



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN



La cara oculta de lo formal y lo profesional

Diagnóstico comunicativo y organizacional del departamento de Comunicación Social del HIMFG, de enero a septiembre de 2004, para caracterizar su clima y cultura institucional, y así realizar una propuesta de intervención comunicativa.

Seminario Taller-Extracurricular

“Organización, comunicación y cultura”

Que para obtener el título de:

Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

PRESENTA:

Lizbeth Gabriela Salado Meléndez

Asesor: Lic. Fernando Martínez Vázquez

Acatlán, Estado de México, noviembre de 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias:

*A mi Ma', por darme su amor y apoyo incondicional.
Gracias Madre por mantenerte a mi lado, por haberme dado
lecciones de vida invaluable que me ayudan a enfrentar la
vida. Gracias por impulsarme a seguir adelante y por
enseñarme que la fuerza interior, el valor, y el coraje, es el
mayor motor en la vida de una mujer.*

*A Chris, por su cariño; ¡le doy gracias a Dios por darme la
oportunidad de ser tu hermana!
Verte crecer, desarrollar y triunfar en la vida será un
placer. ¡Te quiero mucho!*

*A mi gordito, Horacio, por ser parte fundamental en este
proyecto; por su paciencia, entendimiento, apoyo oportuno,
amor y lealtad: ¡Gracias, Amor!*

*A la UNAM, por abrirme sus puertas y mostrarme nuevos
rumbos.
¡Soy orgullosamente PUMA!*

*A los profesores del Seminario que me dieron la
oportunidad de compartir sus experiencias y conocimientos.*

*Y a todas aquella personas -que no imaginé que me
pudieran animar, cuando sentí desertar-.
Que con sus palabras me ayudaron a alcanzar ésta
meta, y por que creyeron y tuvieron fe en mí:*

Lic. María Juana Díaz Jiménez,

Irma Hernández Mascota,

Lic. Margarita Arista Rodríguez.

¡Muchas Gracias!

*Y sobre todo al HIMFG, por albergar mis sueños,
logros, deseos y satisfacciones profesionales y
personales.*

Índice

	Pág.
Dedicatorias	3
Introducción	
CAPÍTULO 1:	
Hospital Infantil de México Federico Gómez, una organización con 61 años de existencia	17
1.1 Atención Pediátrica Especializada	18
1.1.2 Origen de una esperanza de vida	19
1.1.3 Crece la esperanza de vida	21
1.1.3.1 Se cumplieron 10 años	23
1.1.3.2. Veinticinco años después	24
1.1.3.3 Cinco décadas a cuestas	26
1.1.4 Las últimas acciones: el HIMFG en el siglo XXI	27
1.1.5 Departamento de Comunicación Social	29
1.2 La imagen del HIMFG en su medio ambiente	31
1.3 Análisis Sistémico	44
1.3.1 Ambiente relevante	44
1.3.1.1 Los estímulos primarios	45
1.3.1.2 Los estímulos secundarios	46
1.3.2 Ciclo de eventos en el HIMFG	48
1.3.3Ciclo de eventos del departamento de Comunicación Social	50
1.3.4 Las fronteras en el HIMFG	52
1.3.5 Grado de interrelación	24
1.4 Análisis Contingente	55
1.4.1 ¿Cómo es el medio ambiente que rodea al HIMFG?	55
1.4.1.1 Turbulencia	56
1.4.1.2 Hostilidad o entorno noble	57
1.4.1.3 Diversidad	58

1.4.1.4 Desintegración o integración	59
1.4.1.5 Escasez o abundancia	59
1.4.2 Fuentes de incertidumbre	60
1.4.2.1 Obstáculos	61
1.4.2.2 Contingencias o coyunturas	62
1.4.2.3 Oportunidades	62
1.4.2.4 Problema	63
1.4.3 Mecanismos para obtener información del ambiente del HIMFG	64
1.4.3.1 Retroacción	64
1.4.3.2 Búsqueda activa de información	65
1.4.3.3 Control directo a través de un mecanismo interno	65
1.4.3.4 Control directo a través de la incorporación	66
1.4.3.5 Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas	67
1.4.4 Toma de decisiones con respecto al entorno del HIMFG	67
1.4.5 Diagnóstico del capítulo 1	68

CAPÍTULO 2:

La ficción en las organizaciones	72
2.1 Dimensión formal del departamento de Comunicación Social	73
2.2 ¿Cómo nace la organización?	74
2.3 HIMFG, primer Instituto Nacional de Salud en México	75
2.3.1 Momento Coyuntural	75
2.3.2 Tipología del Departamento de Comunicación Social del HIMFG	77
2.3.3 Un Ideario de más de medio siglo y otro de recién creación	80
2.3.3.1 Filosofía institucional	80
2.3.3.2 Misión: ¿para qué se trabaja en el HIMFG?	81
2.3.3.3 Visión: ¿Hacia dónde va el HIMFG?	82
2.3.3.4 Ideario del Departamento de Comunicación Social	83
2.3.3.5 Objetivo general del HIMFG	83
2.3.3.6 Objetivos estratégicos	84
2.3.3.7 Objetivo del Departamento de Comunicación Social	85
2.3.4. Problemas del departamento de Comunicación Social y objetivo	86
2.3.4.1 Correspondencia entre objetivo e ideario	87
2.3.4.2 Congruencia entre objetivo y estructura formal	88
2.3.4.3 ¿Qué es la estructura y lo formal en ella?	89
2.3.5 Los grupos formales: su cooperación y la división del trabajo	90

2.3.5.1 Organigramas	92
2.3.5.2 Manuales	94
2.3.5.3 Grado de formalización	96
2.3.5.4 Proceso formal de trabajo (Flujogramas)	97
2.3.5.5 Infraestructura: inventario de recursos humanos y tecnológicos del departamento de Comunicación Social	106
2.3.6 Estructura formal de poder // autoridad	109
2.3.6.1 Estructura formal de comunicación	113
2.3.6.2 ¿Quiénes habitan en la organización?	115
2.3.6.3 Estilos gerenciales	118
2.4 Representaciones de los miembros desde la dimensión formal	121
2.4.1 Entrevista focalizada por segmentos	122
2.4.1.1 Primer tópico: lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional	124
2.4.1.2 Segundo tópico: Visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional	126
2.4.1.3 Tercer tópico: Lo que la gente piensa sobre el liderazgo	128
2.5 Expectativas de la organización desde la dimensión formal	131
2.5.1 Áreas de atención inmediata	131
2.5.2 Retos a enfrentar	134
2.5.3 Aspiraciones, sueños o deseos a realizar en Comunicación Social	135
2.6 ¿Qué se entiende por cultura organizacional? (Definición básica)	136
2.6.1 Mitos fundadores	138
2.6.2 Autoimagen organizacional	139
2.6.3 Ideología organizacional	140
2.6.4 El deber ser y el ser organizacional	140
2.7 Diagnóstico del capítulo 2	142

CAPÍTULO 3

La realidad de las organizaciones	145
3.1 Proceso, problema y diagnóstico	146
3.2 Estructura formal y funcionamiento real	147
3.2.1 Calidad y Variabilidad	147

3.2.2 Procesos problemáticos en el Departamento de Comunicación Social	148
3.2.2.1 Diagramas de flujo	151
3.2.2.2 Proceso formal de la Edición y Distribución del Boletín interno Ixtlilton	151
3.2.2.3 Diferencias entre el diagrama formal y el real	153
3.2.2.4 Hojas de inspección	156
3.2.2.5 Resultados mostrados en las hojas de inspección	157
3.2.3 Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización	159
3.2.4 La variabilidad y la calidad en el proceso medido, además de los costos en la organización	159
3.3 Los Actores	161
3.3.1 Personalidad de los actores	162
3.3.2 Percepción de la productividad	166
3.4 Clima organizacional	169
3.4.1 La medición del Clima organizacional	170
3.4.2 La encuesta	170
3.4.2.1 Elaboración del cuestionario	172
3.4.2.2 Reporte de los resultados	175
3.4.3 Al respecto del clima organizacional	178
3.5 El Poder y el Actor	180
3.5.1 El Actor: parte central de la organización	181
3.5.2 Estrategia y Poder	183
3.5.3 Fuentes y Recursos. Caracterización del Poder	185
3.5.4 Poder y Organización	188
3.5.5 Tipos de Poder	189
3.5.6 El Actor y el Grupo	191
3.5.6.1 Definición de grupo y tipos	192
3.5.6.2 Funciones positivas y negativas	194
3.5.6.3 El líder y tipos de líder	195
3.5.6.4 Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido	197
3.6 Costos para la organización	198
3.7 Diagnóstico del capítulo 3	201

CAPÍTULO 4

La comunicación en las organizaciones	203
4.1 Base de la Comunicación	204
4.1.1 Comunicación	205
4.1.2 Información	207
4.1.3 Comunicación e Información en la organización	208
4.1.4 Problemas Comunicativo-informativos	209
4.2 Modelos de Comunicación	210
4.2.1 Funcionalismo	211
4.2.2 Estructuralismo	212
4.2.3 Marxismo	213
4.3 Modelos contemporáneos	215
4.3.1 Teoría General de la Comunicación	215
4.3.2 Teoría de los Actos	216
4.3.3 Teoría de la Cibernética	217
4.3.4 Teoría de la Mediación	219
4.3.5 Las representaciones, base de la realidad social y organizacional	220
4.4 Los actores y sus representaciones	223
4.4.1 Características de la técnica cualitativa	223
4.4.2 Diseño de la herramienta cualitativa	224
4.4.3 Análisis del discurso	235
4.5 Diagnóstico del capítulo 4	241

CAPÍTULO 5

La cultura: identidad organizacional	244
5.1 Campo de acción de la cultura organizacional	245
5.2 Orígenes del estudio de la Cultura Organizacional	247
5.3 Sentido e importancia de la Cultura Organizacional	250
5.4 Modelos de Evaluación o Caracterización de la cultura	257
5.5 Diagnóstico del capítulo 5	270

CAPÍTULO 6

Propuesta de Intervención Comunicativa	272
6.1 Sistematización de la Información	273
6.2 Problemática General del departamento de Comunicación Social del HIMFG	279
6.3 Propuesta de Intervención Comunicativa	281
6.4 Plataforma Estratégica	282
6.5 Factores de Integración	286
6.6 Proyecto Organizacional	287
CONCLUSIONES	297
ANEXOS	300
Fuentes	330

Introducción

El hombre ha tenido que organizarse para satisfacer todas sus necesidades y deseos, ante la falta de habilidad, fuerza o tiempo para realizarlo por sí solo. A partir de una coordinación de actividades y de esfuerzos se puede generar la ayuda mutua. Es así, como han aparecido instituciones en la sociedad contemporánea, en donde el ser humano ha quedado inmerso; tiene a su alrededor organizaciones económicas, políticas, religiosas, gubernamentales, etcétera. Por la pertenencia a ellas, a las actividades desarrolladas y al tiempo invertido, Richard Hall y Goldhaber, afirman que los hombres se han convertido en *seres organización*.

Así, se puede determinar que el desarrollo histórico de la humanidad se ha entendido a través de las organizaciones sociales y de los cambios organizacionales sufridos donde una perspectiva histórico-social. Esto ha servido para asegurar que las organizaciones son tan antiguas como el hombre. (Méndez, 1990:78)

En la actualidad, el ambiente social y los espacios de trabajo formal se explican a partir de las organizaciones. Pero ¿qué son las organizaciones? Según Ortí son *asociaciones regidas por principios jerárquicos y funcionales, centradas por una autoridad ordenadora que, estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas / propósitos, estén o no explicitados*. (Ávila, 2001:39)

Esta asociación surge y vive dentro de un entorno con el cual mantiene una íntima relación. Por ello se considera que toda organización es un sistema abierto, por intercambiar información con el exterior, lo que deja afuera a la versión Clásica –al considerarla como un sistema cerrado, aislado de toda influencia ajena-.

Sin importar su tamaño, dimensión, giro o rama, las organizaciones están por toda la sociedad, afectan su existencia y la de los individuos. Pensar en un mundo sin

su existencia sería imposible, pues no hay ámbito que se piense o se contemple fuera de su influencia.

Por todo este contexto, es oportuno analizar a nuestras organizaciones e identificar sus características metodológicamente y con un marco teórico que lo sustente.

El interés por estudiar a las organizaciones se despertó a partir de la Revolución Industrial, desde entonces se han generado diversas teorías que van desde una visión racional hasta la más idealista.

Pero en nuestro país, la investigación de las organizaciones no tienen mucho que se inició, por ello no es raro notar que aún no se ha comprometido su trascendencia y utilidad para mejorar procesos productivos y mejorar la eficiencia y eficacia a través de mejores climas organizacionales. Es por ello que se requiere contribuir en el análisis profundo de instituciones mexicanas, en donde además se aporten posibles soluciones que permitan alcanzar y contribuir a logros conjuntos. Y que representen un parte aguas para futuras investigaciones.

Es así como se ha determinado iniciar una investigación en una organización fundamental para el sistema del sector salud, el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), fundado desde 1945. Su magnitud y complejidad no permitió estudiarla en su totalidad, por lo cual se escogió un área relevante dentro de su estructura y que se convirtió en el objeto de estudio: el departamento de Comunicación Social, del cual fue estudiado el proceso de la edición del Boletín Interno Ixtlilton, por representar –en el momento de la investigación-, un problema productivo, además de mostrar un panorama que podría representar la manera en cómo se desarrolla la relación actor-organización en los demás procesos formales de trabajo.

Dicho estudio se realizó durante el Seminario – Taller Extracurricular *Comunicación, Organización y Cultura*, impartido por la –ahora- Facultad de Estudios Profesionales (FES) Acatlán, durante enero a septiembre del 2004.

Además de sustentar la obtención del título a la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva.

En esta su novena edición, ha mostrado una evolución teórica y metodológica con el fin de preparar a futuros profesionales de la Comunicación Organizacional.

Tal diagnóstico está repartido a lo largo de seis capítulos, que están abiertos a la crítica académica y que desean generar interés para futuras investigaciones.

El primer reto fue contar con los permisos correspondientes para iniciar este estudio, además de obtener el adecuado material institucional y ganar la credibilidad de sus representantes en tal estudio académico.

Se inició con el análisis de su entorno, para poder identificar el ambiente que lo rodea y el tipo de estímulos que recibe de este. Con lo cual se detectaron los posibles escenarios de la organización, las oportunidades y las dificultades a enfrentar. No sin antes, incluir una breve reseña de su aparición en la sociedad mexicana.

Sustentar metodológicamente esta parte nos llevó a recurrir a diversas teorías, como la Clásica, Humanista, Contingente y la Teoría General de Sistemas, misma que nos ayudó a identificar las características base del Hospital Infantil de México Federico Gómez y su departamento de Comunicación Social. Es aquí en donde se diagnostica los primeros futuros escenarios de la organización, su capacidad de adaptación al entorno y el grado de interrelación con otros sistemas.

Además se utilizaron técnicas como la investigación documental, las entrevistas, el grupo de discusión, así como la observación.

Ya con este análisis, se pudo ir hacia el interior del objeto de estudio y del macrosistema que lo rodea, para acercarnos a la dimensión y al discurso formal, vislumbrar el grado de articulación, el tipo de funcionamiento, la estructura, así como el ideario institucional.

