 personas, 2) los integrantes se seleccionan en forma anónima, 3) deseablemente sin ninguna relación entre sí, porque de este modo el sujeto elabora con mayor libertad posible su propio discurso sobre el tópico a investigar (Ortí, p. 199).

Cabe aclarar que una de las razones por las que en este trabajo no se optó por la discusión de grupo fue porque uno de los requisitos para su efectividad es que, según diversos autores, los actuantes no se deben conocer entre sí ni tampoco al moderador. Tal es el caso de Ibáñez (1979); Galindo y Russi (1998); Canales y Peinado (1999), autores que fueron consultados en una compilación de Pérez Gómez (2003). A continuación abordaremos la estrategia de aplicación de las entrevistas realizadas a algunos integrantes de la DE.

#### 4.5.2. Estrategia de aplicación

Las entrevistas se aplicaron a cuatro personas de la DE seleccionadas de acuerdo a sus posiciones divergentes sobre las problemáticas que se dan en el área. También se tomó en cuenta su disponibilidad ya que algunos de ellos tienen otras ocupaciones o deben cubrir jornadas de trabajo más largas que el común debido a su carácter de jefes de departamento.

En la medida en que fue posible, se trató de realizar la entrevista en un lugar neutral y sin prisas, no obstante sólo tres accedieron a darnos la entrevista en un lugar cercano a la oficina, una de ellas no aceptó salir y la conversación debió llevarse a cabo en el mismo lugar de trabajo.

Las personas que se eligieron fueron: dos jefes de departamento (Lourdes Mitre y Felipe Sierra) y dos operativos (Angélica Cordero Rentería y Leslie Abril Cano).

*Lourdes Mitre* tiene una jefatura de departamento de planeación editorial, que en la estructura formal de la DE depende de la subdirección de planeación y enlace editorial, no obstante lo anterior, sus funciones las desempeña con cierto grado de independencia pues en la práctica ejerce el puesto de asistente editorial y trabaja directamente con la directora. Cuenta con un año de antigüedad laboral en el puesto al que llegó por recomendación de la subdirectora de coediciones. Es de personalidad medianamente extrovertida, afable y en general se lleva bien con todos, aunque la relación es mayormente superficial.

*Felipe Sierra* tiene jefatura de departamento adscrita a la subdirección de planeación y enlace editorial denominada de reimpressiones y reediciones. Está muy relacionado con el proceso medido pues la solicitud de cotizaciones de impresión de materiales educativos se hace en esa área. La antigüedad que tiene en su puesto es de un año, aunque anteriormente estuvo laborando en el área por algún tiempo. Su personalidad es extrovertida, afable, generalmente se lleva bien con todos y aparentemente tiene un círculo de amistades dentro del área.

*Leslie Abril Cano* tiene el puesto de profesional de servicios especializados adscrita a la subdirección de coediciones. Su antigüedad laboral data de hace siete años, aunque

depende de la subdirección mencionada, la mayor parte de su labor la realiza directamente con la directora. Su personalidad es introvertida, poco afable, sus amistades no pertenecen al área.

*Rosa Angélica Cordero*, coordinador de profesionales dictaminadores (apoyo administrativo), cuenta con una antigüedad de siete años, en el área de planeación y enlace editorial. Luchó por obtener la jefatura de departamento que corresponde actualmente a Mitre, sin embargo, en opinión de varios compañeros, ella “se lo había ganado”, dicha circunstancia le ha dado cercanía con la directora. El interés que tuvo por ocupar la plaza la hizo adentrarse en todas las actividades de un jefe de esa área y con esa responsabilidad. Es preciso aclarar que aun cuando, por organigrama, este miembro pertenece a planeación y enlace editorial, en realidad recibe instrucciones de la dirección y su relación con la subdirección correspondiente es mínima. Su personalidad es medianamente extrovertida, muy afable, tiene un círculo de amistades en el área.

Después de caracterizar brevemente a los entrevistados, haremos un breve recuento de los resultados de las entrevistas que nos concedieron. Pero antes diremos que las conversaciones, realizadas de manera separada, giraron en torno a algunos tópicos como: los conflictos en el área, comunicación, liderazgo, grupos y poder. Cabe aclarar que nos se hicieron preguntas concretas ya que no se trató de un cuestionario, sino que se fueron abordándose los temas conforme se hacían presentes en el discurso de los entrevistados.

#### **4.5.3. Resultados de las entrevistas**

En los siguientes cuadros resumimos las respuestas de los entrevistados, tratando de que aparezca lo más representativo y buscando las diferencias o similitudes que pudiera haber entre los actores.

Tabla 16. Representaciones de los actores de la DE (Conflictos)

<b>Tópico: Conflictos</b>		
<b>Actor 1 LAC</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Todos son celosos de sus subdirecciones</li> <li>o Los subdirectores tienen recelo de que se interactúe</li> <li>o El área de Producción es muy conflictiva en ese aspecto.</li> <li>o No [se respeta] un cronograma [de trabajo] establecido</li> <li>o Se trabaja con mucha presión</li> <li>o Hay muchos retrasos, los típicos de institución, la burocracia</li> <li>o No se delega nada, todo lo tiene que ver finalmente la cabeza</li> <li>o Las subdirecciones no tienen la libertad para tomar ninguna decisión, todo lo tiene que ver el superior</li> </ul>	<p>Serena, se nota la seguridad que tiene cuando habla del tema laboral</p>	<p>Por la experiencia que tiene en esa área, lleva siete años trabajando en ella y ha visto pasar más de tres subdirectores, por lo que se nota que conoce el trabajo que ahí se realiza, pues a pesar de no contar con una jefatura de departamento, en ocasiones ha tenido que tomar la responsabilidad, dado que el jefe que estaba asignado al área nunca asumió su rol.</p>
<b>Actor 2 FSB</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Hay un apoyo marcado [a algunas áreas] sin cuestionarlo</li> <li>o No hay una buena relación de la directora con la subdirectora, la limita, la hace ver como si fuera una tonta.</li> <li>o La subdirectora está tensa por la misma situación y a veces no pondera lo que es prioritario sino con base en los gritos [La subdirectora] no mantiene su posición, de que también ella conoce su trabajo</li> <li>o No hay una adecuada planeación y asignación de recursos, en este caso humanos</li> <li>o En esa área se funden dos subdirecciones, lo que es planeación y lo que es enlace editorial; con planeación ya tienes para entretener un buen rato</li> <li>o No es ordenado el sistema para dar servicio a las áreas</li> </ul>	<p>Con un tono de desilusión o de no entender porqué las relaciones se encuentran en ese estado de deterioro</p>	<p>Porque trabaja cercanamente a la subdirectora y se da cuenta de la [pésima] relación que ésta lleva con la directora</p>
<b>Actor 3 LMM</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o El trabajo se hace a bomberazos,</li> <li>o Desde dirección general te detienen información</li> <li>o Ciertas decisiones externas te limitan, te truncan tu plan de trabajo ya delimitado</li> <li>o No todos los compañeros están en la disposición de colaborar [al mismo nivel], [sólo] de cumplir con una jornada laboral</li> <li>o No tienen algo que los motive, una recompensa</li> <li>o Tendría que ser una reciprocidad, "yo te compenso, o te doy permisos y tú me apoyas"</li> <li>o La gente sólo quiere pedir permisos, llegar tarde, y eso sí, salirse a su hora</li> <li>o Hay gente que porque se le cae una uña, ya faltó y hay gente que se viene</li> </ul>	<p>Se nota que es la pose del jefe, su visión se asemeja a la teoría clásica de la organización</p>	<p>Su puesto es de asistente de la dirección y debe tomar partido e inclinarse hacia la autoridad</p>

<p>muriendo de un dolor, que tiene un problema personal grave y que no falta, pues tiene el compromiso de sacar esta chamba</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Hay quienes no reportan sus faltas o dicen que es su derecho faltar</li> <li>o Hay veces que es el <i>recomendado</i> de alguien, y no tiene el compromiso de hacer la chamba</li> <li>o A veces los subalternos responden más a esos compromisos que el jefe.</li> </ul>		
<b>Actor 4 RACR</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Hay áreas en donde se carga más el trabajo y hay personal desaprovechado</li> <li>o Te encajonan en ciertas actividades</li> <li>o El manual no se cumple completamente</li> <li>o Hay actividades que debe realizar determinada subdirección y, a veces, se le designa a otra área de la misma dirección que no le compete</li> <li>o No toman en cuenta tu capacidad, los conocimientos, la disposición, no valoran al personal</li> <li>o A la gente la traen porque quizá conoce a alguien, los pocos casos de gente que ha escalonado, no han durado mucho en el trabajo</li> <li>o [Mi jefa] no se ha querido meter mucho, no le gusta o le de flojera.</li> </ul>	<p>Con desilusión y asumiendo que no forma parte del equipo o grupo de la directora.</p>	<p>Luchó por la jefatura y después de un año de esperar, se la negó la directora argumentando que le faltaba y que no la quería correr. Además, su jefa es LMM, quien llegó al puesto por recomendación.</p>

Uno de los problemas detectados y respecto al cual se coincidió fue el de la delegación de responsabilidades. Necesariamente, todo lo tiene que autorizar y avalar la jefa, de lo contrario el que lo haga se salta jerarquías y de inmediato es llamado a rendir cuentas. Hay una verdadera ambigüedad en ese sentido, si tomamos el término de Bateson, ya que si actúas te estás saltando autoridad, y si no lo haces, no funcionas. Es difícil encontrar el justo medio para equilibrar la acción de los miembros de la DE.

Otro conflicto relevante es el de que según se percibe, hay un marcado apoyo a algunas áreas y a otras no, lo cual refleja en gran medida la pertenencia o no al grupo de la directora. La actitud que ésta refleja es de voluntarismo y animadversión, puesto que si se trata de la subdirección de planeación y enlace, no puede resolver o acceder a las peticiones que la subdirectora la hace. En cambio, tratándose de producción o de coediciones, no escatima, en la medida de sus posibilidades, el apoyo que se le solicita.

Si la subdirectora con la que existen conflictos, o cualquiera de los miembros de la organización, demuestra inseguridad o miedo al contestar cualquier cuestionamiento de la jefa y ésta lo percibe, es motivo para que ésta ejerza todo su autoritarismo y

llegue incluso a gritar, esto es lo que ocurre cotidianamente con la subdirectora de planeación.

Se habla aquí de algo que es muy común mencionarlo: la motivación, que ha sido señalada directamente por una de las entrevistadas. Parece ser que para ella es como un intercambio “tu das, yo te doy”, y no se ve como algo más complejo que implica también el reconocimiento del otro simplemente como persona que se es, pues para muchos es notorio que la directora ignora por completo a ciertas personas.

Finalmente, basados en las percepciones de los miembros se puede apreciar que hay una marcada tendencia a “encajonar” al personal y no darle la oportunidad para que se desarrolle dentro de la institución. Los jefes y los operativos miran hacia sitios totalmente opuestos lo que mantiene fragmentada la relación laboral.

Tabla 17. Representaciones de los actores de la DE (Comunicación)

Tópico: Comunicación		
Actor 1 LAC		
Qué dice	Cómo lo dice	Por qué lo dice
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los oficios internos son absurdos pues se puede manejar en forma <i>económica</i> la información</li> <li>○ Los documentos institucionales, con toda su redacción y su verborrea, [son] poco funcionales</li> <li>○ Las relaciones interpersonales son cuestión de personalidad, yo soy una persona introspectiva que sí se relaciona con todos, pero de manera superficial</li> <li>○ Por las características del trabajo y de las personas, somos tan distintas que no se da una relación de amistad, se da una relación meramente laboral y a veces ni esa</li> <li>○ No hay comunicación</li> <li>○ Lo personal se lleva al trabajo y eso es muy grave.</li> </ul>	<p>Su actitud es serena, con pleno dominio de sus respuestas.</p>	<p>Porque, en la práctica, no se interrelaciona fácilmente con cualquier persona, además de que se ha visto ligada a algunos <i>chismes</i> de oficina.</p>
Actor 2 FSB		
Qué dice	Cómo lo dice	Por qué lo dice
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aquí tiene que ser todo muy concreto, muy preciso y no se puede dejar nada si no es por escrito</li> <li>○ Se puede adelantar vía telefónica la solicitud de cotización, o incluso la liberación, como el caso del folleto de secundaria, cuando necesitaban que se imprimiera a la velocidad de la luz, entonces lo que se hizo fue adelantar después se hizo la papelería oficial</li> </ul>	<p>Con un tono de desilusión o de no entender porqué las relaciones se encuentran en ese estado de deterioro</p>	<p>Tiene conocimiento acerca de lo que se realiza en su área, y puede opinar con conocimiento de causa</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todo debe quedar por escrito.</li> <li>○ Lo que sí puede pasar es que al área no le informen, que no le pasen a la subdirección los presupuestos liberados o aprobados de determinada cotización, pero sí se la deben de pasar. Quedó establecido cuando estaba la anterior subdirectora, le turnaban la información, cuando ella se va, dejaron de hacerlo, llega la actual subdirectora y lo pide explícitamente, y vuelven a enviarle copia de las liberaciones y de las cotizaciones de los materiales de la dirección. Ya formalizada la situación a nivel administrativo, ya no hay problema,</li> <li>○ A nivel cotización sí puede haber, y no problema sino más bien saltos que uno a veces no detecta en cuanto a presupuestos y que muchas veces ni la directora lo hace sino que da por hecho que es lo mejor y que se tiene que ir a impresión con ellos, sin ninguna observación, salvo por coincidencia o accidente que se detecte, por ejemplo, así sucedió con un texto <i>Un reto más</i>, el número doce, había aumentado por lo menos un tercio, aun cuando tenía las mismas características, no tenía porque haber subido tanto. La subdirectora lo recibe, coteja con el anterior presupuesto que tenía menos de seis meses y detecta un costo bastante alto, se lo comenta a la directora y ella les dice que le bajen o que ¿cuál es la razón para que esté tan alto?, Lo revisan y dicen que fue un error y se corrige. En ese tipo de cosas es donde puede haber deficiencias que finalmente va a pagar el erario, errores u omisiones involuntarias o no tanto, pero cuántas veces pudo pasar</li> </ul>		
<b>Actor 3 LMM</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Qué dice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Por áreas, la parte, de trabajo que les toca hacer, sí tienen la información.</li> <li>○ Hay jefes que no te dan [la información] y [cuando te la dan] ya no tienes tiempo para poder correr, entonces corres pero al triple de velocidad no vas con el mismo tiempo aire como para laborar</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cómo lo dice</b></p> <p>Sigue siendo la visión del jefe, pero en ocasiones se siente parte del grueso de los trabajadores</p>	<p style="text-align: center;"><b>Por qué lo dice</b></p> <p>Le ha tocado sufrir en carne propia los avatares de los bomberazos</p>
<b>Actor 4 RACR</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Qué dice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Debería de darse esa cercanía [de la directora] con nosotros, que no se da</li> <li>○ Ellos deberían ver tu trabajo</li> <li>○ Hay un control de la información, para conseguir una cotización, no me dan los datos, me los dan a cuentagotas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cómo lo dice</b></p> <p>Con desilusión</p>	<p style="text-align: center;"><b>Por qué lo dice</b></p> <p>Por el papel que le ha tocado jugar, además de que se ha tenido que enfrentar a la manipulación de la información por parte de algunos jefe.</p>

Se puede inferir que la comunicación en la organización se da en función de la relación que cada quien tenga con los superiores, podemos ver que hay quien maneja la información necesaria para poder realizar su labor y ni siquiera cuestiona ese punto, pero hay quienes están a expensas de lo que a *cuenta gotas* se transmita por parte de quienes la deben hacer circular. De acuerdo con lo anterior, "la organización se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña" (Serrano y otros, 2001, p. 41). Para quienes tiene la cercanía o el acceso directo a la información de primera mano, no sienten que se les favorezca en un lugar donde la comunicación y la información no fluyen, muy por el contrario, el tener ese contacto directo les implica trabajar más, verse más presionados, en comparación de quienes son ignorados por la directora y que sin embargo no les afecta pues de esa manera no son presionados para trabajar ni se les carga la mano en cuanto a ciertas responsabilidades. Tal como lo expresa una de las entrevistadas, la no cercanía de la directora con el personal, le impide conocer el trabajo de cada uno de sus empleados y quizá por ello se de el caso de que el trabajador no es valorado pues ni siquiera se le conoce.

Tabla 18. Representaciones de los actores de la DE (Liderazgo)

<b>Tópico: Liderazgo</b>		
<b>Actor 1 LAC</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Su autoridad tiene que ver precisamente con el autoritarismo, no con alguien que sea una <i>buena cabeza</i> y que sepa dirigir al equipo.</li> <li>○ Tiene conocimiento, mis respetos, jamás pretendería yo siquiera tratar de escalar de ninguna forma sobre de ella, ni pasar sobre ella.</li> <li>○ La respeto como ser humano, cosa que ella no hace.</li> <li>○ No creo que ella sea una buena líder.</li> <li>○ Tiene muchos errores, como todos, pero me extraña que después de tanto tiempo de estar en el área institucional no haya podido manejar bien a su gente.</li> <li>○ Nos queda la experiencia y es un buen ejemplo de que no, por ahí, no es.</li> </ul>	<p>Serena pero a la vez se ve que reconoce los conocimientos que tiene la directora</p>	<p>Ha estado muy cercana a la directora por lo mismo de que sus jefes (en este caso subdirectores) no han permanecido</p>
<b>Actor 2 FSB</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser líder ahí, es más bien ponerse en contra de toda la inercia que hay.</li> <li>○ Sería razonar en la toma de decisiones.</li> <li>○ Cualquiera que realmente valore lo que está en sus manos hacer en función de su trabajo, de sus actividades inherentes al puesto, y que no se confunda en hacer <i>caprichitos</i> de momento.</li> <li>○ Hacer lo que tengas que hacer conforme a</li> </ul>	<p>Con la misma desilusión y quizá la resignación por trabajar en esta área.</p>	<p>Tiene contacto directo con la subdirectora y en ocasiones con la misma directora, por lo que le ha tocado sufrir en carne propia los estados de ánimo de la autoridad.</p>

<p>los lineamientos de tu puesto, y en ese sentido encabezar la defensa, de esa forma de trabajar más coherente, realmente de acuerdo con un programa de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pero en el caso del subdirector de producción, más que liderar, él determina lo que quiere hacer o no, no es un líder.</li> <li>o Líder es el que defiende a su gente, el que la protege, el que no deja que se vaya la gente capacitada, por su <i>mal</i> humor, por su forma de tratarlos.</li> <li>o a mí me parece un antilíder, no protege a su equipo.</li> <li>o Creo que muchos esperan la oportunidad para decirle adiós.</li> <li>o Un líder sería el que hiciera respetar la calidad que tenemos como trabajadores, el lugar que nos corresponde.</li> <li>o Líder realmente no lo hay, porque el trabajo que se hace es individual.</li> <li>o Más que liderazgo hay una decisión de jerarquías.</li> <li>o Para empezar, si la cabeza está mal, el cuerpo o las partes deben estar mal, si la cabeza de repente se dispara y empieza a gritar y a decir y a querer que las cosas se hagan como por arte de magia, ahora se tiene que hacer.</li> <li>o No digamos que haya liderazgo ahí, sino simplemente no hay una buena coordinación.</li> <li>o Creo que hay imposición, hay jerarquías que prevalecen sobre los criterios de las demás personas y se hace lo que la persona que está a cargo dice, no porque sean las más adecuadas y las que convengan más.</li> <li>o Prevalece el hecho de que por caprichito yo no te hago esta corrección.</li> <li>o Muchos dicen "yo no voy a tolerar tus gritos, tus insultos, tus estados mentales", y quienes a veces nos aguantamos es porque no hay trabajo, porque afuera está más difícil.</li> </ul>		
<b>Actor 3 LMM</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Debe ser alguien que sea simpático pero no en el afán de decir "hay que buena persona",</li> <li>o Que tenga el poder de identificarse con todos.</li> <li>o Que a todos los vea iguales, y que a su vez pueda guiarlos.</li> <li>o Que tenga una visión más allá de poder resolver las cosas y decirles "saben qué, todos juntos vamos a esto, vamos a obtener un mejor rendimiento, una mejor prestación, un mejor horario de trabajo, o una mejor organización".</li> <li>o Yo considero que un líder es alguien que debe tener un reconocimiento, un respeto,</li> </ul>	<p>Se siente tal vez desprotegida en cuestiones de condición laboral aun cuando cuenta con una plaza de estructura</p>	<p>No está totalmente integrada al grupo de la directora, aun siendo su asistente, no forma parte de su círculo, tal vez no se lo ha sabido ganar</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>o Que a todos los lleve por un camino bien y que todos se beneficien pues yo creo que es lo justo más que nada...</li> <li>o Los líderes en el área, casi por lo regular son siempre para mal, siento que tienen más esa tendencia.</li> <li>o Es por lo mismo de la apatía de los jefes, en vez de hacerse un liderazgo en pro de mejorar la situación laboral.</li> <li>o Pocos son los que tratan de ayudarte y salen hasta luego crucificados ¿no?</li> </ul>		
<b>Actor 4 RACR</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o La directora basa su liderazgo en sus conocimientos, porque no es carismática, no tiene amigos, sólo sus dos subdirectores favoritos.</li> <li>o Está sola, porque ninguno nos sentimos con la confianza de acercarnos ni ella porque siempre pone su barrera.</li> <li>o Ella conoce de todo: formación, diseño, corrección, arte, de todo, es una persona muy culta. Eso te hace tener cierto liderazgo.</li> <li>o El que tu tengas el conocimiento te permite tener el control. Si tú tienes el conocimientos de las cosas puedes controlarlas, aunque no seas carismático, aunque no seas amable y no sepas tratar a tu personal, pero tienes el conocimiento.</li> <li>o Es una persona con conocimientos, por eso está ahí, conoce muy bien el área y lo que hace, eso no se discute, pero como persona para relacionarse con los demás no.</li> <li>o Es una persona desconfiada, es poco tolerante y no te da la oportunidad de conocerla ni de conocerte.</li> <li>o Por su carácter y su mismo aspecto no te da ni siquiera la oportunidad de acercarte.</li> <li>o No es fea pero como echa pestes y habla y se impone.</li> <li>o Realmente no es una persona muy impactante, pues es delgada, no es muy alta pero su carácter...</li> </ul>	<p>Serena, no muestra enojo.</p>	<p>Porque tiene la oportunidad de tratar directamente los asuntos de trabajo y ha podido, también, sufrir en carne propio esos estados de ánimo tan mencionados en este tópico, así como constatar el dominio que la directora tiene del área que dirige.</p>

En este asunto del liderazgo, los cuatro entrevistados convergen en la opinión de que en la DE no existe un verdadero líder, entendido éste como un mediador, integrador, defensor de derechos de sus trabajadores. El papel de la directora, quien debiera fungir como líder, es de autoritarismo basado en el puesto que ostenta, además de que sus conocimientos o formación profesional le confieren gran estatus. Al hablar de otros líderes en la organización, más bien se piensa que no existen y que si los hay, son para

mal, pues de acuerdo a la percepción que se tiene, el trabajo es individualista y no de equipo, de ahí que no haya líderes.

Tabla 19. Representaciones de los actores de la DE (Grupos)

<b>Tópico:</b> Grupos		
Actor I LAC		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o A mí me ha parecido muy loco el asunto de los grupos y formar grupitos, yo no pertenezco a ninguno.</li> <li>o Era para mí un conflicto, hasta psicológico, no pertenecer, saberme que no pertenezco ni a uno ni a otro.</li> <li>o Yo no quería estar en medio de una situación de rebatingas entre dos grupos</li> <li>o Siempre se ha dado eso en el área.</li> <li>o La cabeza propia tiene sus elegidos pero no necesariamente son los elegidos a los que apapacha, son los elegidos a los que les exige más.</li> <li>o Existen los no elegidos pero son los que "no existen" y aunque no hagan nada, no pasa nada. Pueden continuar por sécula ahí, a lo mejor no los llamará y no les tendrá confianza, pero no pasa nada.</li> <li>o No tiene que ver con ser apapachado por la cabeza, tiene que ver con sí hablar con ellos, darse la libertad de hablar con ellos ciertas cosas pero también de cargarles la mano fuerte.</li> <li>o Por otra parte, a nivel obrero, o sea las hormiguitas, existen grupos muy marcados que tiene que ver con intereses de cada quien, personales, es por eso que yo digo que no formo parte porque no manejo el mismo discurso que nadie y sí puedo platicar muy bien con algunas personas de sus cosas, pero hacer una amistad pues no, porque no hablamos el mismo lenguaje.</li> <li>o El asunto que yo siempre he visto es una necesidad imperiosa de algunas gentes de formar justamente bandos, el protagonismo a partir de su actitud supuesta de ser muy amistosas y de no tener problemas y de estar preocupadas siempre por el bienestar de los demás pero en un plan protagónico que tiene muchos trasfondos y yo me doy cuenta que es más bien una cuestión manipuladora, y eso a mí siempre me ha parecido deleznable.</li> <li>o A mí no me interesa abrazar ninguna bandera, tengo mi bandera y tampoco pretendo que nadie abrace conmigo mi bandera.</li> <li>o Yo soy totalmente independiente y no</li> </ul>	<p>Utiliza un tono en ocasiones de molestia, pero no llega al enojo</p>	<p>En la práctica, esta persona no se puede decir que esté ligada a un grupo en particular, tal vez e un tiempo pasado sí. Se le ve más bien sola, aunque sí se lleva con algunas personas del área pero siempre con marcadas reservas para con los demás.</p>

<p>pertenezco a ningún grupo, a mí me ha funcionado mejor así y no estar del lado de nadie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Soy totalmente imparcial cuando me llegan a preguntar algo, pues yo no puedo dar muchos datos porque no tengo nada que ver con esa gente.</li> <li>o Si existe un bando muy marcado y existen los otros, por la parte de diseño que se une mucho.</li> <li>o Hay gente que se va a comer junta.</li> <li>o [Existen] los que en algún momento sabes que han promovido actitudes para con otra gente muy desagradables y de boicot.</li> <li>o No es una competencia leal, es muy desleal porque parte de un asunto personal que lo han llevado a un asunto laboral y se ha convertido en un chisme formidable y entonces pareciera que toda la gente que entra tiene que enterarse de un chisme inventadísimo de alguien, de <i>mala onda</i>.</li> <li>o Pero si esas gentes prestan oídos a eso y no se permiten realmente conocer cómo es en realidad la situación o la persona pues qué pena por aquéllos.</li> </ul>		
Actor 2 FSB		
<p style="text-align: center;"><b>Qué dice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nunca he hecho un análisis de la sociología laboral, pero creo que podemos hablar de la gente que, como nosotros, trata de estar en paz, de hacer su trabajo con todos.</li> <li>o Al menos entendemos que tienes que coordinarte y relacionarte con los demás para hacer un buen trabajo.</li> <li>o [Por otro lado] hay quines creen que son una élite, y que si no estuvieran en este trabajo las cosas nunca saldrían, no nada más del área, sino de la SEP,</li> <li>o Quizá un tercer (grupo) que es a lo mejor coherente en el sentido que va trabajar y hacer lo suyo y no le importa llevarse bien con los demás, va a trabajar.</li> <li>o Pero [los grupos] se pueden reducir a dos: los que trabajan bien y se llevan bien, y los que trabajan bien pero que no están bien con todos, de alguna manera llevan agua a su molino en el sentido de vender que su trabajo es fundamental y que si no lo hacen ellos nadie más lo puede hacer y que son imprescindibles.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cómo lo dice</b></p> <p>Con el mismo tono de resignación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Por qué lo dice</b></p> <p>Por el departamento en que se encuentra, tiene relación con todas las áreas, incluso las externas, lo que le ha dado una visión general.</p>
Actor 3 LMM		
<p style="text-align: center;"><b>Qué dice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Claramente, yo considero que hay cuatro grupos, por las subdirecciones que existen.</li> <li>o Incluso algunos prefieren andar aislados, por lo mismo de no querer verse en la disyuntiva de decir "soy de aquí o soy de</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cómo lo dice</b></p> <p>En ocasiones pareciera que no quiere comprometer sus opiniones</p>	<p style="text-align: center;"><b>Por qué lo dice</b></p> <p>Es una persona que está en medio de dos fuegos, las circunstancias la colocaron en esa jefatura que es clave para la dirección, pero al parecer su personalidad la inclina a irse</p>

<p>allá" para que cuando necesites un apoyo en tu chamba y que lo tienes que hacer, te lo den.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o De cierto modo es lo que los aísla, y aunque sean grupos separados todos tienen cierto compromiso con su chamba.</li> <li>o Tú vienes aquí a hacer tu chamba, es tu centro de trabajo, es tu ambiente laboral</li> <li>o Tus amigos tu los escoges.</li> <li>o A veces tu mejor amigo no es ni de tu área ni de tu piso ni de tu dirección, no por eso te vas a estar peleando con todos o negándole la información a los que se te pongan en frente, o atrasándola.</li> <li>o Sé que si vas con el grupo A, pero como que uno del grupo B me cae bien, pero si empiezo a salir a comer a platicar con él sé que mi grupo A me va a empezar a repeler.</li> <li>o Estás en la disyuntiva o eliges separarte de ambos y hacer las cosas por tu lado.</li> <li>o Hay quien no sabe de grupos hace su chamba y adiós, puede ser cordial con todos.</li> <li>o Siempre alguien te va a poner el pie, creo que en todos lados es mal visto el de por qué "él sí puede integrar a todos los grupos.</li> <li>o Romper la barrera de que nada más es la chamba, que hay veces que si es necesario y hay gente que no puede mas que hacer la chamba y adiós, me voy.</li> <li>o A los jefes no les gusta convivir, no les parece, les falta la iniciativa de reunir.</li> </ul>		<p>más del lado de los operativos, por lo que su posición a veces quisiera ser neutral, sin embargo, si se le identifica con grupo de las secretarías de la dirección.</p>
Actor 4 RACR		
<p><b>Qué dice</b></p>	<p><b>Cómo lo dice</b></p>	<p><b>Por qué lo dice</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o No hay integración, no hay grupo de trabajo.</li> <li>o Ahora hemos llegado al extremo de que nosotros ya estamos divididos.</li> <li>o Antes no era así, cuando organizábamos los pasteles de los cumpleaños, la gente ahora ya no se integra, estamos desintegrados.</li> </ul>	<p>Con cierta resignación</p>	<p>El actor uno y el presente, son de mayor antigüedad de los entrevistados, su visión es en cierta forma histórica.</p>

Una vez más, las percepciones de los entrevistados permiten intuir la fragmentación del ambiente organizacional de la DE. Los grupos que se forman, desde su visión son en ocasiones "para mal", no para reunir y con-vivir, sino para atacar, agredir. Lo que nos da una perspectiva o reflejo de lo que la DE como organización es. De acuerdo con Serrano y otros autores, "el grupo es la célula básica de toda organización. En él se prescribe la acción, se internaliza, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional" (2001, p. 49). De la cita anterior y de las percepciones que se aprecian en la DE, podemos intuir que los miembros no comprenden que el grupo también sirve

para trabajar mejor, parece ser que se quiere compromiso de los demás pero a la vez la exigencia es de un trabajo individualizado y no de equipo, aun cuando la base de la organización es la cooperación, el trabajo en conjunto, y como lograrlo si se pide a gritos, según lo que se puede observar, un trabajo individualizado.

La situación aquí es que los propios jefes no logran integrar verdaderos equipos de trabajo, pues se labora bajo la premisa de que "para eso se les paga" y que tienen que cooperar por fuerza, mediante la coerción, la amenaza y no por verdadero convencimiento, aunque en muchos casos los miembros estén en este sitio laborando por el gusto de trabajar con libros de texto para niños y capoteando en cierta forma a los mismo jefes.

De acuerdo, también a la percepción de los integrantes de la organización, no se puede establecer cuántos grupos hay pues todos difieren en ello, esto se deba tal vez a la tremenda fragmentación que se vive al interior y que refleja el no reconocimiento del otro.

Tabla 20. Representaciones de los actores de la DE (Poder)

Tópico: Poder		
Actor 1 LAC		
Qué dice	Cómo lo dice	Por qué lo dice
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aquí es donde yo puedo hablar. Todo se maneja verticalmente y eso es sexenio tras sexenio, administración tras administración. Si el PAN, si el PRI.</li> <li>o Toda la institución es vertical, entonces mientras la comunicación sea de esa forma, totalmente jerarquizada y que sean además misterios, insondables</li> <li>o Por qué no ponen algo tan sencillo como un organigrama, o sea, el organigrama se guarda con un celo, pues ¿qué puede pasar si lo ves?</li> <li>o El otro día que fueron a hacer una entrevistita ahí, alguien llegó de contraloría con unos cuestionarios para responderlos, llegan de manera sigilosa y así como fulanita de tal y manganita de tal? Y manganita de tal era LAC y de repente me hacen ese cuestionario. Entonces yo lo veo y digo: de verdad puedo hacer todos los comentarios, o esto es meramente como trámite?</li> </ul>	<p>Habla con mucha seguridad y a veces con cierta molestia.</p>	<p>Está vinculada con el poder pues su relación de trabajo con la directora es cotidiana y directa.</p>

Actor 2 FSB		
Qué dice	Cómo lo dice	Por qué lo dice
<p>o Yo decido si hago o no [el trabajo] porque yo soy el que tengo el poder. eso es por lo menos al nivel del [subdirector de producción], él dice "no lo hago porque tengo mucho trabajo, además te aseguro que lo que me están marcando es intrascendente, no tiene importancia", él lo considera y lo pondera y dice que no, y argumenta que tiene mucho trabajo, no se da cuenta de que tiene un papel funcional y que su trabajo es ese y lo debe de hacer, salvo que fuera algo totalmente incoherente, se justifica la negativa.</p> <p>o Tanto es a veces la influencia del amiguismo, o una buena relación entre ellos, que [quieren] desaparecer a la persona que no se integra. o que no comparte sus bromas, entonces lo hacen a un lado, y dicen no es de mi equipo, la voy a marginar, a hacer a un lado y a hablar mal de ella sistemáticamente hasta hacer creer que es inoperante.</p> <p>o Es el caso que le ha tocado jugar a Abigail (subdirectora de planeación), que no se ha integrado a un equipo de bromas, de chistes y de hacer el juego a la jefa y entonces.</p> <p>o "te hago a un lado porque tú no estás conmigo, no te caigo bien o por esa razón no me caes bien y te voy a hacer lo que sea necesario para hacerte creer que tu no estás haciendo bien tu trabajo"</p> <p>o Sistemáticamente, si hace las cosas de determinada manera, ahora de la otra, y si las haces de esa, vuélvela a hace de la primera y así hasta fastidiarte.</p> <p>o ¿Qué es realmente el poder? a qué nivel lo estamos manejando, es un poder de, ni siquiera de despedir, porque no tiene las agallas para hacerlo pues si alguien no le está respondiendo lo que hace es hacerle la vida de cuadritos y en el último de los casos, cuando ve que la persona no está dispuesta a irse, es cuando les dice "dame tu renuncia".</p> <p>o El poder no es más que de <i>joder</i>, de que te puedo <i>joder</i> te <i>jodo</i>, no se tiene la capacidad de decidir, [pero] sí en [el] sentido de decidir si tu corrección procede o no procede o si tu diseño es válido o no, creo que ese es el nivel de poder que tienen.</p> <p>o No tiene la capacidad de decir "<i>fulanito</i> está llegando tarde y ya me hartó", no tiene las agallas, el liderazgo para decirle "o llegas temprano o te vas, no puedes llegar tarde pero eso sí irte puntualmente". Entonces ¿qué hago? Disfrazo mi orden, mi mandato, mi</p>	<p>Con un tono de resignación.</p>	<p>Porque la relación de trabajo de su área tiene que ver constantemente con la de producción, que es dirigida por uno de los subdirectores ligado al grupo de la cabeza de la DE. le ha tocado vivir en carne propia o conocer a fondo como se da esa relación.</p>

decisión y mi poder en una serie de papelitos [oficios] para todos cuando solamente es una persona la implicada, lo que pasaba cuando se quejaba de que cierta persona no llegaba a tiempo y se iba muy puntual, empezó a hacer oficios para todos.		
<b>Actor 3 LMM</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
o Al tratar de tocar el punto en el que tenía que referirse ineludiblemente a la directora, prefirió no decir nada.	Se rió y prefirió callar	Tiene miedo, por su posición de <i>sandwich</i> , de hablar y comprometer su opinión.
<b>Actor 4 RACR</b>		
<b>Qué dice</b>	<b>Cómo lo dice</b>	<b>Por qué lo dice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o A la directora el poder se lo da su puesto, sus conocimientos, el manejo de las circunstancias.</li> <li>o Parece ser que ella no es muy agradable a todo el equipo de trabajo, pero no hay otras personas que se hagan cargo de esa área.</li> <li>o Ella conoce de todo: formación, diseño, corrección, arte, de todo, es una persona muy culta. Eso te hace tener cierto liderazgo, el que tu tengas el conocimiento te permite tener el control.</li> <li>o Si tú tienes el conocimientos de las cosas puedes controlarlas, aunque no seas carismático, aunque no seas amable y no sepas tratar a tu personal.</li> <li>o Ese poder lo ejerce por sus conocimientos, por que conoce el trabajo que se realiza ahí, pues muchos le tenemos miedo.</li> <li>o El miedo a que nos regañe en público. Es un miedo en general, todos, yo lo tenía pero ahora ya la enfrento, porque antes se imponía, con sus gritos con su aspecto, impone una barrera, te saluda cuando quiere y cuando no ni en cuenta.</li> </ul>	Con resignación	En un principio tenía a su jefa inmediata, que mediaba, como con todos los demás operativos y sus jefes inmediatos, entre ella y la directora, al irse su jefa, tuvo que enfrentar directamente a la directora, lo que se le dificultó, al decir de sus propias declaraciones.