Todo ello nos permitió saber si en su interior se comparte un proyecto entre los actores y la organización, la posibilidad del desarrollo del individuo o si sólo es visto como un recurso al que hay que controlar, someter y dominar. Además de establecer los flujos de información dentro del departamento de Comunicación Social y si permiten el cumplimiento eficaz de cada uno de los procesos, objetivos y tareas productivas, además de identificar el grado de participación de los actores, su percepción de la dimensión formal, el liderazgo y sus proyectos personales y profesionales.

Para llegar a ello se utilizó la técnica de la entrevista focalizada por segmentos, la consulta de documentos internos para identificar los procesos formales de trabajo, así como sus flujogramas.

Hecho el recorrido por la dimensión formal al mismo tiempo que se identificaron vario de los problemas en su funcionamiento y productividad, se muestra –en el tercer capítulo- a la organización desde su dimensión real, a través de la confrontación entre lo que dice ser y lo que realmente es, entre el cómo dice que opera y el cómo funciona en la cotidianeidad. Sólo así, se identifican las diferencias entre su decir y su hacer para determinar si la congruencia o incongruencia son la causa principal de los problemas previamente diagnosticados. Obviamente, era obligado realizar un análisis de los actores que forman parte del objeto de estudio y profundizar en la manera en que interrelacionan con los demás, con el líder, con la organización misma.

Este capítulo nos permitió emplear técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación, para determinar el tipo de clima que rodea a los actores y bajo el cual se desempeñan.

La comunicación es parte fundamental del cuarto capítulo, es así como se realiza un acercamiento a la acción comunicativa a los procesos formales e informales dentro de dicho ámbito, con el fin de identificar el tipo de relación que se da entre los actores, así como el papel de la comunicación y su presencia en el logro de objetivos, es decir su impacto en la productividad de la organización.

Además se rescatan y se registran –por medio del discurso-representaciones en torno a los procesos formales, la líder, la organización y los actores. Para ello se realizó un grupo de discusión 8como parte de la innovación dentro de este Seminario Taller Extracurricular.

El quinto apartado se caracteriza a la cultura de nuestro objeto de estudio, se identifican sus áreas problemáticas –tanto culturales como comunicativas-, cuyos resultados sirvieron para producir un plan estratégico de intervención comunicativa –incluido en el sexto capítulo- bajo los planteamientos teóricos de la comunicación organizacional, con el fin de convertir a la organización en un área efectiva, eficiente y con un alto nivel de desempeño. Cabe destacar que para la propuesta de intervención comunicativa se tuvo siempre presente un primer obstáculo, la imposibilidad de alterar la estructura formal de la organización, además de saber de antemano que no se cuenta con presupuesto para presentar productos comunicativos de costos elevados, se prefirió trabajar con la ya existente, aprovechar todos y cada uno de los recursos dentro del área.

Vale decir, que a pesar de lo anterior, la presente investigación fue y es del interés de las jefas del departamento en turno, ya que durante el estudio se produjo un cambio de gestión.

Es así, como resultó un trabajo que analiza desde diversas perspectivas y ámbitos a una organización relevante dentro del sistema de salud infantil; sin embargo, se está consciente de presentar limitaciones, pero puede representar un precedente de estudio organizacional en instituciones de salud, donde los acontecimientos sociales han demostrado la necesidad de desarrollar este tipo de investigaciones, para "intentar" mejorar la calidad en la atención médica, a través de la modificación de estructuras hace más de 60 años.

Capítulo 1

Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), una organización con 61 años de existencia.

En este capítulo se presenta un análisis del entorno organizacional del Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG) para conocer cual es su relación con su medio ambiente.

Para llegar a ello se revisó el contexto socio - histórico de la organización, que incluyó saber de su origen y trayectoria, de los actores que han destacado por su influencia, del desarrollo y transformaciones a lo largo de 62 años de existencia, de los logros o fracasos que ha tenido que, la fueron modelando hasta llegar a su estado actual. Además de incluir un apartado con la descripción histórica del departamento de Comunicación Social, el cual será el objeto de estudio en concreto para esta tesis.

Además se realizó un sondeo del entorno que rodea al Hospital Infantil de México. Tomando en cuenta lo anterior se consultó la Teoría de Sistemas para identificar aquellos elementos que conforman su ambiente relevante, sus estímulos primarios y secundarios, el ciclo de eventos del HIMFG y del departamento de Comunicación Social e identificar sus fronteras.

Por último, se recurrió a la Teoría Contingente para saber el grado de influencia del medio ambiente en la organización, la caracterización de este último, las fuentes de incertidumbre, los mecanismos para la obtención de información y como son tomadas las decisiones con respecto al entorno.

Dicha lógica de trabajo, nos sirvió para elaborar un primer diagnóstico a través de la revisión del pasado, presente y los escenarios futuros del Hospital Infantil de México Federico Gómez.

1.1 Atención Pediátrica Especializada

Desde finales del siglo XIX se insistía en construir hospitales para contar con un ambiente nosocomial propicio para atender a los enfermos, al mismo tiempo que se evitarían las infecciones para alcanzar una recuperación más rápida. La asistencia médica que se ofrecía estaba sustentada en la caridad a través de congregaciones religiosas que operaban en los hospitales, asilos y escuelas. A raíz del movimiento de Reforma, surgió el concepto de la responsabilidad del Estado por la salud pública. (Soberón, 2000:48).

Entonces se construyeron las bases jurídicas para su desarrollo y ejercicio. En 1943, al fusionarse el departamento de Salubridad Pública y la Secretaría de Asistencia, se constituyó la Secretaría de Salubridad y Asistencia,

En esta misma fecha sobresalió el plan para crear hospitales o centros de salud de índole distinta a los ya existentes, que comprendía a los hospitales asistenciales y descentralizados, bajo la dirección de patronatos. (Soberón, 2000:50). Fue así como empezaron a figurar: el Instituto de Enfermedades de la Nutrición, el de Cardiología y el Hospital Infantil de México -bajo la premisa de que los niños enfermos mexicanos necesitaban una atención particular, especializada y diferente a la otorgada a los adultos-. (De la Fuente, 2001:7). Se dice que para la construcción de este último se tomaron como modelos a diversos hospitales para infantes de Estados Unidos.

Con la aparición de este tipo de nosocomios se planeó entrelazar la periferia del país, dotada de escasos recursos, y los grandes centros de población con establecimientos hospitalarios especializados.

1.1.2 Origen de una esperanza de vida

A partir de 1920 se había concretado la necesidad de una institución que se encargara de la atención y tratamientos especializados de los padecimientos de los niños y jóvenes enfermos. Los centros hospitalarios existentes desde 1870, como los nosocomios de San Andrés y el de Maternidad e Infancia, el Centro de Higiene Infantil *Eduardo Liceaga*, la Casa Cuna de Coyoacán, así como los hospitales Juárez y General de México, trataban de prestar una atención médica más adecuada a los infantes enfermos, sin embargo existían deficiencias para lograr dicho objetivo. (Toussaint,1983:2-5)

En 1926 el panorama cambió, por iniciativa del doctor Manuel Cárdenas de la Vega, la Casa Cuna de Coyoacán incluyó un servicio de atención pediátrica formal a través de un personal especializado (como médicos puericultores). Este lugar funcionó por mucho tiempo como un pabellón pediátrico de calidad y fue el antecesor directo del Hospital Infantil de México.

La Casa Cuna fue la inspiración de varios médicos para imaginar un lugar adecuado y moderno para tratar los padecimientos infantiles de la época. Fue así como seis médicos, entre los que destacó Federico Gómez Santos, se prepararon en la asistencia pediátrica a través de becas en el extranjero para buscar después la creación de una institución que ofreciera un cuidado especializado a la población infantil, no sin antes fundar la Sociedad Mexicana de Pediatría.

En el periodo de Abelardo Rodríguez se tuvo la intención de construir un hospital del niño pero debido a los problemas económicos y políticos del país se suspendió el proyecto. Precisamente los miembros de la Sociedad Mexicana de Pediatría insistieron ante el gobierno de Manuel Ávila Camacho para que se reanudara la obra, la cual concluyó con el apoyo de Gustavo Baz y Salvador Zubirán, Secretarios de Salubridad y Asistencia Pública respectivamente, no sin

antes sortear la primera guerra mundial que impedía la compra del material y el equipo en el extranjero.

Fue así como después de tanto tiempo en espera, se inauguró el **Hospital Infantil de México** el 30 de abril de 1943 en la calle de Dr. Márquez #162 en la Colonia Doctores, de la Delegación Cuauhtémoc; una institución perteneciente al sector económico terciario, dentro del ramo de salud y con giro en la atención, la educación y la investigación. El doctor Federico Gómez Santos sería su primer director general.

Creado, mediante ley expedida por el Congreso de la Unión el 23 de junio de 1943, para atender a todos los menores de 14 años, como un organismo descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio a través de un patronato de carácter privado y objetivos sociales muy claros:

- Proporcionar atención médica necesaria a los niños que la requerían, en un refugio acogedor, donde a través del cariño y la simpatía, la estancia del menor fuera menos amarga.
- Fortalecer la enseñanza de la pediatría a través de los medios y canales adecuados.
- Iniciar investigación científica sobre los problemas médico sociales de la niñez mexicana. (Viesca, 2001:20)

Los puntos anteriores formaron parte de su misión: Realizar acciones de investigación, asistencia y enseñanza de excelencia, que generen conocimiento, tecnología y normas orientadas a la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de los niños sin seguridad social con enfermedades de alta complejidad, brindándoles con calidad en la atención médica integral.

Y su visión dictaría: ser un centro de vanguardia reconocido internacionalmente, generador de conocimientos, tecnología, preceptos y recursos

humanos de la más alta calidad para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de los problemas de salud de los niños. (Viesca, 2001:20)

En el Hospital Infantil se agregaría la pediatría como una especialidad perfectamente definida y con una nueva visión de las especialidades que la complementarían como en los casos de la cardiología, gastroenterología, urología, neuropsiquiatría, psiquiatría, neurología, ortopedia, otorrinolaringología, nutricional, las áreas de padecimientos del aparato respiratorio y digestivo, el servicio preventivo, y la cirugía general. Además de diferenciar perfectamente los servicios de consulta externa y hospitalización, esta última contaría con capacidad para 400 ó 500 camas.

Para cumplir con todas las expectativas se gestionaron becas para que los médicos residentes que desearan formarse como pediatras pudieran realizar sus estudios en Boston.

Con ello el Infantil de México respondería a los criterios más recientes, dictados por la ciencia para la atención de los enfermos, similares a una práctica pediátrica moderna y científica realizada en Inglaterra, Francia o Estados Unidos.

1.1.3 Crece la esperanza de vida

El hospital se convirtió en el centro de concentración obligado y único para los niños enfermos procedentes de toda la República Mexicana. En el primer año de funcionamiento el número de niños hospitalizados había llegado a los 3,965.

A los ocho meses de haber recibido a los primeros pacientes se juzgó conveniente publicar el Boletín Médico del Hospital Infantil de México, con 80 páginas y un tiraje de 750 ejemplares, para que se publicaran los trabajos clínicos, fue aquí donde se utilizó por primera vez el *Ixtlilton* (dios azteca de los niños), como emblema institucional.

La presencia de murales y obras artísticas se harían una costumbre dentro del Hospital Infantil de México, los primeros cuadros que llegaron fueron las de Francisco Eppens, le siguieron los murales de Diego Rivera, la escultura de Ángela Gurría, las obras de Fanny Rabel, Alejandro Reyna, Leovigildo Martínez, Carlos Torres, Miguel García (Marqués de Jadraque), David Correa e Irene Sundel.

La admisión y el ejercicio de los presupuestos quedaron bajo la responsabilidad de un patronato privado, establecido mediante una ley expedida el 31 de mayo de 1943, donde se especificaba que el hospital estaría regido "administrativamente y técnicamente" por un patronato privado nombrado por el presidente de la República a través de la entonces Secretaría de la Asistencia Pública.

El primer patronato estuvo conformado por los doctores Gustavo Baz (Presidente), Salvador Zubirán (suplente), Federico Gómez (segundo patrono), Andrés Ortiz, Ángel Urraza, Jesús González Gallo, Pedro Maus y Heriberto Jara. Sus facultades serían la aprobación de reglamentos, nombramientos, contrataciones y destitución del personal, así como la organización de medios para la obtención de fondos, aprobación de tarifas y cuotas de los servicios, la formulación del presupuesto anual y la rendición de informes ante la Secretaría de Asistencia. (Viesca, 2001:54)

Para 1946 el personal especializado estaba constituido por 741 profesionales: 173 médicos, 130 técnicos y 438 enfermeras.

Los únicos hospitales que funcionaban como instituciones generales para niños, dotados de especialidades médicas en el continente americano eran el *Children's Hospital* de Boston y el Hospital Infantil de México (HIM).

1.1.3.1 Se cumplieron 10 años

En su décimo aniversario sufrió una serie de cambios y modificaciones al rededor de su estructura interna, al manejo de antibióticos y en el desarrollo de algunas especialidades sobresaliendo las quirúrgicas. Se desarrollaron importantes trabajos de investigación; según las necesidades de la época, de la medicina y los adelantos tecnológicos, el hospital fue incluyendo nuevos laboratorios, departamentos y servicios, además de crear la Asociación de Médicos del HIM.

Para que la enseñanza otorgada por esta institución fuera reconocida se buscó que la Universidad Nacional Autónoma de México avalara y respaldara bajo la modalidad de interinato, por medio de la Escuela de Graduados, los cursos para la formación de pediatras.

Varios años después, el doctor Federico Gómez planearía la conversión del HIM en instituto nacional de pediatría sustentada en la atención social, la enseñanza e investigación, pero fue hasta 1971 que le otorgaron dicho rango.

El temblor del 27 de julio de 1957 dañó seriamente los muros del hospital, fue necesario en 1959 trasladar los servicios y funciones al edificio contiguo destinado a ser la Maternidad Mundet y poder así restaurar la estructura dañada que además se veía afectada por el hundimiento del terreno. (Viesca, 2001:102)

Seis años después, el 15 de febrero de 1963, fue necesaria una renovación, el médico Gómez Santos renunciaba al cargo de director general para darle la bienvenida al doctor Rigoberto Aguilar Pico (1963–1971). Esta gestión se distinguió por tener un ambiente lleno de incertidumbre debido a las restricciones presupuestales, ya que un gran porcentaje del presupuesto federal designado a los institutos nacionales de salud se destinaba a la construcción del Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez (IMAN), hoy Instituto Nacional de Pediatría

(INP), entonces, el HIM sobrevive a través de donativos de instituciones nacionales y extranjeras. A pesar de ello el HIM había desarrollado una gran experiencia en lo referente a la identificación y estudio de los problemas de salud propios de los niños de México. Con toda una trayectoria a costas el hospital alcanzó un prestigio al interior y exterior de la República Mexicana.

1.1.3.2. Veinticinco años después

Durante el veinticinco aniversario se da un nuevo cambio de director general, el doctor Luis Torregrosa Ferráez se pone al frente de una institución en crisis económica (1971-1979). Su plan de trabajo intentó sanear los aspectos administrativos para después iniciar la nueva doctrina a seguir que, implicaba la solidaridad con las necesidades del país, el compromiso al formar pediatras generales basados en la calidad de la enseñanza y la alianza social entre los trabajadores de todos los niveles operativos para mejorar la asistencia.

Bajo estos parámetros se buscaría una atención igualitaria sin distinción de clases, expresado en la filosofía institucional: beneficio y más no caridad, igualdad en la atención sin distinción de clases, con una responsabilidad social y responsabilidad en cuanto a la producción y transmisión de nuevos conocimientos.

Lentamente el hospital tomó su curso, se posicionó nuevamente a la cabeza de la pediatría nacional y con ello llegó la renovación en la dirección general, el médico Jesús Kumate Rodríguez tomaba el cargo en 1980. En este año su fundador fallece el 9 de enero; Kumate Rodríguez realizó las gestiones pertinentes para que la institución recibiera el nombre su fundador: **Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG)**.

Con el transcurso de los meses nace una seria diferencia entre Jesús Kumate y el Secretario de Salubridad, Mario Calles López Negrete, hasta concretarse en la petición de la renuncia del director general del HIMFG; entonces

se generó un ambiente dividido al interior de la institución, ya que no fue aceptada la intromisión de las autoridades de la secretaria de Salud en una situación de índole interna. (Viesca,2001: 275)

César Chavarría Bonequi fue nombrado director general (1980-1984), su con actitud conciliadora abrió vías de comunicación para solucionar los problemas políticos del hospital. Se emprendieron obras de remodelación; en oposición faltaban recursos para la investigación médica aunque el envío al extranjero de médicos para su especialización, continuaba.

Con una imagen desgastada el doctor Chavarría Bonequi deja el cargo de director general, Luis Torregrosa tomó nuevamente la dirección (1984-1994) respaldado por el apoyo del director del Patronato. Se definió un política tendiente a la renovación de los cuadros académicos – asistenciales por medio del retiro de los maestros más antiguos y la preparación de nuevos docente y directivos para cuando ocurriese la jubilación de las más viejas generaciones.

Para 1984 el hospital contaba con especialidades perfectamente delimitadas, sumaba las primeras subespecialidades y eso la convertía en un instituto de tercer nivel con base a los lineamientos de los institutos nacionales de salud, que en ese momento sólo tres centros destinados a la atención de los niños contaban con esa distinción: el HIMFG; el Instituto Nacional de Pediatría y el de Perinatología. En adelante participaría como instancia de apoyo, orientadora de normatividad y fuente de ciertos desarrollos tecnológicos, además de coadyuvar al funcionamiento y consolidación del sistema nacional de salud y contribuir al cumplimiento del derecho a la protección de la salud en el área de los padecimientos de la población infantil hasta la adolescencia.

Es hasta el periodo presidencia de Carlos Salinas de Gortari que se considera realmente la construcción de un nuevo edificio para el HIMFG, en gestiones anteriores se hizo presente la intención de llevar a cabo la edificación de

aquel inmueble que quedó inservible por el terremoto del 57 pero fue hasta 1990 que se logró tal objetivo.

El 7 de septiembre de 1990, fue la fecha de inicio de los trabajos de construcción de un edificio que respondería a la atención de tercer nivel (es decir que le correspondería otorgar consulta y atención de especialidad), contaría con una capacidad para 200 camas. Las obras concluirían hasta 1996 aunque dos años antes se hizo la inauguración simbólica. (Viesca, 2001: 389)

Las actividades de enseñanza estarían respaldadas por una biblioteca interna, además de contar con otro tipo de procedimientos educativos tales como la transmisión de sesiones clínico – patológicas en relación con los problemas más frecuente de salud infantil en nuestro país, eventos especiales y cursos monográficos a través de su Centro mexicano de educación en salud por televisión (CEMESATEL), que inició operaciones el 11 de septiembre de 1985. Por convenio con una empresa de señal satelital se hizo posible la transmisión a diversos países de Latinoamérica y el Caribe. Actualmente los receptores forman una red de 548 centros receptores y 28 instituciones.

Ante la imposibilidad de que el hospital absorbiera el costo de los medicamentos y la atención médica se crearon programas y acciones para la recaudación de fondos además de contar con la participación de un grupo de voluntarias que se habían hecho presentes desde la fundación del hospital.

1.1.3.3 Cinco décadas auestas

Llegó el 50 aniversario y sus retos se habían adecuado:

- Desarrollar un hospital de tercer nivel para poder atender los cambios del perfil epidemiológico que debían estar perfectamente identificados.

- Planeación de estrategias encaminadas a los problemas actuales y a satisfacer las necesidades al estar en capacidad para aplicar la nueva tecnología en los padecimientos actuales de la salud infantil.
- Mantener un constante proceso de actualización para hacer consiente la responsabilidad de contribuir al mejoramiento de los niveles de salud en la población infantil de México.

Con un número menor de camas y una población creciente, el hospital diseñó un sistema de atención orientado hacia la creación de una red de segundo nivel y de una consulta externa eficaz. Así que los enfermos que se internaran deberían ser sólo aquellos que mediante un estudio integral ofrecieran algunas ventajas que generaran la investigación y enseñanza en el hospital.

Al concluir la gestión de Torregrosa Ferráez entró el doctor Romeo Sergio Rodríguez Suárez a partir del 11 de enero de 1994. Recibió una institución renovada, se crearon nuevos servicios de acuerdo con las demandas de la pediatría moderna y se eliminaron los equipos obsoletos y antiguos, los cuales fueron sustituidos por los de última generación para apoyar las áreas quirúrgicas, asistenciales, de diagnóstico, enseñanza e investigación.

El equipo incorporado se adquirió con alrededor de 150 millones de pesos donados por el Gobierno Federal, el Patronato y la Fundación Gonzalo Río Arronte IAP. (HIM, 2003: 15)

1.1.4 Las últimas acciones: el HIMFG en el siglo XXI

Actualmente el hospital cuenta con 5 subdirecciones médicas de las cuales se desprenden 45 departamentos, una dirección administrativa con 5 subdirecciones y 20 departamentos administrativos, 117 consultorios, 25 salas de hospitalización, 195 camas censables, 10 quirófanos, un área para la rehabilitación, una sala para quimioterapia ambulatoria, 28 laboratorios de

investigación, un laboratorio clínico central, banco de sangre, dos auditorios y 7 aulas. Además de contar con salas de espera, área de comedor, 9 salas de descanso para médicos residentes, salas de juntas, laboratorio de cómputo, áreas de recreación para niños y oficinas administrativas. (HIM, 2003:6)

Toda esta estructura se presentó en 1985 a través de una propuesta de estructura orgánica que formalizó la secretaria de Salud y la Coordinación de los institutos nacionales de salud, en ella se dispuso estructurar 55 áreas, de las cuales 5 se ubicarían en la dirección general como áreas staff, entre ellas comunicación social, 2 subdirecciones generales, una médica y otra administrativa, 7 divisiones, 33 departamentos con funciones sustantivas y 8 de apoyo administrativo. Situación que más adelante propiciaría la reforma de las facultades y atribuciones del hospital, sustentadas en un marco normativo institucional renovado, que correspondería a la idea de modernizar las instituciones de salud pública.

Fue así como en agosto de 1991, se definieron acciones estratégicas para la modernización de la institución: 1) autonomía de gestión, y 2) la reorganización de áreas sustantivas y de apoyo. (HIM, 2003: 06)

El 13 de enero del 2004 se realizó el último cambio de gestión, el doctor José Ignacio Santos Preciado tomó posesión de la Dirección General, después de todo un proceso burocrático y oficial, que supone ser parte de la modernización, de procesos de transparencia y veracidad que necesita el país y todo el sector salud, según el secretario de este ramo, Julio Frenk Mora.

Con la llegada de Santos Preciado también se hizo presente la incertidumbre entre toda la comunidad hospitalaria. Su estrategia de trabajo consistirá en la consolidación y expansión de la atención médica para que el Infantil de México mantenga los estándares de efectividad y calidad. Esto se podrá comparar y calificar en algún tiempo, el rumbo de este barco acaba de iniciar.

1.1.5 Departamento de Comunicación Social

Introducir aquí el contexto histórico de este departamento, es con el fin de conocer las circunstancias en las cuales nació o se creó el departamento de Comunicación Social, el cual será nuestro objeto de estudio.

El departamento de Comunicación Social existió como área staff desde los primeros años de funcionamiento del hospital, entonces fue denominado Departamento de Relaciones Públicas, dependiendo directamente de la Dirección General.

Sin embargo, en entrevista con el personal más antiguo del área, se reporta que desde la fundación del HIMFG se tuvo la necesidad de acercarse a los familiares y pacientes para escuchar sus necesidades, es así como se origina la Unidad de Orientación, Información y Quejas. Pero al ser sometido a reorganizaciones fue nombrado Departamento de Relaciones Públicas.

El departamento intervendría en primera instancia en cuanto a la apariencia física del edificio, jardines, el trato al público por parte de las recepcionistas, trabajadoras sociales y enfermeras; así como en la publicidad institucional, atención a los diarios que solicitaban noticias médicas, los casos de alto costo de hospitalización, los problemas de los familiares de los niños fallecidos, las quejas y visitas al hospital por estudiantes de las diversas facultades, comerciantes e industriales, banca, médicos de otras instituciones, además el intercambio científico con médicos de otros países o de provincia en coordinación con los programas de enseñanza. A todas estas actividades se le agregó la vigilancia del servicio del conmutador.

Fue hasta septiembre de 1988 que se dictaminó la estructura orgánica básica por la entonces secretaria de Programación y Presupuesto, que ubicó

formalmente al departamento de comunicación social dejando atrás la denominación de Relaciones Públicas.

Para 1992, partiendo de un diagnóstico organizacional, en el que se detectaron la operación de áreas que no correspondían al organigrama dictaminado en 1988, se generó nuevamente una reestructuración administrativa que definió dos acciones estratégicas para la modernización del hospital: autonomía de gestión y reorganización de áreas sustantivas y de apoyo, lo cual le daba un carácter formal al departamento.

Comunicación Social quedó integrado por los servicios de Informes y Relaciones Institucionales, los cuales definen la estructura ocupacional del departamento proporcionando apoyo administrativo a la institución desde el ámbito de su competencia, lo que permite mejorar la operatividad de la institución. (HIM, 2002:4-7)

Su objetivo es difundir los avances y resultados de investigación de salud, realizados en la institución, así como fomentar las relaciones públicas y la comunicación institucional que permitan promover y brindar atención con calidad en cada uno de los servicios que ofrece el hospital.

Para llevarlo a cabo sus funciones específicas serían:

- Promover la colaboración e intercambio de información con entidades e institutos nacionales y extranjeros en materia de divulgación en salud pediátrica.
- Fortalecer la imagen de la institución supervisando y evaluando al personal para garantizar la calidez en el trato y atención al público con una imagen moderna y eficiente.
- Aplicar los lineamientos de orientación e información institucional emitidos por la dirección general, en la prestación de servicios asistenciales que la comunidad demanda.

- Coadyuvar con la subdirección de enseñanza en la difusión de avances y resultados registrados en salud pediátrica en el hospital.

Este ha sido el contexto histórico en el cual ha sobrevivido el HIMFG y el departamento de Comunicación Social, con toda esta carga cultural de fondo ha funcionado por más de 61 años, ha congregado a una gran diversidad de personas que indudablemente han aportado algo de sí mismas a la organización. Pero no sólo la historia influye en el funcionamiento de la institución, también interviene su entorno, es decir los agentes que lo rodean y que exigen una capacidad de respuesta a los diversos estímulos que envían. (HIM, 2002: 33-34).

1.2 La imagen del HIMFG en su medio ambiente

Para sondear el entorno de la organización es importante conocer la influencia del medio ambiente o contexto para, posteriormente saber la manera en que una organización responde a las demandas del entorno.

El mercado, problema o ámbito del trabajo del HIMFG

En los últimos años los problemas del mercado o ramo de la salud infantil se han modificado. Hace diez años las enfermedades nosocomiales eran la causa principal de la mortalidad infantil ahora el cáncer o el SIDA se apropiaron de los primeros lugares. Ante la identificación de la evolución de algunas enfermedades, llegaron los avances científicos para el tratamiento y el diagnóstico, las nuevas tecnologías en el equipo médico que darían la posibilidad de curar u otorgar una mejor calidad de vida. Sin embargo este acceso estaba limitado para muchos mexicanos debido a su alto costo no sólo del tratamiento dentro de un centro hospitalario sino también del medicamento.

A ello se debe agregar que no todas las instituciones de salud ofrecen servicios de alta especialidad, y quienes intentan poseerlas, como el Hospital Infantil de México, se enfrentan al bajo nivel de inversión nacional en materia de salud, que apenas alcanzó un 5.7 por ciento del producto interno bruto (PIB) en el

2003, cuando el promedio latinoamericano es de 6.1 por ciento. (Disponible: www.jornada.unam.mx/2003/ago03/030831/003n3pol.php?printver=1&fly=1)

Al mismo tiempo se tiene que enfrentar la sobresaturación lo que provoca que muchos pacientes se queden en lista de espera.

Los institutos nacionales de salud, que en un inicio eran considerados como los centros de formación de médicos en el ámbito internacional y las instituciones con mayores privilegios por contar con los mejores equipos, médicos bien pagados, investigación de punta, hoy ya no cuentan con el privilegio presupuestal que los beneficiaba, ahora sufren graves recortes.

Ante este panorama, representantes en México de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) advierten que el sector necesita una mayor inversión para evitar la muerte por enfermedades que se pueden prevenir. Sin embargo las acciones de la secretaría de Salud, avaladas por el gobierno mexicano y el Congreso de la Unión decidieron que un recorte presupuestal era lo mejor.

Imágenes y relaciones que se tienen con el Gobierno

Para el Gobierno Federal y en especial para la Secretaría de Salud el Hospital Infantil de México, así como el resto de los institutos nacionales de salud, están llamados, pese a las condiciones económicas en las que se encuentran, a continuar siendo pilares fundamentales dentro de una nueva era para la protección social en salud a raíz de la reforma a la Ley General de Salud que establece el sistema de protección social.

Como parte del marco jurídico que rige las funciones del HIMFG se puede mencionar a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de los trabajadores al servicio del estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional; la Ley general de Salud, las leyes federales de entidades paraestatales y de derechos, así como los reglamentos de la Ley General de Salud en materia de publicidad, el reglamento interior de la secretaría de Salud, de contraloría y

desarrollo administrativo. Además de disposiciones internacionales, decretos, acuerdos emitidos por el Poder Ejecutivo Federal, normas oficiales mexicanas, planes y programas en materia de desarrollo, salud y desarrollo administrativo. Todos ellos nos demuestran que la institución mantiene una relación estrecha con el gobierno, y están contenidos de manera específica en el manual de organización específico de la dirección general del HIM.

El funcionamiento del Hospital Infantil de México se ve afectado por las acciones del Gobierno Federal y más aún por la secretaria Salud, quien se mantiene muy al tanto de cada acción ejercida por el hospital hacia el exterior. Lo cual lo limita ante ciertas gestiones, hacia la toma de decisiones que podrían beneficiar su imagen externa ante las asociaciones del ramo, sus clientes, proveedores, etcétera.