Este tópicos está íntimamente ligado con el de liderazgo, y es observable que si no hay liderazgo, el poder se ejerce de una manera absoluta, sin mediación, sin tratar de integrar sino más bien de imponer la visión de una persona o grupo, caso particular de la DE, en el que el núcleo de la directora ejerce el poder .

Vale aquí citar las bases y las fuentes del poder que Serrano y otros autores describen en uno de sus textos (2001, p. 48). Las bases del poder son: "el miedo que genera el instrumento de la coerción; la distribución que genera el operador del "premio y castigo"; el convencimiento/chantaje que genera el manipulador persuasivo; y el acceso a la información que genera conocimiento. Sus fuente son: el estatus que señala no sólo posición sino espacio/tiempo de poder; el carisma personal que permite la admiración

y estima de los demás; la pericia en el manejo de la información especializada; y la oportunidad que permite al líder encontrarse en el sitio y tiempo adecuados”.

Para nuestra organización son totalmente válidas las bases del poder, no así las fuentes, o no todas, ya que el carisma no es una de las virtudes de nuestra directora. En ocasiones suele ser divertida, pero es sólo con su grupo, pues con los demás no se permite la interacción.

Pero hay que mencionar que el poder aquí es ejercido de manera vertical, jerárquica, pero no es privativo de la DE, toda la estructura de la SEP está diseñada de esta manera. Cabe señalar que ésta es una de las direcciones en las que el poder se ejerce como coerción, por capricho.

Hasta aquí un repaso a las declaraciones de los actores sobre los diferentes tópicos abordados durante las entrevistas. En seguida y basándonos en las representaciones de los miembros aludidos en este apartado, haremos un breve diagnóstico de la comunicación en la organización.

#### **4.6. Diagnóstico de la comunicación en la DE**

Tras revisar las representaciones de los miembros de la DE, podemos detectar cuáles son los tipos de problemas a los que se enfrentan los integrantes de esta área de la SEP.

Existen en la sociedad tres niveles de operación que abarcan a las propias organizaciones: *la infraestructura*, que consta del equipo, la energía física requerida para que funcione, los sistemas de información, el capital, los insumos, gastos de operación, entre otros. En este primer nivel, si bien es cierto que los individuos tienen ingerencia mediante la planeación, asignación de presupuestos, entre otros, no existe aquí, de manera directa, una problemática que atañe a la comunicación.

*La estructura*: que abarca la manera en cómo está organizado el trabajo, los procesos, planes, programas. Tampoco en este nivel encontramos un verdadero problema de comunicación.

*La superestructura*: es la cultura de las personas, el conjunto de ideas, representaciones, prácticas, patrones culturales, conjunto de subculturas que hay en la

organización. Es decir, opera directamente sobre las representaciones de los miembros. Es aquí a donde encontramos la problemática de la organización pues hay que identificar el desfase entre lo formal y lo real. La comunicación organizacional va a mediar entre la realidad y las representaciones; entre el cambio y la conservación pues su finalidad es coordinar acciones encaminadas a la sobrevivencia de la organización.

Las representaciones de los integrantes de la DE que fueron entrevistados indican que la percepción sobre la institución es negativa, ellos ven que en general a los jefes o autoridades no les interesan las personas, los trabajadores, y por ello existe un sentimiento de frustración, desencanto y decepción, que se traducen en la idea de "en cuanto tenga algo mejor, me voy".

Son los subdirectores, en opinión de los actores, quienes encabezan conflictos debido en parte a su posición frente al poder, semeja en mucho al ejemplo de la ciencia de la cibernética, cuya disyuntiva entre una organización fundada en la comunicación y/o una organización fundada en el mandato (Ávila, 1997, p. 27) se hace patente en nuestras organizaciones, ya que el mandato se sitúa por encima de la comunicación. La cibernética se convirtió en la ciencia del mandato por la comunicación. "La teoría cibernética oculta el poder escondido tras el mandato, que convierte a la información en coerción" (Ávila, 1997).

En el lenguaje de las máquinas, el ordenador se define como la emisión de órdenes y también la puesta en orden, que complementa el término computador, y que expresa el tratamiento de la información. Trasladado a la organización, el aparato serían los enlaces entre el tratamiento de la información y las acciones de las áreas operativas. El aparato procesa y ordena la información para capitalizarla y monopolizarla, por eso, entre más desarrollado y eficiente sea, desarrollará una práctica eficaz. No obstante, a nivel de seres humanos el aparato se vuelve ambiguo, pues no se le está dado pensar, y por lo tanto no puede crear soluciones, estrategias. Pero también tiene la posibilidad de elegir, tomar decisiones, emanciparse.

Las organizaciones están estructuradas como si fueran máquinas pues cuentan con fuertes aparatos de mando que sojuzgan a la comunicación. De ahí se desprenden las concepciones que los jefes tienen del poder, del liderazgo, de los grupos, ya que ellos

operan como ordenadores que concentran la información la distribuyen a su conveniencia y los operativos obedecen o así debiera ser, el mandato del ordenador. De este tipo de visión proviene también el que, de acuerdo con los actores entrevistados, la comunicación no fluya o lo haga a cuenta gotas, pues es la manera de concentrar el poder.

Para la visión cibernética de la organización el líder no es indispensable pues los miembros deben ejecutar las órdenes sin necesidad de un mediador. Una vez más, las percepciones de los entrevistados permiten intuir la fragmentación del ambiente organizacional de la DE. Los grupos que se forman, desde su visión son en ocasiones “para mal”, no para reunir y con-vivir, sino para atacar, agredir. Lo que nos da una perspectiva o reflejo de lo que la DE como organización es.

La comunicación se encuentra entre el actor (sistema cognitivo) y todo lo que acontece, y que Martín Serrano divide en diferentes niveles. Lo anterior refleja que para la DE la comunicación es precaria por lo que sus integrantes, al no obtenerla, buscan otros canales informales que cubran los vacíos que la propia institución deja pues cree que sólo hay que dar órdenes.

La manera de ver a las organizaciones, como máquinas explica de alguna manera el que, como lo perciben los entrevistados, se actúe de una manera y no de otra, es decir, se vea a la DE como un sitio al que se va a trabajar, pues “para eso se les paga y afuera está muy difícil la situación”.

Se entiende ahora porqué el liderazgo y el poder se ejercen de una manera absoluta, sin mediación, sin tratar de integrar sino más bien de imponer la visión de una persona o grupo, caso particular de la DE, en el que el núcleo de la directora ejerce el poder.

La manera en que está estructurada la organización, con sus rígidos organigramas, manuales de organización y de procedimientos es un reflejo de cómo se ejerce la comunicación en la DE.

La visión funcionalista para la cual el modelo es estímulo ÷ respuesta se aplica a la manera en que fluye la comunicación en la institución. Sin embargo, dado que la DE es parte de un sistema mayor, el modelo de comunicación no es privativo de la dirección editorial, observando el organigrama de la SEP notamos la pesada estructura vertical y

jerárquica que impera e invade todos los ámbitos en los que el ser tiene que desenvolverse. Es probable que para este tipo de instituciones conceptos como liderazgo, integración, interacción, entre otros, sean vistos como *slogans* para hacer campaña propagandística gubernamental, porque lejos de promoverlos, alientan con las políticas que implementan, la rivalidad, el nepotismo, la competencia desleal.

Es muy probable que todas las instituciones públicas, no sólo la SEP, sean vistas y concebidas no para servir, sino para servirse de ellas; es posible que las organizaciones gubernamentales sean vistas como formas de control político y para cumplir fines que nada tienen que ver con el brindar un servicio sino como botines incluso económicos, puesto que los sueldos que ganan quienes tienen los mandos altos no son nada despreciables y que quien los detenta puede perdurar a veces por más de un sexenio, como es el caso de los que ahora están en algunos puestos clave de la institución.

#### **4.7. Propuesta comunicativa**

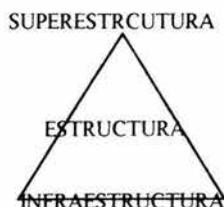
Para finalizar esta breve revisión de la comunicación en la organización, sólo nos queda, desde la posición de observadores, ofrecer algunas propuestas para mejorar la comunicación dentro de la Dirección Editorial.

Podemos decir que la productividad en las organizaciones no depende tan sólo de estructuras rígidas y manuales de procedimientos que, además de poco entendibles, nunca están al alcance del trabajador, de la secretaria, ni siquiera del jefe de departamento. Se guardan celosamente como documentos de estado y quien los puede ver, se da cuenta que en la realidad no se aplican.

Hemos dicho en anteriores capítulos que la organización está formada por personas y que son éstas quienes le dan vida a la institución y realizan el trabajo. Las personas se mueven, deciden, interactúan, se comunican, perciben y crean representaciones. Es un nivel abstracto que va más allá de lo material y tangible que tiene que ver con la conciencia, con el habla.

Si atendemos a la pirámide que refleja los tres niveles de operación de las organizaciones tenemos el siguiente esquema:

Fig. 21. Tres niveles de operación de las organizaciones.



La comunicación opera a nivel de la superestructura, que es el nivel de las representaciones, y como ya se dijo, éstas son ideas sobre el mundo que ordenan la sociedad. Todo individuo sea de la condición que sea, crea sus propias representaciones, es ahí a donde la comunicación opera y es ahí donde hay que trabajar.

De acuerdo con Revilla, todo sistema se equilibra ante las perturbaciones provocadas por su incesante interactuar. Las acciones que permiten configurarlo son la producción: de bienes y la incorporación de innovaciones; y la reproducción: acciones del sistema tendentes a inculcar las formas y los significados de la producción (2001, p. 15). Agrega, que mientras el modelo ya es expresión válida de la realidad, no se buscará construir uno nuevo. Pero si el modelo ya no es válido para la organización social, generará desórdenes, y los grupos hegemónicos conservadores serán los que intenten perpetuar el modelo para no perder sus privilegios.

También, el escaso capital cultural de los grupos subordinados ayudará a que el modelo inoperante se perpetúe porque les da seguridad y estabilidad.

Es preciso que se proponga un nuevo modelo que propicie el cambio y la innovación en la organización, y que se deje de ver a la misma como un computador con sus componentes, el ordenador y los que obedecen, puesto que las personas no son máquinas, tienen deseos, sueños, esperanzas, necesidades y, finalmente, son ellos quienes hacen posible el funcionamiento de la institución.

## CAPÍTULO 5

### LA CULTURA DE LA DIRECCIÓN EDITORIAL

**H**oracio Andrade (1996) define a la cultura como la manera en que actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. De acuerdo con el autor, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

El presente capítulo tiene como fin identificar el tipo de cultura que prevalece en la Dirección Editorial de la SEP, además de elaborar un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación de la organización.

Para llevar a cabo lo anterior, se identificará el tipo de cultura que prevalece en la institución, para lo cual se definirán los principales conceptos, actividades y beneficios vinculados a la misma. Asimismo, se interpretarán los factores culturales a partir de los diagnósticos de los capítulos precedentes con lo cual se podrán establecer diagnósticos complementarios que nos ayudarán a realizar un plan estratégico de intervención que impacte positivamente sobre los procesos productivos de la DE.

#### 5.1. La cultura organizacional

Es preciso reafirmar que la cultura organizacional está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización, esos factores son los intereses, aspiraciones, valores, emociones, costumbres, etc.

La cultura organizacional abarca los hábitos, valores, modos de pensar de una organización su entramado (Jaime Pérez, 1998, p. 72. A continuación veremos cual es su campo de acción.

### 5.1.1. Campo de acción de la cultura organizacional

A lo largo de su desarrollo la sociedad ha buscado ser cada vez más eficiente en cuanto a la productividad, para lo cual se ha basado en el principio de racionalidad, entendida ésta como el orden que se utiliza para salvaguardar la vida productiva y en consecuencia al espacio social del caos (Pérez Dávila, Jaime, 1998, p. 8).

De acuerdo con este autor, lo que se pretende es que el esfuerzo humano dependa cada vez menos de la suerte y la fortuna, por lo que en el marco de la racionalización, el hombre se ha basado en el conocimiento para entender el universo natural y humano y hacerlo previsible, así como del trabajo colectivo organizado que permite la multiplicación de la energía en el logro de objetivos humanos.

El fundamento de la organización del trabajo colectivo desde la perspectiva del racionalismo es el orden, que conlleva a la efectividad, la eficiencia, la productividad, la previsibilidad, la seguridad, el confort, la organización, en contraposición del caos, la impotencia, el retroceso, la esterilidad, la ignorancia, el azar, la inestabilidad, el capricho.

La organización se encuentra, bajo esta perspectiva, inmersa en la división de funciones, a saber: de dirección, de control, de ejecución, cuyos principales exponentes son Taylor y Fayol, para quienes la cultura organizacional comprende: el trabajar con motivaciones económicas, ser racional con conducta lógica, necesidad de un sistema de control de los individuos, optimización de principios clave como son la división del trabajo especializada, estructura jerárquica, sistema de reglas y procedimientos escritos, racionalidad de la toma de decisiones fundada en informes (Pérez, 1998, p. 9).

Estas características le dan a la organización un enfoque mecanicista pues ésta es vista como una máquina, como un ejército o como una burocracia a la manera de Max Weber. Por ende, los comportamientos humanos debieran ser, siguiendo la lógica racionalista, rutinarios, eficientes, confiables, predecibles, y la personalidad de quienes la habitan, disciplinada, obediente, subordinada, conformista. Sin embargo, como sabemos, el ser humano no es enteramente así, y tampoco resulta sano para la vida humana.

La organización también está constituida por factores que, siguiendo con Pérez Dávila, en ocasiones juegan el papel de antivalores, tales como emociones, voluntades, subjetividades, caprichos, intereses, informalidad, juegos de poder, aspiraciones, ideales, modos de vida, valores profesionales y familiares, costumbres, opiniones (representaciones, impresiones), afectos, expresividad. Lo anterior significa que el recurso humano con toda su subjetividad, es un elemento primordial en toda institución.

Dice Pérez Dávila que en el encuentro entre organización instrumental y subjetividad humana ocurre un enfoque que provoca una serie de reacciones no previstas y que desvía los resultados efectivos del trabajo, lo cual a su vez pone de relieve la impersonalidad de la organización (Pérez, 1998, p. 12). Dichas reacciones no previstas pueden ser de adaptación, de defensa o de autonomía, inversión de medios y fines, repliegue sobre su feudo, sabotaje, aspectos que indudablemente van a influir en el clima pero, sobre todo, en la productividad organizacional.

Algunos teóricos iniciaron el estudio de este tipo de comportamientos. Tal es el caso de Elton Mayo y otros especialistas que se enfocaron a las relaciones humanas (sociólogos, psicólogos, psicoanalistas) quienes investigaban a los pequeños grupos dentro de las organizaciones y que comienzan a darse cuenta de que el obrero tiene cierta actitud frente al "sistema de relaciones sociales impersonales, impuestas y contrarias a un buen rendimiento" (Lorau en Pérez Dávila, 1998, p. 13) que fue mal interpretada como "holgazanería".

Los estudios de este enfoque de tipo humanista tomaron en cuenta las variables tecnológicas, económicas, sociales, la motivación, la contingencia, las necesidades humanas, el poder y la autoridad, la importancia de la información en la toma de decisiones, la libertad y estrategia de los actores, entre otras. Pérez agrega que la consideración de múltiples variables ha hecho necesaria la construcción de enfoques globales que integran la gestión estratégica y los factores culturales y de comportamiento.

Al hablar de comportamiento se puede decir que, según el propio Pérez Dávila, el principio básico de la relación de cada individuo con su organización pasa por una

representación entendida como opinión, impresión, prejuicio, que influye en el funcionamiento de la institución.

En la DE podemos decir que las representaciones que median entre los miembros y la organización han dado como resultado el que muchos de ellos quieran renunciar pues, desde su percepción, la organización no se interesa por el trabajador, es sólo una cifra más, un elemento más que puede ser sustituible y que si no está, el trabajo de cualquier manera se realiza. Esta fue una de las impresiones que nos dejaron las entrevistas realizadas en los capítulos dos y cuatro. El elemento humano, aun cuando es básico para el funcionamiento, no es valorado; el esfuerzo que a veces realiza algún miembro no es tomado en cuenta, y lo que ha venido resultando es la frustración y el desencanto, que redundan innegablemente en el aspecto productivo de la propia DE.

Tras este recorrido por las dos visiones con las que se ha venido estudiando a las organizaciones, podemos decir, basados en la opinión de Pérez Dávila, que si se quiere mejorar el funcionamiento de cualquier tipo de organización, hay que actuar sobre las representaciones, es decir, intervenir en los factores culturales.

La cultura, recurso fundamental en la optimización de la organización, se compone de diversos factores, como el liderazgo, los valores, los mitos, cuentos, leyendas, relatos, narraciones, ritos, conocimiento, signos, símbolos, comunicación y claridad organizacional. Sobre estos recursos es donde se puede actuar para poder cambiar la percepción de los miembros de la DE.

Es preciso señalar que la cultura y su estudio dentro de las organizaciones es realmente nuevo, a continuación daremos un breve repaso a sus inicios y desarrollo.

### **5.1.2. Orígenes del estudio de la cultura en las organizaciones**

El análisis de la cultura dentro de las organizaciones se ha desarrollado recientemente trascendiendo a todo tipo de organizaciones, aplicándose no sólo a las empresas industriales sino que también abarca a las públicas y las privadas.

De acuerdo con Diego Ruiz Olabuenaga (p. 213) fue a partir de los años sesenta que se dio una especie de *boom* en el tratamiento de la cultura en la teoría organizacional sin

que se abordará más que como una mínima alusión. La crisis producida por el cotejo entre los dos líderes de la productividad industrial mundial (EUA y Japón) cuestionó la manera en que se había venido dando el liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas.

La producción literaria subsiguiente reflejó esta preocupación en múltiples autores clásicos en teoría organizacional, como W. Ouchi (Teoría Z), Pascale y Athos (El secreto de la técnica empresarial japonesa), E. Shein (La cultura empresarial y el liderazgo), entre otros. Fue entonces que la "tesis gerencial de que la competitividad empresarial y, con ella, la excelencia en la dirección de sus organizaciones, dependía esencialmente de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales", dando lugar al pensamiento de que la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas constituyen la clave fundamental de éxito. J. M. Peiró resumió el cúmulo de aspectos y temas a los que ha dado lugar la literatura al respecto:

- Contenidos:* Los valores dominantes, la filosofía, presunciones básicas, valores, sanciones, creencias, expectativas, actitudes, y normas, conjunto de predisposiciones, las conclusiones (es decir, creencias sobre el trabajo que van desde prácticas convencionales hasta asunciones pasando por valores) marco cognitivo de referencia y un patrón de comportamiento.
- Sujeto:* Empresa, un grupo dado, una comunidad, los miembros de una organización, un grupo de gente.
- Mecanismos sicosociales:* Aceptados, inventados, descubiertos o desarrollados, compartidos, que unen y revelan el acuerdo, comúnmente aceptados.
- Efectos o fines:* Que orienta la política con respecto a sus empleados y/o clientes como el modo correcto de pensar y percibir esos problemas, que guía (aunque no determina) la conducta de sus miembros de una organización, da sentido al trabajo, la vida.
- Aspectos históricos:* Transmitidos a los miembros por las generaciones previas de ese grupo.

De acuerdo con Ruiz Olabuenaga, este giro teórico en el estudio de las organizaciones no ha sido producto de un proceso de maduración intelectual, sino la experiencia de un éxito o, por el contrario, un fracaso inesperados lo que ha hecho que se le preste atención al fenómeno de la cultura, por lo que se adolece de improvisación teórica, de apresuramiento por llenar vacíos lo cual, de acuerdo con Ruiz, dista mucho de "la

profundidad y relevancia” de un discurso teórico evolucionado entre la experiencia y la reflexión científica.

La observación de cómo en Estados Unidos se daba un declive en la productividad y, por el contrario, en el Japón aumentaba la competitividad, dio paso a la crisis del principio de racionalidad. Lo que significó, entre ambas naciones, la ruptura institucional del status, donde se constató que otra lógica y otra forma distinta de razonar y hacer las cosas podían tener iguales o mejores resultados organizativos y empresariales.

El ascenso de Japón como potencia económica mundial, ha dado como resultado que los teóricos de la organización reconozcan que es la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas lo que constituye la clave fundamental de su éxito. Lo que ha despertado, tanto entre teóricos como entre directores de empresas, el interés por la relación entre cultura y organización.

Lo anterior representa el antecedente de la reflexión sobre la cultura organizacional, iniciado en los setenta. Pero se puede señalar, con toda certeza, que sus orígenes se pueden encontrar en la consideración de los factores humanos en la investigación organizacional de la década de los treinta, con su precursor Elton Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones. A continuación explicaremos la importancia de tomar en cuenta a la cultura dentro de la organización.

### **5.1.3. Sentido e importancia de considerar a la cultura organizacional dentro de la Dirección Editorial**

Como pudimos observar, la cultura es la manera de pensar y de ser que identifica a los miembros de una organización, es decir, la creación de significados compartidos que permiten la construcción social de la realidad. También notamos que lo que se encuentra entre el individuo y la organización son las representaciones que los miembros se hacen del ambiente que priva, en este caso, en la DE.

Lo anterior tiene que ver con la identidad de la organización, Harry Abaravanel (1992) explica que la formación de ésta es una tarea de la gerencia, y se refiere al ambiente,

pero no sólo como un medio favorable para el cumplimiento del trabajo, sino que se compone de "realidades simbólicas múltiples cargadas de sentido" (Abravanel, 1992, p. 38).

En lo que toca a la DE, y retomando a Pérez Dávila, su cultura se constituirá por factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de la organización, tales como valores, costumbres, tradiciones, modos de vida, emociones, intereses y aspiraciones, que van a tener un impacto sobre la efectividad de la organización pues se reflejan en la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores, determinando su actuación o no actuación, su actuación relativa o alternativa (Pérez, 1998, p. 16).

Agrega Pérez Dávila que la cohesión en la organización es vital pues de ella depende el consenso, el compromiso de los miembros. Pero en las instituciones se puede optar, para lograr la cohesión, por dos caminos: la vía del control y la supervisión, y la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la organización.

La primera vía implica una regulación de carácter externo, es decir, "vigilar el estricto cumplimiento de las funciones y metas, su instrumento es el poder y su principio, la desconfianza". Este mecanismo se vuelve muy costoso pues nunca es suficiente la supervisión, lo que equivale a montar el control sobre el control. Esta vía se vuelve muy costosa y la organización se torna lenta, ineficaz, rígida y poco adaptable.

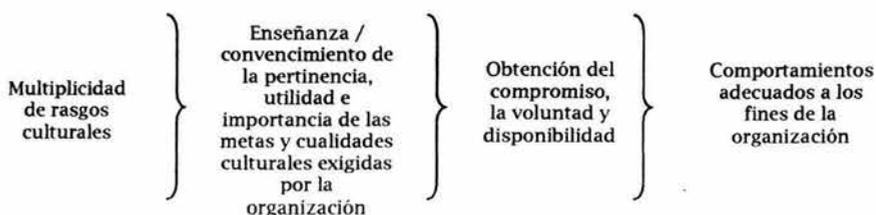
A este respecto, en la DE notamos que los mecanismos de control en realidad son los mismos que operan en toda la secretaría: control de asistencia, horarios rígidos, funciones preestablecidas, respeto de jerarquías. Podría decirse que no son demasiados mecanismos, sin embargo, para los empleados resulta molesto que existan jefes de departamento que no tengan gran responsabilidad y que, además, tengan la libertad para llegar tarde y entrar o salir sin necesidad de estar justificando mediante *atentas notas* esas ausencias. En cuanto a la realización del trabajo, la supervisión pasa directamente del subdirector hacia los jefes y operativos, lo que en ocasiones resulta sumamente estresante.

La otra vía de la que habla Pérez Dávila es la del consenso y la lealtad, de carácter interno (autorregulación): "ser consciente y responsable del cumplimiento de mis

propias actividades y metas; su instrumento es la voluntad y su principio la convicción en lo que se hace". Esta es una manera de cohesionar que resulta menos costosa ya que no se requiere supervisión, pues posibilita un desencadenamiento de energía (Pérez, 1988, p. 18).

¿Cómo se gana la voluntad de los miembros? Como ya se mencionó, "son los rasgos de la cultura (intereses, valores, costumbres y emociones) los que determinan en gran medida la voluntad y el grado de compromiso, los que a su vez influyen en el tipo de comportamiento". Por lo que hay que actuar sobre la cultura para conquistar esa voluntad y obtener un comportamiento funcional a la organización. Jaime Pérez (1998, p. 18) explica el proceso de socialización-enculturización mediante el esquema:

Tabla 21. Proceso de socialización-enculturización en las organizaciones



Como hemos visto, la cultura tiene mucho que ver con las representaciones que los actores se hacen de la organización, por lo que es preciso que, al elaborar una propuesta de intervención, se trabaje sobre las mismas. A continuación revisaremos los modelos de evaluación de la cultura.

## 5.2. Ámbitos, elementos y beneficios de la cultura organizacional

La cultura de una organización es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización (Pérez, 1998, p. 19). Se requiere de la conformidad de los miembros debido a la necesidad del trabajo en equipo, y para evitar el fracaso, ningún elemento debe quedar aislado, para lo cual se deben tomar en cuenta instrumentos o factores que influyen en la optimización de las actividades organizacionales.

Los elementos a tomar en cuenta son: propósito y visión; comportamiento, actitud y valores; conocimiento; claridad organizacional; comunicación; liderazgo; imagen

interna y externa. Estos elementos se describen a continuación y nos darán la pauta para reconocer cómo se dan en la práctica dentro de la DE:

### *Misión*

Jaime Pérez afirma que la misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da sentido y razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Además, ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción. (Denison en Pérez, 1998, p. 23)

### *Valores*

De acuerdo a la definición de Jaime Pérez, los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, por lo cual es importante intervenir sobre ellos o reconocerlos, con el fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de los miembros en beneficio de los objetivos organizacionales.

### *Conocimiento*

Es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Esto inicia desde que la organización reconoce que no sólo las instituciones educativas tienen que cumplir con la función de impartir el conocimiento; además se debe reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas y, sobre todo, impulsar la preparación de la gente; otro aspecto importante que la organización debe tomar en cuenta es el reconocer lo que no se sabe para subsanarlo; también, la institución debe enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos.

Con todo lo anterior, los beneficios recaerán en la propia organización al reforzar la confianza en la misma reconociendo al personal, rescatando y estimulando a la cultura, promoviendo la iniciativa, creatividad y desarrollo continuos, mirando reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlo mejor y diferente. (Giral Barnes en Pérez, 1998, p. 33).

### *Claridad organizacional*

Es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades e incertidumbres que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. Algunas confusiones que pueden obstaculizar el trabajo son: falta de información para realizar el trabajo; falta de definición de las expectativas organizacionales e individuales que impiden que se dé el compromiso con la organización; falta de claridad en los criterios de evaluación que desorienta o dispersa el esfuerzo individual o grupal; falta de conocimiento de las demandas, expectativas y afectos del entorno, lo que vuelve obsoleta a la organización.

### *Comunicación*

Instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional efectivo. Sus principales tareas dentro de la organización son: de conducción-dirección, para canalizar las acciones hacia el logro de objetivos; de enculturización mediante la cohesión-integración de la organización; de adaptación con el fin de que la organización sobreviva; de coordinación-articulación, organizando acciones en función del logro de objetivos.

Cada una de las tareas anteriores se relaciona con un proceso de comunicación dentro de la organización. Es decir, si se trata de tareas de conducción-dirección estaremos hablando de comunicación vertical, lo mismo ocurre con la tarea enculturizadora. Pero si se trata de adaptación por la sobrevivencia se asocia a la comunicación ascendente y/o externa. Por otro lado, cuando la comunicación tiene la tarea de coordinar, ésta se da de manera horizontal y transversal. Para la DE la comunicación tiene un papel de conducción-dirección y de enculturización, por lo que es vertical descendente.

Por otro lado, las tareas de la comunicación organizacional, de conducción y dirección, son las siguientes (Pérez, 1988):

Tabla 22. Tareas de conducción de la organización

Tareas de conducción de la organización	Definición de evaluaciones y actos correctivos
	Comunicación de metas y objetivos
	Comunicación sobre procesos y procedimientos de trabajo
	Comunicación sobre decisiones tomadas
	Comunicación sobre la organización (niveles y departamentos)
	Información sobre estudios, políticas, estrategias, o todo aquello que pueda evitar la incertidumbre
	Comunicación sobre aprovechamiento de experiencias
	Información sobre los recursos con los que cuenta

En la institución que nos ocupa, la tarea de la comunicación se limita a aspectos correctivos, decisiones tomadas, procesos y procedimientos de trabajo, y se le concede nula importancia a la comunicación de metas, información sobre la organización que evite la incertidumbre

### *Liderazgo*

Despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles (Giral en Pérez, 1998, p. 36).

Un liderazgo que busca el consenso, que usa la negociación, la argumentación y el convencimiento tendrá como consecuencias la inclusión, adaptación y motivación de sus miembros, lo que redundará en la eficiencia a través de la integración a la organización.

Por el contrario, cuando el liderazgo se basa en el ejercicio del poder, la fuerza, la imposición y los privilegios, se da la exclusión, el resentimiento y la resistencia, lo que redundará en fragmentación e ineficiencia de la empresa. Esto último es lo que ocurre en la DE, conclusión a la que se llega después de revisar las representaciones de algunos de los miembros de la DE.

### *Ritos*

Son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con frecuencia y sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, así como el papel que se desempeña dentro de la organización (jerarquía, responsabilidad, pertenencia) (Abravanel en Pérez, 1998, p. 39).

Se caracteriza por dos situaciones: los aspectos litúrgicos que implican un compromiso personal y un grado de participación notables; y un aspecto representacional, constituido por los principios internos, es decir, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización.

La función del rito es la consolidación de la identidad de grupo, a través de la transmisión/enseñanza de la cultura mediante actitudes, valores y comportamientos.

Cumple además diversos papeles, como el enculturizador, por el cual se rescatan las lecciones del pasado; como purificador, que permite la expresión de los sentimientos y facilita la creación de bienes colectivos, ayuda a la disminución de la angustia y la ansiedad mediante las necesidades expresivas. Otro de los papeles que cumple el rito es el de integrar al permitir vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participación en la mística de grupo. Finalmente, cumple un papel de reconocimiento al permitir la experimentación de la importancia de adquirir estatus.

En la DE no existen a la fecha y de manera formal ritos que permitan la integración no el otorgar estatus, la organización es bastante autoritaria puesto que todo se basa en el control, la regulación, la supervisión, actitudes que toman el lugar que debiera ocupar el rito.

### *Tótem*

Es un objeto simbólico que representa el interés común. Se caracteriza porque da estabilidad, suscita reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes, crea orden, coherencia y continuidad, hace congruente a la organización.

En organizaciones tan antiguas como la DE, el tótem, si es que existe, está ya muy desgastado y no representa lo que en el pasado quizá significó. Tal es el caso del viejo edificio de la calle de Argentina en el Centro Histórico, que para quienes trabajaron ahí representó algo significativo. Actualmente, las instalaciones en donde labora el personal de la DE se ubican en un edificio moderno, en el sur de la ciudad, al cual nadie se siente ligado ni le representa nada. Quizá, y como se dijo en el capítulo dos, el hecho de ser una construcción moderna, pueda dar algo de estatus, sin embargo, lo moderno de la construcción contrasta con la pesada maquinaria burocrática que es la DE (Abravanel en Pérez, 1998, p. 41).

### *Ideología*

Es un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas diferente, exhorta a la acción colectiva (Abravanel, en Pérez, 1998 p. 42).

### **5.3 Modelos de evaluación**

Ruiz Olabuenaga (p. 237) comenta que la producción bibliográfica reconoce al menos dos corrientes principales de la cultura organizacional, la primera es la visión **funcionalista**, que pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y propiciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual se le concibe como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial. Los autores de esta tendencia destacan la "unidad" de la cultura organizacional y sus "funciones centrales" las cuales son:

- \* *Función simbólica*: representación de la vida social de la organización.
- \* *Función identificadora*: referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad.
- \* *Función integradora*: la cultura expresada a través del comportamiento de un individuo le hace aparecer integrado a un grupo con el que se identifica.
- \* *Función instrumental*: la cultura utilizada por los grupos como medio para conseguir los objetivos anteriores, así como para potenciar cambios sociales oportunos en un determinado momento.