Las asociaciones o confederaciones del ramo

Desde su creación el Hospital Infantil de México estableció relaciones con diversas asociaciones y academias del ramo de la pediatría con la finalidad de estudiar y ayudar, de manera conjunta, a resolver los problemas médicos de la niñez mexicana, así como de actualizar los programas académicos del HIMFG en la especialidad en Pediatría. Es así como podemos mencionar:

- ❖ Academia Mexicana de Pediatría, A. C.
- ❖ Asociación de médicos del Hospital Infantil de México, A. C.
- ❖ Asociación Mexicana de Pediatría, A. C.
- ❖ Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud,
- ❖ Asociación Médica de Hospitales Pediátricos de la Secretaría de Salud del DF.
- ❖ Asociación Médica del Instituto Nacional de pediatría, A. C.
- ❖ Confederación Nacional de Pediatría de México, A. C.
- ❖ Sociedad Mexicana de enfermeras pediátricas, A. C.
- ❖ Asociación Científica de Profesionales para el Estudio Integral del Niño, AC.

- ❖ Sociedad Mexicana de Médicos.
- ❖ Academia Mexicana de Ciencias.
- ❖ Universidad Nacional Autónoma de México.
- ❖ Universidad Anáhuac.
- ❖ Universidad La Salle.
- ❖ Universidad Autónoma Metropolitana.

Además se agregan todas las asociaciones o colegios relacionados con las diversas especialidades pediátricas, por ejemplo podemos mencionar:

- Sociedad Mexicana de Neumología Pediátrica, A. C.
- Asociación Mexicana para el estudio y fomento de la lactancia humana, A. C.:
- Asociación Nacional de Protección al recién nacido, A. C.
- Colegio Mexicano de Alergia e Inmunología Pediátrica, A. C.
- Sociedad Mexicana de Neurología Pediátrica, A. C.
- Asociación Mexicana de Infectología Pediátrica, A. C.
- Sociedad Mexicana de Cirugía Pediátrica; entre otras más.

Tomando como base las entrevistas realizadas a algunos representantes de estas asociaciones, se puede deducir que una de las dificultades que ven estas agrupaciones, sociedades y organizaciones es la limitación en cuanto al presupuesto, las cargas excesivas e injustificadas de tipo sindical y administrativo, la desmesurada demanda por parte de los usuarios que tienen la idea –en general- de que la institución de salud tiene la obligación de otorgarles todo lo que necesitan, sin que ellos participen. Además dicen que el HIM pone poco énfasis en cuanto a la imagen exterior por que su prioridad está representada en el cumplimiento de otros objetivos como son la formación de recursos humanos y la investigación en salud.

Con respecto al futuro expresaron de manera conjunta, que seguirá respondiendo, al igual que los otros Institutos Nacionales de Salud, a las metas

presupuestales –aparentemente-, sin el conocimiento de las necesidades reales de los institutos y a las decisiones políticas giradas por la presión a nivel sindical.

Ello indudablemente afecta el servicio ofrecido a una vasta cantidad de clientes, que tienen como única y/o viable alternativa acudir al HIMFG.

Los clientes

Los clientes para el Hospital Infantil de México son los niños y sus familias que acuden a sus instalaciones para recibir un servicio: atención a la salud del infante. Los pacientes que llegan al hospital corresponden a los estratos que carecen de seguridad social y que son considerados en la institución como desprotegidos socialmente. De acuerdo al estudio socioeconómico que aplica la institución el 90% de ellos pertenecen a los niveles más pobres por lo cual les son asignadas cuotas muy bajas o nulas por la atención otorgada.

Los pacientes provienen principalmente de la Ciudad de México, del área metropolitana, del Estado de México y en otra proporción de diversos estados de la República como Tlaxcala, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Guanajuato, etcétera.

Según sondeos del departamento de Comunicación Social del HIM, realizados el año pasado, el 63.90% de pacientes atendidos correspondían al sexo masculino, mientras que el 36.10% eran del sexo femenino. Esta población fue dividida en tres grupos: de 0 a 6 años (60.95%), de 7 a 12 años (24.85%) y finalmente los que tiene entre 13 y 18 años (14.20%), los cuales acuden al Infantil de México por diversas razones:

- Son familias que carecen de seguridad social y pertenecen a la población más pobre.
- Los pacientes son referidos a esta institución por la complejidad de sus padecimientos como lo son las malformaciones congénitas graves, leucemia y tumores sólidos malignos, enfermedades crónicas degenerativas y por diversas alteraciones que requieren de intervenciones quirúrgicas de alta especialidad.

- Los niños con el tipo de enfermedades antes mencionadas son trasladados a este hospital por que en los centros de su comunidad, estado o colonia no cuenta con los recursos médicos idóneos para atenderlos.
- Las cuotas establecidas para los niños hospitalizados de acuerdo a los estudios socioeconómicos representan una ventaja para los padres de familia, además de contar con planes de pago por día o por semana con el objetivo de no acumular la deuda hasta el final del tratamiento.

Los pacientes y familiares, a través del programa de quejas, felicitaciones y sugerencias con el que cuenta Comunicación Social del HIM, han podido manifestar que algunos de los problemas más frecuentes dentro de la institución:

- 1) Se pide un trato amable y humano por parte de médicos, enfermeras, vigilancia, módulos de informes, y de todo el personal en general.
- 2) No se permite el acceso a dos personas cuando el paciente es discapacitado.
- 3) La orientación sobre los trámites de hospitalización, que incumben a Trabajo Social y Comunicación Social, en ocasiones es incompleta.
- 4) No se realiza un aseo diario y continuo de los sanitarios.
- 5) Hay escasez de abastecimiento de camas y medicamentos.
- 6) El guardarropa no cuenta con horario flexible.
- 7) Se niega el acceso de cobertores para los pacientes en época de frío.

Algunas de las propuestas sugeridas fueron:*

Área	Sugerencia	Porcentaje
Médicos	Ser explícitos y adecuar la información según las condiciones culturales de los padres de familia.	7.69%
Enfermería	Trato más humano y cumplir con su trabajo adecuadamente.	17.76%
Médicos	Mejor trato para los padres.	2.36%
Enfermería	Aumentar el personal de enfermería.	4.14%
Trabajo social	Brindar una mejor atención.	1.20%

Laboratorio	Cumplir adecuadamente sus funciones y que estén presentes cuando se les solicite.	1.18%
Médicos	Lavarse las manos cuando tienen contacto con los pacientes.	0.59%
Dietistas	Mejor alimentación para los pacientes.	0.59%
Médicos	Tener cuidado al darles a los familiares la noticia del fallecimiento del paciente.	0.59%
Psicología	Apoyo para los familiares de los pacientes que van a ser operados.	0.59%
Ninguna	Ninguna	63.31%
Total de pacientes entrevistados: 169		100%

*Sondeo realizado por el Departamento de Comunicación Social a principios del 2003.

Dicho estudio sirvió para mostrar un panorama diferente a las autoridades en gestión, sin embargo las acciones implementadas no fueron suficientes, ya que se ha podido observar (hasta el año en curso) que sus demandas son las mismas. Ha ello le agregamos los últimos cambios de autoridades que no han tomado en cuenta este sondeo, por lo cual notar una mejora esta lejos de ser alcanzada.

Además de mantener contacto con sus clientes, el hospital recibe diariamente a una serie de proveedores que también representan un lazo con el entorno que rodea a la organización.

Los proveedores

Los proveedores para el HIMFG son aquellas empresas o individuos que le proporcionan de equipo y material médico; productos farmacéuticos, servicios auxiliares, de limpieza, así como equipo para oficina, papelería, uniformes y productos perecederos para la alimentación, donativos, entre otros. Todos ellos abastecen por año 2,500 pedidos que abarcan a los diferentes servicios y áreas del Hospital.

Se mencionan a los más importantes según el monto total de sus cuentas:

- ❖ Oficinas y papelerías, S.A. de C.V.

- ❖ Contacto personal de higiene, S.A. de C.V.
- ❖ Grupo papelerero Gutiérrez, S.A. de C.V.
- ❖ OMSA Impresos
- ❖ Mercadotecnia de productos y servicios, S.A. de C.V.
- ❖ Shemy Mexicana, S.A. de C.V.
- ❖ Merck – México, S.A.
- ❖ Laboratorios DIL
- ❖ Laboratorios Disiper, S.A. de C.V.
- ❖ Bimbo
- ❖ Marinela
- ❖ Nestlé
- ❖ Central de Abastos y otros mercados

Este primer grupo de proveedores, a través de entrevistas telefónicas, reportó tener una buena relación con el Hospital Infantil, que sus pagos son puntuales, aunque señalaron que debería realizar con más tiempo sus pedidos, ya que al pedir prórrogas de entrega les son negadas y por ende los pedidos cancelados.

Además de este grupo de proveedores, se incluyen a las fundaciones que a través de aportaciones ayudan a la institución a disponer de recursos económicos o recursos materiales, estas son:

- ❖ Fundación Televisa
- ❖ Fundación Azteca
- ❖ Fundación Gonzalo Río Arronte IAP
- ❖ Fundación Telmex
- ❖ Asociación Terry Fox
- ❖ Asociación Luz de Vida Proayuda a Niños con Cáncer A.C.
- ❖ Grupo CARSO
- ❖ Grupo CIE
- ❖ Grupo Maseca
- ❖ Grupo Telmex y Voluntad de Estrellas de Fundación Televisa

- ❖ Johnson & Johnson Medical México
- ❖ Mercedes Benz
- ❖ Nestlé
- ❖ Pfizer
- ❖ Instituciones bancarias.

Las relaciones con cada una de estas empresas son cordiales y sin ningún problema, según entrevistas aplicadas.

Además debemos incluir a las funerarias. El departamento de Comunicación Social pone en contacto a los familiares con la funeraria que haya ofrecido el costo más bajo. Las funerarias más solicitadas son:

- ❖ Funeraria Mitlán.
- ❖ Funeraria Galván
- ❖ Funeraria La Piedad
- ❖ Funeraria Los Ángeles Grosman

El principal problema radica, según declaraciones durante entrevistas, en la modificación ocasional de los precios una vez que los familiares egresan de la institución, lo que genera una molestia, las quejas llegan al personal de departamento que sirvió como intermediario, el cual tiene que exigir una aclaración sobre dicho asunto.

El hospital por estar inmerso en el giro de atención a la salud, está obligado a disponer de una tecnología que minimice el error humano y auxilie en lo que el individuo no pueda lograr, contar con innovaciones tecnológicas es muestra de la capacidad de respuesta de la organización a las demandas de su entorno, de las necesidades de su giro y rama.

Las innovaciones tecnológicas

Debido a que la pediatría actual exige diagnósticos con mayor precisión, el Hospital Infantil de México Federico Gómez se ocupa –con lo que le permite su escaso presupuesto y los donativos de la sociedad civil- por la actualización de los recursos humanos y materiales. Todo ello con base en un estudio de diagnóstico que se inició en 1994, en donde se demostró que el equipo disponible hasta ese momento en las diversas áreas era obsoleto, incompleto o requería de ser sustituido debido a los avances tecnológicos o por el surgimiento de nuevas necesidades. Es así como se ha incorporado nuevo o reciente equipo para apoyar las áreas quirúrgicas, asistenciales, de diagnóstico, de enseñanza y de investigación.

De 1994 al 2003 se fueron incorporando equipos con alrededor de 150 millones de pesos, provenientes del Gobierno Federal, el Patronato de la institución y la Fundación Gonzalo Río Arronte IAP, entre otras. Cabe señalar que el financiamiento para equipo médico de alta tecnología proviene en una mayor parte de fuentes externas.

Además de tecnología para el área administrativa como equipo de cómputo y máquinas de oficina, aunque en menor inversión.

Toda esta tecnología disponible ha ayudado a la destreza médica a alcanzar diversos resultados que han permitido campar la atención y el interés de los medios de comunicación.

Los medios de comunicación masiva

Los medios de comunicación que podrían difundir los hechos o noticias relevantes generados dentro de la institución son todos aquellos que disponen de un espacio para publicar temas referentes a la salud o la pediatría, tales como:

Periódicos	Revistas	Radio	Televisión	Portales	Agencias
Universal	Cambio	Grupo Acir	Canal 11	esmas.com/ salud	Notimex
Universal Gráfico	Vértigo	Grupo Imagen	Canal 22	reforma.com/ vida y salud	
Excélsior	Práctica Pediátrica	IMER	Televisa	salud ymedicinas.com	
Reforma	Muy interesante	MVS noticias	Tv Azteca	mujeres hoy.com	
Suplementos del Reforma	Milenio	Núcleo Radio Mil	CNN Telemundo	mediweb.com.mx	
El Independiente	Revistas médicas y especializadas	Radio 13		unicef.org/ mexico	
El Heraldo de México		Radio Red		grupogalo.com	
El Sol de México				fondonestle nutricion.org.mx/t emas/infantil. htm	
El Diario de México				mipediatria.com.m x	
La Jornada				Universidad Anáhuac	
Milenio				Universidad La Salle	
Suplemento Milenio Salud				UNAM	

La Crónica				ssa.gob.mx, boletines de prensa	
------------	--	--	--	---------------------------------------	--

Hay que mencionar que la aparición del HIM en los medios de comunicación sea ha incrementado, a través de solicitar tanto de parte de los medios de comunicación como del mismo hospital, constantes entrevistas de casos particulares y relevantes que despierten el interés en la sociedad, con ello se busca mostrar una imagen de la institución positiva. Aunque se buscó un contacto a través de correo electrónico y vía telefónica con algunos reporteros de la fuente de salud para conocer la postura del medio no se obtuvo respuesta. Sin embargo, se pueden rescatar algunos comentarios esporádicos que han hecho en sus constantes visitas al momento de hacer entrevistas con médicos, donde han manifestado reconocimiento a la labor del hospital y su personal.

Esta imagen proyectada a la sociedad, influye indudablemente a la opinión pública, además de tomar en cuenta la trayectoria, los logros, los errores y la situación actual de la organización.

1.2.8 La opinión pública

El HIMFG es considerado por diversos funcionarios, representantes y autoridades del ramo como uno de los mejores hospitales, comparable con instituciones del extranjero, capaz de recabar sus propios fondos para llevarlo a ser líder dentro de la pediatría y muchos dicen que es el *alma mater* de la misma. Junto con el Instituto Nacional de Pediatría (dicho por su propio director general, según las respuestas que envió de acuerdo a un cuestionario que se le hizo llegar por correo electrónico) son *prácticamente las dos únicas opciones en este nivel para la población abierta, por lo que resultan insuficientes y la limitación de recursos hace más difícil su operación*. Agrega que son instituciones dirigidas a dar servicio al grupo más débil desde el punto de vista socioeconómico y cultural del país que trabaja con limitaciones en sus recursos y con una excesiva falta de

confianza hacia las instituciones de primer y segundo nivel de atención, así como a otros institutos de seguridad social como el IMSS o ISSSTE.

Su labor se reconoce dentro del ámbito de la enseñanza e investigación, así como en la calidad de la atención que se otorga a 7,500 niños cada año, que acuden a sus instalaciones en búsqueda de recuperar la salud.

La percepción general que posee la opinión pública consiste en que es una institución indispensable para la atención de la salud de la población sin seguridad social, que sería deseable que obtuviera el reconocimiento y apoyo que sus funciones y resultados demandan.

La opinión pública y líderes de opinión del ramo es positiva, se considera al hospital como una institución de vanguardia, que genera un beneficio a la sociedad, no sólo por dar atención médica pediátrica, sino además por generar investigación y conocimiento a través de la enseñanza a los especialistas en formación. Es considerada como una organización de relevante importancia dentro del país, que podría compararse con otros hospitales del extranjero.