La visión del consenso y el orden, que conjunta el concepto de cultura y el de organización, refleja la intersección de dos imágenes de orden que han dado lugar a la preeminencia del estudio de determinados temas sobre otros, en correspondencia con cinco concepciones de la idea de cultura:

- 1) *Dirección comparada*. La cultura es entendida como una variable independiente que sirve de fondo. Se puede comparar el estilo de liderazgo en diferentes países, la cultura es vista como instrumental.
- 2) *Cultura corporativa*. La cultura es entendida como producto de la organización. La organización es un instrumento social que produce bienes y servicios y como un subproducto también produce artefactos culturales tales como ritos, leyendas, ceremonias. Las organizaciones producen ellas mismas, internamente, productos culturales. Se apoya en la teoría de sistemas analizando la relación entre la cultura y el tamaño, la estructura, la tecnología de la organización. Los artefactos culturales pueden ser utilizados para lograr un mayor compromiso, para transmitir la filosofía de la Dirección, racionaliza la actividad, motivar al personal y facilitar la socialización. Se enfatiza la función integradora.
- 3) *Conocimiento organizacional*. La cultura es vista como sistema de conocimientos y creencias compartidas que organiza los fenómenos materiales, los hechos sociales y las emociones y es generada por la mente humana, al mismo tiempo que controlada por una serie concreta de reglas y normas. Se enfatiza la función identificadora.
- 4) *Simbolismo organizacional*. Insiste en la cultura como un sistema de significados y símbolos compartidos que es preciso comprender, interpretar, sonsacar del subconsciente y comprobar la relación que guardan con la conducta. Se enfatiza la función simbólica.
- 5) *Procesos inconscientes de la organización*. La cultura es expresión de procesos psicológicos al modo como lo entiende el estructuralismo de Levi Strauss. Estos procesos son analizados a la luz de los comportamientos conscientes. Son patrones universales inconscientes que operan e influyen en el comportamiento consciente. Se enfatiza en la función instrumental.

Los teóricos de esta visión coinciden en ciertos postulados subyacentes:

- 1) La *economicidad*: no se considera otro tipo de organización que no sea la industrial o comercial, cuyo objetivo es el lucro.
- 2) La *subsidiariedad*: parte del objetivo de la maximización de la competitividad sobre cualquier otro criterio. De manera que cualquier análisis parte de un doble nivel: el instrumental (acciones emprendidas en la organización que producen resultados observables desde el principio de la eficacia) y el nivel expresivo (previsión y comprensión de cómo las acciones en y de la empresa son percibidas, interpretadas y legitimadas).
- 3) La *unicidad*: existe una cultura principal, oficial, a la que se pueden añadir algunas subculturas de orden menor y secundarias.
- 4) El *liderazgo*: la cultura constituye la tarea específica de la Dirección empresarial y por tanto a sus líderes quienes compete su creación, fomento y control.

El autor refiere que la estrategia de culturización para esta visión, se basa en que el establecimiento de una cultura organizacional específica se presenta como una gran oportunidad para reforzar los procesos de socialización real, y en función de ella, “el control de movilidad vertical del sistema de fidelidades recompensadas y de marginaciones institucionales” (Ruiz, p. 235).

Tabla 23. Rasgos de la cultura en la DE

Rasgos de la cultura desde la visión funcionalista	Cómo se aplican a la Dirección Editorial
La adhesión cultural se convierte fácilmente en una base de legitimación del poder que, por su sutileza, permite a ésta ir más allá del control del comportamiento externo, más allá de la fidelidad a la norma escrita, y establece un control de la conciencia.	Estás con la autoridad o estás en contra de ella, es de cierto modo la lógica que se maneja y que determina el comportamiento de los miembros de la organización.
El proceso de selección de personal se ve como mecanismo de socialización anticipada.	El personal que entra a ocupar puestos en la DE viene recomendado en muchos casos por personas cercanas a la directora, y a últimas fechas ya sólo entran personas que son conocidas por personas cercanas a la directora.
Al anticipar el papel del liderazgo en la responsabilidad de la definición, creación y gestión de la cultura organizacional, se institucionaliza una especie de comisariado laico en manos de la dirección con su correspondiente estructuración ideológica.	Sólo la directora y su grupo pueden tomar decisiones y equivocarse sin que pase nada grave, los demás no.

<p>Por una confusión entre racionalidad subjetiva y objetiva se acepta la racionalidad de la subcultura del poder y del mando establecidos en sustitución de la racionalidad del resto de las subculturas organizacionales no gerenciales.</p>	<p>Es evidente que la cultura dominante es la que detenta el círculo de poder conformado por el grupo de la directora (con sus tres subdirectores. Las otras subculturas que subyacen no pueden hacerse ver a todas luces porque la que impera no lo permite.</p>
<p>Reserva a la dirección formal la tarea y la responsabilidad de repartir el conocimiento y compartir la jerarquía de valores supuestamente legítimos.</p>	<p>La directora y su séquito son quienes tienen el conocimiento y definen tareas. Sólo ellos tienen la verdad en cuanto a las definiciones de la cultura y no sólo eso, sino respecto al conocimiento, todos los demás no <i>saben</i> o <i>no piensan</i> o <i>no entienden</i>, por lo que hay que explicarles y darles indicaciones precisas.</p>

Esta visión instrumental de la que se sirven los gerentes o directores en las organizaciones es la que impera en las instituciones gubernamentales, o por lo menos en la SEP. Como se puede observar en el cuadro anterior, en la Dirección Editorial la cultura del grupo de poder de la directora, sus opiniones, interpretaciones, formas de organizar el trabajo, e incluso los mejores conocimientos los tiene ese pequeño círculo formado por tres personas ubicadas en la cúpula.

Por su parte, Harry Abravanel (p. 38) propone que el ambiente de la organización se conforma por un medio favorable para el cumplimiento del trabajo, además de realidades simbólicas múltiples cargadas de sentido. Agrega que son los gerentes quienes permanentemente interpretan, refuerzan e influyen en ese ambiente.

Las palabras anteriores tienen una grave implicación para la directora de la DE, pues el ambiente que priva es de tensión, rumor, estrés, descontento, falta de interés, entre otros sentimientos de inconformidad.

Para darle sentido a lo anterior, debemos entender que los símbolos son portadores de sentido, definen las cosas, establecen el contexto, y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo (Abravanel, p. 39). En la DE los símbolos se utilizan de forma que se crea un verdadero ambiente de tensión, pues no existe el *nosotros*, ni se permite la expansión de los individuos en el plano emotivo, pues como se dice a nivel de los subdirectores, "aquí se viene a trabajar, no a hacer amistades". Por lo que el simbolismo que se maneja refleja la personalidad de quien dirige a la organización, una mujer dura, desconfiada, que presta oídos a todo tipo de chismes provenientes de su

secretaria o de personas muy cercanas a ella, con un carácter difícil por ser iracundo y explosivo.

Las culturas pueden y de hecho emergen desde la base, y difieren y se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización.

Horacio Andrade elaboró un modelo de evaluación basado en los tipos de cultura funcional y disfuncional, fuerte y débil y sus posibles combinaciones. Lo anterior se explica mejor mediante el cuadro que el propio Andrade explica:

Tabla 24. caracterización de la cultura en la DE

	<b>CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL</b>	<b>CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL</b>
Función de la cultura	La cultura como obstáculo	La cultura como grave obstáculo
Características	Pocos significados compartidos Heterogeneidad en la percepción y acción Desorientación Reactividad	Significados compartidos Desorientación Resistencia al cambio Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
Acción a tomar	TERAPIA INTENSIVA DIRIGIR LA ACCIÓN	VENCER LA RESISTENCIA CAMBIO CONDUCTUAL RADICAL
	<b>CULTURA DÉBIL-FUNCIONAL</b>	<b>CULTURA FUERTE-FUNCIONAL</b>
Función de la cultura	La cultura como obstáculo	La cultura como recurso
Características	Pocos significados compartidos Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente Percepción poco realista Pragmatismo	Significados compartidos Percepción homogénea y realista Acciones concertadas y planeadas de antemano
Acción a tomar	ORIENTAR CREAR SIGNIFICADOS COMPARTIDOS	ORIENTAR LA PERCEPCIÓN Y LA ACCIÓN APOYADOS EN LOS VALORES

Fuente: Andrade, Horacio, "El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales", RAZÓN Y PALABRA, número 4, Año 1, 1996.

Basándonos en el cuadro anterior, podríamos clasificar a la DE dentro de la cultura fuerte disfuncional, en la que, como se ve, existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. La cultura muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aun cuando éstos ya no sean exitosos.

Para interpretar, de acuerdo a lo anterior, la cultura de la DE, es difícil encasillarla en una sola categoría, puesto que, al tratarse de una dependencia del Gobierno Federal, y además siendo la DE, los resultados que las autoridades necesiten se deberán cumplir aunque al interior de las direcciones y subdirecciones el clima organizacional que se viva sea desfavorable.

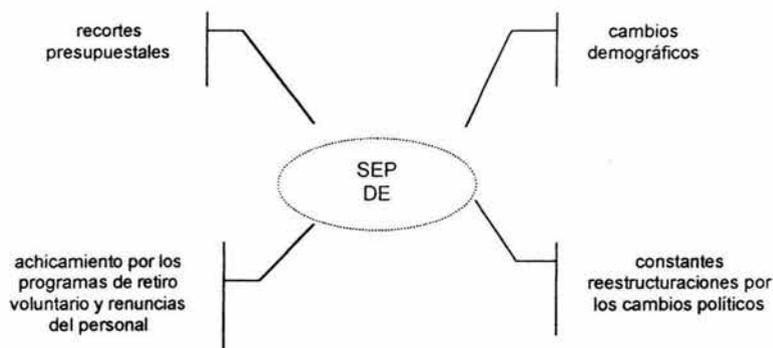
Esto se refleja en que las personas que “gozan” de la confianza de la directora tengan mayores cargas de trabajo y, por lo tanto, de responsabilidad, que las que no están cercanas a ella; además de que las funciones no están debidamente distribuidas de acuerdo con los perfiles de los puestos y con los salarios asignados a los mismos (lo anterior se desprende de las representaciones de los actores entrevistados para el capítulo cuatro) lo que crea un estado de ánimo de decepción y descontento que redundará en querer trabajar lo menos posible, echarse las menores responsabilidades o no asumir las que ya se tienen y, como en un círculo vicioso, crece el descontento de los demás por estas actitudes. En pocas palabras: los miembros de la organización “no se ponen la camiseta” ya que sienten que en cualquier momento pueden ser despedidos o, en el peor de los casos, se les pueden poner trampas o traspies para que cometan errores y así justificar su salida. A continuación veremos en que ámbitos se refleja la cultura de una organización.

#### **5.4. Problemática de la Dirección Editorial**

La orientación de esta investigación se dio tratando de ir de lo general a lo particular, para posteriormente volver a lo general. Para ello, lo primero que se revisó fue el entorno de la DE; en seguida la estructura formal; en tercer lugar, el funcionamiento real y el papel de los actores, para proseguir con la comunicación y terminar con la cultura de la organización.

En cuanto al entorno, los problemas que se detectaron fueron los siguientes:

Fig. 22. Problemas del entorno en la DE.



Es importante recalcar que la organización no lee su entorno, y si lo hace poco o nada hace caso de él.

En el capítulo dos, en donde se abordó la estructura formal de la organización, salieron a relucir los siguientes problemas:

- ✘ No se ha preocupado por integrar a sus miembros (no les participa de los manuales, idearios, etc)
- ✘ A los nuevos miembros no se les aclaran sus funciones ni se les propicia a la socialización
- ✘ No cuenta con departamento de reclutamiento y selección de personal por lo que sus contrataciones se basan en recomendados y conocidos
- ✘ No existe perfil de puestos
- ✘ En el personal se percibe, de acuerdo a las representaciones, que hay desintegración, conformismo y falta de interés
- ✘ El poder se ejerce por el estatus que da el puesto, por los conocimientos y por el miedo que genera la coerción, lo que conlleva a un control autoritario
- ✘ La comunicación se da de manera vertical, pero sólo se cuenta con información mínima y a veces incompleta para trabajar
- ✘ Se basa en los supuestos gerenciales racionales económicos donde el personal debe ser manipulado, controlado y motivado

En el capítulo tres, en donde se revisó el funcionamiento real de la organización y el papel de sus miembros, se encontró una problemática más profunda:

- † Canales de comunicación que se cortan.

- † Tareas que se duplican, lo que genera gastos innecesarios.
- † Errores que no se corrigen, lo que genera costos.
- † Grupos que discrepan entre sí.
- † No existe trabajo en equipo.
- † Diferencias personales superan el objetivo común.
- † Insatisfacción en el trabajo.

En cuanto a la parte que se refiere a la comunicación en la organización, que va muy ligada también con todo lo anterior, se encontraron que:

- ☛ Las subdirecciones encabezan los conflictos
- ☛ El mandato se sitúa por encima de la comunicación
- ☛ Estructuración de la organización como máquina
- ☛ Los jefes operan como ordenadores que concentran la información y la distribuyen a su conveniencia
- ☛ La información es utilizada para concentrar poder

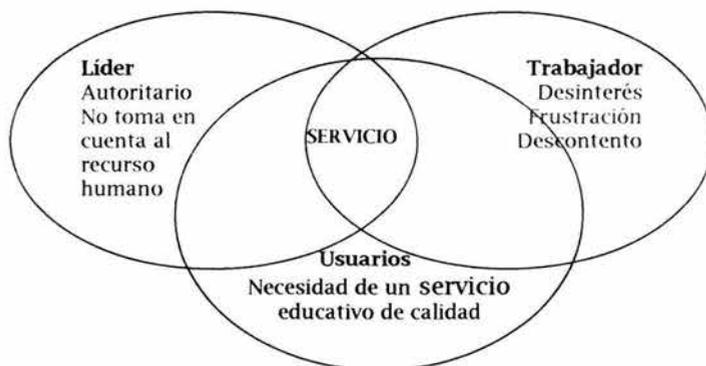
Finalmente, la cultura en la DE se desenvuelve de manera

- ✓ La percepción es que la institución no se interesa por sus miembros.
- ✓ El elemento humano no es valorado, por lo que hay frustración.
- ✓ Los mecanismos de control en realidad son los mismos que operan en toda la secretaría: control de asistencia, horarios rígidos, funciones preestablecidas, respeto de jerarquías.
- ✓ Supervisión que pasa directamente del subdirector hacia los jefes y operativos, lo que en ocasiones resulta sumamente estresante.
- ✓ El proceso de selección de personal se ve como mecanismo de socialización anticipada, lo cual se refleja en la manera en que ingresan las personas a la organización, por recomendación, y en este caso, sólo personas de la confianza de la DE. es curioso mencionar que para seleccionar al chofer de la directora, el candidato tiene que tener una entrevista con el esposo de ésta, para que lo apruebe, aun cuando este sujeto nada tenga que ver con la institución, sin embargo, es sabido que quien funja como chofer, debe trabajar también para ese familiar de la directora.

- ✦ Se institucionaliza una especie de comisariado laico en manos de la dirección con su correspondiente estructuración ideológica en donde. Sólo la directora y su grupo pueden tomar decisiones y equivocarse sin que pase nada grave, los demás no.
- ✦ Se acepta la racionalidad de la subcultura del poder y del mando establecidos en sustitución de la racionalidad del resto de las subculturas organizacionales no gerenciales. Es evidente que la cultura dominante es la que detenta el círculo de poder conformado por el grupo de la directora (con sus tres subdirectores. Las otras subculturas que subyacen no pueden hacerse ver a todas luces porque la que impera no lo permite.
- ✦ Reserva a la dirección formal la tarea y la responsabilidad de repartir el conocimiento y compartir la jerarquía de valores supuestamente legítimos. La directora y su séquito son quines tienen el conocimiento y definen tareas. Sólo ellos tienen la verdad en cuanto a la definiciones de la cultura y no sólo eso, sino respecto al conocimiento, todos los demás *no saben* o *no piensan* o *no entienden*, por lo que hay que explicarles y darles indicaciones precisas.

A lo largo de este apartado de problemáticas hemos visto cuáles son las que prevalecen en la DE en cada uno de los ámbitos analizados en este trabajo, es importante señalar que el mapa cultural que se puede construir para esta organización

Fig. 23. Mapa cultural de la DE



La problemática de la DE es muy variada y va desde la necesidad de recursos económicos y humanos hasta el sentimiento de frustración de sus miembros, pasando por el autoritarismo de los líderes, falta de compromiso de todos, desinterés, mínima o nula valoración del recurso humano. Lo anterior de

## 5.5. Diagnóstico

La cultura de toda organización, entendida como sus modos de pensar, su entramado, sus hábitos, está influida por el entorno, es decir, los estímulos que recibe el ambiente en el que se desenvuelve.

La DE se ha visto en los últimos años, afectada por el achicamiento producto de los programas de retiro voluntario y renuncias del personal, las constantes reestructuraciones no sólo en su interior sino en toda la DEMyME.

Asimismo, los recortes presupuestales la han hecho restringir recursos que son casi vitales para desempeñar su labor. Lo que se detectó tras la revisión de lo anterior es que no lee su entorno o hace poco caso del mismo.

Al revisar su estructura organizacional lo más relevante que se detectó y que incide directamente en la cultura es que no se integra a los miembros (nuevos o antiguos) lo que les niega el sentido de pertenencia.

Por la parte que toca al funcionamiento real, se detectó que el flujo de comunicación no se da con naturalidad por lo que algunos eventos problemáticos tardan más tiempo del preciso en resolverse o, simplemente, quedan en el aire, trayendo consigo costos económicos, energéticos y psicológicos.

Para efectos de la revisión de la comunicación en la organización, se detectó que al no haber una comunicación la institución se concibe como máquina, donde lo que pesa es el mandato, al cual se le debe obediencia.

Finalmente, los individuos perciben que la institución no se interesa por sus miembros y que el elemento humano no es valorado, por lo que hay frustración. Como se dijo en el capítulo anterior, las instituciones públicas mexicanas están concebidas para servirse de ellas y no servir al otro, por lo tanto, es necesario reinventar el pensamiento o las representaciones de los líderes.

Es preciso que se tenga conciencia de que las organizaciones públicas son instancias de **servicio**, y que lejos de ser botines, primero y antes que nada deben servir, por lo tanto, los funcionarios tienen que tener una mentalidad de **servidores públicos**.

## CAPÍTULO 6

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El desarrollo de la teoría organizacional demostró la necesidad de buscar un nuevo enfoque que conjugue los objetivos organizacionales con los intereses de quienes la conforman: las personas. Por lo anterior, una propuesta de intervención, tema de este capítulo, deberá tomar en cuenta ambos puntos.

De acuerdo con Jaime Pérez (2001), las organizaciones mexicanas poseen ciertos rasgos que se identificaron a través de los diversos diagnósticos realizados en algunas empresas públicas y privadas:

Centralismo, liderazgo autoritario, coacción, presión y supervisión, control de la información, sobre valoración de lo profesional en el reclutamiento, comunicación descendente, carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, organigramas jerarquizados (verticales), nula participación de los recursos humanos, malas condiciones laborales, rotación de personal, son las características detectadas, y que por supuesto la SEP y todas sus dependencias padecen.

En la lista anterior notamos claramente la falta de atención que se da al personal, es decir, no es valorado en todo lo que significa, después de todo, ¿qué son las organizaciones sin su personal, ya sea operativo o de mandos medios y altos?

Es preciso señalar que la finalidad de toda organización es cumplir con sus metas, asimismo, el objetivo de esta propuesta de intervención es que la organización cumpla con ellas pero, también, el lograr que sus miembros tengan una estancia llevadera y que a la vez cumplan sus sueños, aspiraciones, logros profesionales, y ayuden a realizar las metas institucionales.

La presente pretende ser una propuesta que inicie el proceso de cambio que se requiere y que, en el largo plazo, la DE sea vista como motor que impulse a las demás áreas, por lo menos de la DGM y ME, a efectuar los ajustes que se requieren. Los pasos a seguir para llevar a cabo esto se describen en la tabla siguiente:

Tabla 25. Planeación



## Definiciones

Jaime Pérez define *estrategia* como un “conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible”, se trata de “acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja”. *Plan*, es el “curso de acción prevista con antelación” es un “proyecto general de actividades”. *Programa* es el proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. *Táctica*, la habilidad para hacerle frente a una situación y conseguir un fin predeterminado, es de carácter particular y local, no general (Pérez, 2001, p. 1).

### 6.1. Problemática de la Dirección Editorial

Siguiendo el planteamiento anterior, en primer lugar se presenta la problemática de la organización En la institución objeto de estudio se pueden reconocer ciertos rasgos distintivos derivados de la tarea o fin que persigue, que es la producción de materiales educativos. No obstante, su problemática interna no difiere en mucho con otras

instituciones, en las cuales los actos o acciones que se efectúan están desvinculados del acto comunicativo. Es decir, por un lado se encuentra la mecánica organizacional y por otro la comunicación.

Esta última no es vista como “un instrumento que sirve para articular y orientar la acción social”, sino que es considerada como “el antiguo modelo retórico griego” que la utiliza como herramienta de persuasión, “cuyo único proceso de actuación es la elaboración de un mensaje que se transmite de un emisor a un receptor” (Jaime Pérez, 2001, p. II).

Dice Pérez que “la comunicación acompaña, sirve y determina al mismo tiempo el rumbo que finalmente tomará la sociedad”, acción que determinará, a nuestro modo de ver, el camino del éxito o el fracaso de todo tipo de instituciones, pues si se quiere seguir viendo a las organizaciones como máquinas en donde cada quien es un engrane más que debe funcionar tal como se espera de él y en cuanto falle hay que cambiarlo, llegará el momento en que tal desarticulación terminará por reventar a la organización.

Es en este tipo de organizaciones en las que la comunicación es utilizada para la investigación (auditor de mensajes y medios), la administración (operación de todo tipo de medios de comunicación), la difusión (de objetivos y metas organizacionales) y para el uso de la comunicación no verbal (colores institucionales, diseño de espacio, logotipo, etcétera), la actividad comunicativa está aislada (es un accesorio). A continuación trataremos de sistematizar la problemática de la DE.

## **6.2. Plataforma estratégica**

Para profundizar en la problemática de la institución se presentan en las debilidades o conflictos que es necesario contrarrestar; también se enlistarán de manera general las fortalezas, oportunidades o ventajas que se deben aprovechar.

### **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

Para encontrar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas que padece la DE se revisaron los diagnósticos efectuados a lo largo de los cinco capítulos anteriores. Es preciso explicar que *fortaleza* es la fuerza y el vigor, virtud cardinal que confiere valor para soportar la adversidad y practicar la virtud. *Oportunidad*, es lo que se hace o sucede en el tiempo, lugar o circunstancia conveniente. *Debilidad*, estado de

falta o pérdida de fuerza física o moral, y, finalmente, *amenaza*, presagiar la proximidad de algún daño o peligro, anunciarlo. Para la DE encontramos lo siguiente.

Tabla 26. Fortalezas/debilidades, oportunidades/amenazas de la DE

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe presupuesto gubernamental</li> <li>✓ Definición de ideario, objetivos y manuales de procedimientos</li> <li>✓ Se preocupa por mantenerse actualizada tecnológicamente</li> <li>✓ Impartición de cursos para sensibilizar al personal</li> <li>✓ El líder posee conocimientos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Si los cambios demográficos se dan sin planeación estratégica</li> <li>× Si las tendencias políticas sexenales no le dan relevancia a la educación</li> <li>× Si continúan los constantes recortes presupuestarios</li> <li>× Si continúa la disminución de recursos humanos y de plazas laborales</li> <li>× Si el personal muestra falta de interés, está desintegrado y se vuelve conformista</li> <li>× Si las contrataciones se basan en recomendaciones o compadrazgos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Decisiones tomadas de manera centralizada</li> <li>× El presupuesto resulta insuficiente o mal administrado</li> <li>× Estructura altamente formalizada y burocrática</li> <li>× No cuenta con departamento de selección de personal por lo cual las designaciones se hacen por amiguismo</li> <li>× No existe trabajo en equipo</li> <li>× Estructuración de la organización como máquina</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impartir educación</li> <li>✓ Ofrecer un servicio</li> <li>✓ Obtener información del entorno</li> <li>✓ Actualizarse tecnológicamente</li> <li>✓ Paulatina inserción en el mundo globalizado</li> <li>✓ Poca dependencia del entorno</li> </ul>

El cuadro anterior nos permite reconocer lo bueno o aprovechable que tiene la Dirección Editorial, contra lo que hay que neutralizar o contrarrestar, lo cual nos da una primera guía de acción.

#### **Elementos que fragmentan contra factores que integran**

Otros elementos que ayudan a tener una visión más clara de los problemas que hay que atacar, es detectar los rasgos que fragmentan o pueden hacer estallar a la organización, y su contraparte, los que pueden unir, vincular e integrar, y que nos ayudarán a neutralizar los primeros y potenciar los segundos.

1. Uno de los factores que a la larga afectarán el trabajo de toda la dirección es el hecho de que, bajo las perspectiva de sus miembros, no existe trabajo en equipo, lo

cual se refleja en actitudes de algunos integrantes de no pasar la información a tiempo o, en ocasiones, guardársela o manipularla.

2. La discrepancia entre grupos supera el entorno personal y se instala en las disputas laborales, es importante recalcar que uno de los grupos está encabezado por la directora e integra a dos subdirectores, dicho círculo, en vez de articular a la organización, con su actuación la fragmenta pues representa el poder ejercido con autoritarismo.
3. La desintegración del personal se da en dos aspectos, primero, no se induce a los nuevos miembros a conocer los objetivos, metas, misión y visión de la organización, y mucho menos se les induce a la socialización; segundo, la actitud de los jefes mismos que inducen a la división entre el personal, por ejemplo, existen subdirectores que indican a sus colaboradores directos que no hablen con personal de otras subdirecciones de la propia DE:
4. Las prohibiciones de todo tipo, que últimamente se están dando y que crean un clima de enojo que genera falta de interés, inconformidad y apatía. Como ejemplo se anexan algunas circulares que la asistente de la directora ha repartido a todos en el sentido de prohibir usar el teléfono para llamadas personales, usar Internet e imprimir cualquier tipo de documento que no sea de estricto uso laboral, entre otras.
5. Las contrataciones se basan en recomendados o conocidos que no siempre cubren el perfil del puesto.
6. El personal de nuevo ingreso llega a la dirección sin ser presentado a los demás miembros, en ocasiones no se le señalan sus funciones o, si se hace, no es con la claridad necesaria.
7. El liderazgo se ejerce de manera autoritaria, imponiendo una barrera entre la dirección y todos los demás, al grado que esta persona es vista a veces con miedo por los demás
8. Derivado de lo anterior se da una comunicación vertical descendente lo que a su vez incide en la falta de información necesaria para laborar. Este tipo de liderazgo que

raya en lo despótico, incide en que la comunicación, incluso entre los subdirectores con la directora, se corte a capricho de ellos o de ésta última.

9. Cuando alguien no es del agrado de la directora y tiene que tener trato directo con ella, esa persona es agredida hasta el punto de conseguir que por cansancio renuncie.
10. Por último, podría decirse, que como un máquina, el mandato se sitúa sobre la comunicación y los jefes actúan como ordenadores y no como interlocutores.

### **Elementos que pueden unir e integrar a la organización**

1. El hecho de que esta sea una institución dedicada a impartir educación y de que en la DE se editen los libros de texto gratuitos implica una gran ventaja, pues a decir de algunos miembros entrevistados a lo largo de este estudio, la labor que se desempeña es noble e incluso *bonita*. El trabajar con libros para niños y saber la función e importancia que éstos tendrán en su formación es algo que deja muchas satisfacciones, por ello quizá muchos de los que ahí laboran, continúan, aún con el clima y ambiente que se vive día con día. Esta satisfacción incluye el hecho de que se sabe que se está ofreciendo un servicio público a la niñez, que es nada menos que la educación.
2. Los canales que permiten obtener información del entorno ya están creados, sólo es cuestión de aprovecharlos, lo que ayudará precisamente a mejorar el servicio que se presta.
3. Quienes elaboran o diseñan los libros de texto gratuitos cuentan con la tecnología necesaria, lo que permite ahorrar tiempo a la institución. Es preciso recalcar que no se está en la punta tecnológica pero sí se cuenta con herramienta que permite optimizar el trabajo.
4. Existe un ideario, objetivos y manuales lo que le da rumbo a la organización.
5. Existen cursos para sensibilizar al personal de todas las áreas de la DGMyme, lo que permite se conozca un poco más a la organización.

6. Existe gente dentro de la DE que, pese al ambiente laboral adverso, conserva un espíritu optimista, lo que le permite trabajar con menos presión y a la vez ser más productiva.

### **Los miembros de la organización**

La personalidad de los miembros de la organización, tomando como base a los que participan en el proceso medido (solicitud de cotización de impresión de materiales educativos, Cap. 3) es un factor decisivo para nuestro objeto de estudio.

A lo largo de este trabajo se ha venido describiendo la personalidad de quien dirige a la DE, en resumen, es una persona con conocimientos, con relaciones, pero cuya forma de ser impone una barrera entre ella y los demás miembros ya que es vista con miedo o, simplemente, con antipatía. La gente que con la que ella acostumbra reunirse en la oficina son, además, sus colaboradores más cercanos, se trata de dos de los cuatro subdirectores que integran el equipo de la DE.

Como sabemos, en esta área de la DGMyme se encuentran cuatro subdirecciones: producción, coediciones, planeación y cuidado editorial; los más allegados a la dirección son los dos primeros mencionados. El de cuidado editorial es un subdirector cuya relación con la directora es distante. En cuanto a la de planeación, a partir de julio de este año, no hay titular, las diferencias con la directora desembocaron en la renuncia de la subdirectora, quien se fue dejando una carta en la cual acusó a la directora de "maltrato psicológico al grado de dudar de sus propias capacidades".

En pláticas informales con algunos de los miembros de la organización se comenta que al tratar con la directora es preciso no mostrar inseguridad, miedo o desconocimiento del trabajo pues de lo contrario la relación se torna difícil.

Pero, no solo influye la personalidad de quien dirige el área, los demás actores confluyen en este lugar y conforman grupos con intereses afines.

### **Proyecto organizacional**

Al hablar de proyecto estaríamos pensando en un ideal que se adapte a las características del trabajo que se realiza en el área editorial de la SEP. Para empezar,

destacamos el hecho de que se debe tratar de un lugar en donde se respetan las diferencias, tanto físicas como de habilidades, de inteligencia, de pensamiento y de situación socioeconómica.

Un lugar en donde se privilegie el diálogo, en contraposición al mandato-obediencia o la confrontación misma. Pérez Correa (1995 p. 219) explica que para evitar pagar los costos de la confrontación se recurre al “procedimiento racional para la solución de controversias” que es la negociación. “Con el acuerdo, estima Pérez Correa, las partes asumen los costos ciertos de una solución precisa. La negociación introduce también un principio de equilibrio positivo”.

Para reforzar lo anterior y dejar en claro que la comunicación es un elemento vital que no debe estar ausente si se quiere tener éxito en cualquier empresa, agregamos lo que Fernando Flores (1997 ,p. 26) expresa sobre la conversación: “Es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”.

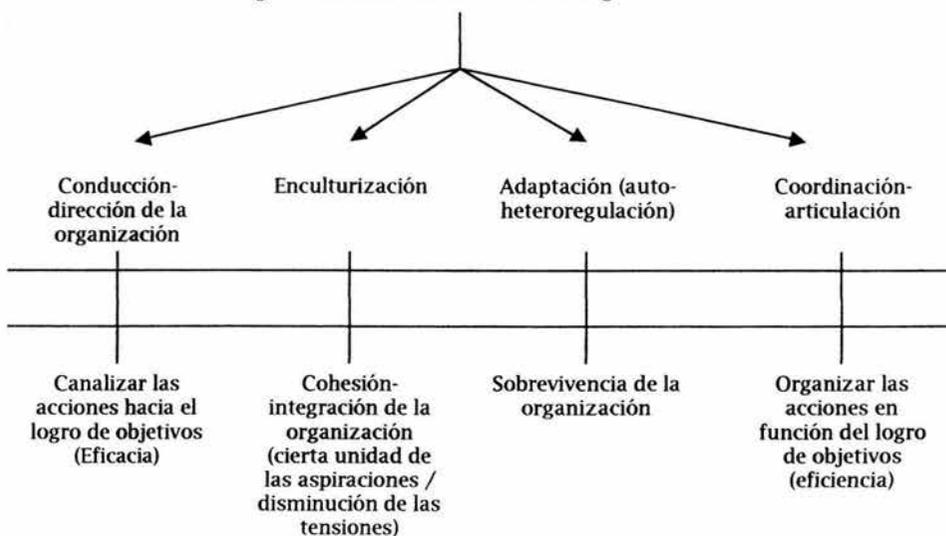
Al hablar, establecemos “compromisos”, que Flores divide en una amplia gama, pero que en realidad lo que se quiere expresar es que, en la organización que proponemos, esos acuerdos se cumplan, se escuche a la otra parte y se negocie para resolver los puntos de quiebre. El propio Flores (1997, p. 39) refiere que el quiebre “es lo que se ha deteriorado, lo que está faltando o obstruyendo, al final, son nuestras relaciones de éxito con el mundo.”

En cualquier organización estos puntos de quiebre estarán presentes, y de nuestra habilidad comunicativa, entre otras, dependerá el éxito o el fracaso en la resolución o encausamiento de los mismos. Jaime Pérez (1998) observa que “la comunicación es un proceso de interacción, por tanto, dentro del amplio espectro de la vida social, que es donde ubicamos el estudio de la organización, la comunicación forma parte de su campo de acción”.

Para el ideal de organización propuesta también se requiere que quienes la dirigen sean, de acuerdo con Annie Bartoli (1993), “jerarquías gerenciales que organizan, animan y activan al funcionamiento” y “especialistas funcionales que aconsejan y orientan a los operativos”. Agrega que así, la “comunicación es mucho más amplia y opera en todos los niveles: de arriba hacia abajo, abajo hacia arriba y de manera lateral”.

Para entender mejor la importancia de la comunicación y la necesidad de tomarla en cuenta para establecer un proyecto de organización, recurrimos al diagrama en el que Pérez Dávila explica las tareas que le son propias:

Fig. 24. Tareas de la comunicación organizacional



En la figura anterior vemos como la comunicación influye en todos los procesos de la organización. Jaime Pérez (2001) dice que ésta es un proceso que atraviesa la vida social: lo cultural, lo político, lo económico, etc.

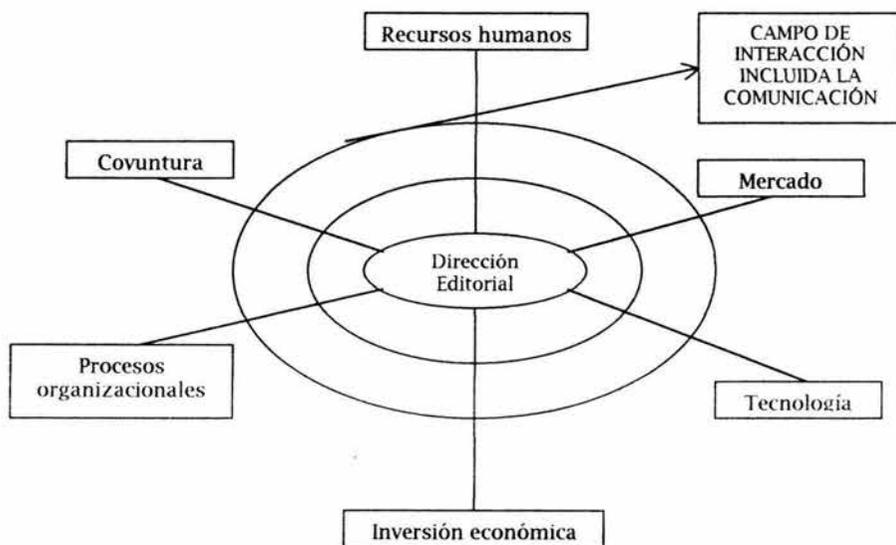
Respecto a la organización, la comunicación interviene en los recursos humanos, la tecnología, la inversión económica, la competencia, el mercado, los objetivos institucionales, entre otros. Agrega Pérez Dávila, que es estratégica como instrumento de dirección de las operaciones empresariales, puesto que cruza toda la vida organizacional (2001, p. 25).

No obstante, es preciso que se entienda que su utilización no es sólo mediante medios formales como boletines, revistas, oficios, memorando, sino que la conversación es importante para poder llegar a acuerdos y cumplirlos. Bajo la perspectiva de la comunicación como eje rector de la acción, es como se desarrollará este proyecto organizacional.

### 6.3. Estrategia de comunicación

La comunicación es un proceso de interacción que se ubica dentro del amplio espectro de la vida social, que abarca a las organizaciones. Este proceso de interacción atraviesa la vida social y todos sus espacios: el cultural, político, económico, etc. Jaime Pérez agrega que desde cualquier perspectiva teórica se observa que la comunicación atraviesa todo, y que en la organización sucede lo mismo: está presente “en todas las variables externas e internas que le afectan.

Fig. 25. Campo de interacción de la comunicación.



En la figura anterior observamos que la comunicación atraviesa todos los ámbitos de la vida organizacional, por lo tanto, es estratégica al ser un instrumento de dirección de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la DE.

Existen dos tipos de comportamientos: los autónomos y los heterónomos, para los primeros no se requiere la colaboración de otro agente; para los segundos sí, es precisamente de estos últimos de los que se conforma el área de interés de la comunicación, entendida como coactuación. De acuerdo con Jaime Pérez (2001) la naturaleza de la comunicación en sí misma produce ciertos servicios:

- Puesto que es un proceso de naturaleza abstracta que no requiere de una cantidad considerable de energía, reduce el esfuerzo y facilita el trabajo.
- Dado que permite la puesta en común de significados, informa lo importante, difunde ideas, conceptos, planes. Conduce la integración.
- Al definir y explicar objetivos, pretensiones, acciones, planes, etc., convence, crea oportunidades, crea climas propicios al desarrollo y la trascendencia.
- Su uso en sí mismo teje una red social propia de la empresa (construye identidad).

Pérez (2001, p. 34) concluye que "la comunicación es imprescindible cada vez que el manejo del mundo obliga a que el ser vivo tome en cuenta la cooperación, la oposición o la mera existencia de otros".

Ahora desarrollaremos el proyecto que se propone implementar en la Dirección Editorial.

#### **6.4. Programa integral de comunicación para la Dirección Editorial**

##### **Objetivos:**

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y descentralizar, en la medida de lo posible, la toma de decisiones.
- ✓ Difundir entre los miembros de la organización la misión, visión, valores, ideario, objetivos y metas organizacionales.
- ✓ Cambiar el sentido que hasta hoy tiene el liderazgo dentro de la organización, es decir, de autoritario a un liderazgo que impulse y sirva de apoyo a los trabajadores pues el líder es también un servidor público al interior y al exterior de la organización.
- ✓ Fomentar la capacitación para los miembros de la DE
- ✓ Fomentar la comunicación que lleve a compromisos entre los miembros de la organización.

El objetivo a corto plazo es concienciar a las autoridades de la DE con el fin de que acepten la implementación de esta propuesta de intervención.

A mediano plazo, iniciar la implementación de los productos comunicativos que resulten de esta propuesta.

A largo plazo, se prevé que en un tiempo razonable se podrán ver los resultados de la implementación exitosa de la intervención comunicativa, situación que se probablemente se se reflejará en la mejora de la productividad.

### **Finalidad**

La implementación del proyecto organizacional tiene como finalidad regenerar o reconstruir el clima organizacional e influir directamente en los aspectos de la cultura lo que redundará positivamente en la productividad de la DE.

### **Justificación**

Es preciso que se tenga en cuenta que la institución objeto de estudio fue creada para dar un servicio público: educación. También es necesario estar conscientes de que más allá de plazos sexenales y cambios de funcionarios, la organización permanecerá y el objetivo principal seguirá siendo el mismo, brindar educación a la población.

Las acciones para llevar a cabo la meta son múltiples, de ahí la gran estructura que posee la SEP, sin embargo, la tarea encomendada a la DE, consistente en elaborar los materiales didácticos requeridos para ello, no es sencilla. Por lo tanto, aun cuando las circunstancias del país no sean las mejores y se vivan recortes de personal y presupuestarios, se debe trabajar con lo que se tenga.

La situación es de por sí difícil, lo que se precisa es que las autoridades optimicen los recursos financieros y materiales que conservan pero, lo más importante es que valore el recurso humano con que cuenta, pues tiene la experiencia y el conocimiento indispensables para llevar a cabo las tareas de la dirección.

La revalorización de las personas tiene que ver con cuestiones como motivación, remuneración justa, reconocimiento del trabajo del otro, recompensas, entre otros. lo anterior puede ser uno de los diversos factores que ayuden a elevar la productividad.

Además de conseguir ser más eficientes, la autoridad encarnada en la directora y su asistente también obtendrán una ganancia adicional, ahorro de energía puesto que no se precisará de gritos, prohibiciones, sanciones y demás para contar con empleados que colaboran sin necesidad de coerción.

A nivel de los trabajadores, se podrá obtener un mejor ambiente laboral, ya que ellos estarán motivados, se sentirán reconocidos, su labor será importante y, aunque no esté en manos de la directora conseguir aumentos para todos, el simple hecho de reconocer al otro redundará en la mejora de la productividad.

La importancia de las acciones que se pretenden implementar también se verá reflejada a nivel de la DGMyME, pues la imagen de la DE mejorará, y podría servir como detonador del cambio a nivel general. Los beneficios sociales que traerá consigo lo anterior redundarán en la educación del país, pues un cambio institucional es necesario a todos los niveles de gobierno.

En resumen, con un cambio en la forma de relacionarse las personas de la DE el beneficio sería para todos: trabajadores, autoridades y público receptor de los beneficios que ofrecen los servicios de la SEP.

### **Políticas y normas de acción**

Para llevar a cabo este plan es preciso que haya compromiso, tanto de las autoridades como de los trabajadores, y que lo que se comprometa sea la palabra, pues existe la imperiosa necesidad de comunicación y que ella sea el eje rector que guíe la acción.

Lo que se acuerde de aquí en adelante deberá constituirse en normas de actuación para todas las acciones comunicativas (Jaime Pérez, 2001, p. 63).

Algunas de esas líneas de acción son el comprometerse a que la información fluya, para que quien la necesite la obtenga sin rodeos; que se genere como cultura el trabajo en equipo; que se impida que por cuestiones personales y no laborales, se hostigue o se despidan al personal.

Lo anterior deberá establecerse como cultura organizacional y sustituir la que actualmente persiste, que se basa en la centralización, en la información como poder, en el despotismo, entre otros.

### **Vocabulario rector**

Se fundamenta en valores que se tienen que manejar en todos los mensajes institucionales, dichos valores pueden ser:

Tabla 27. Valores que deben regir a la organización

<b>Trabajador</b>	<b>Organización</b>
Orgullo	Competencia
Pertenencia a...	Calificación
Firmeza	Tradicición
Experto	Cambio
Seguridad	Productividad
Atención al cliente	Desarrollo
Competencia	
Lealtad	
Compromiso	

Este vocabulario deberá regir al conjunto de los mensajes emitidos por la organización, y con este mismo construir argumentos, motivaciones, frases u oraciones que cristalicen en lemas.

### **Estructura organizacional y modo de funcionamiento**

Para llevar a cabo la implementación de esta propuesta de intervención no es necesaria la creación un departamento de comunicación organizacional, quizá en el futuro se requiera, no obstante, sí sería necesaria la participación de una persona dedicada a implementar algunos de los productos que se desarrollarán más adelante.

Esa persona podría ser la actual asistente de la directora, entrevistada para efectos del capítulo cuatro. La herramienta principal requerida es una computadora y el apoyo de una persona de diseño que elabore algunos materiales. (Quizá ella misma los pudiera elaborar). Lo que se pretende es dar a la comunicación, dentro de la DE, una nueva perspectiva que tome en cuenta la diversidad y heterogeneidad de los actores.

## 6.5. Plan de comunicación

### Programa integral de comunicación para la Dirección Editorial

#### Presentación

La Dirección Editorial de la SEP es quien produce y edita los libros de texto gratuitos para maestros y alumnos de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Dichos materiales son enviados a todos los rincones del país y sirven de base para la educación que imparten las escuelas tanto públicas como privadas.

Como parte de una estructura más grande, pues pertenece a la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos de la Subsecretaría de Educación Pública, refleja, en la manera de organizarse, los vicios estructurales de la propia SEP, a pesar de que su creación data de la década de los noventa.

La labor que realiza es un proceso muy complejo y requiere de quien la dirige un gran dominio de los procesos editoriales. Debido a que se elaboran además todo tipo de folletos, diplomas, trípticos, invitaciones, gafetes y trabajos especialmente encargados por la dirección general, la subsecretaría y hasta para el secretario, el ambiente en ocasiones se carga de tensión por la presión del tiempo y la carga de trabajo.

Como es natural, cada una de las personas que integran esta área, de aproximadamente 30 personas, tienen sus propios problemas, aspiraciones, intereses particulares, que difícilmente pueden hacerse a un lado y que por supuesto son llevados al terreno laboral.

En algunos casos algunos de nuestros entrevistados aspiran a ocupar jefaturas o subdirecciones como en el caso de Angélica Cordero, quien luchó durante un año por la jefatura y finalmente no la obtuvo, situación que agregó un sentimiento de frustración a su estado de ánimo. Otro caso particular es el de Leslie Cano, quien se sabe ha estado pugnando por un ascenso pero nunca ha obtenido el apoyo de la directora, aun cuando su relación con ella es más o menos amistosa.

Otros miembros están en la organización mientras terminan algún proyecto académico, pues el horario que tiene y la actividad les permite llevar a cabo sus estudios en forma

paralela. Tal es el caso de Irene León, ella estudia etnohistoria y piensa que al terminar la carrera podrá moverse, ya sea dentro de la propia SEP o en otro organismo como el INAH.

Martín Córdova es un elemento con muchos conflicto dentro de la DE, se le ha llamado la atención en distintas ocasiones pues no cumple con su jornada laboral, el afirma que no está ejerciendo la carrera o la formación que tiene, por ello tal vez su actitud hacia la organización.

En cuanto a Mariela Zavala, no percibe que pueda tener crecimiento en la organización y su intención es no durara más allá de dos o tres años en la misma. Lourdes Mitre tiene la aspiración de irse a viajar y no pretende permanecer mucho tiempo dentro de la institución.

Felipe Sierra vivió de cerca la relación tirante entre la directora y su jefa (la subdirectora de planeación). Su percepción es que el trabajo se hace a capricho de los subdirectores allegadas a la directora. Además, siente que si a ellos no les agrada alguna de las personas de la DE, es razón suficiente para que a la directora tampoco le agraden.

Estas personas representan a ciertos grupos dentro de la organización, y como se puede observar tiene intereses, necesidades, frustraciones, ambiciones que poco o nada concuerdan con las metas de la organización. Sin embargo, realizan una labor importante en cada lugar que ocupan.

Estos modos de ver fragmentan la actividad en la organización, por lo que se hace necesaria la mediación entre unos y otros, situación que actualmente no se da por lo que la división en el área es notoria, cada quien mira para sus propios intereses y no confluye nunca con nada ni con nadie.

Tal fragmentación se refleja también en la falta de colaboración en equipo y la manera en que se concentra la información pues se cree que así se conserva o se confiere poder.

De lo anterior se infiere que el liderazgo ejercido se basa en el autoritarismo que el propio organigrama refleja, en donde nadie puede tomar decisiones, salvo que sean avaladas por la cabeza, es decir se centralizan.

Otro elemento que genera descontento es la manera en que se distribuye el trabajo, pues se tiene la percepción de que hay quienes no tienen grandes responsabilidades pero sí mejores salarios. Finalmente, cuando se contrata a alguien normalmente se realiza por recomendación o dedazo.

La necesidad de optimizar los recursos institucionales, ante la creciente crisis por la que atraviesa el país y que afecta a todas las entidades del gobierno federal, expresadas en recortes presupuestarios, reestructuraciones, despidos y el programa de retiro voluntario, así como el interés de analizar la situación laboral y ambiental de la DE, dieron origen planteamiento de esta propuesta.

La pretensión es llevarlo a cabo sin necesidad de mayores recursos, tanto económicos como humanos, por lo que las propuestas son realistas y pertinentes, con el fin de constituirse en motores de cambio, que den paso a posteriores análisis y programas más complejos.

### **Los objetivos**

En ellos se condensan todas las metas que se quieren alcanzar en cuanto al propósito, carácter, perfil de la organización y sus proyectos:

Objetivo general: Repensar la manera en que la institución está organizada, para ello es preciso que la forma de percibir a la organización se modifique, es decir, sus integrantes son, en principio, **servidores públicos**.

1. Fomentar el trabajo en equipo y descentralizar, en la medida de lo posible, la toma de decisiones.
2. Difundir entre los miembros de la organización la misión, visión, valores, ideario, objetivos y metas organizacionales.
3. Cambiar el sentido que hasta hoy tiene el liderazgo dentro de la organización, es decir, de autoritario a un liderazgo que impulse y sirva de apoyo a los trabajadores

pues el líder es también un servidor público al interior y al exterior de la organización.

4. Fomentar la capacitación para los miembros de la DE
5. Promover las contrataciones basadas en las aptitudes de los aspirantes y no en las relaciones de amistad que se tengan con el líder o sus allegados.

Los logros que se quieren consolidar con el cumplimiento de los objetivos anteriores son los siguientes:

- a) Mejorar el ambiente laboral, integrando a todos los miembros de la organización.
- b) Que el personal conozca las metas, misión, visión y valores de la secretaría y de las dependencias que tienen que ver con la DE, con el fin de darle un sentido de pertenencia a los miembros de la organización.
- c) Que los integrantes de la institución entiendan que el trabajo en equipo mejora y agiliza la labor cotidiana y ayuda a cumplir con las metas de la organización.
- d) Que se reconozca al otro en sus diferencias y similitudes.
- e) Que la participación del líder sea para cohesionar en vez de coercionar.
- f) Que la asignación de funciones sea equitativa y no se recargue en ciertas áreas, lo que ayudará descentralizar la toma de decisiones.
- g) Que exista un sistema de estímulos, ya sea formal o informal, para las personas que colaboran bajo presión y con grandes cargas de trabajo.
- h) Que los miembros de la organización tengan la oportunidad de concursar por un ascenso y promoverse para obtener mejores salarios.
- i) Fomentar la comunicación que lleve a compromisos entre los miembros de la organización.
- j) Propiciar un acercamiento entre la organización y sus miembros, a través de un agente que sirva como mediador.

Lo que se quiere alcanzar con los logros descritos aquí es el que todos ganen en la DE: optimizar recursos financieros, humanos, tecnológicos; aumentar la productividad en todos los niveles; mejorar la imagen hacia el exterior del área; sanear el ambiente laboral, que los miembros se sientan parte del proyecto y que se les reconozca su trabajo, entre otros aspectos.

## **Políticas de comunicación**

El lenguaje y el habla son una de las tantas cadenas de acciones que constituyen la vida de los seres humanos, para Fernando Flores (1997, p. 25) éstos dos ya no son vistos como instrumentos; sino como una “revelación, fenómenos que no pueden ser comprendidos aparte del vivir en el mundo, ya que el mundo es lo que se revela en el lenguaje”.

Se debe comprender que comunicar no es sólo dar instrucciones, órdenes, y esperar que se cumplan al pie de la letra. Comunicar es interactuar, dialogar, establecer compromisos. Compromiso es una palabra comúnmente usada para referirse a una obligación o responsabilidad por una acción futura, además, “una persona al hablar se compromete a sí misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice” (Flores, 1997, p. 28).

Las personas que están involucradas en el proceso medido en el capítulo tres de este trabajo, así como las demás que integran la DE, deben llegar a compromisos en el sentido descrito líneas arriba, con el fin de establecer una mejor relación, tanto laboral como personal.

## **Vocabulario rector**

Como ya se expresó líneas arriba, éste contiene conceptos como pertenencia, orgullo, lealtad, servicio, confianza, desarrollo, tradición. Su empleo en los mensajes institucionales y la coherencia entre el hacer y el decir darán credibilidad y serán rectores de las acciones de la institución.

## **Programas específicos**

Una vez establecidos los objetivos, las políticas de comunicación y el vocabulario rector podemos establecer los productos o programas destinados a atacar la problemática que se describió líneas arriba.

Es importante señalar que sin el compromiso consciente y responsable de todos los miembros, pero sobre todo del líder, cualquier tipo de acción no tendría ningún efecto

puesto que el principal motor del cambio lo constituye quien o quienes dirigen a la organización.

Aquí vale la pena retomar la definición de Flores para el término conversación entendida como "la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones" (1997, p. 26). Por lo anterior toda estrategia que se pretenda implementar no podrá servir de mucho si no se asume que la base es la comunicación entendida como diálogo e interacción.

Para efectos de este trabajo abordaremos aquí algunos programas de comunicación interna necesarios para repensar a la organización:

**Comunicación Administrativa:** es la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales.

**Flujos de comunicación:** es la ubicación, el redescubrimiento de redes internas que no se pliegan al esquema formal de la organización (organigrama).

**Estilos, prácticas y estructuras comunicativas:** es el lenguaje, el sentido, los conceptos a utilizar, en un mensaje.

**Modelos de mediación:** sirve para explicar y resolver las contradicciones y conflictos de diversa naturaleza.

## Planes de comunicación:

### 1. Trabajo en equipo, una nueva forma de organizarnos

- Es preciso que se entienda que el trabajo en equipo permite, si se lleva a cabo correctamente, generar una disposición hacia la innovación y la creatividad.
- El desarrollo de equipos busca incrementar la eficiencia, mediante:
  - a) la comprensión de las metas de grupo
  - b) comunicación franca y abierta
  - c) confianza
  - d) apoyo mutuo y recíproco
  - e) tratamiento eficiente de los conflictos
  - f) uso adecuado de las habilidades de sus miembros
  - g) desarrollo de un liderazgo adecuado
- Para abatir costos, ya que en el área no hay presupuesto, se podrían implementar talleres en los que los participantes, a través de una secuencia de módulos analicen las siguientes áreas:
  - a) el establecimiento de metas y prioridades
  - b) la definición de roles
  - c) las normas y procesos gerenciales
  - d) las relaciones interpersonales
- La anterior representa una opción de auto capacitación de la organización, disminuyendo la dependencia con el conocimiento especializado en las ciencias del comportamiento.
- Los cambios del comportamiento se dirigen al desarrollo de equipos cohesionados, para mejorar la comunicación y la creatividad, vencer la resistencia al cambio y revalorar los aspectos humanos del trabajo. (Ruiz)
- Es preciso sembrar en las percepciones de los miembros de la organización la necesidad de impulsar el cambio, de los beneficios que conlleva para todos el articular los intereses particulares con los institucionales.

- Programa de comunicación. a) *Administrativa*: se proporcionará la información necesaria para que el personal sepa de qué se tratan los talleres arriba mencionados, b) *flujos de información*: mediante canales de información como el conocido pizarrón que se encuentra en la entrada de la DE, c) *estructura*: introduciendo el concepto de trabajo en equipo, cordialidad, solución de controversias, d) *modelo de mediación*: ventajas, necesidades y beneficios de un cambio en la forma de trabajar.
- Producto comunicativo: Se generarán comunicados previos a la celebración de los talleres para informar sobre fechas y horarios; posteriormente se harán reportes de resultados para informar a la dirección sobre los mismos.
- Este plan responderá a la problemática del funcionamiento y la cultura organizacional

## **2. Conocer la misión institucional**

- Con el fin de que el trabajador se sienta identificado con la DE, es preciso que conozca cuál es la misión, la visión, los valores, los objetivos, y las funciones de la DE, lo cual le proporcionará mayor seguridad sobre el trabajo que realiza y sentido de pertenencia.
- Se puede aprovechar el equipo de cómputo que existe para elaborar los materiales que se requieran.
- Programa de comunicación: a) *Administrativa*: difundir la misión, visión, valores y demás, b) *flujo de información*: mediante folletos, carteles, circulares informativas, c) *estilo y estructura*: con un lenguaje incluyente, d) *modelos de mediación*: sentido de pertenencia a la organización.
- Producto comunicativo: folletos, carteles, hojas volantes.
- Este plan responde a la problemática de la cultura organizacional.

## **3. Hacia una nueva concepción del liderazgo**

- Son actitudes que requieren de acciones realizadas con convencimiento, una vez más, con compromiso, puesto que no se deja de ser elitista ni excluyente o autoritario de un momento a otro.

- Se requiere de un cambio de actitud. Es preciso reconocer que cuando el personal se siente motivado y valorado trabaja mejor y produce más.
- Programas de comunicación. a) *Administrativa*: no se precisa, b) *flujos de información*: comunicación directa con los empleados, c) *estilo*: ser inclusivo, cordial, flexible, saber escuchar, d) *modelo de mediación*: necesidades y beneficios de un cambio, articular el interés particular y el colectivo, resolver conflictos, reconocer al otro.
- Producto comunicativo: la conversación que lleve a compromisos.
- Este plan responde al entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura de la organización.

#### 4. Aprender para mejorar, la capacitación

- Es importante que se revalore la importancia de la capacitación, pues aun cuando el personal que ingresa, en teoría debe estar apto y tener los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, es indispensable la actualización en cualquier materia.
- Se expresó en la encuesta de clima organizacional que cuando se proponen cursos de capacitación, no se atiende a quien los pide. Es preciso que se dedique un tiempo a analizar las propuestas de capacitación, valorar la pertinencia de las mismas y no dejarlas al aire.
- Programas de comunicación: a) *Administrativa*: capacitación b) *flujos de información*: comunicación directa con los trabajadores para conocer sus sugerencias y propuestas de capacitación, c) *estructura*: buzón de sugerencias, comunicación directa, d) *modelo de mediación*: ventajas, necesidades y beneficios de un cambio, capacitar al personal para mejorar la productividad.
- Producto comunicativo: buzón de sugerencias, o la conversación que lleve a compromisos.
- Este plan responde al funcionamiento de la organización, la comunicación, la cultura organizacional.

## 5. Oportunidades

- Es preciso promover en el líder o líderes la necesidad de tomar en cuenta los méritos laborales de los trabajadores y brindarles la oportunidad, cuando se presente, de ocupar cargos más altos en el escalafón, lo anterior redundará en la productividad puesto que quien logre ascender verá premiado su esfuerzo, se sentirá motivado, lo que tendrá efectos sobre los demás trabajadores.
- Cuando los puestos se ocupan por amiguismos, los nuevos miembros son vistos con recelo, se genera descontento en el interior, esta práctica debe eliminarse.
- Es preciso que el servicio profesional de carrera, que todavía no está suficientemente desarrollado, se implemente cuanto para que de ahí surjan quienes deben ocupar los puestos disponibles.
- Programas de comunicación: a) *Administrativa*: difundir a todo el personal las bases y requisitos para concursar en el programa del servicio profesional de carrera, b) *flujos de información*: existe ya un documento informativo que debe darse a conocer, c) *estructura*: su distribución puede ser por las vías que siempre se han utilizado, es decir, por oficio, d) *modelo de mediación*: articulación entre el interés particular y el interés colectivo; ventajas y necesidades de un cambio.
- Producto comunicativo: documento informativo.
- Este plan responde al funcionamiento y a la cultura organizacional.

Otros planes que se pueden implementar son:

### a) Distribución equitativamente del trabajo

- Con el fin de aliviar las cargas de trabajo para ciertas áreas de la DE, se propone que, mediante reuniones periódicas, se analice la situación de cada área interna, para redistribuir funciones, asignar tareas, e incluso reasignación de personal a donde haga falta.
- Programas de comunicación: a) *Administrativa*: reflexionar sobre la necesidad de brindar apoyo a las áreas que lo requieran, tomar las decisiones de cara a los empleados, explicándoles la necesidad de hacer los movimientos en cuanto a tareas y posiciones de las diferentes áreas. b) *flujos de información*: eliminar la práctica de avisarle a la persona afectada por medio de un documento frío e

impersonal, debe hacerse cara a cara, c) *estructura*: mediante la conversación basada en el compromiso lo cual debe ser el sustento de la dirección organizacional, d) *modelo de mediación*: articulación entre interés particular e interés colectivo.

- Producto comunicativo: la conversación que lleve a compromisos.
- Este plan responde a la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura organizacional.

## **b) Comunicación**

- Se ha recalcado a lo largo de este trabajo la actitud de los líderes en el sentido de operar como ordenadores que emiten instrucciones y operadores que deben actuar en función de ellas.
- Una nueva visión es necesaria para propiciar el acercamiento de los líderes con sus trabajadores. Se requiere del replanteamiento de la función del servidor público, que lo es incluso al interior de la organización.
- En la medida en que se reconsidere esta posición, se podrá hablar de jefes que entiendan que los miembros de la organización no son engranajes de una maquinaria, sino personas con sentimientos, frustraciones, emociones, aspiraciones, y que las mismas deben ser articuladas con la organización.
- La comunicación que se propone es cara a cara, con el establecimiento de compromisos por parte de unos y otros, pero que esos compromisos se cumplan.
- Este plan responde al funcionamiento, comunicación y cultura organizacional.

## **c) Promover y distribuir los estímulos y recompensas al personal**

- En la SEP existen diversos tipos de premios para el personal que se distribuyen por áreas. Sin embargo en la DE, aunque sí se conocen, pocos son los que los reciben y de manera esporádica.
- Es preciso señalar que esos estímulos están ahí, destinados para ser repartidos, y que si no se distribuyen, van a parar a las arcas de la SHCP.
- El promover este tipo de premios es un estímulo al personal por lo que deben ser repartidos, no hay, si no se quiere, la necesidad de crearlos o proponerlos pues ya existen.

- Es posible otorgar otro tipo de reconocimientos al desempeño del personal, podría establecerse alguno que impusiera un día de descanso adicional a esa persona, una tarde o un día más de vacaciones, por ejemplo.
- Este plan responde al funcionamiento y la cultura organizacional.

#### **d) Mitos fundadores que permitieron el nacimiento de la organización**

- La cultura institucional está conformada por rituales, entendidos como comportamientos aceptados que se deben seguir con cierta frecuencia y que sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, o el papel que se desempeña en la organización (Pérez Dávila, 1998, p. 39).
- En cuanto a los mitos, cabría aquí argumentar que la ausencia de valores y quizá de una atinada dirección ha dejado sin ese “algo” que podría ser el mito, el cual funciona como “un vínculo afectivo entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presentes.
- Bien podría ser retomado el esfuerzo, la pericia, la constancia y la inteligencia del fundador y primer secretario de la SEP: José Vasconcelos, quien se dio a la tarea de proponer y crear todo un aparato que reagrupara a las instancias de educación de entonces.

La personalidad de este hombre que tuvo una vida por demás interesante, combinada con ciertas circunstancias políticas y sociales del momento, llevó a la construcción de una secretaría cuya tarea sigue siendo primordial para el país.

Probablemente, el tener una concepción de la vida del fundador de la SEP pudiera constituir el mito que tanta falta hace, pues él tuvo toda una visión de la cultura y quería que la gente “pensara, aprendiera, se elevara”.

Su labor consistió en la creación de la SEP pero también y bajo los auspicios de ésta, en la tarea que inició desde que fuera rector de la Universidad Nacional, la campaña alfabetizadora que logró enseñar a leer y escribir a más de 100 mil adultos; además de la construcción de locales escolares a gran escala; la creación de las misiones culturales y el impulso a los maestros rurales, así como la

revalorización del maestro; trató de relacionar la educación con los problemas nacionales; de tomar a la cultura como factor de liberación y de dignificación de la persona; la revaloración del libro; y por último, la conciencia de nuestra identidad mestiza.

Su visión, según Pablo Latapí (1999, pp. 24-26), era que “sólo el trabajo y el saber redimen y su obsesión fue redimir y elevar a México. Una obsesión revolucionaria y sólo posible en un país que acababa de pasar por una revolución”.

Lejos de haber sido alcanzados estos propósitos queda mucho por hacer en el terreno de la educación, pues por diversas causas se ha tergiversado el objetivo de la institución que siempre ha servido a los intereses del gobernante en turno.

Puede plantearse la vida y la obra de Vasconcelos como un mito fundador para que la institución cumpla con los objetivos que tiene establecidos y que ayudaría en mucho al país a salir de la crisis social en la que vivimos.

La mitificación del hombre nos puede dar la pauta para encontrarle sentido a lo que se hace y por qué se hace en la organización. Saber a dónde y cómo resolver los problemas o cómo decidir, que de acuerdo con Jaime Pérez Dávila, constituye la orientación que un mito nos puede dar (1998, p. 52).

Finalmente, el tótem de la institución puede también construirse a partir por ejemplo del edificio principal ubicado en el centro histórico y que tiene una historia tras de sí.

Ese viejo edificio, que conserva la oficina con los muebles que utilizó el propio Vasconcelos, es de gran valor, no sólo económico sino también moral y legitimizador. El edificio en cuestión representa un tótem institucional (interés común) cuya función podría ser la de suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes (Pérez Dávila, 1998, p. 41).

Otro tótem podrían ser las nuevas instalaciones de algunas unidades administrativas, como las de la propia SEByN, que ahora cuenta con un edificio más o menos moderno que nada tiene que ver con los del centro histórico y que

refuerza la imagen modernizadora que el gobierno actual quiere dar a su administración.

### **Productos comunicativos**

Francisco Javier Ruiz Márquez, miembro de la Universidad Abierta, propone algunos productos que propiciarían el cambio. La estrategia que se planteó aquí no toma en cuenta la creación de un gran departamento de comunicación organizacional necesario para implementar los productos que este autor delinea, sin embargo, nos pareció interesante bosquejar su propuesta:

A) Desarrollo de equipos, basado en la comprensión, la comunicación franca y abierta, la confianza, el apoyo, tratamiento eficiente de conflictos, entre otros valores.

B) Suministro de informaciones adicionales o feedback de datos, basada en la percepción de que mientras más datos cognoscitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad.

C) Reuniones de confrontación, basado en la confrontación de personas de la organización que protagonicen un conflicto, lo cual llevará a la resolución, siempre y cuando intervenga un consultor (neutral) que oriente la discusión y anime a la solución.

D) Laboratorio de sensibilidad, basado en el entrenamiento en comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental, se trata de una innovación educacional en la que los individuos participan como aprendices.

### **Modo de evaluación**

Esta propuesta está basada sobre todo en un cambio en la actitud de las personas. Sabemos que la actitud de quien dirige una organización es esencial para lograr un cambio, pero no es el único que debe colaborar para que éste se dé, pero sí es importante que reflexione y valore las ventajas y beneficios que se tendrían de implementar las propuestas descritas líneas arriba.

No se requiere de grandes inversiones económicas pero sí de tiempo, puesto que la realización de reuniones no es una actividad a la que en la actualidad se le dedique

ningún espacio, asimismo, la elaboración de los folletos y carteles requiere de abrir espacios entre la ardua actividad que se lleva a cabo diariamente en la DE.

No obstante, los beneficios a mediano y largo plazo serán mayores que lo que se tiene que invertir, puesto que la imagen al exterior de la DE y de quien la dirige mejorará al aumentar la eficiencia, la productividad y la calidad de los materiales que se producen en el área.

Los resultados se traducirán también en una reducción de la incertidumbre por parte de la dirección, ya que al realizarse el trabajo con mayor empeño y, por lo tanto, mejor, se reduce la posibilidad de que sean removidos integrantes de esa área y hasta el propio dirigente.

El clima organizacional se verá beneficiado al construirse relaciones laborales más sanas, pues si la dirigente tiene una actitud más amable para con los empleados, el efecto se ampliará hacia los demás, cambiando gradualmente la actitud de los otros.

Disminuirá la ansiedad y sensación de incertidumbre del personal, el cual querrá permanecer en la dirección el tiempo que sea necesario siempre y cuando su trabajo sea valorado, recompensado y se sienta reconocido como persona.

Existe la opción de permanecer como hasta ahora o cambiar para mejorar. El riesgo de no optar por el cambio puede ser que la situación empeore y la gente que tiene la experiencia, el conocimiento y las ganas de colaborar termine por irse, lo cual tiene serios costos energéticos, temporales y hasta económicos para la organización y su líder.

## **6.6. Reflexión final**

La imperiosa necesidad que tenemos los seres humanos de tener un sustento económico, estatus, oportunidad para ascender, debe ser el motor que impulse el cambio. Si una institución no se mueve y no cambia, tenderá a desaparecer, por ello, el que la situación al interior de la DE mejore, beneficia a directivos y operativos, en el sentido de permanecer en sus trabajos, tener garantizado un salario, conservar el estatus, entre otros muchos beneficios.

No obstante, es preciso hacer un alto, puesto que la solución a los problemas de cultura y comunicación no son tan sencillos de resolver, si fuera con recetas simples y mágicas todo este trabajo no tendría razón de ser, bastaría con aplicar la misma estrategia a cualquier tipo de institución gubernamental y listo.

No obstante, hay que tomar en cuenta que, como lo mencionan algunos autores, la cultura de una organización es reflejo de lo que sucede en el ámbito de la sociedad en su conjunto. El tejido social del país ha sido fragmentado y la cultura que permea no ha ayudado al país a salir de las constantes crisis en las que se ha visto caer.

Es un problema de cultura, se dice por todos lados, sin embargo, ¿cómo atacarlo? ¿cómo cambiar la cultura de una nación? ¿cómo hacer que nuestras instituciones públicas realmente cumplan el papel para el que fueron creadas, dar un **servicio** al público?

La cuestión del servicio público no se ha entendido a cabalidad, o se ha malentendido en el sentido de que los servidores o funcionarios no sirven sino que se sirven de las instituciones. Las finalidades pueden ser varias, las más conocidas serían, por ejemplo, el hecho de utilizarlas como trampolines políticos con lo que se propicia que el responsable de la institución no mire hacia el interior de la misma para conocerla y actuar sobre lo que observa, sino que mira hacia sus propios intereses.