Las tendencias globales

Según algunos expertos, las instituciones de salud en general serán sometidas a las diversas reformas de acuerdo con los procesos de la globalización en el que se encuentran inmersos, las cuales van a modificar los modelos de financiamiento bajo la premisa de que las necesidades en materia de salud son infinitas y los recursos finitos, de modo que los gobiernos de los países subdesarrollados se declaran con dificultades para continuar financiando los servicios de salud y los de seguridad social. Esto se ha venido constatando en los países con un ingreso per-cápita en decrecimiento.

Ante tal panorama se sugiere buscar alternativas que permitan sobrevivir a las instituciones de salud ante tales presiones externas e internas, manteniendo esquemas integrales de atención para un bienestar social. (Disponible en www.proceso.com.mx/registrado/archivo_com_interior.html?eid=1705)

Una opción fue crear ciertos institutos con un Patronato, el cual le ayudara a conseguir fondos económicos con los cuales, pudiera cumplir con sus objetivos institucionales. Uno de ellos fue el HIMFG, sin embargo, además de contar con los fondos de un patronato busca la ayuda en instituciones externas que son parte de su entorno.

Con todas estas aportaciones la institución puede *sobrevivir* a las tendencias económicas globales que lo rodean, aunque se debe mencionar que dichas acciones no son suficientes para su funcionamiento; los pacientes y su tratamiento rebasan su capacidad de acción.

Sin lugar a dudas, el entorno es determinante para el funcionamiento del HIMFG, por ello en el siguiente apartado se analizará con más especificidad la interrelación y retroacción entre este y la organización.

1.3 Análisis Sistémico

Para comprender la estructura y la complejidad de las organizaciones fue necesario llevar a cabo estudios de investigación que dieron como resultado el nacimiento de una gran diversidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro de las cuales se pueden rescatar la clásica, la humanista, la contingente y la de sistemas, en la cual nos detendremos en este apartado para contemplar los elementos del entorno, así como la retroacción existente entre este último, la organización –como sistema abierto- y sus subsistemas *frontera*.

1.3.1 Ambiente relevante

Las empresas u organizaciones se encuentran en un complejo social donde forman una red de relaciones y transacciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno, otras instituciones o asociaciones y por organismos que controlan, regulan y apoyan las actividades propias de la organización (Fernández, 1991: 275), las cuales constituirán su ambiente relevante, el cual se puede dividir, según Levinson, en estímulos primarios y secundarios.

1.3.1.1 Los estímulos primarios

Se dicen que éstos afectan de manera directa a la organización, entonces se puede decir que los estímulos primarios del HIM son:

- Clientes: todos los niños y padres de familia que acuden a ella en busca de atención médica.
- Proveedores, que incluyen a la industria farmacéutica y médica nacional y extranjera, fundaciones o instituciones de asociación civil o de carácter altruista, el grupo papelerero, de oficina, de productos de limpieza y uniformes.
- Instituciones de 1° nivel (como centros de salud, consultorios y dispensarios) y de 2° (que son los hospitales generales y de zona), a través del programa de Referencia y Contrarreferencia Interinstitucional, el cual consiste en mantener un estrecho contacto con todas las instituciones de salud del país para poder referir mejor a los pacientes de acuerdo con sus padecimientos, esto propicia que el menor sea atendido en el centro u hospital adecuado a sus necesidades.
- Universidades nacionales como: UNAM, UAM, la Salle y Anáhuac, las cuales pueden ofrecer a sus egresados de la carrera de medicina la oportunidad de especializarse en Pediatría y otras áreas dentro del HIMFG.
- Universidades en el extranjero: médicos e investigadores del HIMFG son enviados a universidades y hospitales pediátricos de diversos países, como Estados Unidos, España, Alemania, Japón, Francia, República Checa, Italia y Canadá, para llevar a cabo proyectos específicos y después ser aplicados en la institución, con ello se mantiene una capacitación constante y vigente.
- Academias y asociaciones de Pediatría y otras especialidades: son el cuerpo consultivo y consejero de los organismos oficiales y privados relacionados con la atención médica de los infantes. Asimismo promueven toda publicación del HIMFG, organizan las jornadas, cursos y seminarios pediátricos, entre muchas actividades más.

- Albergues: las trabajadoras sociales son las encargadas de referir a los familiares, foráneos y del área metropolitana, de escasos recursos a diversos albergues con la finalidad de que cuenten –durante toda su estancia- con un lugar donde dormir, descansar o asearse.
- Funerarias: el departamento de Comunicación Social ante el caso de algún fallecimiento –y como servicio extra de sus funciones- sugiere a los familiares del paciente los servicios de diversas funerarias en caso de no contar con los datos de alguna. Esta información no tiene ningún costo y se procura buscar los precios más bajos, costos simbólicos e incluso servicios gratuitos.

Como se puede notar el número de relaciones con su entorno es significativo, lo que nos puede confirmar el planteamiento de que toda organización funciona como sistema abierto. El hospital no sólo otorga una “atención” a sus clientes sino también a los proveedores, instituciones externas y otras organizaciones, lo cual muestra una complejidad entre tantas relaciones, lo que obliga al HIMFG a leer las necesidades de sus estímulos primarios (como las necesidades de sus proveedores, pacientes y familiares que fueron reportados en el estudio del entorno) para mejorar su funcionamiento, imagen y las relaciones con una parte del complejo social que la rodea.

La segunda fracción de dicho complejo social está conformada por los estímulos secundarios que complican aún más esta red de relaciones, y que también influyen en el desarrollo de la organización.

1.31.2 Los estímulos secundarios

Estos repercutirán de un modo más general al entorno completo e incluso a los estímulos primarios. (Fernández, 1991:276)

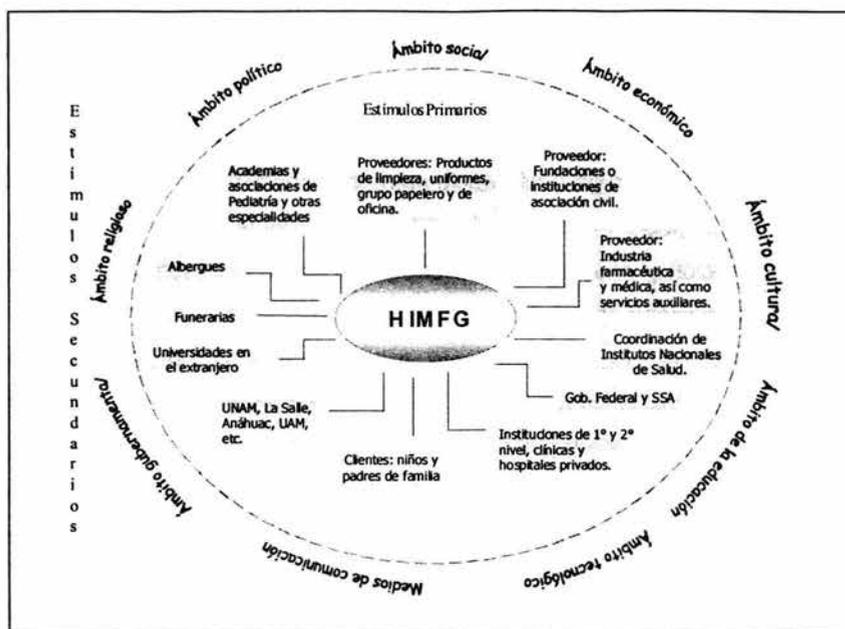
En los estímulos secundarios quedan incluidos los ámbitos:

- Económico, ya que está sujeto a un presupuesto que el Gobierno Federal y

la Secretaría de Salud designan para su funcionamiento y supervivencia.

- Político, por las leyes, reglamentos y acuerdos que integran su marco político, así como las reformas que estos mismos pueden sufrir.
- Tecnológico, la aplicación de la nueva tecnología en los procesos médicos puede marcar una gran diferencia entre los servicios que ofrece el hospital.
- Social, no podemos perder de vista que a través de la atención médica, investigación y enseñanza, que otorga y genera el hospital la sociedad se verá beneficiada en un plazo inmediato y futuro.
- Educativo, la población se verá beneficiada al proporcionarle médicos especializados en pediatría y otras subespecialidades, mismo que pueden ser formados en el HIMFG.
- Cultural, éste ámbito interviene al momento de lidiar con las creencias culturales de los familiares de los pacientes con respecto a las cirugías, los trasplantes y otros procedimientos médicos.
- Religioso, aquí la institución se enfrenta a las creencias religiosas de sus clientes que podrían intervenir en la atención médica - quirúrgica.
- Medios de Comunicación, se debe considerar la imagen que proyecta la institución a la sociedad a través de los diversos medios.

Al conocer y estudiar el ambiente relevante y las transacciones que realiza la organización con éste, se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la misma, a través de conductas adaptativas de acuerdo con los cambios que se generen en su ambiente. Sin embargo, se debe mencionar que también el ingreso de insumos / energía a la organización y su transformación son transacciones que la organización mantiene con su ambiente, se explicará en el siguiente punto el proceso de los insumos que ingresan al Hospital Infantil de México, no sin antes presentar de manera esquemática los estímulos primarios y secundarios.



Cuadro 1.1 Esquema de estímulos primarios y secundarios del HIMFG

1.3.2 Ciclo de eventos del HIMFG

Un sistema abierto no sólo es un conjunto de eventos y sus relaciones, sino también aquellas interacciones con el medio externo que implican intercambiar energía con el ambiente, es así como se realiza un *ciclo de actividad*. Dicho ciclo implica que el sistema reciba energía del medio, una vez en el interior sufre una transformación y la convierte en un nuevo producto, surge entonces un nuevo tipo de energía. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema seguir existiendo. (Johansen, 1979:27).

El ciclo de eventos que se da en una organización, como en el Hospital Infantil de México, permite ubicarla en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Lo cual nos lleva a considerarla, según a lo establecido por Katz y Kahn, como un sistema abierto y viviente que importa de su medio energía para funcionar, la cual será transformada e importada en un servicio, producto o bien

diferente. (Fernández, 1991:52)

Los insumos del macrosistema (es decir el HIMFG) son el grupo médico, de enfermería y administrativo, así como el equipo médico-quirúrgico que al unirse por un lado los conocimientos y la formación médica con la nueva tecnología de los diferentes departamentos y servicios, se pueda ofrecer una atención integral a cierta cantidad de niños que son hospitalizados o atendidos en la consulta externa diariamente en la institución (Ver cuadro 1.2).

Esta transformación de los insumos consiste en preparar a médicos especializados y residentes con la tecnología requerida para que puedan otorgar una atención integral al niño que llega a la institución con diagnósticos de difícil tratamiento o padecimientos crónicos. Si necesita ser internado para la realización de estudios dentro del mismo hospital ocupará alguna de las camas de los diferentes servicios, posteriormente se procederá a evaluar su estado de salud con lo que se llegará a un diagnóstico adecuado para poder emplear un tratamiento efectivo y vigilar su evolución. Así el paciente habrá recibido su atención médica. En caso de no necesitar de hospitalización, en la consulta externa o en urgencias recibirá un diagnóstico y un tratamiento, las visitas al médico serán sólo para seguimiento y vigilancia.

Es así como de forma esquemática es entendido dicho ciclo de eventos:



Cuadro 1.2 Ciclo de eventos del HIMFG

A partir de la identificación del ciclo de eventos del HIMFG se puede concebir a las fronteras, pero antes se explicará el ciclo de eventos del departamento de Comunicación Social, nuestro objeto de estudio.

1.3.3 Ciclo de eventos del departamento de Comunicación social

Si hablamos del ciclo de eventos del departamento de Comunicación Social, su insumo principal es la información que obtiene del mismo Hospital para que sea recopilada por la periodista a través de entrevistas, posteriormente esa información será procesada en notas informativas o reportajes que serán el contenido del boletín interno *Ixtlilton*. A la par se tomarán las fotografías que servirán para ilustrarlo. Para lograr este objetivo se requiere de la relación entre estas dos personas con aquellos que posean la información, es decir con los responsables o más capacitados para dar una serie de declaraciones que serán publicadas. Eso conlleva ajustarse a sus tiempos y disposición, tanto para otorgar la entrevista como para la sesión de fotografías. Claro que antes se invierte cierta cantidad de tiempo para contactarlos y esperar a que sea asignada una fecha para realizar tales acciones.

Casi de manera simultánea la diseñadora tendrá que trabajar sobre el diseño de la revista. Se debe mencionar que previamente a estas acciones, las lista de temas ha sido planeada entre la jefa del área, la periodista y la diseñadora, con la idea conciente de que el Director General pueda sugerir o indicar modificaciones.

Cuando está terminado se revisa la corrección de estilo con personal de apoyo, hechas las correcciones pertinentes el producto es presentado al Director General quien tendrá que dar visto bueno para poder enviarlo a la imprenta.

Con el boceto aceptado es llevado a la imprenta y 10 días después llega al departamento para que el boletín sea distribuido entre todos los trabajadores al momento de cobrar su quincena. Este hecho implica solicitar el apoyo del personal de Recursos Humanos y de la Caja.

Otro ciclo de eventos realizado en esta misma área también tiene como insumo la información que los padres de familia o usuarios puedan expresar a través de sus quejas, felicitaciones y sugerencia. Como parte de la transformación podemos decir que el padre de familia llega a la oficina con la intención de que su queja, felicitación o sugerencia sea escuchada, las supervisoras del turno atienden a los padres, le piden que los hechos sean plasmados por escrito en un formato previamente diseñado. Dependiendo de la gravedad o la importancia (esto es subjetivo) el problema es atendido por la Jefa del área para darle solución de manera inmediata, así el producto es una atención al familiar. La solución pronta del problema implica –en ocasiones- contactar a todas las personas involucradas en el asunto para esclarecer los hechos. Sin embargo, esto podría provocar enfrentamientos, ya que ocasionalmente los actores aceptan culpas o críticas hacia su trabajo. Entonces, el asunto es tratado entre los superiores.

En el siguiente esquema se representan dichos ciclos de eventos.



Cuadro 1.3 Ciclo de eventos en el departamento de Comunicación Social.

Establecido los ciclos de eventos del departamento de Comunicación Social abordaremos los subsistemas fronteras derivados de las relaciones con su entorno.

1.3.4 Las fronteras en el HIMFG

El sistema abierto no sólo es un conjunto y sus relaciones, también posee relaciones con el medio externo, es aquí donde aparecen los subsistemas frontera.

El ciclo de eventos de una organización permite comprenderla dentro de un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Esto a su vez permite concebir a las fronteras de la organización. Las fronteras o líneas abiertas de la organización, representan los límites entre organización y entorno (Fernández, 1990: 280).