Otro malentendido a conveniencia de quienes dirigen a las organizaciones públicas es el que, aun sin tener intereses políticos, miren por su propio beneficio económico, el saqueo ancestral en diversas organizaciones públicas es un ejemplo lacerante para el país.

No menos relevante y que se da constantemente, es el hecho de acumular y ejercer el poder autoritario, que confiere estatus a gentes con problemas de personalidad y que se ven alimentados con el despotismo, autoritarismo, influyentismo y demás. La solución bien podría estar más allá de las paredes de las instituciones, pero ¿quién tiene la respuesta?

## CONCLUSIONES

El recorrido a través del entorno, la estructura formal, el funcionamiento real, la comunicación y la cultura de la Dirección Editorial de la SEP mostró que lo que ocurre en su interior es multicausal.

Quienes cotidianamente viven y sufren a la institución quizá no sepan que lo que ocurre en su interior no es casualidad ni es privativo de esa oficina en particular.

Tras la revisión de cada uno de los capítulos de esta investigación podemos decir que lo que influye en el ámbito de la Dirección Editorial es, en primer término, su entorno.

Los cambios demográficos que afectan la oferta y la demanda de servicios y materiales educativos; los cambios en las políticas sexenales que imponen nuevas reglas, recortes y austeridad; los cambios tecnológicos y la globalización generan tensiones hacia el interior pues la demanda crece o disminuye, las políticas van y vienen, la tecnología exige estar al día en la materia. Visto de este modo, se entiende su ingerencia directa en el ambiente laboral que abarca todos los ámbitos de la dirección estudiada.

Otra aspecto que afecta a su interior es la manera en que está estructurada, lo que imprime un estilo en la forma de trabajar, no es lo mismo encontrarse en una organización del tipo *laissez-faire*, que situarse en una donde los controles son cada vez mayores. Afectan también a la organización y sus relaciones al interior, el hecho de que se formen grupos y que algunos concentren el poder y otros sólo se defiendan del mismo.

En cuanto al funcionamiento real y acercándonos a las entrañas de la DE que fue el tema del capítulo tres, pudimos constatar que, por más que existan reglas, normas, manuales, la acción de las personas es la que va a definir el rumbo de la organización.

Es interesante destacar que la libertad y el poder de negociar que tenemos las personas siempre será un obstáculo para que la normatividad existente se lleve a la práctica al cien por ciento.

Por otro lado, influye la personalidad y todos sus atributos en la manera de ser de las personas y, definitivamente, esto se refleja en el clima de la organización, el cual refleja la fragmentación que se vive entre los miembros donde cada uno habla como le va y cada quien trata de ver por su propio beneficio.

Es importante recordar la forma en que se ejerce por ejemplo el liderazgo. Las percepciones que se detectaron a este respecto en cuatro de los seis capítulos que conforman este trabajo, fue que en la DE el liderazgo se ejerce de manera coercitiva, basado casi exclusivamente en la jerarquía que otorga el organigrama.

Podríamos decir que en esta organización el liderazgo se ejerce bajo la óptica del poder sobre el otro, no reconociéndolo ni valorando el trabajo de los demás. También se ejerce con coerción, infligiendo el miedo pero a la vez ignorando al otro.

El líder en este caso sólo actúa cobijado bajo el poder que le confiere la estructura organizacional, sin atender a lo que debe ser un verdadero líder, un dirigente, un mediador con capacidad para negociar entre los intereses de la institución y los de la base trabajadora.

Retomando las palabras de *La organización habitable*, el líder de la DE basa su poder en “el miedo que genera el instrumento de la coerción; la distribución genera el operador del “premio-castigo”; el convencimiento-chantaje que genera el manipulador persuasivo; y el acceso a la información que genera conocimiento” (2991, p. 48).

Respecto al ámbito de la comunicación, en el capítulo cuatro se detectó que lejos de ser vista como integradora y eje rector de las acciones de los actores, es utilizada como medio para emitir órdenes, instrucciones, y cada quien debe obedecerlas sin mayores reparos que el hecho de haber sido contratado para trabajar, pues para eso se “nos” paga.

Finalmente, con la visión de los cuatro primeros capítulos se caracterizó a la cultura de la Dirección Editorial, que en palabras de Horacio Andrade es fuerte disfuncional puesto que existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, las percepción y la acción de sus miembros son heterogéneas, hay desorientación y reactividad.

Vista desde la perspectiva funcionalista, la cultura de la dirección citada se basa en la legitimación del poder sobre el otro, opera sólo la visión del líder y su grupo, se acepta sólo la racionalidad de la subcultura del poder sobre el resto de las subculturas no gerenciales, quedando así nulificados todos los miembros y obligados a aceptar y recibir órdenes pero también castigos si no se actúa acorde a todo lo anterior.

Es importante destacar que, aunque el grupo principal no los reconozca, existen subgrupos integrados por individuos con intereses comunes, por la relación laboral, gustos, aficiones, etc.

Es casi seguro que con un mínimo de inversión o incluso con ninguna inversión económica, se pueden lograr cambios drásticos en la productividad, en el clima organización y en la cultura. Sólo precisa reconocimiento de los otros, valorando como personas y no como engranes a sus integrantes, quienes necesitan un reconocimiento a su labor, un mínimo interés por sus problemáticas personales, un acercamiento a sus aspiraciones y sueños.

En la propuesta de intervención resalta la idea de que un cambio por la vía de cursos, talleres de sensibilización, periódicos murales, revistas, boletines, folletos, en poco ayudarán si la visión de la necesidad de un cambio no se genera principalmente en el líder.

Por mucho que se lleven a cabo todo tipo de eventos y se generen medios de comunicación alternativos, el compromiso se tiene que establecer por parte de todos, pero sobre todo del propio líder, que es quien detona los cambios con su actitud hacia los demás.

La organización en su conjunto, si quiere estar al nivel de los retos que se presentan, debe modifica la cultura a su interior, basándola en la comunicación como rectora de la acción.

Debe dejar de lado el hecho de que el trabajo sale por sí sólo pues los integrantes están obligados a cumplir por el sólo hecho de estar dentro. La institución debe dejar de moverse por la inercia.

La frase que da título a este trabajo, Y SIN EMBARGO...!SE MUEVE!, expresada por el célebre matemático Galileo Galilei, pretendía defender su teoría heliocéntrica, es curioso pues lo que se pretende mostrar aquí es que, **pese a** que es una organización centralizada, donde el poder lo ejerce el líder basado en las características arriba descritas, **la institución se mueve**, produce y se reproduce.

Sin embargo, lo que se propone es precisamente lo contrario, delegar responsabilidades, integrar al otro para dejar de ser yo y convertirse en nosotros, para que el verbo ganar se conjugue en plural y no en singular, para que al triunfar todos hacia dentro, ganemos todos como sociedad con el desempeño más eficiente, que optimice recursos, que disminuya los costos temporales y psicológicos y que en suma, produzca más.

Para lograr lo anterior se precisa de la comunicación, se dirá que todos sabemos comunicarnos y que eso es una panacea, pero aun cuando la comunicación está presente, no siempre es utilizada adecuadamente, se requiere para ello que quien hable, se comprometa e interactúe con el otro.

La comunicación no es sólo disparar una serie de instrucciones como un ordenador y que quien las reciba las acate sin más. Es el eje rector de la acción que ahorra energía, que detona los actos y que obliga a quien habla a comprometerse.

La historia de la SEP en su conjunto ha sido la de los vaivenes que ha sufrido el país, por lo que las políticas que le han servido de motor estuvieron y siguen estando sujetas a los gobiernos en turno, de cualquier partido. El viejo edificio

que sirvió otrora hasta de hospital, alberga las oficinas principales de la secretaría y su vieja estructura semeja en mucho la estructura organizativa actual.

Las organizaciones se parecen mucho a la manera de operar de los gobiernos de los países en los que coexisten. Son reflejo fiel de la situación que se vive y que para nuestro país no es nada halagadora ni promotora de buenos augurios.

La importancia de organizaciones como la que nos ocupa en este trabajo radica en que fueron en sus inicios concebidas para dar un servicio público o, por lo menos esos era lo que se plasmaba en el discurso.

Tras el paso de los años, casi 85 para la SEP, nos damos cuenta de que los rezagos que se decía esta organización iba a subsanar, siguen vigentes. La cobertura de la educación no alcanza a los sectores marginados y los que tiene acceso a ella no la reciben de la mejor calidad, consúltense los reportes de la OCDE, o si no, los propios reportes de analistas nacionales que hablan de las carencias que a más de 80 años no han podido salvarse.

Lo anterior se debe en parte al rezago económico que vive el país y que en los últimos años se ha agudizado, pero también, a que la estructura organizacional no le permite ser una institución que sirva para dar servicio, en el sentido estricto de la palabra. Sino que se ha visto en muchas ocasiones, por parte de quienes han tenido la oportunidad de dirigirla, como trampolín político y como botín económico.

Esta visión debe dejar de tener vigencia y dar paso a una nueva forma de concebir a la institución, urge la reflexión por parte de las propias autoridades pero también de quienes operan es estructura, que son los trabajadores. De lo contrario, nadie será beneficiado, ni quienes laboran ahí ni quienes reciben los servicios que otorga esa institución.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abравanel, A.** y otros, *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Regis Editores, 1992.
- Bartolli, A.**, *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Ed. Paidós, Serie Paidós Empresa 8, Buenos Aires, 1992.
- Bonilla Rius, E.**, "Reforma y calidad de la educación básica: el papel del currículo y de los materiales didácticos en la adquisición de las competencias básicas", en *Memoria del quehacer educativo 1995-2000*, Tomo I, pp. , México: SEP. 2000.
- Brunet, L.**, *El clima de trabajo en las organizaciones .Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, Trillas, 1987.
- Chimal, C.**, *La cibernética*. 2002: México, SEP, CONACULTA.
- Crozier, M.**, y Friedberg, E., *El actor y el sistema*, Alianza, México, 1990.
- D`Aprix**, *La comunicación, clave de la productividad*. 1992: Limusa, Noriega México.
- Denison, D.**, *La cultura corporativa y productividad organizacional*, Legis, Bogotá, 1991.
- Enciclopedia Autodidáctica interactiva**, 2001: Barcelona, Océano, tomo 1.
- Fernández Collado, C.** y otros, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- Flores F., C.**, *Inventando la empresa del Siglo XXI*. 1989: Hachete, Santiago.
- Gutiérrez Sáenz, R.**, *Historia de las doctrinas filosóficas*. 1991: México, Esfinge.
- Habermas, J.**, *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social I*; 1988: Madrid, Taurus

- Huse**, E. F., y otros, *El comportamiento humano en la organización*, SITESA, México, 1980.
- Johansen**, B. O., *La comunicación y la conducta organizacional*, Diana, México, 1979.
- Latapi Sarre**, P., *Un siglo de educación en México*, CONACULTA, México, 1998.
- Luc**, *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, Trillas, 1987.
- Martín Serrano**, M., *Teoría de la Comunicación*. 1992: México, Enep Acatlán.
- Martínez**, E., *Herramientas estadísticas básicas*, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995.
- Marx**, C., *El capital. Crítica de la economía política*, 2ª ed. 12ª reimp vol. I. Trad. Wenceslao Roces. Colombia: FCE. 1976.
- Mayntz**, R., *Sociología de la organización*, Madrid: Alianza Editorial. 1972.
- Méndez**, S., y otros, *Dinámica social en las organizaciones*. McGraw-Hill, México, 1990.
- Meneses Morales**, E., *Tendencias educativas oficiales en México, 1911-1934*, Centro de Estudios Educativos, A.C. 1986, México.
- Moles** A., Rohmer E., *Teoría de los Actos*. 1982: México. Trillas.
- Morgan**, G., *Imágenes de la organización*, México: Alfaomega Grupo Editor. 1996.
- Olmsted**, M.S., *El pequeño grupo*, Piados, Buenos Aires, 1996.
- Paoli**, J.A., *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*. 1985: México, Trillas, Casa abierta al tiempo.
- Pérez Correa**, F., "La negociación: hechos y simulacros". *Revista Vuelta*, 219, 38-40. febrero 1995.

**Pérez Dávila, J.**, *Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación*, documento sin publicar, México, 1998.

**Pérez Dávila, J.**, *Recursos Culturales de la Organización*, documento sin publicar, México, 1998.

**Pérez Dávila, J.**, *Curso de opción a tesis. Imágenes de la organización*, documento sin publicar, México, 2001.

**Pérez Gómez, J.**, *Grupo de discusión, precisiones técnicas*, 2003: México, D.F., mimeo.

**Robbins, S.**, *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México, 1999.

**Ruiz Olabuenaga, J.I.**, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 1995.

**Salaman, G.**, y Thompson, K., (1984). *Control e ideología en las organizaciones y aplicaciones*. Trad. Martha Merodio, México: FCE.

**Schein, E.**, *Psicología de la organización*. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México: Prentice May. 1982.

**Serrano, R. et al.**, *La organización habitable*, México: SYG, S.A. de C.V. 2001.

**Winkin, Y. et. al.**, *La Nueva Comunicación*.1987: Barcelona, Kairós.

**Zorrilla Arena, S. y Méndez, J. S.**, (1988). *Diccionario de economía*, México: Océano.

#### Documentos

*Elaboración de materiales científicos. La entrevista* (2003), reporte de investigación de los estudiantes del grupo 1701, para la materia Comunicación, impartida por el profesor Jorge Pérez Gómez.

*Manual de procedimientos de la Dirección Editorial*, (2003). México: SEP.

*Plan Nacional de Educación 2001-2006*, (2001). 1ª edición México: SEP

Internet

**Alegría Coto, J. R.**(2004) La globalización y su incidencia en la educación. Ponencia en El Salvador

**Andrade, H.**, "El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, Razón y palabra, núm. 4, año 1, septiembre-noviembre 1992 disponible en:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>

**Chávez, E. E.**, Los nuevos parámetros de la información global, disponible en [www.mexicanadecomunicacion.com](http://www.mexicanadecomunicacion.com)

Clima organizacional, monografias.com, disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>

Cultura militar, monografias.com, disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>

*El estudio de la comunicación animal. Aportaciones de la teoría de la comunicación.*

En revista "Telos", núm. 33, marzo-mayo, 1993, disponible en

[http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_33/cuaderno\\_central5.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_33/cuaderno_central5.html)

*El tao de la cibernética*, por Encina, R., en revista "Ecovisiones" núm. 1, disponible en: [www.ecovisiones.cl/revista/1/taocibernetica.pdf](http://www.ecovisiones.cl/revista/1/taocibernetica.pdf)

**Islas, O. y Gutiérrez, Fernando**, e-México: el reto tecnológico, disponible en: [www.mexicanadecomunicacion.com](http://www.mexicanadecomunicacion.com)

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/153.pdf>

**Noriega, M.** (2004), El magisterio de educación básica en la globalización: ¿profesión en transición?. Colección pedagógica núm. 25, 1999-2000. disponible en [http://www.uv.mx/iie/colecci%C3%83n/N\\_32\\_33/El\\_magisterio.html](http://www.uv.mx/iie/colecci%C3%83n/N_32_33/El_magisterio.html)

Recursos humanos. Análisis y diseño de puestos. Disponible en [monografias.com: http://server2.southlink.com.ar/vap/disenio.htm](http://server2.southlink.com.ar/vap/disenio.htm)

Ruiz Márquez, F.J., Teoría del desarrollo organizacional, disponible en <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/Ruiz%20Javier-TeoDesOrg.htm>

**Saxe-Fernández, J.** (2000), Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, disponible en: <http://www.unam.mx/ceiich/educacion/saxe.htm>

SEP, Acerca de la SEP (2004) disponible en <http://basica.sep.gob.mx/sebyn/areas/osubse.htm>

SEP, Acerca de la SEP (2004) disponible en <http://basica.sep.gob.mx/sebyn/Mision.htm>

SEP, Acerca de la SEP (2004) disponible en [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Vision\\_y\\_Mision\\_de\\_la\\_SEP](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Vision_y_Mision_de_la_SEP)

SEP, Acerca de la SEP (2004) disponible en [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Reglamento\\_Interior\\_de\\_la\\_Secretaria\\_de\\_Educac](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Reglamento_Interior_de_la_Secretaria_de_Educac)

**Trujillo, B.**, ¿Por qué interesa estudiar la relación globalización/educación?, Enfoques universitarios [publicación electrónica] Fac. de Humanidades y Ciencias Sociales/ Universidad Regiomontana, disponible en: [www.ur.mx/UR/fachycs\\_universitarios/frame\\_derecho.htm](http://www.ur.mx/UR/fachycs_universitarios/frame_derecho.htm)

Páginas WEB

Consejo Nacional de Población, disponible en: <http://www.conapo.gob.mx>

[El-universal.com.mx](http://El-universal.com.mx)

Instituto Nacional de Evaluación Educativa, disponible en:

<http://capacitacion.ilce.edu.mx/inee/acerca.htm>

[jornada.unam.mx](http://jornada.unam.mx)

Subsecretaría de Educación Básica y Normal, disponible en:

<http://basica.sep.gob.mx/sebyn/areas/osubse.htm>

## **Anexo 1**



## Entrevistas para el capítulo dos

ANGÉLICA CORDERO RENTERÍA (Administrativo)

**¿Cómo llegaste a la DE?**

Una jefa que tuve (Martha Miranda) en el CCH Azcapotzalco, me invitó a trabajar con ella, en 1997

**¿Cuál es el objetivo principal de la DE?**

Uno de ellos puede ser la elaboración de los materiales educativos (diseño, corrección y formación) porque de los contenidos se encargan otras áreas. También damos apoyo a otras áreas en cuestión de materiales de difusión como carteles, dípticos para eventos que realiza la misma Secretaría.

**¿Conoces el ideario de la SEP (misión, visión y valores)**

No, no sé de eso

**¿Conoces el reglamento interno de la SEP?**

No lo conozco

**¿Crees que la división del trabajo es adecuada?**

No, porque considero que hay áreas en donde se carga más el trabajo y hay elementos que no están ocupados. Hay personas que tienen otras aptitudes, por ejemplo hay personas que pueden hacer corrección y nunca se les requiere para eso y es necesario. El personal está desaprovechado, como que te encajonan en ciertas actividades.

**¿Sabes de la existencia del manual de procedimientos del área?**

Sí

**¿Crees que se cumple?**

No completamente. En el manual hay actividades que debe realizar determinada subdirección y, a veces, no tanto por cargas de trabajo, sino que, no sé a que se deba, se le designa a otra área de la misma dirección que no le compete realmente de acuerdo a como está estructurado en el manual. Por ejemplo, en el proceso de Libros del Rincón, le compete mucho más, y lo vimos en un periodo, al área de Planeación y ahora, se le da otro tipo de funciones. En aquella ocasión se le cargó mas a Planeación que a Coedificaciones, que también tiene mucho ver.

Si nos basáramos en el manual, las cosas serían mucho mejor. Mejoraría la forma de trabajar, los tiempos de entrega.

**¿Cómo te sentiste el primer día de trabajo, cómo percibiste el ambiente?**

Tranquilo, porque conocía a alguien que era Martha, mi jefa; también con mucha responsabilidad porque manejaba documentación importante para la SEP, porque en ese entonces contratábamos a muchos proveedores externos, que ahora ya no se da porque el trabajo ha bajado. A lo mejor cuando yo entré se estaban renovando muchos libros o no estaba tan bien organizada la dirección, porque en el área donde yo estaba se revisaban las pruebas azules y se decidía qué trabajo se daba hacia fuera, porqué y a quién; ahora ya no, ahora sólo eres receptora, ya no tienes ese poder de decisión.

El ambiente lo sentí tranquilo y pues una institución muy grande, comparado a donde yo estaba, pues sí, mucho más grande.

**¿En esa ocasión, te presentaron a tus compañeros?**

No, es algo que no se da ahí, yo lo hice nada más con Abigail y Lulú pero ya no.

**¿Esa percepción que tuviste entonces, sigue vigente?**

No, ya no, porque yo considero que ahí no toman en cuenta tu capacidad ni los conocimientos, ni la disposición, no lo valoran, al menos en esa área, no sé si da en otras, a la gente la traen porque quizá conoce a alguien, pero es muy difícil, a los pocos casos que han escalonado, no han durado mucho.

**¿Te explicaron cuáles eran tus funciones?**

Sí

**Qué es lo que más aprecias de tu trabajo, que es lo que más te gusta?**

El contacto con la gente, me gusta relacionarme con la gente y en esa área, se presta para tener contacto con mis compañeros del área y con personas de otras áreas, y en el caso de los proveedores, externas.

**¿Cómo percibes la relación con tu jefe inmediato?**

Hay confianza, la cuestión es que como yo tengo más tiempo, conozco más esta área, pues le llevo una ventaja y a ella la limita un poco, porque en principio no se ha querido meter mucho, en segunda, no le gusta o le da flojera o quién sabe. Yo conozco el área por el tiempo que tengo trabajando ahí, y se apoya mucho en mí, hay la confianza, sabe que yo conozco el movimiento del departamento y confía en mí, es una relación cordial. No sé que tan bueno sea que tu subalterno sepa más que tú.

**¿Tienes participación en la toma de decisiones?**

Sí

**¿Has tenido la oportunidad de evaluar tu trabajo, de medir los resultados?**

Sí, me permitió hacerlo cuando se fue mi jefa inmediata, cuando estás atrás de las personas, el trabajo es en equipo, y si está bien, pues que bueno, pero cuando me tocó estar al frente, si pude evaluar mi trabajo, antes, como yo no tenía la cercanía con la directora, las cosas que yo hacía, no se las pasaba directamente a ella, se las pasaba a mi jefa, pero cuando ella se va, me toca a mí pasarle directamente a la directora, y eso me da la oportunidad de evaluar mi trabajo, de saber que en algunas cosas soy buena y que mi trabajo sirve, y que a ella le sirvió para conocernos. De alguna manera debería darse que tu director general pudiera tener esa cercanía con nosotros, que no se da. En el momento en que ella tenga la oportunidad de valorar, bueno, ni siquiera valorar, sino conocer.

**¿Tú crees que el trabajo lo hacemos en forma fragmentada?**

Sí, porque no sientes esa responsabilidad y no sé en qué medida le echas ganas o no. Desde que yo llegué ahí hacía las justificaciones de los proveedores y nunca la directora me había felicitado hasta que tuvo contacto directo conmigo, que desde que yo llegué en 1997, las he hecho. No sé en que consista, para que ellos tengan o cómo podría ser que ellas vean tu trabajo, que se pudiera ver tu trabajo.

**¿Es un estímulo?**

Sí, por supuesto que lo es.

**¿Piensas que la DE te puede brindar satisfacciones personales?**

Para mí ya no, en lo particular ya no, creo que se dio una oportunidad, y por alguna cuestión ya no se pudo llevar a cabo. Ya no hay oportunidad. Hago mi trabajo con gusto, pero yo, ver que pueda tener desarrollo ahí, lo dudo.

**¿En cuanto a las satisfacciones profesionales?**

Tal vez me dio, el que ella haya tenido contacto con mi trabajo directamente, fue gratificante, a lo mejor en lo personal, pero también en lo profesional, porque me dio seguridad, profesionalmente.

No sé que tan importante sea en que tu tengas poder de decisión. Aprendí cosas que no sabía, por ejemplo, en hacer la lista de precios, en el contacto con lo del presupuesto y con los de planeación, que me costó trabajo, porque yo no lo conocía y sigo aprendiendo. No estoy encasillada, es importante también que lo veas, que no te le dio la institución, sino como que te lo dieron las circunstancias o te orillaron las circunstancias, no es una capacitación o una oportunidad que te dé la misma institución, bueno en mi caso no fue así, que la institución te permita a ti desarrollarte profesionalmente.

La directora te coarta mucho, simplemente vemos a Abigail, una persona muy capaz, pero si no te dan esa oportunidad, si no te permiten trabajar libremente, no vas a poder crecer ni puedes dar más.

**¿Qué aspiraciones tienes dentro de la organización?**

Pues yo pensaba cambiarme de área, pero ahora ya hasta pienso cambiarme de trabajo. No porque la institución no sea noble, porque hay muchas cosas muy bonitas y de lo que a mí me gusta podría desarrollar ahí, pero ahora, con lo del seminario, yo ya cumplí mi ciclo, yo ya no voy a crecer, antes a lo mejor era el dinero y ahora es el dinero y también es una satisfacción personal, yo ya quiero hacer otras cosas, ya son muchos años. Cuando se fue mi jefa se me dio la oportunidad de crecer, de conocerme más y creo que de alguna manera me gané un lugar aunque ya haya entrado mi jefa, es decir, mientras tu figura sea fuerte necesita llegar una más fuerte para que de alguna manera te opaque no por que yo sea muy linda, muy atenta, yo creo que mi trabajo lo ha hecho y aunque mi jefa era muy buena onda, y que

me quería mucho, me dejó a la deriva. Pero ya es cuestión de cada una, y cómo les dices no lo hago, o no es mi función. Para hacerlo también tiene que haber una motivación, a lo mejor personal porque hay cosas que no hacemos, porqué, quién sabe, a lo mejor no deberíamos de hacerlas pero las hacemos. Si te tienes que quedar más tiempo ni modo, te quedas aunque no te parezca pero te quedas.

**¿Se da la motivación en el área?**

No, no creo, porque no hay integración, no hay grupo de trabajo, o no nos ven como parte de un equipo, ese es el problema. Que no te ven como parte del equipo.

**¿qué opinión tienes del líder?**

Es una persona con conocimientos, por eso está ahí, conoce muy bien el área y lo que hace, eso no se discute, pero como persona para relacionarse con los demás no. Es una persona desconfiada, es poco tolerante y no te da la oportunidad de conocerla ni de conocerte, porque por su carácter y su mismo aspecto no te da ni siquiera la oportunidad de acercarte. No es fea pero cómo echa pestes y cómo habla y se impone. Porque realmente no es una persona muy impactante, pues es delgada, no es muy alta pero su carácter?

**¿En qué basa su liderazgo?**

En sus conocimientos, porque no es carismática, no tiene amigos obsérvala en las reuniones, si no está sus dos subdirectores favoritos, está sola, porque ninguno nos sentimos con la confianza de acercarnos ni ella porque siempre pone su barrera.

**¿Qué le da la autoridad?**

Su puesto, sus conocimientos, el manejo de las circunstancias.

Parece ser que ella no es muy agradable a todo el equipo de trabajo, pero no hay otras personas que se hagan cargo de esa área. Ella conoce de todo: formación, diseño, corrección, arte, de todo, es una persona muy culta. Eso te hace tener cierto liderazgo, el que tu tengas el conocimiento te permite tener el control. Si tú tienes el conocimientos de las cosas puedes controlarlas, aunque no seas carismático, aunque no seas amable y no sepas tratar a tu personal, pero tienes el conocimiento. La subdirectora de coediciones te daría una visión más general de la dirección que la de planeación, porque está más cerca de la directora, ella le tiene confianza.

**Tú crees que hay un control de la información?**

Sí, para conseguir una cotización, no me dan los datos, me los dan a cuentagotas. Entonces, la subdirectora de coediciones, independientemente de sus conocimientos, sabe por que está cerca de la directora.

**Cómo ejerce el líder su poder?**

Por sus conocimientos, por que conoce el trabajo que se realiza ahí, pues muchos le tenemos miedo., Pero no creo que sea eso realmente. El miedo a que nos regañe en público. Es un miedo en general, todos, yo lo tenía pero ahora ya la enfrento, porque antes se imponía, con sus gritos con su aspecto, impone una barrera, te saluda cuando quiere y cuando no ni en cuenta.

Antes no era así, cuando organizábamos los pasteles de los cumpleaños, la gente ahora ya no se integra, estamos desintegrados. No somos las personas, porque somos las mismas, yo creo que todo lo parte de la cabeza, lo que le ha pasado a la directora con sus cabezas, que son eran sus cuatro subdirecciones, antes era un equipo más conformado, más fuerte. Pero ahora ¿qué pasa? ya no está su asistente, ya no está la de planeación, a mí no me ha integrado totalmente, a su asistente no la integrado, yo veo que la directora no le tiene confianza, como era la figura de su anterior asistente, no. Su círculo ahora son los dos subdirectores (diseño y coediciones) y desde ahí ha venido la desintegración. Se le fue su equipo. Ahora tiene a dos subdirectores relegados su equipo son esos dos subdirectores y los demás somos como las hormiguitas que le llevamos el trabajo, lo que ella necesita, pero yo creo que para comentar y tomar decisiones, son ellos dos, y no sé si de ahí parta cómo esté el ambiente ahora en nuestra área.

Ahora hemos llegado al extremo de que nosotros ya estamos divididos.

**IRENE LEÓN COXTINICA** (apoyo administrativo)

Antigüedad: enero de 1998

**¿Cómo llegaste a la DE?**

Por una compañera de trabajo del CCH Azcapotzalco que me llamó para trabajar.

**¿Cuál es el objetivo principal de la DE?**

No

**¿Conoces el ideario de la SEP (misión, visión y valores)**

No

**¿Conoces el reglamento interno de la SEP?**

No

**¿Crees que la división del trabajo es adecuada?**

No, porque hay áreas que tienen mucho personal, otras que tienen poco personal y por supuesto que las distribuciones del trabajo son desiguales.

**¿Sabes de la existencia del manual de procedimientos del área?**

No, hasta donde yo sé no contamos con un manual de procedimientos

**¿Cómo te sentiste el primer día de trabajo, cómo percibiste el ambiente?**

El recibimiento no fue tan bueno, porque pensaban que yo venía con una mega recomendación, entonces ven a la gente que viene recomendada y dicen "el elegido, el protegido", eso te restringe un poco el acceso con la gente hasta que vas hablando, conociendo, es como se te abren un poco las puertas, pero de inicio es indiferente u hostil.

**¿En esa ocasión, te presentaron a tus compañeros?**

Tuve la presentación pero sólo en el área en la que yo iba a estar, lo que es iconografía, no tuve una general.

**¿Esa percepción que tuviste entonces, sigue vigente?**

Yo creo que igual de pesado nada más que ya puedes detectar ahora con qué gente sí puedes trabajar más abierto y con qué gente no, pero de que el ambiente es pesado por cuestiones de grilla interna o por cuestiones de que "yo brillo más que tú" siempre ha sido eso. Tu clasificas a la gente.

**¿Te explicaron cuáles eran tus funciones?**

No, cuando fui contratado no me dijeron que tenía que ocupar un puesto estilo secretaria, sino ya hasta después cuando se hace un organigrama de la dirección es como ya me incluyen dentro del área secretarial.

**Qué es lo que más aprecias de tu trabajo, que es lo que más te gusta?**

El beneficio propio, más que lo que tu puedas dar a la institución, es lo que tú puedas obtener de ella, para mí eso es más importante, porque qué padre que tú puedas dar y pulir esos conocimientos que vas adquiriendo pero algo personal pues es lo que yo pueda adquirir extra.

**¿Cómo percibes la relación con tu jefe inmediato?**

Buena en su inicio, cuando estaba Rosa. Ahora, con la directora, pues ni bueno ni malo, partiendo de la personalidad que tiene ella, pues no hay relación.

**¿Tienes participación en la toma de decisiones?**

Sí

**¿Has tenido la oportunidad de evaluar tu trabajo, de medir los resultados?**

No, estaría bien pero cuando te hacen las evaluaciones anuales, todas me las he hecho yo y casi nunca han sido rechazadas por mi jefe inmediato, este último año se armó un relajo porque pues ¿quién te va a evaluar?, pero si me he autoevaluado.

**¿Piensas que la DE te puede brindar satisfacciones personales?**

Sí, yo creo que sería a través de las relaciones que tu vas generando, con instituciones privadas, con fotógrafos, con museos. Otro sería que a través de esas mismas instituciones tengas la oportunidad de tomar cursos.

**¿En cuanto a las satisfacciones profesionales?**

Están muy ligadas la personal con la profesional, Serían esas relaciones que puedes ir puliendo, apropiándotelas para que en un futuro o en un proyecto académico puedas tomar esas armas para realizarlo.

**Existe compañerismo//envidias?**

Ambas cosas, sí se puede dar el compañerismo tu te vas dando cuenta con quien sí y con quien no. Puedes hacer compañerismo laboral que es muy diferente que lo hagas por amistad personal. Tu trabajando con alguien te puedes llevar perfecto y sacas la chamba, pero en cuestiones personales que tu quieras comentar algo extra, hay veces que no se puede. Y hay veces que es al revés, me sirve bien de mi profesora y en cuestiones laborales chocan. Eso te rompe la convivencia laboral.

**¿Se da la motivación en el área?**

No, no hay motivación, porque una forma de motivar sería con premios y no tanto salariales porque eso ya sería utópico, pero sí con esas concesiones, por ejemplo un día de descanso, o vete temprano sin ponerte cara o sin tener que hacer tanto trámite de "hazme un oficio para poder salirte", o cuando tú necesitas el apoyo para los cursos o que estén más al pendiente de ti a ver ¿qué está haciendo Irene aparte de estar trabajando en la SEP? Si tienes algún proyecto personal, no dignamos académico, sino de cuestión de negocio, no hay esa preocupación por el personal que eso sería una motivación.

**Cuánto tiempo más crees que vas a seguir trabajando?**

Por mi proyecto académico, pues sería acabarlo en tres años más y luego ver la posibilidad de moverme dentro de la misma SEP en primera instancia, en segunda, pues dentro del INAH.

**¿Qué opinión tienes del líder?**

Que es un líder negativo no positivo, ¿por qué? porque hay líderes que tienen el carisma y que tu, las cosas las haces por ese carisma que te jala, sin poner pero. Pero con ella haces las cosas a través de regaños, de gritos y a veces hasta de insultos. Eso no te motiva para nada de hacer tu chamba sin la necesidad de esos gritos, sino de que tu vayas trabajando, con una guía pero vayas solo. En el caso de ella no, si haces las cosas mal es un regaño duro y violento.

**¿En qué basa su liderazgo?**

En esa autoridad o autoritarismo muy marcado, decir que los voy a tener apabullados, *apanicados* para esconder ella los propios problemas que tiene.

**¿Existe el control de la información?**

Sí, a mí me pasó cuando me tocaba mi hora de lactancia, voy a conseguir el reglamento interno de la SEByN para ver ¿qué es lo que dice?, si tengo derecho o no. Pues nadie me pudo dar el reglamento porque estaba (textualmente me lo dijeron) en resguardo en la coordinación administrativa. Yo hasta la fecha nunca he visto que te pasen con atenta nota y digan "aquí está el reglamento interno". No es de fácil acceso para el personal.

**¿Cómo ejerce el líder su poder?**

A través de gritos y rabieta.

**Tus aspiraciones o sueños ¿cuáles son?**

En lo personal, cambió mi forma de arreglarme, pues estoy en una secretaría de gobierno y además de educación. A lo mejor me ha llevado a hacer alguna especialización o tener interés por ciertas cosas. Hasta el comportamiento, cambia, por la misma situación.

Aquí te dan un curso de inducción al servidor público pero de manera muy general, no específico sobre lo que es la SEP. Esos cursos se deberían de dar.

**MARIELA ZAVALA HERNÁNDEZ** (correctora y formadora)

Antigüedad: dos años

**¿Cómo llegaste a la DE?**

Por medio del periódico vi un anuncio que no era directamente para estas oficinas, sino que se hicieron en un despacho de ahí canalizaron a todas las personas y por medio de entrevistas y una prueba, fue como llegué aquí. Era un grupo de diseñadores que fueron a entrevistarse a ese lugar y de ahí los que iban seleccionando los iban mandando para acá.

**¿Cuál es el objetivo principal de la DE?**

Es distribuir, cuidar todas las ediciones de los libros gratuitos que hace la SEP.

**¿Conoces el ideario de la SEP (misión, visión y valores)**

No.

**¿Conoces el reglamento interno de la SEP?**

No.

**¿Crees que la división del trabajo es adecuada?**

Habría que plantearse un poco cierto desempeño de los departamentos, habría que ver las cargas de trabajo, muchas veces no es el adecuado.

**¿Sabes de la existencia del manual de procedimientos del área?**

No.

**¿Cómo te sentiste el primer día de trabajo, cómo percibiste el ambiente?**

Yo me sentí bien, acababa de terminar la carrera y tenía ganas de aprender, saber lo que se tenía que hacer, de hecho el área me gusta, me gustan las cosas que se hacen, los libros, tú tienes acceso de alguna manera a todas las ediciones que hace las SEP. Algunas son muy buenas, otras no tanto, me sentí muy bien. Aparte no fue tan drástico como me trataron.

**¿Esa percepción que tuviste entonces, sigue vigente?**

No, ha cambiado un poco, de acuerdo al jefe, el jefe es muy distinto a lo que yo pensé a lo que yo me imaginé.

**¿Te explicaron cuáles eran tus funciones?**

No, se fue dando poco a poco, porque fue muy ambiguo, se supone que a mi me contrataron para una base de datos pero tenía que ser diseñadora para apoyar el trabajo que haya, entonces de alguna manera no tuve claro cuales eran mis funciones hasta después.

**¿Qué es lo que más aprecias de tu trabajo?, ¿que es lo que más te gusta?**

Que tienes acceso a todo lo que edita la SEP, puedes leerlo conocerlo aprender un poco de cómo se está dando sobre todo este plan nacional de lectura que es algo que enriquece mucho a los niños y a nosotros también, entonces, si se da a conocer tal como se está planteando pues es una oportunidad bastante grande. Me gustan los libros aunque son básicos, pero está bien planteado, habría que ver con que más lo sustentan.

**¿Cómo percibes la relación con tu jefe inmediato?**

Es prácticamente de trabajo, no es más que laboral, ni amistosa ni nada. También es una persona que viene a lo que viene y así le gusta, entonces pues así nos comportamos con él.

**¿Tienes participación en la toma de decisiones?**

No, casi siempre me dicen "hay que hacer esto" y yo lo hago, nunca me preguntan qué hay que hacer. A veces sí hay cierto tipo de análisis, me refiero a esta base de datos porque yo he tenido que analizarla, que es lo que le falta, hay información que es importante, entonces de alguna manera sí me preguntan, pero así de que yo decida que se va a poner no, pero nada más es como una consulta como yo soy la que la manejo me consultan pero el jefe decide si se hace o no.

**¿Has tenido la oportunidad de evaluar tu trabajo, de medir los resultados?**

Como todo es escrito, si hay manera de ver que lo hagas bien o mal, porque la última evaluación, si se encuentra un error grave si hay manera de saber quien fue, como todo es impreso.

**¿Piensas que la DE te puede brindar satisfacciones personales?**

No creo que haya mucho margen de crecer, para mis aspiraciones personales

**¿En cuanto a las satisfacciones profesionales?**

No hay muchas oportunidades, porque no se permite la dirección hacerlo, no hay una visión clara de que si haces bien o mal tu trabajo, si te desempeñas adecuadamente haya algún estímulo. Es como muy básico haces tu trabajo bien y te van a seguir dando más trabajo, si hay alguna oportunidad de crecer pues creces pero no llegas más allá de algunos niveles. Y pues se ve no hay mucho para crecer profesionalmente.

En mi departamento sí hay compañerismo y solidaridad pero hasta cierto punto. Sí te apoyan, si te ayudan a que el trabajo salga pero no es incondicional. Te ayudan una o dos veces, pero depende mucho de si vienen de malas, uno tiene que buscar la manera de que le ayuden, aunque no es difícil, mis compañeros si se prestan a ayudarnos en cuestión de trabajo, pero hay veces que no, que no se puede.

**¿Se da la motivación en el área?**

Pues de parte de las personas no, es muy ambiguo. Tú tienes que estar motivado para que el ambiente esté motivado o te motiven. A mi me gusta lo que hago y me gusta mucho trabajar, entonces pues sí me da muchos motivos para hacer bien las cosas. No hay mucha motivación, tu trabajas, cumples y ya.

**¿Cuánto tiempo más crees que vas a estar aquí?**

No sé, no quisiera estas más de dos o tres años.

**¿Qué opinión tienes del líder?**

Si tiene ese puesto, tendría que ser una persona muy capaz para tenerlo, no es fácil porque ahora con todo lo que está pasando en el país y con todas las cosas con las que hay que enfrentarse, es complicado estar siempre de buenas o sonriente. Ella es un poco parca para todo, simplemente en las indicaciones que da, a mi no me ha dado ninguna, pero yo, de las que he oído, pues las da muy parcas como que no explica lo que tiene uno que hacer, hay que adivinarle un poco este juego a ver, yo tengo esto en mente y a ver tú que tienes ¿no? No mide sus enojos, sus iras, simplemente las arroja a quien las cache. Las personas que están a su alrededor tienen que aprender a vivir con eso, no es algo recíproco, sino que uno como está más abajo pues tiene que aprender a limitar todo eso y a saber que no es tan personal, sino que es como ella lo quiere hacer. Aparte, la gente es invisible para ella. Es complicada.

**¿En qué basa su liderazgo?**

En la capacidad que tiene como profesionista, es muy capaz en sus conocimientos, intelectual.

**¿Qué le da la autoridad?**

Sí tiene, porque tiene el puesto y el rango de ser la jefa, si la tiene.

**¿Cómo ejerce el líder su poder?**

Es unilateral, ella sabe que tiene el poder y hay que asumirlo como tal, no hay otra cosa mas que lo que ella dice, puede estar o no equivocada, puede saberlo si está o no equivocada. Pero su poder lo ejerce de manera unilateral, es sólo ella.

**MARTÍN CÓRDOVA (administrativo)**

Antigüedad: 10 años

**¿Cómo llegaste a la DE?**

Porque había una vacante fui a hacer mi solicitud y me quedé (telsecundaria). A la dirección editorial porque se desorganizó telesecundaria.

**¿Cuál es el objetivo principal de la DE?**

Supongo que cada área tiene objetivos, hay una cosa que se llama misión, visión, todas las áreas la tienen, tienen objetivos y conforme a ellos hacen su misión y visión. Pero no los conozco los de aquí.

**¿Conoces el ideario de la SEP (misión, visión y valores)**

**¿Conoces el reglamento interno de la SEP?**

No los conozco

**¿Crees que la división del trabajo es adecuada?**

Como no los objetivos, porque en base a ellos se hace un organigrama, porque hay ciertas área y cada una tiene objetivos particulares. Y si no los conoces no puedes decir si funciona o no funciona.

**¿Sabes de la existencia del manual de procedimientos del área?**

No.

**¿Crees que se cumpla?**

¿?

**¿Cómo te sentiste el primer día de trabajo, cómo percibiste el ambiente?**

No se te permitía involucrarte en más cosas. Como que te daban una terapia ocupacional y hasta ahí.

**¿En esa ocasión, te presentaron a tus compañeros?**

Sólo con los que eran del área a la que yo iba a pertenecer.

**¿Esa percepción que tuviste entonces, sigue vigente?**

Ha cambiado, pues te involucras un poco más en las dinámicas del área, ya estoy más integrado.

**¿Te explicaron cuáles eran tus funciones?**

no

**Qué es lo que más aprecias de tu trabajo, que es lo que más te gusta?**

No te puedo decir que es lo más apreciado, porque para empezar yo no estoy en el área en la que debería estar, yo tengo una formación y no estoy ejerciendo esa formación. No estoy ejerciendo lo que yo sé hacer

**¿Cómo percibes la relación con tu jefe inmediato?**

Buena. Una relación de trabajo es buena cuando hay una cuestión de comunicación horizontal, cuando las cosas se vuelven verticales hay indicaciones que a veces no las comprendes o si las comprendes pero no se puede establecer un vínculo. Volvemos a lo organizativo. Hay políticas, filosofías o formas de pensar, cuestiones administrativas que son mejores en algunos países.

**¿Tienes participación en la toma de decisiones?**

No, no se organizan se vuelve un círculo

**¿Has tenido la oportunidad de evaluar tu trabajo, de medir los resultados?**

Yo no creo

**¿Tú crees que el trabajo se realiza en forma fragmentada?**

¿Es un estímulo?

**¿Piensas que la DE te puede brindar satisfacciones personales?**

No,

**¿En cuanto a las satisfacciones profesionales?**

**¿Qué aspiraciones tienes dentro de la organización?**

No

**Anexo 2**

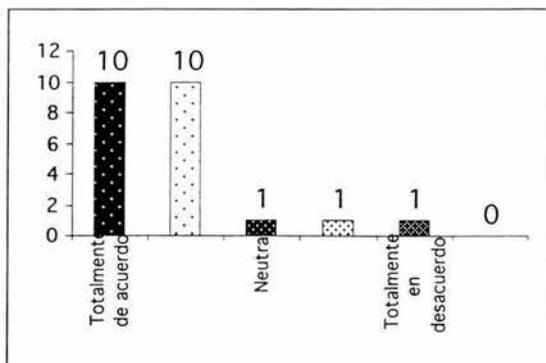


### CATEGORÍA: MOTIVACIÓN

Definición: ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés o diligencia (DRAE, 2001, p. 1047)

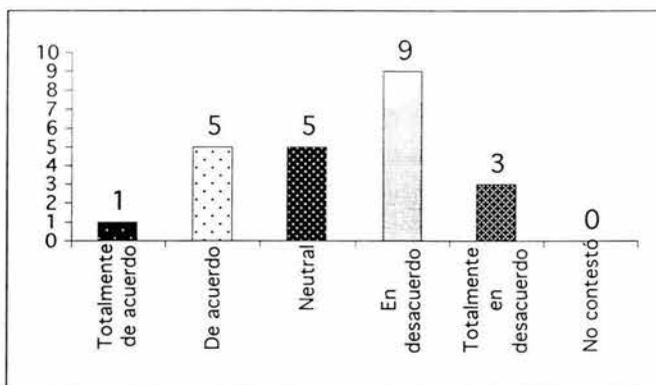
Subcategoría: GUSTO DEL SUJETO POR SU TRABAJO

Pregunta 1:						
Me gusta lo que hago en mi trabajo (la labor que realizo me agrada)						
Cuestionario número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	10	10	1	1	1	0



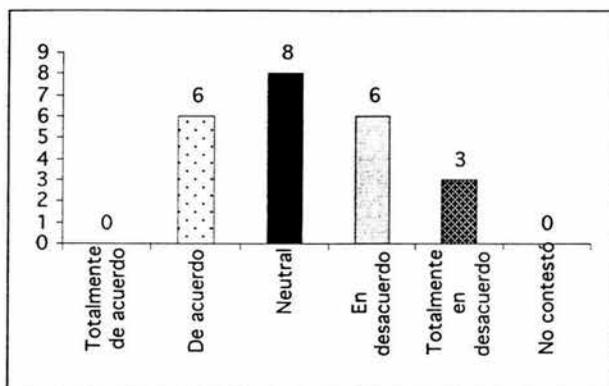
Subcategoría: Beneficio obtenido como resultado de su desempeño

Pregunta 2:						
Recibo lo justo en salario por mi trabajo						
Cuestionario número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	5	5	9	3	0



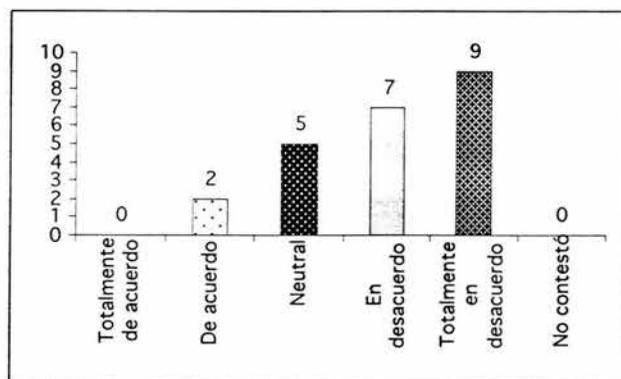
Subcategoría: Beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o bien que éste evita algo negativo para él

Pregunta 3:						
Soy reconocido por mi trabajo ante mis jefes y ante los demás.						
Cuestionario número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	6	8	6	3	0



Subcategoría: Ascensos

Pregunta 5:						
Tengo la posibilidad de ascender						
Cuestionario número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	2	5	7	9	0

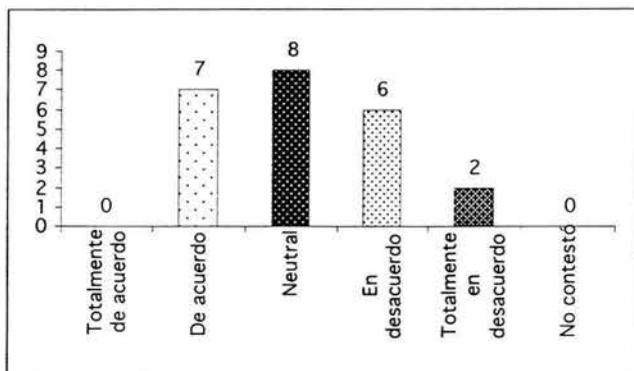


### CATEGORÍA: SATISFACCIÓN

Definición: Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Confianza o seguridad del ánimo. Cumplimiento del deseo o del gusto (DRAE, 2001, p. 1379)

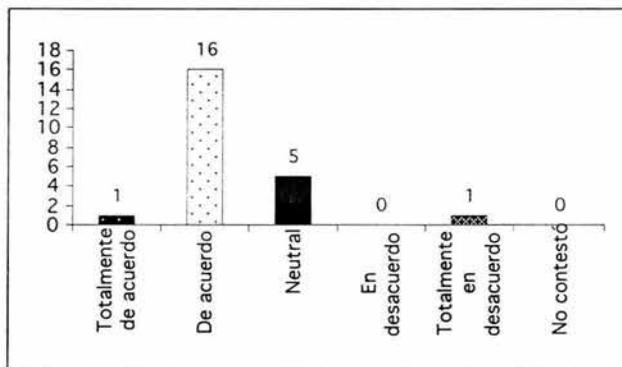
Subcategoría: Importancia de su trabajo

Pregunta 7:						
Mi trabajo es valorado						
Cuestionario número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	7	8	6	2	0



Subcategoría: Colegas que brindan apoyo

Pregunta 9:						
Cuando necesito ayuda, siempre hay alguien que me la brinde						
Cuestionario número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	16	5	0	1	0

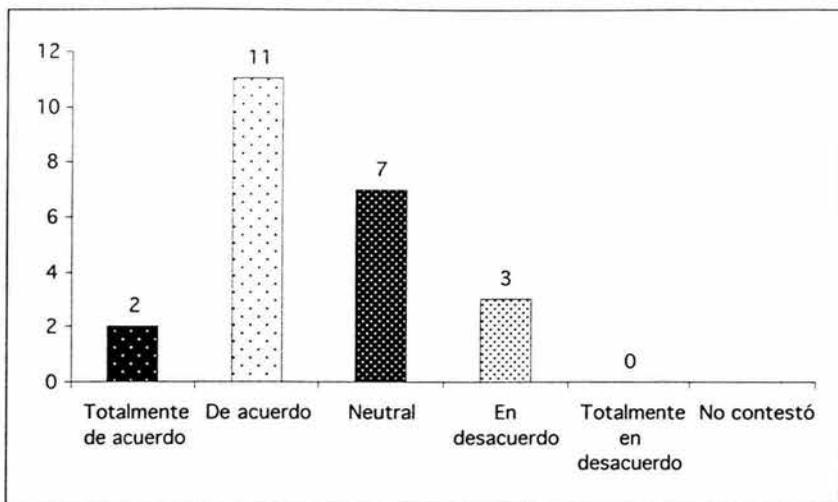


### CATEGORÍA: INVOLUCRAMIENTO

Definición: Abarcar, incluir, comprender (DRAE, 2001, p. 880)

Subcategoría: Identificación con las metas de la organización

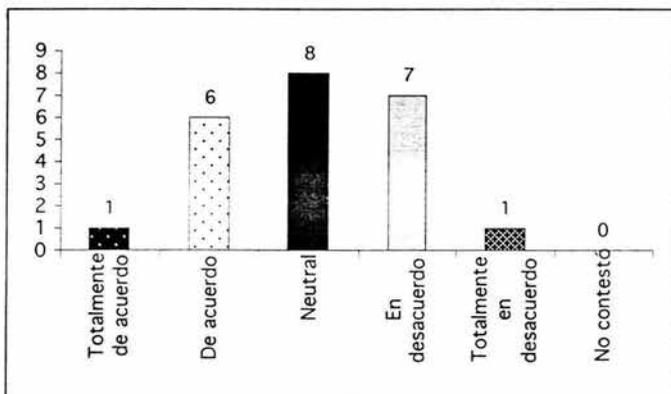
Pregunta 12:						
Conozco los objetivos y metas de la organización						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	2	11	7	3	0	



**Pregunta 14:**

**Trabajo con un grupo de gente comprometida con las metas de la organización**

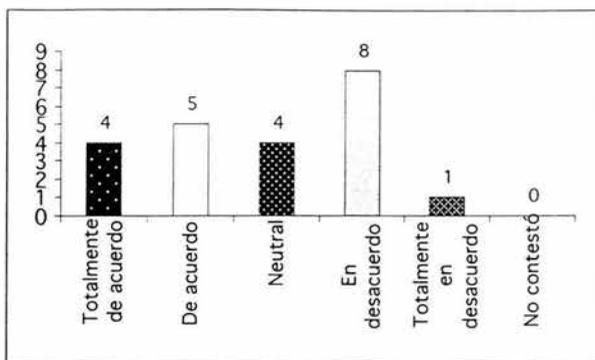
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	6	8	7	1	0



**Pregunta 15:**

**Deseo seguir trabajando por mucho tiempo en esta organización**

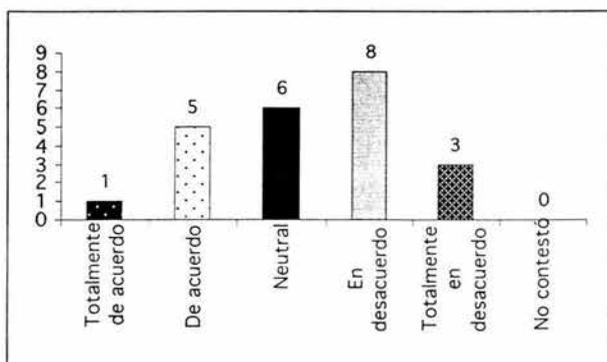
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	4	5	4	8	1	0



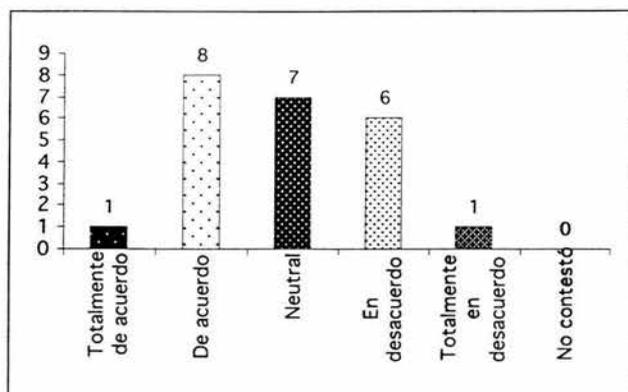
### Categoría: TOMA DE DECISIONES

Subcategoría: Participación

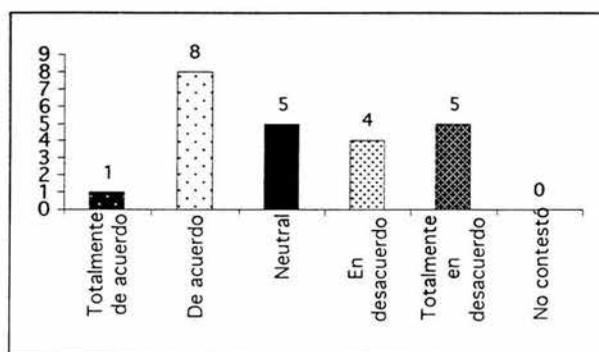
Pregunta 19:						
Participo en la toma de decisiones						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	5	6	8	3	0



Pregunta 20:						
Se me escucha cuando sugiero algo						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	8	7	6	1	0



Pregunta 21: Cuento con el apoyo de mis superiores						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	8	5	4	5	0

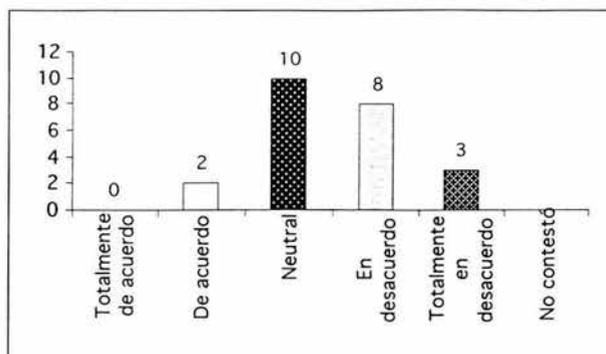


### CATEGORÍA: INTEGRACIÓN

Definición: dicho de las partes: construir un todo. Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo (DRAE, 2001, p. 872)

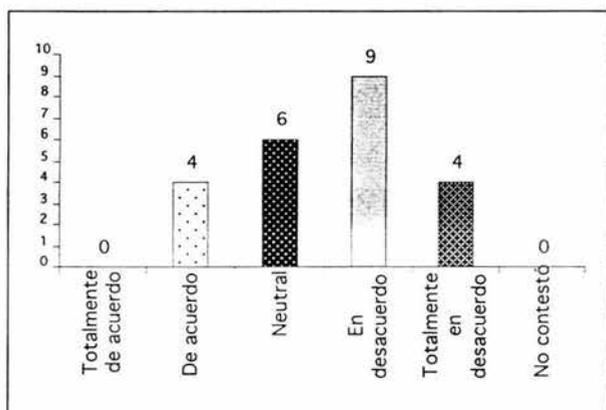
Subcategoría: Relaciones efectivas y sólidas

Pregunta 22: Las relaciones entre compañeros son sinceras y sólidas						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	2	10	8	3	



Subcategoría: Definición de roles

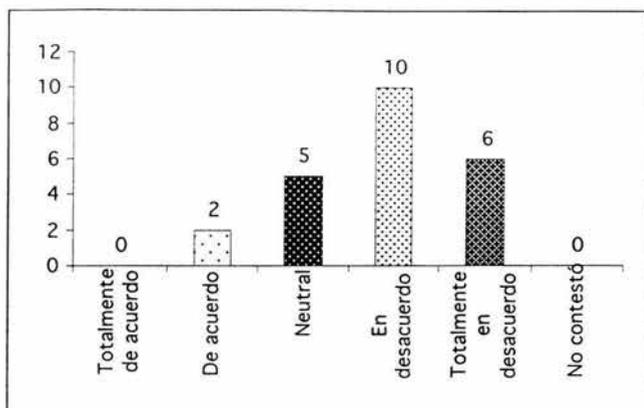
Pregunta 23: Los roles o papeles a desempeñar por cada quien están claramente definidos						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	4	6	9	4	0



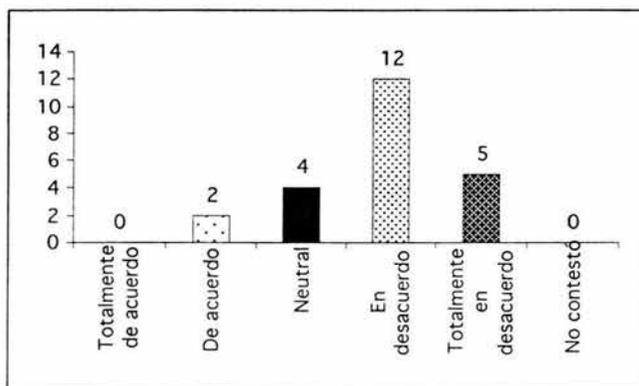
**CATEGORÍA: LIDERAZGO**

Definición: situación de superioridad de una empresa, un grupo o un sector (DRAE, 2001, p. 932)

Pregunta 24: Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	2	5	10	6	0



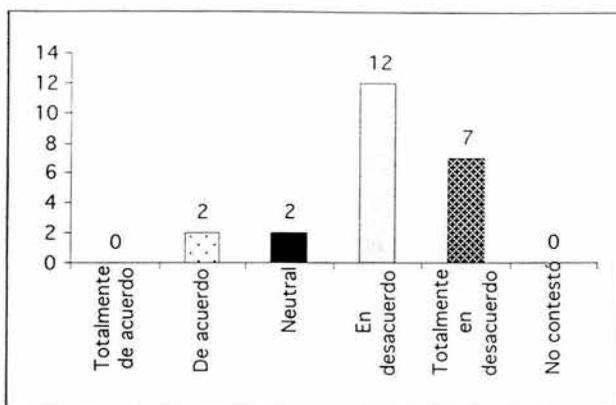
Pregunta 25: Los jefes promueven la participación de todos sus subalternos						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	2	4	12	5	0



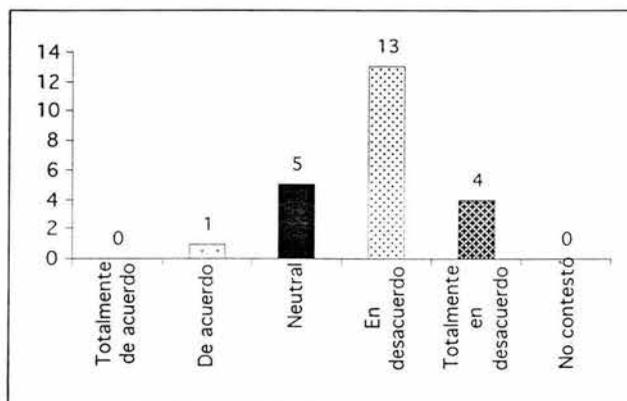
### CATEGORÍA: COMUNICACIÓN

Definición: transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor (DRAE, 2001, p. 412)

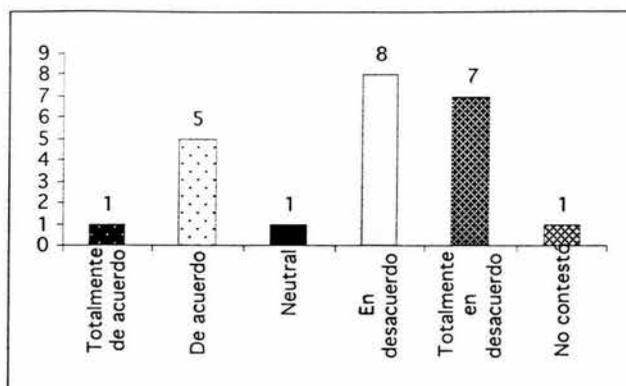
Pregunta 29: Todos en la organización tiene la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	2	2	12	7	0



Pregunta 31:						
Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	1	5	13	4	0



Pregunta 32:						
Mi jefe se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía						
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	1	5	1	8	7	1



### CATEGORÍA: CAPACITACIÓN (CAPACITAR)

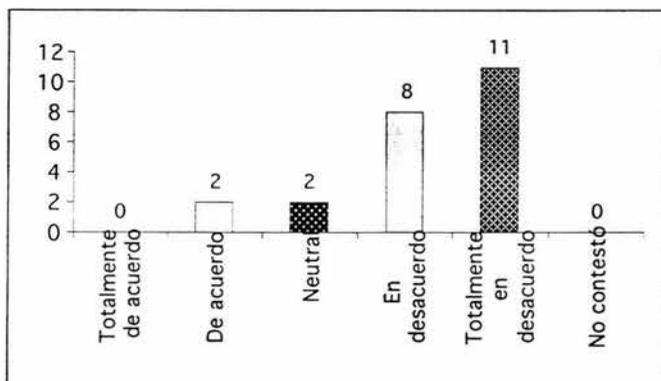
Definición: hacer a alguien apto, habilitarlo para algo (DRAE, 2001, p. 295)

Subcategoría: Interés de que el empleado se supere

**Pregunta 34:**

**Constantemente se me envía a cursos de capacitación**

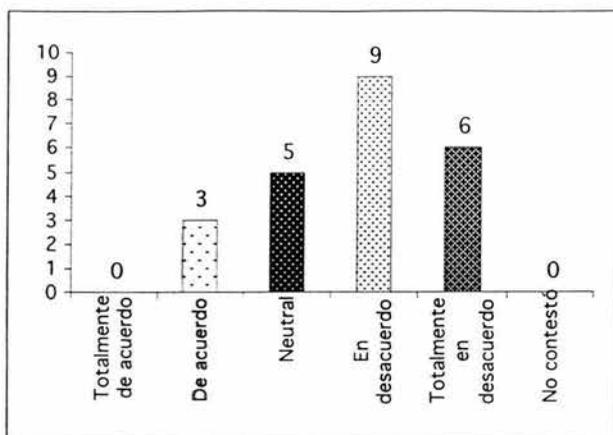
Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	2	2	8	11	0



**Pregunta 35:**

**La capacitación que ofrece la organización me ha ayudado a desempeñar mejor mi trabajo.**

Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	0	3	5	9	6	0



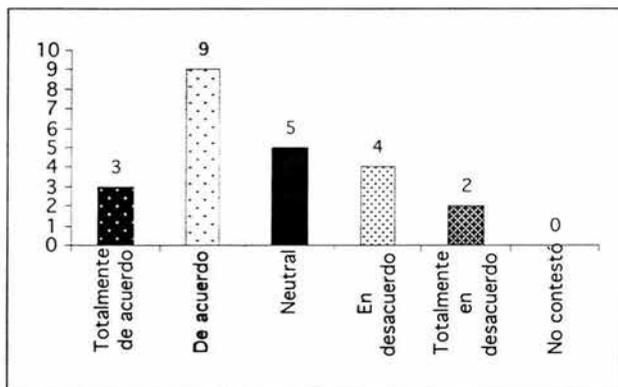
### CATEGORÍA: PRODUCTIVIDAD

Definición: Calidad de productivo (que tiene virtud de producir), Que arroja un resultado favorable de valor entre los precios y costes. (DRAE, 2001, p. 1248)

#### Pregunta 38:

Siempre sé con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo

Cuestionario Número	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contestó
Total	3	9	5	4	2	0



## **Anexo 3**



#### Entrevistas realizadas para el capítulo 4

1) Soy Felipe Sierra Beamonte, jefe de departamento de la subdirección de planeación y enlace editorial, de la SEP.

Problemática que se detecta en el área. Ahí no es tanto que haya problemas de comunicación, porque tiene que ser todo muy concreto, muy preciso y no se puede dejar nada si no es por escrito, se puede adelantar vía telefónica la solicitud de la cotización, o incluso la liberación, como el caso del folleto de secundaria, cuando necesitaban que se imprimiera a la velocidad de la luz, entonces lo que se hizo fue adelantar todo y después se hizo la papelería oficial, pero digamos que ya estaba impreso cuando se estaba llevando a cabo el trámite, por lo bomberazos no se sigue cuida la forma, que no se sigue lo que normalmente procede, pero todo debe quedar por escrito. Lo que sí puede pasar es que al área no le informen, que no le pasen a la subdirección lo que fue el presupuesto liberado o aprobado de determinada cotización, pero sí se la deben de pasar. De hecho ya quedó establecido, cuando estaba Martha (la anterior subdirectora), se las turnaban, pero cuando ella se va, dejaron de hacerlo, llega Abigail (actual subdirectora) y lo pide explícitamente, y vuelven a enviarle copia de las liberaciones y de las cotizaciones de los materiales de la dirección. Ya formalizada la situación a nivel administrativo, ya no hay problema, más bien a nivel cotización sí puede haber, y no problema sino más bien saltos que uno a veces no detecta en cuanto a presupuestos y que muchas veces ni la directora lo hace sino que da por hecho de que es lo mejor y que se tiene que ir a impresión con ellos y no hay ninguna observación, salvo por coincidencia o accidente que se detecte, por ejemplo, así sucedió con un texto *Un reto más* por cierto, el número doce, el precio se había duplicado, no tanto duplicado, sino que por lo menos un tercio sí se aumentaba, cuando eran las mismas características, la misma paginación y todo, no tenía porque haber subido tanto. Abigail lo recibe, coteja con el anterior presupuesto que tenía menos de seis meses y detecta un costo bastante alto se lo comenta a Elena y ella les dice que le bajen o que ¿cuál es la razón para que esté tan alto?, ya lo revisan y dicen que fue un error y se corrige.

En ese tipo de cosas es donde puede haber deficiencias que finalmente van a pegar al erario, errores u omisiones involuntarias o no tanto, pero cuántas veces pudo pasar.

Problemas detectado en el área

Son de actitudes, de predisposición de la persona, en este caso de la directora hacia el área o hacia determinadas áreas. En algunos casos se puede entender que hay un apoyo marcado, una ... todo se les facilita, todo se les cumple, sin cuestionar si realmente necesitan más personal, si realmente requieren de determinado equipo, y sin más ni más se apoya.