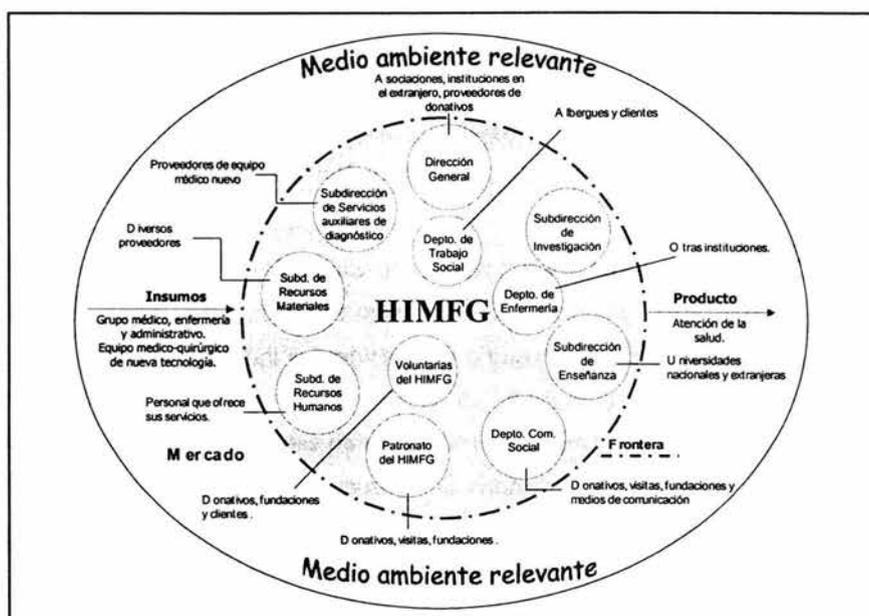
Dentro del HIMFG existen departamentos o subdirecciones que tienen contacto con el exterior –es decir, con todas aquellas organizaciones o sistemas que fueron reportadas en el sondeo del entorno-, por esta interrelación son considerados como frontera, estos son: la Dirección General, por mantener contacto con universidades y hospitales del extranjero, asociaciones y academias de pediatría u otras especialidades y con instituciones que aportan donativos al hospital.

Se encuentra también la subdirección de Recursos Materiales, la cual lleva el control, contacto y relación directa con los proveedores de la industria farmacéutica, uniformes, productos de limpieza y papelería. Además se agrega la subdirección de Recursos Humanos quien mantiene relación con todas aquellas personas que ofrecen sus servicios, es decir todos los trabajadores de la institución. Por otro lado se ubica al departamento de Comunicación Social, el Patronato y el cuerpo de Voluntarias quienes se relacionan con las instituciones o personas que desean otorgar diversas aportaciones a la institución.

A todos ellos se agregan diversas subdirecciones como la de Servicios

Auxiliares de Diagnóstico, la cual mantiene contacto con los proveedores de equipo médico; la subdirección de Enseñanza, que mantiene relación con las universidades: UNAM, UAM, La Salle y la Anáhuac al momento de aceptar como residentes a sus egresados de la carrera de medicina; la de Investigación por tener contacto con alguna universidad u hospital del extranjero al momento de que alguno de los médicos del HIMFG desee realizar investigación o protocolos en esas instalaciones.

Y por último el departamento de enfermería al otorgar cursos en otras instituciones de la República y dentro de las instalaciones del hospital pero para personal externo.



Cuadro 1.4 Las fronteras del HIMFG

1.3.5 Grado de interrelación

Como las organizaciones no existen en un vacío deben interrelacionarse con su entorno o contexto. El HIMFG como sistema abierto es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, donde indudablemente intervienen aquellos elementos de su entorno, que afectan el desempeño por el alto grado de interrelación tanto al interior como al exterior de la institución (ver esquema 1.1).

Basta recordar que un sistema abierto se distingue por mantener una interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual *importa* energía para funcional, la transforma y la exporta en un servicio o producto diferente. Esto nos lleva a considerar además a las fronteras antes detectadas, dichos límites permeables permite que algún tipo de energía o de información la cruce, lo cual convierte a la organización en un sistema abierto. Por ello es importante que la institución identifique todas las partes que se relacionan con esta para determinar así, las necesidades de todos los elementos que lo rodean y que intervienen en su funcionamiento.

El intercambio es un factor esencial para la viabilidad del sistema, su habilidad reproductiva o de continuidad y su habilidad para cambiar, estas son precisamente las respuestas de un sistema abierto a las presiones o intromisiones del medio: la modificación o el cambio. (Johansen, 1979: 26)

Visto desde este planteamiento el HIMFG es un sistema complejo por el hecho de interactuar con un gran número de estructuras y de mantener una alta dependencia con ese entorno que al mismo tiempo le exige responder a cambios constantes.

Su adecuado funcionamiento, adaptación a las necesidades de sus clientes, proveedores y de todos aquellos elementos externos e internos, así como la capacidad de retroalimentación implica que la organización ponga especial atención a la información que recibe de toda esa compleja red de relaciones que mantiene con otros sistemas. Por todo ello se puede decir que su grado de

interrelación con su entorno, sus estímulos primarios, secundarios y proveedores es alta, compleja y totalmente dependiente del curso que estos marquen o dicten.

1.4 Análisis Contingente

La Teoría Contingente da un peso importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que de acuerdo a esta corriente el entorno es considerado como un *estímulo* que espera una respuesta a través de la forma en que la organización se estructura y funciona. Ello deja ver una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. (Martínez en Fernández, 1991:55)

Esta situación implica que la organización se enfrente a presiones diversas del medio, a una incertidumbre diferente, con lo cual tendrá que desarrollar funciones y tareas especializadas. Todo con el fin de que las empresas se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente. (Martínez en Fernández, 1991:57)

A través de este análisis se podrá notar el tipo de relación que existe entre las demandas del entorno y la manera en que el HIMFG responde a ellas en un medio dinámico y cambiante, se verá si los elementos de dicha institución responden al tipo de demandas que el medio o entorno presenta.

Iniciaremos por describir las características del medio ambiente que rodea a la organización en estudio.

1.4.1 ¿Cómo es el medio ambiente que rodea al HIMFG?

Para llegar a las características del ambiente tendremos que empezar por definir primero a éste como la suma de los factores físicos y sociales externos a las fronteras de un sistema que teóricamente tendrían que influir en el comportamiento y en la toma de decisiones de los individuos ubicados a la cabeza del sistema una vez que dicho entorno haya sido decodificado o leído. (Duncan en Huse, 1980: 66)

Al considerar todo este conjunto de objetos, individuos y sistemas podremos entender el comportamiento organizacional del HIMFG. Katz y Kahn demostraron la utilidad de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, decían que se debía buscar en el exterior, a través de las fronteras de la organización, la explicación de los que sucedían dentro de la misma. (Duncan en Huse, 1980: 65)

Para llegar a dicho entendimiento recurriremos a ciertas taxonomías, sugeridas Pilar Baptista Lucio, las cuales pretenden clasificar los atributos del ambiente organizacional y que a continuación se explican.

1.4.1.1 Turbulencia

Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles (Baptista en Fernández, 1991: 281–282), entonces con esta definición podemos decir que el Hospital Infantil de México ha subsistido en un ambiente de tales características desde su nacimiento, ya que ha tenido que incluir del exterior especialidades, subespecialidades, nueva tecnología, medicamentos, tratamientos y procedimientos médico-quirúrgicos que se fueron desarrollando a lo largo de 60 años. Además, se pueden agregar los cambios dentro de su marco jurídico, a la constante reforma de la Ley General de Salud y a las disposiciones en planes y programas en materia de desarrollo, salud y atención médica dictadas por el Gobierno Federal, de quien no puede ignorar tales alteraciones por la alta dependencia y relación que mantienen con este.

Por otro lado, existe otro aspecto: el presupuesto que el Gobierno Federal le tiene designado y al financiamiento que otras instituciones o personas le proporcionen, que dependerán –obviamente– de la situación económica por la que atravesase el país. Este aspecto indudablemente limita su capacidad de respuesta, pues aunque decodifique adecuadamente la información que el entorno le envía, su contestación depende de la situación económica que enfrente. El bajo nivel de inversión nacional a los Instituto Nacionales de Salud (mismo que fue mencionado

en el punto 1.2.1) limita la renovación y los cambios sugeridos.

Aún así, el HIMFG ha tenido que adecuarse a un ambiente que exige – forzosamente– una actualización constante por la aparición de nuevas enfermedades, técnicas y el desarrollo tecnológico que exige su ramo para poder ofrecer un servicio acorde con las necesidades de los niños que acuden a esta institución de salud.

1.4.1.2 Hostilidad o entorno noble

El ambiente hostil es dominante, estresante y arriesgado que produce frustraciones, mientras que su opuesto es noble, seguro, rico en oportunidades y controlable para la organización la cual apoyará las nuevas acciones. (Baptista en Fernández, 1991: 282).

En su fundación, el HIMFG se desarrolló en un ambiente noble, ya que fue bien recibido al momento de su creación –como pudimos leer a lo largo del contexto histórico presentado al inicio de este capítulo-. La inexistencia de una institución especializada en la atención pediátrica que desarrollara al mismo tiempo investigación y enseñanza, exigió su creación, la cual al concluirse tuvo una aprobación inmediata, pero no se contempló que a 61 años de distancia todas las expectativas de respuesta se verían limitadas a un presupuesto y a una falta de planeación y de acciones alternas. En su tiempo, ofreció una buena alternativa para atender la salud infantil. Sin embargo, actualmente a pesar de que sigue siendo la única opción para infantes sin seguridad social, que provienen de familias con ingresos mínimos e incluso por debajo del salario mínimo, el panorama ha cambiado, ahora lo rodea un ambiente hostil.

Para no contrarrestarlo, ha tenido que “nivelar” el avance acelerado con respecto a los conocimientos médicos, la constante incorporación de nuevas técnicas y procedimientos para las enfermedades que forman parte de las

primeras causas de muerte en la infancia. Así como de hacer un esfuerzo por incorporar tecnología de punta, mencionada en las innovaciones tecnológicas.

Su condición de organismo con alto grado de autonomía, personalidad jurídica, patrimonio propio y el apoyo económico de un Patronato, no le han permitido alcanzar el paso de un entorno en constante cambio y evolución, por lo cual ha tenido que buscar apoyos de ese mismo contexto que le exige una capacidad de respuesta efectiva.

Contar con un Patronato y mantener relaciones entre diversas fundaciones, asociaciones civiles y otras instituciones, le ha proporcionado equipo –a través de donaciones económicas o en especie- con las cuales ha podido abastecer sus salas de consulta, quirófanos, y en general a todo el hospital de equipo médico y otro material.

1.4.1.3 Diversidad

Se considera un ambiente diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características (Baptista, 1991: 283). El mercado del HIMFG se encuentra en el ámbito de la salud, en la atención médica pediátrica. Para lograr otorgar dicha atención, desde su creación, ha tenido que desarrollarse en un ambiente muy diverso, ya que mantiene relaciones con innumerables instituciones, situación que fue explicada en los apartados 1.3.1 (ambiente relevante) y 1.3.4 (fronteras).

El ambiente del HIMFG es diverso, en primer lugar por que las necesidades de sus clientes, es decir de niños y padres de familia, no son las mismas, estos acuden a la organización por distintas razones, por diagnósticos variados, con esto la institución debe mantenerse actualizada para poder ofrecer un servicio adecuado a tales exigencias de una población que en su mayoría son de escasos recursos y que requieren ser atendidos por profesionales especializados, como pediatras, cardiólogos, oftalmólogos, cirujanos, entre otros, totalmente calificados

para ejercer.

En segundo lugar se agregan todas aquellas relaciones que le permiten ofrecer el servicio, aquí es donde se encuentran los múltiples proveedores, instituciones, escuelas nacionales y extranjeras, academias y asociaciones relacionadas con la Pediatría u otras especialidades, así como otros centros hospitalarios y más.

1.4.1.4 Desintegración o integración

La integración o desintegración son tipos de entornos que van a determinar el desempeño de la organización (Baptista, 1990: 284). Para el caso del HIMFG y de acuerdo con el estudio de la imagen en su medio ambiente, se origina la idea de que este último se encuentra totalmente estructurado por estar regulado y formalizado a través de diversas leyes, reglamentos y acuerdos que dictaminan instituciones gubernamentales como la secretaría de Salud, las cuales determinan el desempeño del hospital pese a proclamar en su manual de organización una descentralización y autorregulación.

De igual manera son supervisadas sus líneas de investigación y enseñanza. En el caso de la enseñanza sus programas son diseñados en conjunto con asociaciones, escuelas y academias de medicina, mientras que los protocolos de investigación son revisados por la UNAM y la Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud, la cual pretende que este hospital y otros institutos nacionales de salud se mantengan como instituciones de tercer nivel a la vanguardia a través de la realización de medicina de alta especialidad.

1.4.1.5 Escasez o abundancia

Aquí se hará referencia a la abundancia o escasez de materias primas, recursos humanos o naturales, la combinación de estos y otros se convierten en

una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas (Baptista, 1991: 285).

El hospital presenta una abundancia en todos los elementos antes mencionados, cuenta con alrededor de 3 mil empleados, un número importante de residentes, y en los últimos 10 años se ha abastecido de material médico – quirúrgico de mejor tecnología y administrativo para poder atender a 6 mil niños por año con padecimientos crónicos y de difícil recuperación. (Disponible en www.facmed.unam.mx/infantil)

Para poder atender a tantos infantes ha integrado una gran cantidad de especialidades y subespecialidades de la Pediatría, además de otros servicios que la sociedad mexicana y en particular la población infantil ha demandado de acuerdo a las enfermedades de la época como el cáncer, el SIDA, la leucemia, las malformaciones genéticas, entre otras.

Sin embargo cabe mencionar que existe una seria diferencia entre la preparación del personal médico y el administrativo. En los primeros, la organización manifiesta una seria y comprometida ocupación por su actualización, pero el panorama es distinto para el área administrativa, aquí no existe tal compromiso, y mucho menos preocupación, esta parte del personal se queda en segundo plano o mejor dicho relegado. Lo cual puede representar un obstáculo para el mejor funcionamiento de la organización ya que también estas personas habitan dentro de la organización.

Precisamente los obstáculos son fuentes de incertidumbre para la organización, mismas que a continuación se tratan.

1.4.2 Fuentes de incertidumbre

Uno de los problemas principales que enfrenta cualquier organización ante su ambiente es la incertidumbre, para reducirla se crean o intercambian mensajes entre sus miembros. Goldhaber define a la incertidumbre como la diferencia que

existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita (Baptista, 1990: 288). El mayor grado de incertidumbre para una organización se presenta cuando su ambiente es complejo y cambia con rapidez (Huse, 1980:72).

Como se mencionó la combinación de turbulencia, hostilidad, diversidad, integración y abundancia da como resultado una combinación única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que al ser identificables deben ser evaluados oportunamente por los miembros de una organización.

1.4.2.1 Obstáculos

Un obstáculo es algo con lo que una organización, en este caso el Hospital Infantil de México, tiene que aprender a vivir (Baptista, 1990:285), tales como las regulaciones en el marco legal presentado en el sondeo del entorno, las cuales están sujetas a las reformas dictaminadas por el Congreso de la Unión, el Gobierno Federal o la misma secretaría de Salud, es así como su comportamiento queda sujeto a ciertas modificaciones que implican descontrol mientras se adecuan al cambio. También se incluye lo variable que puede ser el presupuesto que designa el gobierno al Hospital Infantil de México, por ser insuficiente y cada vez de menor cantidad, tiene que buscar apoyos externos para poder cumplir con sus metas institucionales.

A ello se puede agregar la escasez de medicamento –característica en general de todo el sector salud hoy día-, lo cual propicia que los padres (que son de escasos recursos, tal como se dijo al momento de describirlo en el apartado de los clientes), tengan que comprarlo.

Otro problema al que se enfrenta esta institución es la saturación en los servicios ante lo cual tiene que referir a los pacientes a otras instituciones; además de la nula posibilidad de renovar o contratar a nuevo personal, ya que no dispone de plazas debido a que el presupuesto no se lo permite.