Comparativamente, por ejemplo, el área de coediciones, que personal tiene y que producción tiene, no digo que esté baja, pero de lo que tiene, por lo menos, nosotros deberíamos de tener igual, por lo menos, cómo te explicas esa falta de cooperación, muy subjetiva, no hay

una buena relación de la directora con la subdirectora y ahí está cuestionando todo tipo de apoyos. Se limita por ejemplo el apoyo secretarial, la secretaria es de tiempo completo pero está de medio, de práctica, y con la aclaración de que no se involucre demasiado porque no va a estar mucho tiempo ahí, entonces lo que ella hace es mínimo y no hay un apoyo, pues ahí hay mucho que hacer; simplemente con la entra y salida de material, y ella se hace a la izquierda, porque el trabajo puede acumularse ahí y ella no es para decir, bueno, hay que repartirlo, si no ella, porque ahora lo está haciendo Martín, y entregarlo, repartirlo. Nos hace falta un editor que se encargara de las coediciones, incluso más bien eso yo lo hago, pudiera ser suficiente, cuando no se juntan dos o tres procesos, telesecundaria y libros del rincón pero sí hace falta otra que ayude a Abigail para que se haga cargo de lo que es planeación, porque ella tiene que ser todo lo operativo, no nada más es recibir y entregar y coordinar sino también coordinarse porque es a la vez operativa y se encarga de todo. Porque yo la verdad la asistente de la dirección no se que funciones cumple porque esa sería un área que podría dar un apoyo y no lo hace. Esas son deficiencias en cuanto a la distribución de personal, la asignación de personal y de tareas, si nos vamos al manual, cosa que yo ya revisé te das cuenta que las tareas que tenemos nosotros deberían de ser muy concretas y lo son, por lo menos están establecidas así, sin embargo en la práctica haces de todo, desde cargar cajas, mesas, entregar libros y de todo porque no hay una adecuada planeación y asignación de recursos, en este caso humanos para que se hagan funciones concretas para las que está creada esa subdirección, como ya lo hemos platicado también, para mí en esa área se funden dos subdirecciones, lo que es planeación y lo que es enlace editorial; con planeación ya tienes para entretenerte un buen rato, en la coordinación de lo que sale del presupuesto, de cuanto se va a gastar, de quiénes lo van a hacer, con qué características, con las reuniones periódicas y tenerlo al día cosas que la verdad lo hace y lo lleva Abigail, que para mí le ha agarrado muy bien la onda y está al día en eso, y sabe que si se descuida tantito el tiempo en a programación la rebasa, entonces tiene que estar al día.

No hay apoyo, esta chica que tiene como tres meses con nosotros está metida en una cosa nada más que son los ISBN de los libros del rincón del año pasado, pero puede no haber empleado tanto tiempo en eso, porque ocasionalmente lo combina con la elaboración de actas y de oficios, pero eso es lo que es inherente a una plaza de secretaria,

Lo otro sería lo de acomodar libros, entregarlos, llevar ese tipo de cosas no?, como no hay otra persona que lo hiciera ella podría, bueno decir, recibí esto, le asigno número, le asigno oficio lo que tenga que hacerse para revisarlo en el área y además le doy seguimiento, es decir hago el oficio correspondiente para pasarlo a producción, cuando sea el caso, no lo hace, todo lo tiene que hacer Abigail,

¿Tú dices que ella está de paso?

...porque la adscribieron a esa subdirección y no le entraba, .... al otro día te vas a tu área y te acostumbras a no hacer nada, y colorín colorado, y debería de ser más grande el apoyo y de tiempo completo, y pues no hagas nada, esa es la consigna que le dieron, la persona que lo facilitó, la que la transfirió al área que es la jefa directa le dijo esa consigna. Desde ahí la predispuso a que no haga todo lo que se requiere aquí, por qué, por falta de apoyo a una persona que ella misma está contratando, no entiendo porqué ella misma está de acuerdo en que trabaje con ella y la bloquea, la limita, no la baja de una impresión o la hace ver como se ella fuera una tonta y la verdad no, tu la conoces, ella es una persona muy administrada, muy organizada muy amable, muy accesible, y como todos llega el momento en que está tensa, y es lógico, por la misma situación, pero creo que es misma situación la ha llevado a hacer, a Abigail, de a veces no ponderar lo que es prioritario sino que es con base en los gritos, cuál fue el más grande y el más fuerte y entonces es lo que urge, por eso yo digo que a veces la frese hecha de que ahí se dirige se administra se coordina por oído, cuando suena el trancazo, donde haya necesidad de hacer algo urgente entonces de apura, se coordina y se trabaja, mientras no, todo va como que saliendo, pero realmente ... u aunque no lo sea pero su a ella se le antoja demandarlo y gritarlo, entonces muchas veces las personas, no todas pero sí en el caso de Abigail, pondera las cosas con base en lo gritos, cuál fue el más alto, entonces dice ah, esto es lo que urge, cuando si lo ha analizado a ver, como en el caso de BC, que te dice ya pásalo, o te voy a llevar con la jefa para que le digas, no es necesario, o sea ahí es donde ella no mantiene su posición, , de que tambiuén ella conmoce la situación y es su trabajo debe de ...le ha .... pues el equilibrio, y si le grita ella también decir está en esto, estamos trabajando no se está durmiendo ahí tres días, es el primero de la semana y en cuanto se tenga se va a pasar, pero ya urge, qué pasa, voy a producción y me dicen: no entrégamelo completo así no, lógico, pero ella quería que se hiciera así ya, ya entrégalo, porque, porque hay que hacer un acuse, y cuando ya e tiene hay que entregarlo todo completo, porque es lo ideal, no entregar primero el libro y luego la iconografía y después el acuse, porque en ese momento no lo iba a hacer la secretaria, ya eran casi las dos.

#### **En lo tocante a los escudos de BC hubo un acuse en el 2002 y dónde están?**

Como no hubo un registro, digo todo es así como que ah, esto no urge, no es necesario, cómo vamos a cambiar esto, hay mucho trabajo, están como que de contentillo, han de haber dicho no se les va ha hace. Tampoco hay una decisión objetiva de los servicios que nos demandan se hagan, en primera, sino que se pondera se valora y es argumentando de que si hay o no trabajo, hay posibilidades de hacerlo o no, y finalmente, si está para eso, pues también se debe dar chance de hacerlo, darle margen, ya sea que tengas un cartel, que tengas otras tres cosas en producción, pero eso es también parte de lo tuyo, debes de dar el servicio. Entonces, como no es ordenado el sistema para darle servicio a las áreas, pues eso no se hizo y ya se quedó ahí, no hubo nada que hacer, que se respondiera porque no se hizo, creo que se

guardaban para la siguiente, ya no se le dio seguimiento, hubo también cambios de personal, y hubo ahí una ruptura. Porque el año pasado lo revisó Virginia ese libro, hizo correcciones parciales, que algunas no se las hicieron y ya se marcó como si se hubieran hecho y fueron sobre todo ortográficas, no tenemos idea de que había ese pendiente y si lo hubiera habido, no teníamos idea de por qué no se hizo, a lo mejor si lo hubiéramos tomado, no se hizo pues porque no se quiso hacer.

#### **Cómo describirías en liderazgo, y sobre todo aplicado a nuestra área**

El liderazgo ahí, que fuera un liderazgo de martirología porque ahí ser líder es más bien ponerse en contra de toda la inercia que hay, más bien yo creo que sería en defensa de lo que sea concreto, objetivo, por ejemplo, razonar en la toma de decisiones que no sea a pie, porque ahora gritó más fuerte y entonces síguete con esto, como líder de proyecto más bien podría ser uno, cualquiera que realmente valore lo que está en sus manos hacer en función de su trabajo, de sus actividades, inherentes al puesto, y que no se cofunda en hacer lo que son lo caprichitos de momento o porque el grito estuvo fuerte ahora sí por determinado proyecto, sino hacer lo que tengas que hacer conforme a los lineamientos de tu puesto, y en ese sentido encabezar la defensa de esa forma de trabajar más coherente menos disparada en el sentido de lo que ahora, de acuerdo con la directora urja, sino realmente de acuerdo con un programa de trabajo, claro, la mayoría de las veces puede haber un extra urgente, de acuerdo, sacarlo, pero siempre ponderando lo que es un programa de trabajo y no caprichitos, porque el programa no se respeta. Nuestras funciones son incorporar correcciones del área, desde luego que puede negociarse, si son importantes, si no, no, pero la mayoría de ellas son, pues no las van a hacer nada más para justificar el trabajo, no, desde un punto que pueda faltar o quitar, es parte de su trabajo y lo van a transmitir aquí para que lo hagamos, y va a ser válido: un punto, no se diga un acento. Digamos que no están haciendo su trabajo para nada más hacernos trabajar a nosotros, ese es un punto que a veces se entiende en producción concretamente. Nosotros estamos como subdirección en medio de los dos, e incluso de la Conaliteg, en medio de producción, en medio de los maestros en medio de Elena.

Sobre todo, no hay un trabajo de equipo, porque pareciera ser que se entiende que si tu le das trabajo es para causarles problemas, para provocar que trabajen a veces de más o sin razón, porque ya tienen demasiado trabajo y ya no es posible hacer lo otro. Entonces, falta ese trabajo en equipo, que diga, bien a lo mejor no lo pudimos hacer esta vez por estas razones, se justifica, pero que quede claro que hay que avisarles a las áreas correspondientes, no nada más porque son tonterías, cómo nos piden un punto, minimizan, degradan el trabajo de los demás.

Sería en este caso parte del liderazgo?

Pero en el caso de Alejandro más que liderar el determina lo que quiere hacer o no, no es un líder.

Líder es el que defiende a su gente, el que la protege, el que no deja que se vaya por ejemplo la gente capacitada, por su humor, por su forma de tratarlo, a mí me parece un anti líder en el sentido de que no protege a su equipo y no nada más es de ahora, hay varias gentes que yo conozco, mucha gente la verdad importante, valiosa como Lety, por ejemplo, se fueron por la forma que él las trataba. Otro pues se tiene que aguantar y ni modo, apechugar pero si fuera por ella, no todos, creo que muchos esperan la oportunidad para decirlo adiós. Incluso estando en una situación laboral desventajosa, que no tienen un ingreso fijo tal vez, pero ventajosa a lo mejor en el sentido en que están a gusto trabajando...

Un líder sería el que hiciera respetar la calidad que tenemos como trabajadores, el lugar que nos corresponde, sin que ... nadie se va a echar la bronca o más bien defenderse, evitar que lo denigren a uno, de salvar la dignidad, pero ya ponerse a defender a los demás yo creo que es medio difícil.

Tal vez es como una estrategia, a lo mejor no consciente, el que no estemos integrados como un grupo que podría defenderse

Quizá, es la forma de trabajar como dices tú pero no tienen la intención de desarticularnos, más bien eso lo provoca, la actitud que ella asume pero no creo que sea ... esa desintegración porque si no, no se explicaría la actitud, por ejemplo, de fin de año, que borrón y cuenta nueva, todo mundo bien cuates, bien felices... bien amigos y vamos a decir salud. Y finalmente la mayoría fuimos coherentes y dijimos si salud y felicidades de qué, si todo el año te la pasas ... y hablando a gritos y patadas, y en un día no se borra eso, entonces hay que ser coherentes, no se vale, un líder sería realmente, no los hay porque finalmente el trabajo que se hace es individual y lo haces metido con otras áreas, pero pareciera ser que ese trabajo en equipo es para afectar al otro, porque si le encuentra un error o una errata al libro es porque le quieres dar trabajo a quien lo va a hacer cuando es parte del trabajo.

**Es decir que yo trabajo más que tú...**

O al revés yo decido si lo hago o no porque yo soy el que tengo el poder. eso es por lo menos al nivel del género, no lo hago porque tengo mucho trabajo, además te aseguro que lo que me están marcando es intrascendente, no tiene importancia, el lo considera y lo pondera y dice que no, y argumenta que tiene mucho trabajo, ... un papel funcional y que su trabajo es ese y lo debe de hacer salvo que fuera algo totalmente incoherente y que puede presentarse y que no tenga caso hacerlo y se justifica la negativa, pero la mayoría de los casos, yo te diría que el 90 por ciento son cosas que se deben de hacer porque las áreas actualizan permanentemente, desde el lenguaje hasta el contenido fundamental del libro de ciencias naturales, que son los que ahorita tienen ¿cargo? Y están ahí parados porque se van a valorar, van a ver si se hacen si hay humos para ver si se hacen o no verdad, así de sencillo.

Más que liderazgo hay una decisión de jerarquías para determinar ... que yo tengo capacidad de hacerlo, o de ... quien lo va hacer o determinar si se hace o no se hace. Tanto es a veces la influencia del amiguismo, o una buena relación entre ellos, que .... desaparecer a la persona que no se integra. No es que no se integre, si no que no comparte a veces sus bromas buenas o malas, pesadas, entonces lo hacen a un lado, y dicen no es de mi equipo, no se ríe de mis bromas y entonces la voy a marginar la voy a hacer a un lado y voy a hablara mal de ella sistemáticamente hasta hacer creer que es inoperante que es el caso que le ha tocado jugar a Abigail, que no se ha integrado a un equipo de bromas , de chistes y de hacer el juego ... a la jefa y entonces "te hago a un lado porque tu no estás conmigo", no te caigo bien o por esa razón no me caes bien y te voy a hacer lo que sea necesario para hacerte creer que tu no estás haciendo bien tu trabajo y sistemáticamente, si hace las cosas de determinada manera, ahora hazlas de la otra, y si las haces de esa, vuélvela a hace de la primera y así hasta fastidiarte. Y todo porque me vendieron la idea de que tu no llevas bien con nadie, eres una enojona,

¿Quiénes?

Sus amigos, los mismos que están con ella, aun conociéndola, sabiendo que es eficaz pero que no lleva con ellos, entonces yo te relego, te hago aparecer como tonta, como incapaz y eso ya vendido, pues quién se lo quita a la que dirige.

Depende del criterio ¿no?

Yo lo dudo, si el criterio de ella es hacerle más caso a su secretaria de algún chismero, y ahí va sobre de esa persona. El caso de Elsa, que la acusaron de que había hablado o dicho algo, a ese nivel, no se puede creer que una secretaria pueda más que lo que ella ve y llame a esta otra persona para reclamarle que por qué anda diciendo que ella había corrido a Martha, y esta persona con trabajos le hablaban. No tenía a quién decírselo si no se llevaba con nadie en ese momento, si acaso conmigo. Creyó más en lo que le decía su secretaria que en lo que se podía ver en la realidad, era una persona tranquila. Bueno, creer que Abigail es enojona y peleonera eso está fiero de la realidad, así de sencillo.

En cuanto a las actitudes que yo veo, es que no hay un liderazgo, y una coordinación, o sea que, para empezar, si la cabeza está mal, el cuerpo o las partes deben estar mal, si la cabeza de repente se dispara y empieza a gritar y a decir y a querer que las cosas se hagan como por arte de magia, si se le olvida que lo que dijo hace dos años, como el libro de BC, ahora se tiene que hacer y no se hizo porque en su momento decidió que no era importante que estaban mal las imágenes y que ahora sí, debe de haber un orden, una organización que permita tener un expediente que te permita conocer cada historia de los libros, entre otras muchas cosas pero ahí es donde está mal la cabeza, para empezar no digamos que haya liderazgo ahí, sino simplemente no hay una buena coordinación. Liderazgo yo creo que nadie, hay imposición, hay jerarquías que ... prevalecen sobre los criterios de las demás personas y

se hace lo que la persona que está a cargo dice, no porque sean las más adecuadas y las que convengan más y prevalece el hecho de que por caprichito yo no te hago esta corrección, me parecen feas, cuando no se valora si, independientemente de la categoría, el material que sirve para hacer el trabajo editorial finalmente es de un estado y para el estado le cumple y se debieron hacer, no porque le parecieron mal a la persona, pudo ser que técnicamente no se pudiera ... se reponen o se hacen otras mejores y se cumple con el trabajo que se esta pidiendo porque para el estado cumplía y no hablemos de liderazgo, porque no lo hay. Un liderazgo yo diría que debería de fungir por parte de la cabeza para que se pudiera ... con las plazas que hacen falta, medio se hacen parches por un lado y otro, más o menos lo que se necesita para los libros del rincón, pero no de forma, no de lo que realmente se necesita en el área para funcionar bien. Se habla en otras áreas de que pudo haber habido tabulación y no aumento, porque no va a haber aumento, pero la forma que encontraron otras áreas, no sé si eso haya sido realmente cierto y en la práctica se diera para aumentarles que se solicitara una retabulación que no se manejara como aumento, sino que se dijo en la última junta que hubo en la coordinación en al dirección general el 19 de diciembre que la única forma de que nos dieran un incremento si no significativo, por lo menos simbólico, era que nos buscarán una retabulación en las plazas, la tuya, la mía, que buscarán hacer tabulaciones por el trabajo que hacemos y no se hizo en esta área, yo no le vi el liderazgo , no se puede hablar de un liderazgo, líder es quien ve por su personal, porque esté bien porque esté a gusto, porque no se vaya a la primera oportunidad que tenga incluso, si... no es una buena oportunidad ... yo no voy a tolerar tus gritos, tus insultos, tus estados mentales, y quines a veces nos aguantamos es porque no hay trabajo, porque afuera está más difícil.

Esto que me dices tiene mucha relación con lo que es el poder?

Yo creo que sí, pero que es realmente el poder? a qué nivel lo estamos manejando, es un poder de, ni siquiera de despedir, porque no tiene las agallas para hacerlo pues si alguien no le está respondiendo lo que hace es hacerle la vida de cuadritos y en el último de los casos cuando ve que la persona no está dispuesta a irse es cuando les dice "dame tu renuncia". Contados casos, porque más bien las actitudes son las que colman a la gente y solita se va entonces ahí el poder no es más que de joder, de que te puedo joder te jodo, no se tiene la capacidad de decidir y sí en ese sentido tiene la capacidad de decidir ... si tu corrección procede o no procede o si tu diseño es válido o no si tu imagen es buena o mala y se queda en el libro la que estás proponiendo creo que ese es el nivel de poder que tienen. Si alguien quisiera tronarme no lo va a poder hacer vamos a dejar que esa persona se vaya, cómo, jodiéndola, fastidiando. Por qué, porque no tiene la capacidad de decir: *fulanito* está llegando tarde y ya me hartó no tiene las agallas, el liderazgo para decirle o llegas temprano o te vas, no puedes llegar tarde pero eso sí, irte puntualmente. Entonces qué hago? Disfrazo mi orden, mi mandato, mi decisión y mi poder en una serie de papelitos para todos cuando solamente

es una persona la implicada lo que pasaba cuando se quejaba de que cierta persona no llegaba a tiempo y se iba muy puntual, empezó a hacer oficios para todos

**No entiendo porqué si no le funciona alguien porque lo conserva?**

Y porque en lugar de decirle sabes qué, muchas gracias. Sus decisiones son subjetivas, me cae bien, me cae mal, muchas veces no existes no te integra al equipo , ... es mala onda, entonces la voy a fastidiar ... a gritos y de mil maneras se lo voy a hacer ver .

**No reconoce**

No, y nunca lo va a reconocer su intención es hacer ver mal a la gente , en cualquier oportunidad que tenga lo va a exhibir. Sin embargo tu y yo la hemos tratado sabemos hasta sonríe y puede hacer buenos chascarrillos. Pero es mala como jefa. Como persona no ha habido ningún problemas eh?, yo podría pensar que sus chistes no se me hacen malos. Pero cuando se trata de ver cómo coordina o intenta coordinar, no digo que no sepa, conoce su trabajo, se ha hecho aquí, ella venía de otra área totalmente distinta ... y ya lleva ... años aquí y es buena, conoce está informada y le ha costado mucho por eso tal vez ahora es que llega a ser arbitraria, grosera y cree que todos deben estar a su nivel; a ella le costó... mucho tiempo, quizá muchos tropiezos y regaños. y pues las personas que llegan a sus cargos quiere que ya sepan todo, un ejemplo de esa situación es lo que pasa con Abigail, cuando ella llega, jamás le entregan jamás la presenta siquiera con los demás, con los que tenían que presentarnos lo hizo, pero de una formal con los que van a ser sus similares a nivel de equipo, jamás, fue como otra persona que ya ha estado trabajando, se presenta nuevamente a una reunión y sin más ni más empieza a decirte como si ya estuvieras empapadísimo ella olvida, que para el cargo que ocupa la prepararon por lo menos tres meses me imagino que cobrando un salario la anterior directora fue Ángeles Gonzáles, quien la preparó, le enseñó el trabajo, la dejó encadenada, paulatinamente ella fue aprendiendo más, conociendo más relacionándose obviamente a ese nivel de dirección lo tiene que hacer y lo hizo bien, lo está haciendo bien, eso nadie se lo quita pero lo que no ha aprendido es a tratar al personal.

No creo que lo haga de una manera intencionada, que divida al equipo, son cosas muy subjetivas, por ejemplo de decir no me cae bien *fulanita*, o *fulanito* me dijo que no le cae bien, la viene a acusar de esto y lo otro, entonces yo le creo a él y empiezo a molestar a la otra persona. No soy capaz yo de poner en tela de juicio lo que me está diciendo esa persona y valorarlo con base en el trabajo de la otra. Yo creo que ahí es donde no hay ...

Qué grupos identificas dentro de la dirección

Pues nunca he hecho un análisis de la sociología laboral, pero creo que podemos hablar de la gente que, creo que como nosotros que trata de estar en paz, de hacer su trabajo con todos, al menos entendemos que tienes que coordinarte y relacionarte con los demás para hacer un buen trabajo. Y hay quines creen que son una elite, y que si no estuvieran en este trabajo las cosas nunca saldrían, no nada más del área, sino de la SEP, y quizá un tercero que es a lo

mejor coherente en el sentido que va trabajar y hacer lo suyo y no le importa llevarse bien con los demás, va a trabaja. ...se pueden reducir a dos: los que trabajan bien y se llevan bien, y los que trabajan bien pero que no están bien con todos, de alguna manera llevar agua a su molino en el sentido de vender que su trabajo es fundamental y que si no lo hacen ellos nadie más lo puede hacer y que son imprescindibles, aunque sabemos que muchas veces nada más estamos pegados al teléfono y son de relaciones públicas y de ahí no pasan pero, bien podría ese trabajo no hacerse y no pasaba nada. Dos grupos, uno que se cree imprescindible y llega a hacer cosas .... porque en aras de querer demostrar que sabe mucho, que sabe todo, que puede con todo, llega a ser no solamente torpe, sino hasta odioso, porque si sabe hacer algo lo hace y ya, hacer las cosas tu solo y punto y no alardea, incluso porque se tiene que hacer y que bueno que lo hiciste bien, es tu trabajo, todos estamos aquí para determinada función y hacerla bien. ... cacarear tanto el huevo llega a ser molesto y es lo que yo veo en algunos casos

...

tenemos que reconocerlo y no nada más a la dirección, sino que como equipo, realmente desintegrado o dividido, diseccionado, pero se trabajo realmente en equipo lo que tenemos que aplaudirnos es eso, que finalmente las cosas salen y bien en la mayoría de los casos, sería deshonesto de mi parte si no dijera que la mayoría de la gente que estamos ahí somos capaces, y que hacemos las cosas de la mejor manera, aunque no todos tengamos o tengan el gusto y la manera de trabajar en equipo sino que quieran hacerlo por su cuenta y .. no quieren hacer equipo simplemente, no gustan de trabajar en equipo y simplemente lo hacen con el afán de destacar, atribuirse cosas que, independientemente de que ... en equipo sí les serían reconocidos porque hay buenos elementos ahí. El mismo ale, es bueno, el trabajo que se está haciendo con los libros del rincón, que se hizo y que se va a seguir haciendo por lo menos este año, en 75 días sacar 900 títulos, el año pasado 700, más o menos, 45 millones de libros impresos para este, eso no lo hace un país de primer nivel, lo haría porque tiene recursos, con todo el equipo, con todo el personal a su favor y aquí con uno que otro elemento incluido en algunos meses ... y se hacen buenas cosas. Yo creo que ahí es donde uno se debe sentir orgullos de lo que realmente hacemos pese a las condiciones en que lo hacemos, tanto laborales como de recursos humanos y de desintegración.

Ahora, desde el punto de vista laboral, estamos, te lo digo porque se pudiera decir que no estamos tan mal, como en el caso de los jefes de departamento, se pudiera decir que podríamos estar mejor por lo menos en otras secretarías una jefatura como la que tenemos nosotros, mínimo salen ganando cuatro mil pesos nominales más, quizá netos a lo mejor dos o tres mil. Pero están mejor pagados, porque el trabajo que hacemos es bastante especializado, bastante detallado, y se sacan cosas, y si se te va un error, una falta de.. se imprimen cientos de miles, no es nada más así de sencillo y creo que sí debería de ser mejor

retribuido en general porque la verdad es bastante especializado y la chamba que se hace bueno seguimos haciendo la misma chamba o más con menos recursos ... la verdad sí nos debemos de sentir orgullosos porque a nivel de subdirección o de dirección hagamos cosas bastante valiosas e importantes pese a que uno que lo conoce porque está dentro, vemos que no hay un trabajo en equipo y que la coordinación es deficiente porque no trabajas a gusto oyendo gritos, oyendo agresiones, es difícil. El trabajo finalmente sale y sale bien yo creo que es por la voluntad y el empeño de cada uno, y cuando se puede, claro, trabajas en equipo y lo haces bien. Si pese a los que no quieren lo haces muy bien.

Bueno, gracias y nos vemos.

2) Mi nombre es Leslie Abril Cano y tengo el cargo de coordinador de profesionales dictaminadores.

#### **Conflictos**

Los conflictos. Realmente no hay una interacción de equipo, todos son como muy celosos de sus subdirecciones y en realidad no se trabaja de una forma horizontal, todo es muy vertical y el problema es que los subdirectores tienen mucho recelo de que se interactúe y yo creo que el área de Producción es un área muy conflictiva en ese aspecto. No hay, no fluye realmente la información y la comunicación de forma regular, siempre hay como muchos cortes y básicamente es eso y creo que también por la característica del área tienen conflictos por la cantidad de trabajo, no hay un cronograma establecido año con año, existe un cronograma en esencia pero siempre hay mucha miscelánea no, y entonces como también se trata de un problema de presupuesto por la característica que es una institución y el presupuesto se suelta más allá de mitad de año pues hay muchos retrasos y no se puede trabajar con planeación realmente con una planeación año con año, entonces básicamente es eso. Yo creo que será eso que siempre trabajamos con mucha presión y con muy poco tiempo. La Dirección General sigue teniendo bajo su última palabra todo lo que se hace desde portadas para un libro y yo creo que eso es un poco absurdo . no se le da todo el peso que debería tener a la Dirección Editorial ni se le da toda la beligerancia para tomar las decisiones ..... Justamente, entonces yo creo que por capacidad no es el problema, yo creo que es un asunto de jerarquía que se sigue manejando de esa forma y hay muchos retrasos, los retrasos de por sí, los típicos de institución, la burocracia aquella y aparte que no se delega nada, todo lo tiene que ver finalmente la cabeza, entonces las subdirecciones tampoco tienen la libertad para tomar ninguna decisión, todo lo tiene que ver el superior, en este caso la directora y a su vez la directora general, entonces finalmente no se puede ni planear, ni trabajar con tiempo. Yo creo que entonces ese sería uno de los conflictos..... Ja ja, ja, bastante fuerte.

### **Interacción entre áreas y compañeros**

Pues yo creo que hay muchos conflictos en esencia, por la situación laboral, no, este hay muchos celos, celos de todo tipo, no. De pronto las actividades que tiene cada quien si tendrían que manejarse de una forma más natural pues sucede que siempre es mal visto alguien que tiene inquietud por saber más. Resulta que no, que a lo mejor esa persona quiere ser líder, quiere imponerse, entonces hay muchos celos laborales, creo que ese es uno de los conflictos más fuertes y no sueltan la información o la restringen de pronto, ponen obstáculos. Entre nosotros mismos nos ponemos obstáculos para que no haya alcances, porque igual y te brincas las trancas, pero yo creo que toda la gente que estamos ahí, tenemos muchos años como para saber de qué manera se debe de llevar a cabo desde un documento, hasta la presentación de un plan editorial en coediciones, yo lo sé perfectamente, pero sí, yo creo que hay celos laborales y no te permiten muchas cosas entre los que estamos a iguales. De cualquier forma hay problemas que son personales y que se llevan al ámbito laboral. Entonces ese es un problema que todavía no queda como muy claro. Nadie nos aclaramos y además, ya de pronto, no te interesa. Francamente uno viene aquí a trabajar y si no se puede, pues hasta donde se pueda.

### **Comunicación formal e informal**

Yo creo que el asunto de los oficios internos o sea dentro del área a mi parecer me parece absurdo porque podrías manejarla en forma económica porque somos un equipo finalmente y no habría el de que tú no me dijiste y tiene que haber un papel que avale que sí lo dijiste, entonces eso es absurdo porque tiene que ver con las metas de área y las metas de área no excluyen a nadie, entonces eso me parece un poco absurdo y yo que trabajé en la iniciativa privada me parece más absurdo todavía. El asunto de los documentos institucionales con su redacción y su berborrea también me parecen muy poco funcionales, pero es como ir en contra de todo lo que está aceptado institucionalmente, pues finalmente es la manera que tienen como para avalarse acuerdos y todo ese tipo de cosas pero sucede que un oficio puede trastocar en mucho el avance de un proyecto, entonces a mi me sigue pareciendo un poco absurdo sabiendo que finalmente todas son metas institucionales de un proyecto educativo, entonces a mi en lo personal me parece un poco absurdo que si no lo documentas fehacientemente, que tenga la firma de todo el mundo, pues quiere decir que no se dijo no pero sí se dijo, pero es lo mismo, es como la falta de compromiso de las áreas también no, de nosotros mismos y de las áreas con las que trabajamos de aceptar la responsabilidad y lo que te toca hacer y en esencia todos lo sabemos que es la parte que nos toca de cierta de los proyectos que se elaboran en el área o en la dirección general o en la subsecretaría yo creo que nos queda claro lo que nos toca a cada quien pero es un asunto de falta de compromiso.

### **Relaciones interpersonales**

Eso varía mucho. Es como una cuestión de personalidad. De hecho yo te comentaba que mi personalidad a lo mejor no es tan simple. Yo soy una persona muy introspectiva que si se relaciona con todos, sé la relación, pero sí me interesa llevarme bien hasta cierto punto. No hacer amistades porque por ejemplo en el área no tengo amigas así de manita, no las tengo, porque por las características del trabajo, por las características de las personas que trabajamos ahí que somos tan distintas, pues no se da una relación de amistad o sea una relación meramente laboral y a veces ni esa, no se puede dar, no hay comunicación pero se tiene que dar justamente aunque lo personal lo llevas al trabajo y eso es muy grave, muy grave pero definitivamente estar luchando contra esa parte, pues tampoco se me da, entonces lo que he optado es lo estrictamente necesario y si tampoco puede haber ese tipo de comunicación entonces no hay ninguna y no hay problema o sea yo hay gente a la que no le hablo y no me importa, definitivamente no me importa ni me meto con ella y espero que esas personas tampoco se metan conmigo. Básicamente es eso. A lo mejor yo he tomado decisiones muy drásticas que a los ojos del área les han parecido fuertes, pero yo creo que por salud es mejor tomar esas decisiones y asumir las consecuencias de esas decisiones y las tomas con base en la experiencia simple y sencillamente porque sabes las características de tu trabajo porque sabes la posición que tú tienes y aparte tener que relacionarte, o tener así algo de roce con la gente que sabes que por naturaleza no hay empatía pues de plano mejor no, por lo sano y por salud para ambas o para todos no sé.

Yo creo que con muchos con los que yo trabajo en el área en general me llevo bastante bien. No íntimo porque no se da la relación para eso, pero considero que en general me manejo bastante bien. Yo puedo hablar a partir de mí igual la percepción que tengan los demás de mí la desconozco, pero he tenido muy buena suerte porque sí puedo trabajar con la gente fácilmente, no tengo un rollo de imposición de roles de ningún tipo, puedo ir a sacar una copia fácilmente aunque habrá otros en mi condición en que no lo hagan y también puedo tomar decisiones de jerarquía, entonces yo no tengo problemas con ese asunto de los roles ni nada ni con pedir cosas, estoy en el lugar en donde estoy porque sé pedir y sé dar en consecuencia, entonces supongo que la cabeza que es Elena, ha tenido a bien dejarme donde estoy porque soy una mediadora, mediadora hasta con las áreas académicas y de toda la dirección general y eso habla de que soy una persona que se puede relacionar fácilmente sin broncas si no, no estaría en donde estoy y tengo muy buena relación con los editores externos, tengo muy buena relación con las áreas en general y sí es laboral pero también es amistosa no es nada más de ¡hola!, estoy hablando de tal, no, o sea siempre hay algo de que hablar a colación no hay problema o sea yo no he tenido problemas en general y funciono bien si no, no estaría donde estoy.

## Grupos

R. Esa es una de las cosas que, que bueno que tocas. A mi me ha parecido siempre como muy loco el asunto de los grupos, formar grupitos y entonces aquéllos no se llevan con los de más allá y entonces yo no pertenezco y de repente era para mí un conflicto hasta psicológico no pertenecer o sea saberme que no pertenecía ni a uno ni a otro ni nada, en algún momento lo llegue a tocar en plano laboral también, porque justamente yo no quería estar en medio de una situación de rebatinga entre dos grupos, o sea yo dije no, paso, mejor me pongo a disposición de personal, pero yo no puedo estar en medio de dos juegos porque está muy cañón. Finalmente siempre se ha dado eso en el área, la cabeza propia tiene a sus elegidos y no necesariamente son los elegidos a los que apapacha, son los elegidos a los que les exige más. Existen los no elegidos, pero son los que no existen y aunque no hagan nada, no pasa nada, pueden continuar por ahí, a lo mejor no los llamará y no les tendrá confianza, pero no pasa nada. Eso es lo más grave, porque no tiene que ver con ser apapachados por la cabeza, tiene que ver con si hablar con ellos, darse la libertad de poder hablar con ellos ciertas cosas, pero también de cargarles la mano fuerte; por otra parte a nivel obrero que estamos todos, las hormiguitas, existen grupos muy marcados que tienen que ver, supongo, con intereses de cada quien, personales. Es por eso que yo digo, pues no formo parte porque no manejo el mismo discurso de nadie y si puedo por ejemplo platicar muy bien con Sagrario de sus cosas, pero ya hacer una amistad no, porque no hablamos el mismo lenguaje, a lo mejor a mi me gusta el cine, me gusta la literatura y a ella no le gusta, entonces, bueno, hablamos de lo que sí podemos hablar, a lo mejor son cuestiones laborales, cuestiones de lo que le suceden a ella y yo tengo así como que mucho el rollo de escuchar y tratar de dar mi punto de vista de sus asuntos que no pasa lo mismo para con los míos que siento que son como que más complicados y a lo mejor a la gente le parecen nimios en relación a los suyos que son problemas de casados, que son problemas así como que más complicados a su nivel claro. El asunto que yo siempre he visto es una necesidad imperiosa de algunas gentes de formar justamente bandos, el rollo así de como te diré, del protagonismo a partir de su actitud supuesta de ser muy amistosas y de no tener problemas y de estar preocupadas siempre por el bienestar de los demás, pero en un plan protagónico que tiene muchos trasfondos y yo me doy cuenta que es un problema más bien manipulatorio por supuesto, pues eso a mi siempre me ha parecido bastante deleznable, y digo, en la sociedad en general. A mi no me interesa para nada abrazar ninguna bandera, yo tengo mi bandera y tampoco pretendo que nadie abrace conmigo mi bandera, o sea, yo soy como soy y soy totalmente independiente y no pertenezco a ningún grupo, desafortunada o afortunadamente a mí me ha funcionado mejor así y no estar al lado de nadie. Soy totalmente imparcial, cuando me llegan a preguntar tal o tal, yo no puedo dar muchos datos porque yo no tengo que ver con esa gente, pero sí, existe un bando muy marcado y existen los otros. Existe, por ejemplo, por la parte de Diseño que se

une mucho, de pronto existió, en su momento, en el área de Vinculación que también tenían su otro bandito y que comían juntas, o sea, cosas así que es más que evidente, gente que si se sigue yendo a comer junta, los que en algún momento sabes que han promovido actitudes para con otras gentes muy desagradables y de boicot, eso sigue existiendo y seguirá existiendo siempre, y como a mí no me late formar parte de nada de eso.....

### **Competencia**

Sí. No es una competencia leal, es muy desleal, porque, aparte, te digo, es un asunto personal que lo han llevado al asunto laboral y se ha convertido en chisme popular y entonces pareciera que toda la gente que entra tiene que enterarse de un chisme inventadísimo de alguien de mala leche y bueno, si esas gentes prestan oídos a eso y no se permiten realmente conocer como es en realidad la situación o la persona, pues que pena por aquéllos, claro.

### **Personalidad**

R. Sí definitivamente, eso no lo puedes dejar. Precisamente en algún momento Angélica a mí me comentaba que en general, la gente me toma como alguien antipático por mi personalidad que es una personalidad que no es de sonrisita, no es así de que ¡ay! yo me llevo bien con todos y los amo a todos, o sea, no puedo ser así, o sea, realmente no soy así, pero creo que tengo algunas virtudes, tengo muchos defectos, sí soy como que, como te diré, como muy visceral, sí soy muy visceral en todos los aspectos, pero también sé que soy una persona muy solidaria y que en la buena línea, sin tratar de fastidiar a nadie, en el trabajo, te voy a echar la mano siempre, porque sé y estoy convencida que definitivamente esa es la ruta para lograr objetivos.

En situaciones muy complicadas que se han presentado y cosas muy fuertes y muy personales que me han parecido muy desagradables y que esas personas no me interesan, o sea, no voy a hablar, lo siento, nunca, no me importa. Con el paso del tiempo me di cuenta, y con otras, digo, me llevo súper bien, no tengo bronca realmente. No puedo dejar mi personalidad a un lado justamente porque no puedo hacerla a un lado y no puedo dejar a un lado mi orgullo, que no se entienda como soberbia, sino es un orgullo del que estoy orgullosa de lo bien que puedo realizar cosas, porque yo lo sé ese orgullo no lo puedo hacer a un lado y estoy conforme con mi actuar, o sea, puede que a mucha gente no le parezca porque no soy la típica ¡ay sí! Soy buena gente con todos y mi aura es blanca y no, o sea, eso no lo puedo hacer ni me simpatiza la gente que es así porque en general, las que han dicho eso o los que dicho eso, han caído en sus propias palabras o se han enredado con sus propias palabras y en la práctica no ha sido así para nada, entonces yo prefiero, a lo mejor soy antipática para muchos, pero cuando ya me conoces, a lo mejor, soy más simpática.

### **Camiseta**

Yo creo que sí tiene que ver mucho con el compromiso. No es uno de los factores predominantes en el área y eso tiene que ver con las condiciones laborales; son muy malas

realmente. Hay mucha desigualdad en los salarios, hay una desigualdad espantosa en las responsabilidades. Hay gente que le va muy bien por hacer muy poco y hay gente que está muy desprotegida en todos los aspectos: económicos, de seguridad social, etcétera, y que trabaja mucho y se compromete mucho, o sea, yo creo que eso está muy desequilibrado en el área y tiene que ver justamente con la mala negociación que existe de la gente que justifica los cargos y las responsabilidades de cada personaje, yo creo que se han tomado muy malas decisiones en el área de quienes tienen que tomar decisiones. Yo creo que no ha sido aprovechada en su totalidad, ni su capacidad de compromiso y de responsabilidad a la gente que lo puede realmente hacer, o sea, no se dan chance, me queda claro que es mejor mantenerlos a nivel, no sé por qué, también de pronto se mete el rollo de .....? ¡ay! no valla a descollar tanto, porque entonces ya esto se empieza a desequilibrar; o de repente tiene que ver con rollos de políticas institucionales y burocráticas que a mi me parecen absurdas y yo creo que mucha gente sí tenemos la camiseta puesta, pero hay momentos en que no vives de si lo haces bien y si vives de dinero y de repente ya la cuestión económica te sobrepasa porque tienes que vivir y trabajas justamente para sobrevivir y si no hay un reconocimiento económico, no puedes vivir de que bien lo haces, definitivamente, y entonces, eso merma el compromiso y merma el rollo de usar la camiseta y ponértela bien, o sea, ya vas dejando las cosas al ay se van y eso es totalmente absurdo porque la gente que sí produce se va desilusionando. Desde que estoy aquí, prácticamente la dirección se ha vuelto a hacer en su totalidad; estaba yo haciendo un conteo y son como 30 personas las que se han ido y esa es más o menos la población del área: entonces en 7 años, ha cambiado totalmente y sólo se han quedado algunos, pero si te das cuenta, esos algunos son los típicos que se conforman con checar a las 9 a.m y checar a las 6 p.m., cubrir sus 8 horas, pero en un asunto ya de empresa, o sea, de emprender, no hay propuesta. Eso es, bueno, hay unos que se quedan así y hay otros que sí tienen ganas de hacer cosas y todo precisamente porque tienen ganas y ven que no hay más para donde moverse, pues se van y hay otros que de pronto se tienen que quedar porque no hay mucho afuera, pero sí, ya no trabajan con el mismo entusiasmo.

**O sea, no hay otra alternativa para ti?**

Por qué me quedo? En algún momento yo estaba enamorada del proyecto educativo. A mi me resultaba muy satisfactorio y presumible trabajar haciendo los libros de educación del país, ya sea para el magisterio que son con los que realmente tengo más experiencia de los que se han hecho y ahora los libros para las bibliotecas de aula y escolares. Yo creo que estaba como comprometida y me gustaba el proyecto. Ahora, después de un par de años, lo que he hecho es tratar de aprender lo más posible de donde estoy, adquirir todos los elementos necesarios para en un momento dado, cuando las circunstancias sean propicias, pues dar las gracias e irme bien, yo no quiero que me corran, o sea, soy demasiado orgullosa para permitir que me corran y por supuesto quiero irme con la seguridad de que me voy a un

lugar donde me van a valorar en todo lo que hago, mi labor aquí, y la situación del país, no está en este momento como para moverte tan fácilmente, entonces tengo necesidades indispensables y que no puedo dejar así como que al margen o sea, si me mantengo, soy una persona que vive sola y tiene que cubrir todas sus necesidades, entonces, no puedo tomar una decisión tan a la ligera y no puedo perder lo más por lo menos, ni dejarme llevar por los berrinches, que eso me ha pasado muchísimas veces, de que me he emborrachado y me he decepcionado y me he deprimido por las condiciones en las que trabajo, por supuesto que sí, pero pues trato más bien de sobreponerme, tratar de salvar lo bueno y aguantar, aguantar, yo sé que si persevero, lo voy a alcanzar en algún momento y no pierdo la fe ni la esperanza, digo, no aquí, aquí me queda claro que nadie me va a reconocer nada, eso es muy grave, es muy grave, porque muy buenos elementos que se han ido por eso, o sea, yo también lo veo en tu área, por ejemplo a ti sería muchísimo más fácil que te dieran la jefatura y, ¿cómo, por qué no? No sé, hay cuestiones como que muy absurdas.

#### **Liderazgo**

R. No además yo creo que ella es una de las burócratas más acérrimas porque, digo, con toda la pena del mundo, yo sé lo he dicho. Las decisiones que toma son muy malas y no con la cabeza fría, o sea, realmente yo creo que ella no es una buena líder, o sea, yo la respeto mucho por su capacidad que tiene, unas capacidad impresionante, pero para el asunto se ser una cabeza de un equipo, no tiene la sensibilidad para detectar a los personajes claves en cada cosa y ubicarlos en un buen nivel, o sea, en un nivel de estructura o en un nivel económico directamente proporcional.

P. Observación que no se escuchó bien

R. Justo, justo, (porque aún así, ella que te está dando, pues tienes que regarla.)¿? No tienes que gritarle ni pisotearla, o sea, de verdad sí la tienes que cuidar y ella no sabe cuidar a la gente, entonces, pues que pena, pero pues se va a terminar quedando sola, digo, igual a la vuelta del tiempo..., el mundo editorial es tan pequeño, que me la encontraré, pero prefiero encontrármela y saludarla, que si me voy en mal plan me puede ir bastante mal, la verdad, ni me interesa, yo no tengo bronca. Todo lo contrario a como es E., sí porque de repente la actitud de ella es como de reina, la reina de corazones de Alicia, entonces ella quiere cortar cabezas a lo desgraciado, cometes el más mínimo error y (gritos y exclamaciones), entonces es más bien como cazar errores, y eso no es un líder, o sea, un líder es justamente quien te promueve, quien te alienta, quien te reconoce, o sea, no se pierde nada si se reconoce a un miembro de tu equipo que lo está haciendo bien, pero ella ni siquiera tiene esa capacidad, entonces yo definitivamente creo que un buen líder tiene que ver justamente con tener la capacidad y la sensibilidad que yo te mencionaba de reconocer a las personas que tienen potencial y ubicarlas en partes estratégicas y que sabes que te van a facilitar en un 70% tu propia chamba. Si eres un líder es porque ya has pasado por todos esos puestos, por todos

esos cargos y llegaste hasta donde llegaste, a lo mejor fue dedazo, no lo sé, pero todos empezamos a un nivel y en algún momento ella tuvo algún líder que la supo ubicar y le dio chance de moverse, pero son líderes de cuarta, si un líder justamente se la pasa señalando tus errores y no tus aciertos y no te alienta a más nada y lo único que puedes escuchar de esa persona es “no se puede” y sabiendo que en la institución “todo se puede”, pues dejas de creer en ella y eso es muy grave porque yo creía mucho en ella, de hecho mucho tiempo yo me quedé aquí porque creía en ella y quería ser como ella, pero ya viéndola como alguien, o sea, ahora que soy más grande y más adulta, me doy cuenta que no quiero ser para nada como ella, o sea, sí la admiro en su capacidad, pero en un asunto personal no, y yo creo que le falta mucho para poder ser una buena líder.

#### **Autoridad**

Exacto. Es una autoridad que tiene que ver precisamente con el autoritarismo, no tiene que ver en realidad con alguien que sea una buena cabeza y que sepa dirigir el equipo. A mí me queda claro que no sabe mucho de lo que hace. Tiene mucho conocimiento, mis respetos de verdad, jamás pretendería yo siquiera tratar de escalar de ninguna forma sobre de ella, ni pasar sobre ella; en primera, porque me falta muchísimo y en segunda la respeto mucho, respeto mucho su conocimiento y la respeto como ser humano finalmente, cosa que ella no hace, pero no creo que ella sea una buena líder. Sí tiene muchos errores como todos, pero me extraña que después de tanto tiempo de estar en el área institucional no haya podido manejar bien a su gente y eso es muy triste y muy grave, pero, y bueno, nada más nos queda como la experiencia y es un buen ejemplo de que no, por ahí, no es.

#### **Poder**

Y el manejo del poder, eso es evidentesísimo. Aquí es donde yo puedo hablar. Todo se maneja verticalmente y eso es sexenio tras sexenio, administración tras administración. Si el PAN, si el PRI, o sea, toda la institución es vertical, entonces mientras la comunicación sea de esa forma, totalmente jerarquizada y que sean además misterios, no sé, insondables, que dices por qué no ponen algo tan sencillo como un organigrama, o sea, el organigrama se guarda con un celo, pues qué puede pasar si lo ves? El otro día que fueron a hacer una entrevistita ahí, alguien llegó de contraloría con unos cuestionarios para responderlos, llegan de manera sigilosa y así como fulanita de tal y menganita de tal? Y menganita de tal era LAC y de repente me hacen ese cuestionario. Entonces yo lo veo y digo: de verdad puedo hacer todos los comentarios, o esto es meramente como trámite?

3) Lourdes Mitre Martínez, Puesto: jefe de departamento de planeación y enlace editorial. Problemas que existen en la organización (dirección editorial)

Creo que el principal problema que hay para todas las áreas es que siempre el trabajo que se hace es a bomberazos, aunque tú tengas ya un plan de trabajo hecho, si quieres por mes, o

por áreas que vayan ir solicitando, pues el trabajo en sí es ese ¿no?, planearlo, organizarlo, pero siempre hay bomberazos, cambios extras o que por órdenes que están en direcciones superiores, desde dirección general, te detienen información ¿no?, que tú ya tienes planes de trabajo para ejecutar, si quieres por día, por semana, ciertas decisiones externas te limitan, te truncan tu plan de trabajo que ya tienes delimitado y eso hace que de cierto modo el plan de trabajo se cree a marchas forzadas, que siempre haya bomberazos, eso en cuanto a una organización, se podría decir, general ¿no? Y otra que no todos los compañeros están en la disposición de colaborar a la misma ¿no? No todos tienen el compromiso de sacar el trabajo sino de cumplir con una jornada laboral importando que si el trabajo es urgente o no, pocos, y casi por lo general de cierto modo se refleja por los ingresos, de que tienen responsabilidad.

#### **¿Cómo por los ingresos? o sea ¿lo que ganan?**

Por ejemplo, el director o el subdirector del área que tú quieras, tiene el compromiso de entregar un trabajo y hay gente que sí colabora con él, o dice bueno sí, es urgente y me quedo contigo hasta que acabemos, pero hay otros que no, que dicen mi hora de salida es a la seis y a las seis me voy. Mañana llego y lo termino, y muy pocos son los que se puede decir que se comprometen a sacarlo en tiempos, yo también los considero que están en su derecho porque pues no tiene como que algo que los motive, una recompensa y pues los caracteres de... yo pienso eso, que no hay una conciencia laboral un compromiso por parte de todos, hay gente que sí que dice, dejar a la familia por un día, no me pasa nada, o por un día que no coma a mi hora no me pasa nada, eso no quiere decir que siempre lo haga, sino solamente cuando haya cargas de trabajo, ahora sí que necesarias y forzosas, pues sacarlo adelante, porque como sea, la que tiene que dar la cara es una persona, una directora o un subdirector, o un jefe, entonces yo pienso que sí tendría que ser una reciprocidad, sabes que yo te doy, yo te compenso, yo te doy permisos y tú me apoyas. Por lo regular hay gente que sólo quiere pedir permisos, llegar tarde, y eso sí, salirse a su hora, no decir sabes que llegué una hora tarde y te repongo tu hora el día que tu quieras o hoy me quedo una hora más tarde o si quieres media hora y la otra al siguiente día. Que yo pienso que de cierto modo tú le retribuyes al jefe y tienes como que la puerta abierta para decir puedo faltar o tengo tal problema, que todos tienen problemas, pero hay gente que porque se le cae una uña, ya faltó y hay gente que se viene muriendo de un dolor que tiene un problema grave personal y que no falta, pues tiene el compromiso de sacar esta chamba, aunque se vaya al medio día pero voy y la saco, pero hay quien no, o que no reportan sus faltas o que dicen, bueno es mi derecho falto y ni modo, o que si alguien lo hace ¿porque yo no?

¿Y porqué crees que la gente no tenga ese compromiso, a qué se debe?

El compromiso personal, tiene más que nada que ver con uno mismo, con tus principios que te haces, con una ética laboral y también el gusto por el trabajo que realizas, si te gusta,

encontrarle el modo, yo pienso que todos deberíamos de estar congratulados de tener chamba porque hay demasiado desempleo, y lo peor, que aunque tú no quieras hacer las cosas, puede venir otro que ha sufrido, que puede ser un profesionalista, y que tampoco es su área, pero que le gusta la chamba, o porque tiene la necesidad y se compromete. O también es la injusticia, porque hay veces que es el *recomendado* de x persona o el familiar de tal, pues no tiene el compromiso de hacer la chamba y hay veces que los subalternos responden más a esos compromisos que el cargo que él tenga, entonces pues ahí pienso que es toda una mafia la que se ha ido creando en cuanto a poder desarrollar, no todos tiene el profesionalismo de entregar. También hay gente que suponte no tenga la preparación que te pide el puesto, pero que por la práctica o por el gusto llega a desarrollarlo mejor que alguien que dice sabes que tantos cursos o tantos títulos me avalan y yo puedo hacerlo, pero no tiene la madera para desempeñarlo.

#### **Esa motivación tú cómo percibes que debe ser o cómo es si es que se da**

Yo considero que hay jefes, o sea no importando el nivel que sea, subdirector, director o lo que sea, como que siempre tienen una persona, una mano derecha en que apoyarse, y esa mano derecha por lo mismo es considerada así porque siempre está en disposición de ayudarte, te saca el trabajo en tiempos o te apoya, y cuando, si llegas a tener un problema, como sabes que es el que te apoya le pones muchas trabas para que pueda salir o faltar, o sus vacaciones; yo pienso que es un dar y recibir, decir está bien, tú me ayudaste en tal chamba; tanto en salario no se lo vas a poder dar porque no está en manos de ellos directamente, pero sí en darles un día y justificarles, o dejarles una salida, o no cargarles tanto la mano, por evitarte problemas con otros pues luego dices ese no me ayuda y más es el tiempo que pierdo en hacer corajes y decirle algo y que no lo hagan o que luego lo hacen de malas y terminas tú corrigiendo los errores y trabajas doble. Yo pienso que hay que motivar ya sea con cursos, capacitación, no sé, o algunas otras motivaciones, o incluso el hecho de decir gracias estuvo bien, porque es todo un trabajo grupal, y si sale es porque es trabajo en equipo y no solamente del director o subdirector o del jefe, es un trabajo que todos tienen que colaborar, todos ponen su granito de arena, desde si quieres la recepcionista, el policía, la secretaria, todos tienen el porqué de participar, obviamente se le da el crédito a uno porque como sea es el responsable, no te puede decir, no, es que yo no sé, es que yo no lo sabía, es que a mí no me lo dijeron, y es lo mismo lo que ocasiona como que una apatía aunque tu sepas dices ¿por qué lo voy a hacer, o por qué le voy a decir si *fulano* no lo hace y también puede? O por qué si yo tengo una chamba o una responsabilidad no se lo dan a *fulano* si no está haciendo nada. Entonces es como un estira y afloja de ambas partes, y dentro de los compañeros.

La competencia que se genera aquí no es tanto laboral, sino de decir si falta, yo falto, no es de que el trabajó pues yo lo hago mejor, no es algo de que digas me quiero superar, a no lo

hizo pues yo tampoco, el lo tenía que entregar y no lo entregó pues yo mañana lo hago, son cargas que vas arrastrando y el trabajo que no haces, si no era urgente, pues se va haciendo urgente y el que era urgente, el que era para ayer, era para ya ¿no?

**¿Por qué se da esto?**

Yo he visto que entre más sabes más te cargan y mientras más ignorante te hagas a las cosas no te dan responsabilidades y eso hace que el jefe te ignore y se evite estarle diciendo hazlo, y que tú lo hagas de mala gana y que al final lo termine haciendo otro y en menos tiempo. Si a uno le das todo un día para hacerlo, vas y le preguntas ¿lo tienes? y te contesta a ver, velo y ya, te lo medio entregan y está mal, entonces al fulanito que sabes que te responde, con la pena si este no lo hizo en cuatro horas tu lo haces en media porque ya lo tengo que entregar. O lo resolvemos entre los jefes, o entre los que sí saben o entre los que sí se comprometen, entonces es ahí donde tienes que rendir el tiempo rendiste.

Yo creo que es parte culpa del jefe, que le faltará al jefe para que jale la gente

Todos pasan por lo mismo, yo creo que todos en sus equipos tienen gente muy buena y gente que no. Tal vez sea el evitarse el problema de estar enfrentando a la gente, si ellos que son los jefes no pueden jalarle las orejas, tú con qué autoridad vas a decirle a un compañero, sabes que pues ponte a trabajar porque no se vale que yo lo esté haciendo y que aunque los jefes lo hagan nosotros directamente lo tomamos como que personal, creo que es como una falta de iniciativa, falta de carácter del jefe, y de uno mismo como subalterno. Y uno dice pues si puedo venir a hacerme tonto las ocho horas y cobrar pues qué padre. Una parte es que ya te han tratado de llamar la atención de una forma o de otra, y la otra parte que no das, y dices sabes qué mi salida es a las seis, y dices oye si pero no trabajaste toda la mañana y apenas te estoy pidiendo que te apliques ya. En todas las áreas es lo mismo. Hay temporadas en que el trabajo es muerto, tú lo aplicas, tu lo aprovechas e incluso aunque sea muerto, hay gente que si no es que acomoda o archiva y va aprendiendo y planeando otras actividades, y hay gentes que no, que si se pueden desaparecer e ir a cotorrear por otro lado, pues mejor. Yo creo que no en una sola área no en un solo piso, incluso no sólo en el gobierno, sino que ya es un mal general de chamba, es una crisis de querer sacar siempre al día, y no decir esto lo dejo para mañana y entonces entre el mañana y el mañana, se te va haciendo un cúmulo de papeles que no vas a poder después resolver y que si antes tendrías el tiempo y los sentidos para ponerle, lo vas dejando te van saliendo errores y eso desencadena error tras error... no confíes en alguien de decir, sabes que es esa es tu chamba, revisar tal documento y sé que si encuentras un error lo vas a decir lo corriges, vas a decir uy pues si el que es el jefe y no se dio cuenta, pues yo cómo se lo voy a marcar ¿no? Dejas que esos errores se vayan y a la larga se van haciendo más grandes.

... dependiendo del contenido del texto que estés revisando. Si tu lo puedes rescatar y decir "sabes qué, me di cuenta aquí está", y que te digan "a, tiene razón, lo hacemos", ... que el jefe

le dé el crédito más que nada a su gente, de lo que hace, pero tampoco es obligación del jefe de gritar a los cuatro vientos tú lo hiciste, por ti salimos o tú no lo hiciste, pero sí tener una recompensa, crear un ambiente laboral cordial, porque la mayoría del tiempo, de tu semana estás aquí. Y de cierto modo es injusto que dejes una vida por la chamba, por esa chamba no haces tu vida, no comes, no tengas para distraerte o que no puedas mandar a tu hijo a la escuela.

... los ambientes laborales serían diferentes porque no tendrías la necesidad, de cierto modo, de aguantarte injusticias, si estás necesitado, como que la gente se aprovecha, con labores que no te corresponden y que no puedes protestar porque te dicen que si no te parece, te vas. Y se te va tu oportunidad de comer de vestir de educar a tus hijos ...

**¿En algunos países entras a un trabajo y ya es tu trabajo de por vida, qué opinas de eso?**

Es un arma de dos filos, una: que siempre tengas un nivel de productividad y un compromiso, y otra que como sabe que es un trabajo de por vida y que hagas lo que hagas no te lo quitan, pues se vuelve un trabajo mediocre, y si te das cuenta, aquí las personas que no colaboran tanto son aquellas que se sienten de cierto modo protegidas... por la misma situación que hay, que unos son de confianza, otros son basificados, todos esos beneficios que tienen como personas sindicalizadas de cierto modo suponte que sean recompensas no por el salario que ganen, sino que es por luchas sociales y políticas que han obtenido y que de eso se avalan para decir, pues faltó, me lo justifican, llego tarde me lo justifican, o no voy, tengo derecho a faltar tantos días al mes. Ellos no lo ven como una recompensa a favor de, sino de su conchudez. Hay gente que o gana más o gana menos e igual se viene partiendo en el camino para llegar a sus horas, para que otros muy quitados de la pena lleguen a la hora que quieran y pues dicen, como yo tengo ese derecho dicen pues firmame no... ..Todos tenemos derecho a defendernos... ..Desde un principio te establecen te dicen sabes qué, tu función es esta, tu salario es ese y aceptaste, pues bueno, todo va junto con pegado, tu trabajas yo te pago, y no se vale decir, sabes qué, si desde el principio me dijiste te pago tres pesos, y ahora me estás pidiendo más chamba pues yo nada más te hago lo que considero.

Y eso sabes tu que puede el obtener a que le des otra responsabilidad si todo es de tu medida, yo te doy o cuanto me ofreces o que me das y yo cuanto te puedo dar de trabajo.

Pero hay la posibilidad de recompensar, de alguna prestación extra. Entonces, yo creo que por un lado de ver que la gente que se hace mediocre en el trabajo, que no cumple, y ciertos privilegios, que tu sabes si quieres como jefe luchar por otras cosas, si con lo poco que tienen no te responden, y que eso afecta a otros, no que por unos paguen otros, puede haber secretarias o administrativos, que sí te entregan al ciento por ciento y que se comprometen más o incluso te pueden dar opciones a mejorar

... te duele ayudar, porque por la ayuda que le das a uno que sí se compromete se beneficia otro que no entrega al cien. La motivación que pudieras darle. Ahora sí que beneficias a uno

que sí se lo merece pero también beneficia a otro que está dentro de las mismas condiciones de contrato, se beneficia. No se puede decir, este sí y este no, pero ellos no lo toman como una gratificación sino dicen hay pues que padre me dieron más... puede que haya ocasiones que tú te tengas que esforzar más que otros, pero a la inversa, tú nada más llegas, pones la cara y el trabajo lo hizo otro. yo creo que todos estamos en eso...

#### **Qué definición o concepto tienes de liderazgo?**

El liderazgo debe de ser alguien que sea simpático pero no en el afán de decir hay que buena persona, sino de que tenga el poder de identificarse con todos, de que a todos los vea iguales, y que a su vez pueda guiarlos, que tenga una visión más allá de poder resolver las cosas y decirles saben qué, todos juntos vamos a esto vamos a obtener un mejor rendimiento, una mejor prestación, un mejor horario de trabajo, o una mejor organización. Yo considero que un líder es alguien que debe de tener un reconocimiento, un respeto y de decir sabes qué ese como que mi líder para que me represente porque sé que no va a tener... que a los vea por igual, que a todos los lleve por un camino bien y que todos se beneficien que pues yo creo que se justo más que nada...

Los líderes, líderes no, casi por lo regular son siempre para mal, siento que tienen más esa tendencia y que por lo mismo de la apatía de los jefes, en vez de hacerse un liderazgo en pro de mejorar la situación laboral. Pocos son lo que tratan de ayudarte y salen hasta luego crucificados ¿no? Pues le dicen sabes que no te pedí tu ayuda para que te metes...

Esa persona se siente mal, porque dice sabes qué yo te hice esta propuesta y que todo mundo lo apoya y que tu por tu carácter y que todo mundo lo apoya...a la gente que trata de motivarte y decir sabes qué no hay tanta bronca sale mal, parada y así como diciendo este ya se está volviendo del lado de los jefes ya nos quiere reformar... los más descarrilados yo creo que es por lo mismo, no tanto por su conveniencia sino por tratar de hacer una unión laboral, y de que no estén dispersos y que cada quien jale para donde quiera sino de que todos sigan el camino para cumplir el fin de la dirección en tiempos, en formas, hay gente que nunca te imaginas que te va ayudar y te da la mano, y que bien pero también lo hacen con el temor de decir ¿por qué le ayudaste o por qué te uniste a ella si no es de nuestro bando, eso es lo que de cierto modo siempre va a seguir marcando los grupos.

#### **Cuántos grupos crees que hay aquí?**

Claramente, yo considero que como unos cuatro, obviamente por las subdirecciones que hay, incluso algunos prefieren andar aislados por su lado, por lo mismo, de decir sabes qué yo no me quiero ver en la disyuntiva de decir soy de aquí, o soy de allá para que cuando necesites un apoyo en tu chamba y que lo tienes que hacer, te lo den. De cierto modo es lo que lo aísla, y aunque sean grupos separados todos tienen cierto compromiso con su chamba. Tú vienes aquí a hacer tu chamba, es tu centro de trabajo, es tu ambiente laboral, y ya tus amigos tu los escoges, no puedes decir quiero todos sean blancos o rojos, no puedes, o tu mejor amigo no

es ni de tu área ni de tu piso ni de tu dirección, no por eso te vas a estar peleando con todos los que se te pongan en frente, o negándole la información a todos los que se te pongan en frente o atrasándola, porque puedes decir sabes qué necesito una copia me la prestas, que diferencia y muy grande decir yo voy por una copia, te la saco y te la doy, a decir saca la copia ahorita y me la regresas, o decir hay déjame lo busco y cuando lo encuentre te lo doy y pueden pasar tres días y era una información que tú necesitabas en ese momento por un dato pequeño y eso obviamente que molesta porque dices yo sí quiero hacer mi chamba ahorita porque suponte tienes planeado no venir, o porque te sientes mal, lo quiero dejar bien hoy porque no sé si mañana me sienta peor, yo creo que todos tenemos derecho de enfermarnos todos tenemos derecho de sentirnos mal, o de no querer venir, pero si tú, con tu compromiso que tienes de entregar algo lo dejas en un tiempo razonable en el que sabes que se puede resolver yo creo que nadie tendría broncas. Pero afortunada o desafortunadamente dependes de todas las áreas para hacer tu chamba, entonces, con la pena, no es algo personal, es algo que se tiene que entregar ante un jefe superior o dar una respuesta o un servicio a otra área, entonces no porque sabes qué, traes la mejor blusa que yo quería y no me la compré y ahora tú la traes, pues no verdad? O porque traes un mejor carro o porque tienes carro y yo no tengo. Cada quien tiene lo que quiere o lo que puede igual hay gente que se viste muy bien y que no tiene que comer, hay gente que prefiere comer e irse a pasear que vestirse o hay gente que prefiere comprarse una televisión en vez de zapatos, todos tenemos nuestras prioridades y cada quien tiene sus gustos.

#### **Creer que eso haga énfasis en los grupos**

Yo creo que sí, que el ser humano no por el hecho de estar en esta dirección, tiene una tendencia a querer tener más, a querer comer mejor, o simplemente a no querer convivir para evitarte broncas. Sé que si vas con el grupo A, pero como que uno del grupo B me cae bien, pero si empiezo a salir a comer a platicar con él sé que mi grupo A me va a empezar a repeler, estás en la disyuntiva o eliges separarte de ambos y hacer las cosas por tu lado.

Si ya no sabes de todos los grupos y yo hago mi chamba y adiós, puedes ser cordial con todos, siempre alguien te va a poner el pie, siempre, y yo creo que en todos lados es mal visto el de por qué el sí puede integrar a todos los grupos y porque .... todos estamos separados.

Entonces es porque a él si le gritan y a mi no o al revés, y si a él no le gritan es porque tiene el compromiso porque sabe dar una respuesta, porque cuando le pides algo no te dice no sé, yo no lo tengo, o búscalo, eso hace la diferencia, de poder integrarte con alguien. O alguien que en la vida le has dirigido la palabra, que tienes una imagen de que sabes que es así, y siempre lo ves riendo pero cuando le pides una ayuda te la niega.

Romper la barrera de que nada más es la chamba, que hay veces que si es necesario y hay gente que no puede mas que hacer la chamba y adiós, me voy, y si a los jefes no les gusta

convivir, no les parece, les falta la iniciativa de reunir. Hay gentes que son difíciles pues también tienes que aprender a verles el lado... porque está mal, hay veces que te gritan injustamente, y dices o es personal o porque de plano estoy tarada, ... un poco porque yo lo estoy viendo rojo aunque tu digas que es verde porque estás daltónica, tu le das con argumentos, .... pero no se vale hablar y decir yo si puedo yo si sé y que a la mera hora demuestres un trabajo malo,

El querer saber más el querer siempre aprender yo creo que a nadie le (¿importa?), ... hacer tu trabajo en el menor tiempo posible, y de mejor calidad es algo que a todo mundo..

Decir te doy un curso pero tienes que poner dos horas de tu chamba y dos horas de tu vida personal, te dicen quiero que me lo des dentro de mi hora laboral ya, pues tampoco se puede, porque sabes qué yo te doy dos horas de mi tiempo en tu oficina tu pon dos horas de tu tiempo de tu vida, y te dicen si entro al curso pero es dentro de mi hora laboral pero tu qué das a cambio, no sales a comer, trabajas más presionado, yo creo que si sería una forma de recompensar eso no? Porque dices bueno, a la larga me están capacitando, me están pagando por capacitarme me están pagando por aprender, si yo ya no estoy conforme, te llevas el conocimiento y te llevas la satisfacción de que hiciste lo mejor que pudiste, realmente tal vez no fuiste el mejor pagado ni fuiste el mejor amigo... a la larga habría más recompensas, porque cuanto profesionales hay que andan de taxistas ... cuanto gasto le costó a tus padres o a la inversa, cuanto estudiaron X por no querer trabajar, se aprovecharon, se hicieron conchudos cuantos doctores hay que matan a media humanidad porque no saben ni lo que hacen pero que ellos quieren, pues con tener un trabajo. ... o aportar algo, por qué no hacerlo Que no permita la división de grupos, una como unidad homogénea todos estarían a favor de todo, todos lucharían por lo mismo y no nada más por mi propio beneficio...

... si el trabajo sale mal pues que lo regañen a él (el responsable) pero si sale bien a no pues apláudanlos a todos o a mí, yo pienso que debe ser grupal, y siempre tiene que haber alguien responsable ... y si hay esa colaboración y si se sigue sectoriando todo eso es en cuanto a una dirección, pero si vas viendo las otras direcciones, tanto el manejo de información, a veces te ves crucificado porque no sabes pero cómo te vas a enterar si no te dan la información, hay veces que eso te lleva a decir, yo lo sé, yo lo puedo, yo lo manejo, yo lo solita soy la triunfante,

ya de ahí quien se medio pudo informar, quien se medio coló, a los niveles de subdirector, de los verticales se enterará... es como una polvorita ... pero si los procedimientos, de decir cuando se tenga tal información el siguiente paso va a ser tal, tal, tal. Que si *fulanito* tenía tal información y ya se fue y no la puedo dar y la tengo que dar ya, así es de un viernes a un lunes, esos dos días son vitales, antes de ... tienes que aprender a ganarte esa confianza

### **La información que se necesita es la que tenemos**

Por áreas las partes que te tocan hacer sí se tiene la información. Hay jefes que creen que todos están trabajando a la par ... pero ya que es para una portada y no te han dicho y ya no tienes tiempo para poder correr, entonces corres pero al triple de velocidad no vas con el mismo tiempo aire como para laborar o igual, necesitas una relación y ya sabes que te van a pedir x. Si estás trabando desde el inicio una solicitud, ... solicitamos algún reporte y tal información, y si cuando sea un trabajo y sabes que necesitas información de todas las áreas, Tal vez sea necesario tener como que juntas semanales, y decir esta semana se tiene que entregar tal trabajo y que está involucrado producción, y producción va a hacer toda la presentación, .... de qué otras áreas necesitas para tener tu trabajo.

No todos pero sí los más representativos los responsables de las áreas, y decir, la gente de tu área va a hacer esto, tu ves a quien se lo encomiendas o ves si tu haces la mayoría o tu ves quién es bueno para capturar o para redactar... las áreas que vayan a pedir información externa mientras tu ves la información que haya aquí, o si tu sabes que alguien de tu área es bueno para algo y tienes la confianza de que lo haga el todo el trabajo.

Así todos estamos enterados de qué es para qué, y que bien porque cuando llega el momento de decir sabes qué es un bomberazo todos empiezan a correr para arriba para abajo y nunca se encuentran, el chiste es llegar a un punto de equilibrio donde decir de aquí partimos y eso obviamente te rendiría en tiempo y en humores y tendrías un mejor trabajo.