1.4.2.2 Contingencias o coyunturas

Una contingencia es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente la organización debe prever (Baptista, 1990: 286).

El Infantil de México deberá prever todas aquellas reformas que puedan afectar su funcionamiento, nuevos programas o una restricción presupuestal.

Así como la definitiva separación del Estado ante las tendencias globales que se presentan en el mundo, lo cual indica que su Patronato y el grupo de voluntarias deberán trabajar más en campañas de financiamiento para poder contar con un presupuesto adecuado.

Se debe mencionar que deberá estar preparado para afrontar nuevas enfermedades o la evolución de estas mismas en la población infantil de nuestro país, a través del desarrollo de más proyectos de investigación y protocolos que permitan visualizar esta posibilidad en el caso particular de los niños de nuestro país, ya que no puede estar sujeto a los resultados de otros países en donde los padecimientos responden a otras causas o bien, su evolución no es la misma.

1.4.2.3 Oportunidades

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

El HIMFG supo aprovechar el hecho de haber sido por un tiempo la única institución especializada en atención pediátrica, fue y es un centro de referencia para muchos estados de nuestro país y América Latina, ha sido considerado por mucho tiempo como el *alma mater* de la pediatría. Como Instituto Nacional es un organismo idóneo para el desempeño y modelo en la atención, la enseñanza y la investigación; en la formulación de las normas y procedimientos de supervisión y evaluación para cada uno de los aspectos anteriores, así como para el establecimiento de programas de apoyo a las actividades de planeación del Sistema Nacional de Salud.

Se agrega el hecho de contribuir, al igual que el resto de los Institutos Nacionales de Salud, en la determinación de las prioridades nacionales en la investigación biomédica, epidemiológica, sociomédica y de servicios de salud.

Su oportunidad actual será mantener todo lo que ha alcanzado en 60 años de historia para posteriormente llegar al florecimiento. Pero, cuáles son los problemas que debe enfrentar antes de alcanzar un mejor panorama que el actual, es lo que se describirá en el siguiente punto.

1.4.2.4 Problema

El problema es aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal (Baptista, 1991: 286). El Hospital Infantil de México ha enfrentado diversos problemas desde su creación, primero diversas cuestiones económicas y políticas de los años cuarenta retrasaron su edificación y construcción. Después, el terremoto de 1957 afectó seriamente la estructura del hospital que lo llevó a reubicarse en la Maternidad Mundet, ahí permaneció –en condiciones inadecuadas- hasta 1990, año en que iniciaron los trabajos para la construcción de nuevas instalaciones.

Además de afrontar, por más de 6 décadas, la aparición de nuevas enfermedades pediátricas o variaciones de las ya existentes en la población infantil mexicana, ha tenido que actualizar y especializar a sus recursos humanos, así como adoptar técnicas de diagnóstico y tratamientos actuales para poder seguir siendo un centro de referencia y otorgar una posibilidad de vida ante enfermedades terminales o males congénitos.

Para lograr avances ante toda esta problemática, ha desafiado la escasez de recursos económicos y por ende el lento abastecimiento de nueva tecnología e instalaciones. Pero no ha sido suficiente, los problemas siguen latentes, para encontrar mejores alternativas debe atender la información que le envía su ambiente.

1.4.3 Mecanismos para obtener información del ambiente del HIMFG

Cuando las organizaciones son consideradas como sistemas de procesamiento de información, el ambiente es de primordial importancia, ya que con frecuencia el estímulo para el cambio de una organización procede del exterior o de su ambiente. Entenderemos a la información como el cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada. (Huse, 1980: 69)

Una organización debe obtener información de su ambiente para prever la probabilidad de que ocurra algún suceso que le afecte directamente, con ello reducirá la incertidumbre, y tomará decisiones sobre bases más ciertas, lo cual aumentará las probabilidades de éxito y eficacia organizacional. (Baptista, 1991: 287)

En los siguientes puntos se expondrán algunos de los mecanismos –sugeridos por Pilar Baptista Lucio- que las organizaciones utilizan para obtener información de su entorno.

1.4.3.1 Retroacción

La forma en que pueda obtenerse retroacción (*feedback*) o intercambio de información del ambiente puede representar una reducción de la incertidumbre, ya que se puede contemplar la probabilidad de que un suceso acontezca. (Huse, 1980: 69)

El Hospital Infantil de México obtiene una retroacción directa al atender pacientes de otras instituciones del país, ya sea federales o privadas, a través de la recomendación o del programa de Referencia y Contrarreferencia. La dirección general y el departamento de Comunicación Social llevan un control directo de los niños y familiares que acuden bajo tales condiciones.

También la retroacción llega por medio de los médicos residentes que acepta la institución para que realicen en su interior la especialidad en pediatría u otras sub-especialidades, o bien con los médicos que han sido becados por el

Infantil de México, para realizar maestrías, posgrado o alguna otra especialidad en diversos hospitales o universidades del extranjero, por dos o más años.

La información obtenida es analizada por el HIMFG, aunque cuando se trata de incluir nueva tecnología la respuesta es lenta.

1.4.3.2 Búsqueda activa de información

La organización no sólo recibe retroacción de los mensajes que existen en el entorno, sino que necesita comprender conductas de búsqueda de información a fin de predecir posible eventos que afecten –favorable o desfavorable- las metas organizacionales. (Baptista, 1991: 287)

El Infantil de México hace uso de este mecanismo para extraer información con respecto a los avances médicos y de tecnología para poder emplearlos en nuestro país, por ello mantiene relaciones estrechas con instituciones en el extranjero (tal como se mostró en el análisis sistémico: estímulos primarios) que lo proveen de datos al respecto. Con los datos en su poder, puede mandar a sus médicos a prepararse en el exterior –tal como se explico en el apartado anterior-, para que a su regreso apliquen lo aprendido en el hospital. Con esa información el personal del área involucrada puede ser capacitada o bien esos conocimientos son divulgados a través de publicaciones, diplomados, cursos o seminarios a toda la comunidad médica pediátrica.

1.4.3.3 Control directo a través de un mecanismo interno

El control directo a través de un mecanismo interno se puede realizar por medio de la reglamentación y sistematización de los procesos de selección y reclutamiento de personal al contar con una serie de pruebas que le permitan obtener información del ambiente –por medio de los empleados potenciales- para reducir la incertidumbre con respecto al futuro desempeño de los empleados. (Baptista, 1991: 289)

Teóricamente en el Hospital Infantil de México esto debería ser así, sin embargo hay una clara diferencia al momento de seleccionar al personal administrativo y al médico. En el primer grupo no se aplica con rigor tales parámetros, esto puede ser comprobado al notar que cierto porcentaje de los recursos humanos no están calificados para prestar sus servicios en determinadas áreas. Un ejemplo de ello es el departamento de Comunicación Social que a pesar de contar con un manual que especifica el perfil de su personal, cuenta con una plantilla poco calificada para servir al familiar que necesita de una orientación e informes en caso de un fallecimiento.

Por el contrario, para los estudiantes que desean realizar su especialidad o subespecialidad en el HIMFG, deben aprobar algunos exámenes que aplica la institución además de otros centros académicos, con base en los resultados obtenidos son aceptados de 20 a 30 residentes aproximadamente por año escolar.

Una vez aceptados, de acuerdo a su desempeño y a la posibilidad de ser contratados, vuelven a pasar por una serie de pruebas para que el hospital se cerciore de que la decisión es la correcta.

1.4.3.4 Control directo a través de la incorporación

Ante la incertidumbre del ambiente, la organización puede optar por el control a través de la incorporación, que se refiere a que expande su frontera adquiriendo una nueva empresa que ya existía en el medio ambiente. (Baptista, 1991: 289)

En el caso de la institución en estudio esto no se ha llevado a cabo, se puede decir que en esencia ha mantenido su estructura, desde su origen contó con servicios como lavandería, taller de costura, cocina, comedor, entre otros. Es conveniente mencionar que existen algunos indicios que llevan a predecir que en poco tiempo el Hospital Infantil de México se desprenderá de algunos de estos servicios para contratar, a través de instituciones u organizaciones privadas, a personal calificado -que no cuente con un sindicato o infinidad de prestaciones-

para exigir un mayor rendimiento y poder prescindir de tales servicios en el momento que ya no sean útiles.

1.4.3.5 Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas

Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, tratará de influir por lo menos indirectamente a través de las relaciones públicas. (Baptista, 1991: 289)

El HIMFG no ha recurrido permanentemente a un control de tales características para obtener información, sin embargo se puede decir que ocasionalmente el Patronato o la dirección general de tal instituto han organizado campañas en los medios de comunicación para recaudar donativos con el fin de apoyar el tratamiento de niños con cáncer. En el mes de enero se inició una campaña, con el apoyo de Fundación Azteca y su televisora, para la obtención de fondos por parte de la sociedad, con el objetivo de adquirir un acelerador lineal que servirá para un mejor tratamiento en los niños con cáncer. De acuerdo con el apoyo recibido a tal causa, el Infantil de México se pudo acercar a la población que desconocía su existencia o los servicios que otorga, además de difundir una imagen favorable dentro de sus usuarios al presentarse como una de los pocos centro de salud que contará con uno de estos aparatos.

1.4.4 Toma de decisiones con respecto al entorno del HIMFG

Si tomamos al ambiente como generador de mensajes, éste no puede ser ignorado por quienes toman las decisiones que influirán en las metas de una organización. La toma de decisiones *idealmente*, debe estar basada en la información que proviene del ambiente exterior, lo cual le servirá para presentar conductas adaptativas a los cambios del ambiente. (Baptista, 1991: 278)

Dentro del Hospital Infantil los cambios se han hecho presentes, lo cual indica que está leyendo su entorno y que la toma de decisiones ha beneficiado a su funcionamiento y dirección.

Sin embargo hay que aclarar que dicha adaptación ha sido mediante un proceso lento por depender de un ambiente económico inestable. Lo que nos lleva a colocar a dicha institución dentro de un estilo de administración **mecánico**, con una estructura formal, una definición de deberes y derechos articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación formales y verticales, que al enfrentarse a un cambio le es imposible dar una respuesta rápida. (Fernández, 1991: 55)

La toma de decisiones del anterior director general y su equipo médico y administrativo, en los 10 años que duró su gestión, llevaron al Infantil de México a mantener cierto prestigio en el ámbito nacional e internacional, además de responder a las necesidades de la población infantil actual, lo que nos lleva a pensar que este grupo de personas que toma las decisiones está consciente e informado con respecto al entorno que rodea a su institución, lo cual la ha mantenido en un buen funcionamiento y en una estabilidad.

Asimismo, las decisiones tomadas han servido para mantener una imagen favorable entre las instituciones de asociación civil que la proveen de donativos, ya que al comprobar que sus recursos sirven para beneficiar a la población infantil más desprotegida socialmente hablando, se puede buscar el apoyo continuo de estas.

1.4.5 Diagnóstico

Por más de seis décadas el HIM ha figurado en la historia de la pediatría nacional al participar en algunas prioridades del país, tales como la investigación biomédica, epidemiológica, sociomédica, servicios de salud y la enseñanza de la pediatría y sus subespecialidades.

Con la información obtenida a través del apartado histórico, del sondeo del medio ambiente, del análisis sistémico y contingente se puede concluir que el Hospital Infantil de México ha respondido -en 60 años- a un ambiente dinámico,

cambiante, hostil, turbulento y altamente complejo, así como diverso, por las múltiples relaciones que mantiene con su entorno, que incluyen a una gran cantidad de proveedores, de relaciones con instituciones pertenecientes al ramo, asociaciones u organizaciones de la sociedad civil y la diversidad de sus clientes (que abarca el rango de edades, el nivel socioeconómico y los lugares de procedencia, entre otras. Recordemos que un sistema abierto no sólo es un conjunto de objetos y de relaciones, sino también de retroacciones con el medio exterior, que al mantenerse interrelacionados entre sí forman una totalidad, lo que la hace una organización compleja por sus múltiples relaciones con su entorno y a su interior también.

Con dicho contexto a su alrededor –del cual cabe aclarar que es totalmente dependiente-, debe enfrentar obstáculos (como las constantes reformas que sufre el ramo de la salud, la escasez de medicamentos, la saturación de sus servicios y la imposibilidad de aumentar su plantilla de recursos humanos para poder cubrir la demanda de atención médica pediátrica), así como contingencias (que podrían incluir una nueva restricción presupuestal y la aparición de nuevas enfermedades entre la población infantil). Además de desafiar los problemas que el entorno le presenta (tal como la necesidad de actualizarse en las técnicas de diagnóstico, procedimientos médicos o en el material quirúrgico y no disponer de los ingresos suficientes para poderlo lograr).

Por otro lado, debe aprovechar las oportunidades que le generen ganancias (para su imagen externa), como mantener el nivel asistencial, de enseñanza e investigación que lo ha caracterizado por tanto tiempo y que le ha servido para mantenerse en cierto estatus, lo cual le permitiría llegar a un florecimiento pese a las tendencias globales que indican privatizar las instituciones de salud gubernamentales.

La reacción a su medio ambiente ha sido paulatina debido –en primera instancia- a que su desarrollo está sujeto a un presupuesto que incluyen las

aportaciones del Gobierno Federal, de su Patronato y las donaciones de otras organizaciones de asociación civil que no han sido suficientes para mantener las necesidades de un instituto de tercer nivel con gran demanda de servicios.

La respuesta que ha dado el hospital a su entorno demuestra que ha enfrentado a la entropía a través de una lectura y recaudación de información, lo cual lo ha llevado a mantener cierto equilibrio, es decir homeostasis. Pero remarcamos que no es suficiente, por que no es una organización preparada para enfrentar contingencias, su aprendizaje ha sido conforme a la práctica y a lo que le permite hacer su entorno.

Con la aparente lectura que hace de su entorno ha impulsado diversos programas para mejorar la calidad de la atención, a actualizado a un sector de sus recursos humanos, a tratado de adquirir nueva tecnología y técnicas o procedimientos médicos. Se debe agregar que las autoridades del hospital buscan un acercamiento con los familiares de los niños que acuden a esta institución para conocer las necesidades y los problemas por los que atraviesan durante su estancia; para ello programa reuniones constantes, lo cual se puede tomar como parte de la lectura de su entorno. Es obvio que falta un gran trabajo por hacer para realmente ofrecer una atención eficaz, rápida y con un mínimo de error.

Este tipo de acciones le permiten darse cuenta de la imagen que proyecta entre sus clientes, si la atención otorgada corresponde a lo que dicen sus manuales de organización, si sus planes de trabajo van de acuerdo con las demandas de una población infantil desprotegida socialmente o si sus acciones con respecto a la investigación y enseñanza son eficaces.

Como parte de los mecanismos que emplea el Infantil de México para obtener más información de su entorno, se puede mencionar que recurre a la búsqueda activa de información con respecto a los avances médicos y tecnológicos que son transmitidos por los especialistas que viajan al extranjero con el objetivo de prepararse en áreas poco analizadas en nuestro país.

Además establece un control directo a través de un mecanismo interno, es decir que para asegurar un desempeño efectivo de su personal médico, este es seleccionado rigurosamente. Sin embargo, como se mencionó en el punto 4.3.3, el personal administrativo no es seleccionado bajo los mismo parámetros.

Las relaciones públicas a través de los medios de comunicación empiezan a ser mejor utilizadas por el hospital, y con ello mejorar la imagen hacia el exterior, difundir los logros, metas y objetivos alcanzados. Cuando se hace mención del HIMFG en los medios de comunicación, se maneja una imagen favorable, lo cual beneficia a la institución. Ello implica darse a conocer entre instituciones de asociación civil o de personas que practiquen la filantropía, diferentes a las ya contactadas, lo cual serviría para recaudar más fondos o donaciones, tal acción debe llevarse a cabo a través de mecanismos propios o medios especializados que no lleguen a manos de la población en general, de lo contrario al dar a conocer el tipo de servicio que ofrece le generaría un aumento de la demanda que por el momento no podría cubrir.

Una característica más del Hospital Infantil es que corresponde a un estilo de administración mecánico que implica una estructura formal, una comunicación vertical y una centralización en la toma de decisiones, que difícilmente se podrá cambiar. Para que el Infantil de México alcance un florecimiento en poco tiempo, requiere que el líder (en este caso el director general) lea aún más su entorno para poder planear otros mecanismos que lo ayuden a disponer de más recursos económicos y materiales con los cuales le haga frente a una economía global.

Al mismo tiempo deberá reducir la incertidumbre que se generó entre la comunidad hospitalaria con el cambio de gestión, propagar seguridad entre su personal le servirá para alcanzar metas como ésta. De lo contrario no podrá hacerle frente a los posibles escenarios que el gobierno federal diseñe –en algún momento- para los Institutos Nacionales de Salud, como la privatización.

CAPÍTULO 2

La parte formal de las organizaciones

En este capítulo, a través de la descripción y conceptualización, se elaboró un diagnóstico de la dimensión formal del Departamento de Comunicación Social del Hospital Infantil de México Federico Gómez a través de la aplicación crítica de diversas teorías de la organización. Es así como, a partir de las formas en las que se han estudiado a las organizaciones y con base en un marco teórico organizacional, se analizó la dimensión formal de un área de gran relevancia para el HIMFG: el departamento de Comunicación Social.

Para ello se tuvo que conocer el ideario institucional, manuales de procedimientos, de organización específica, los flujogramas formales y otro material, que especifican los diversos procesos y funciones que desempeña nuestro objeto de estudio, con lo cual se caracterizaron los problemas y los puntos de atención urgentes del departamento para sugerir soluciones. Además, se verificó la existencia de documentos que sustentaran los procesos formales de trabajo, la división de tareas y funciones, así como de un inventario de los recursos humanos y tecnológicos.

Se aplicaron técnicas de investigación de campo, como la entrevista cualitativa, para conocer lo que piensan los actores sobre el proyecto organizacional, el liderazgo y los proyectos personales los miembros del departamento de Comunicación Social.

Esto nos permitió comparar entre lo que dice ser la organización (la estructura formal) contra lo que es y hace en realidad, para describir el grado de formalización del Hospital Infantil de México Federico Gómez y del departamento de Comunicación Social. Todo ello visto desde un contexto coyuntural, es decir por el momento actual por el que atraviesa tanto el instituto como el área en estudio.

Sin embargo, no podríamos iniciar dicho análisis sin exponer un marco teórico que sustentara tal investigación.

2.1 Dimensión formal del departamento de Comunicación Social

Las sociedades de todo el mundo agrupan a un número indefinido de organizaciones que se podrían distinguir por ser culturales, económicas, políticas, recreativas, entre otras. Sin embargo cada una de ellas es única aún en su ramo. Por ello nos interesa analizar y estudiar a las organizaciones mexicanas para conocer su nacimiento, desarrollo y evolución. En este capítulo nos detendremos en la parte formal de un área en particular de una de estas organizaciones mexicanas que juega un papel relevante dentro del ramo de la salud pediátrica: el Hospital Infantil de México Federico Gómez. El departamento de Comunicación Social será nuestro objeto de estudio, a través de este podremos investigar las condiciones en que se trabaja para poder dar un diagnóstico organizacional.

Primeramente es necesario establecer el marco teórico con el cual será analizada el Departamento de Comunicación Social, objeto de estudio de esta investigación.

En la mayoría de las organizaciones se encuentra definida su estructura formal a través de la diferencia de actividades que se establece por medio de la división del trabajo, la cual lleva implícita reglas firmemente establecidas que deberán ser acatadas por los miembros que conforman dicho sistema.

Esta estructura formal es el modelo relativamente estable de la organización, tal como lo explica Renate Mayntz, en Sociología de la organización; esta parte es la que menos cambia, las reglas, ordenanzas, la división de los cometidos, la distribución de los puestos, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones. Sin embargo esta ordenación del deber ser no coincide exactamente con la ordenación de los modos de proceder y las actividades que rigen en la organización. En toda organización hay relaciones y modos de proceder estables que no son reglamentadas. (Mayntz, 1967: 136-137)

Es por ello que para que el análisis de la organización sea completo se tiene que considerar tanto su estructura formal como su estructura real, misma que será tratada en el siguiente capítulo.

2.2 ¿Cómo nace la organización?

La presencia de las organizaciones inició con la Revolución Industrial, el rendimiento eficiente de las nuevas máquinas requerían de una mejor distribución del trabajo. Tal como lo expresó Adam Smith, la división de las tareas incluyó nuevos procedimientos y técnicas para aplicar la disciplina entre los trabajadores; la nueva tecnología se acompañó por la idea de mecanizar el pensamiento y la acción humana. A este tipo de organizaciones que operaban como máquinas se les denominó como **burocráticas**. (Morgan, 1998: 12–13)

Es entonces cuando la cooperación se hace necesaria para que los individuos reunidos en una organización, es decir en un mismo lugar y en equipo, trabajen planificadamente para el mismo proceso de producción o diferente pero entrelazados. Esta unidad mínima de trabajo dio como resultado jornadas de trabajo, aumento en la tasa de explotación, el abaratamiento de mercancías, necesidad mínima de mando, entre otras. Así surge el capitalismo, dentro del cual las organizaciones son sólo un instrumento para generar una división del trabajo más especializada. (Pérez, 2004)

Bajo esta corriente se hace necesario el estudio de las organizaciones que dan origen a las diversas escuelas o teorías de la organización, como la Clásica, Humanista, de Sistemas y de Contingencia.

Para regular la separación y diferenciación de labores se *construyó* la estructura funcional de cada organización que permitió una reglamentación de sus actividades y relaciones.

Es en este punto donde sobresale el grado de formalización de cada empresa, que estudiaremos a continuación, no sin antes revisar parte de su

historia y presentar el momento coyuntural de la organización general y de nuestro objeto de estudio.

2.3 HIMFG, primer Instituto Nacional de Salud en México

Recordemos que el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG) surge, después de mucho tiempo de espera, en 1943 mediante la ley expedida por el Congreso de la Unión el 23 de junio de ese año. El hospital no tardó en convertirse en un centro de referencia obligado y único para miles de niños enfermos –carentes de seguridad social y pertenecientes a los niveles socioeconómicos más bajos–, procedentes de toda la República y Centro América. Con el paso del tiempo no sólo enfrentó los retos de su ambiente, también resistió el ir y venir de directores generales que llevaron a la institución por diversos rumbos. Pero ¿cuál es su situación actual?

2.3.1 Momento Coyuntural

El 13 de enero del 2004 se realizó el último cambio de gestión, el doctor José Ignacio Santos Preciado es actualmente el director general después de todo un proceso burocrático regulado por la Secretaría de Salud y la Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud; dicho procedimiento presume de ser parte de la modernización que necesita el país y todo el sector salud, según el secretario actual de este ramo, Julio Frenk Mora; impulsado por la ideología del actual gobierno federal. Anteriormente los directores generales eran designados internamente, con el tradicional *dedazo*; se daba por hecho de que quien ocupara la dirección médica automáticamente subirían a la dirección general. Para modificar esta tradición realizada por más de 60 años, la Secretaría de Salud organizó todo un proceso electoral para designar al siguiente director general.

Después del registro de aspirantes (abierto a toda la República), se formó una terna de candidatos; un comité de auscultación –formada por miembros de la

Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud- estudiaría el caso y las propuestas de cada uno de los participantes para finalmente pasar un reporte al secretario de Salud. Éste al evaluar dichos resultados nombraría al ganador.

De acuerdo a un sondeo previo entre el personal de la institución realizado antes de los resultados del 13 de enero, aunado al acceso que se tuvo a parte de la historia personal del doctor José Ignacio Santos Preciado, se puede deducir que su nombramiento se debe a una vieja amistad sostenida con los médicos Jesús Kumate Rodríguez y Julio Frenk Mora, personajes importantes en la vida del sector. Es decir que el *dedazo* quedó fuera de las instalaciones del HIMFG para efectuarse en su exterior y a niveles más altos.

Con la llegada de Santos Preciado también se hizo presente la incertidumbre entre toda la comunidad hospitalaria. Su plan de trabajo – aparentemente- consistirá en la consolidación y expansión de la atención médica a través de programas de calidad, para que el Hospital Infantil de México mantenga los estándares de efectividad y calidad, (aunque habría que mencionar que ya existían en funcionamiento este tipo de proyectos). Esto se podrá comparar en algún tiempo, el rumbo de este barco acaba de iniciar.

A partir de este cambio era lógico suponer que las personas de aquellos puestos claves y cercanos a la dirección general también cambiaran, tal fue el caso de la jefatura del departamento de Comunicación Social, que fue puesta en manos de la licenciada Margarita Arista Rodríguez, quien es gente de confianza de la actual Directora Médica –doctora Vesta Richardson López-Collada-, quien a su vez esta muy relacionada con el Director General. Ambas mujeres que han venido trabajando juntas desde hace una década, en el Hospital del Niño Morelense. Existe entonces, una relación personal que permitió recomendarla (ante el Director General) para encargarse del departamento y de la coordinación del grupo de Voluntarias del hospital.

La ahora jefa de Comunicación Social, busca reorganizar el área y modificar algunas de sus funciones, además de aspirar a cambiar la convivencia que por años han llevado los trabajadores del departamento, ello implica la intención de superar los conflictos entre el personal para conseguir un mayor rendimiento y conformar un “verdadero equipo de trabajo”. Cabe mencionar que Arista Rodríguez se puso al frente de dicho departamento sin conocer las funciones básicas, no se hizo una presentación formal ante todo el personal y mucho menos para toda la comunidad hospitalaria. La relativa independencia del área se ha visto afectada a partir de la relación personal entre la Jefa de Comunicación Social y la Directora Médica, ya que esta última ha solicitado que el departamento cumpla con otras funciones que el personal no está dispuesto a elaborar y que no ve con buenos ojos tal intromisión de la doctora Richardson López-Collada.

A pesar de que han pasado ya varios meses la incertidumbre sigue presente y rondando hasta el último rincón de los pasillos del hospital; la comunidad hospitalaria aún no sabe el rumbo que tomará la institución ni los proyectos a futuro.

Todos estos rasgos y situaciones la hacen diferentes del resto de las organizaciones, para conocer más de esta organización y de nuestro objeto de estudio la someteremos a una tipología que nos permitirá acercarnos más a su funcionamiento.

2.3.2 Tipología del Departamento de Comunicación Social del HIMFG

Como se mencionó anteriormente, cada organización es diferente, posee características distintas y similares a la vez, para analizarlas se han establecido una serie de tipologías que permite clasificarlas. Sin embargo, una sola categoría no correspondería a una sola organización en particular, ya que en ella se pueden manifestar diversas características que exigen crear una tipología de carácter propio. Por ello con base en las categorías establecidas por diversos autores, se

pretenderá designar una que englobe los rasgos particulares de nuestro objeto de estudio.

Las organizaciones se pueden ordenar con base en una serie de factores analíticos, como el grado de voluntariedad, según los rasgos estructurales, su constitución democrática o autoritaria y bien conforme a las distintas propiedades de su objetivo. (Mayntz, 1967: 89) Éste último es entendido como *el fin de una organización, algo a que se aspira y que será alcanzado en algún momento*. Schein expone que para su cumplimiento se necesita *“la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”*. (1987: 14)

Para empezar diremos que nuestro objeto de estudio es una **organización formal**, ya que está caracterizada fundamentalmente por los roles desempeñados y por manuales para su coordinación. Al mismo tiempo se puede considerar como, una **organización informal**, ya que los actores que desempeñan ciertos roles rara vez limitan su actividad a lo que dictamina formalmente su función. Al mismo tiempo es una **organización burocrática mecánica**, de acuerdo con el trabajo de Henry Mintzberg (Schein, 1987: 43), este tipo de empresas tiene un sistema de control altamente centralizado, lo cual las hace más lentas al tratar con circunstancias variables. El rumbo del departamento de Comunicación Social está sujeto a la voluntad de la Dirección General y últimamente a las decisiones de la Dirección Médica, toda acción –nuevas o las modificaciones a las ya establecidas– debe llevar el visto bueno de estas áreas para poderse realizar. Sólo con base en algunas acciones se puede decir que también se distingue por ser una **burocracia profesional**, la cual cambia los principios del control centralizado permitiendo mayor autonomía al equipo. Es decir que existe una jerarquía administrativa con varios escalones que sólo puede decidir sobre las actividades mediatas pero las inmediatas están en manos de los *profesionales*, del personal que mantiene el contacto diario con el usuario para dotarlo de información, orientación y apoyo en

diversos trámites. Ante las situaciones inesperadas que puede enfrentar el personal del área se requiere de una respuesta diversa a la que dictan sus superiores.

De acuerdo con la diferenciación que hace Mayntz (1967: 97) de los objetivos de la organización, al departamento de Comunicación Social del Hospital Infantil de México Federico Gómez y a éste mismo, le corresponde aquella que implica el actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas (pacientes y sus familiares), que son admitidas para este fin transitoriamente, es decir, mientras los niños o adolescentes permanecen hospitalizados, durante su tratamiento o en tanto acuden a consulta. Por lo tanto es una **organización de servicio** (Schein, 1982: 31) que busca beneficiar a sus clientes.

El personal del departamento esta sometido a una especie de control que también tipifica a la organización. Es así, como –tomando en cuenta la distinción entre organizaciones que realizó Amitai Etzioni- se encuentran en medio de un **control coercitivo** que se emplea desde el momento en que aceptan laborar bajo ciertas condiciones como presentarse perfectamente uniformados durante su horario de trabajo, de no ser así son obligados a regresar a sus hogares no sin antes someterse a la llamada de atención de sus supervisoras y la jefa del departamento. Además se ejerce un **control utilitario**, que se relaciona con la naturaleza financiera a través de las recompensas, tales como los premios por puntualidad, estímulos, días económicos, de mediano riesgo, por antigüedad, en fin son todas aquellas prestaciones que se supone estimulan al empleado a laborar mejor para beneficio de la organización. Sin embargo esto es relativo dentro de Comunicación Social y del mismo hospital, el tener entre sus filas a personas puntuales no significa que trabajen toda su jornada con eficiencia o calidad.

En conclusión, conjuntado todas las características antes mencionada, podemos decir que nuestro objeto de estudio es una organización formal e

informal, burocrática mecánica y profesional, de servicio, que ejerce control coercitivo y utilitario sobre sus recursos humanos. Como vemos nuestro objeto de estudio al igual que cualquier otra organización no se limita a una sola característica, todas las mencionada anteriormente la hace única e irrepetible.

Para continuar con el análisis revisaremos el ideario institucional que guía las acciones cotidianas con las que contribuirá a alcanzar los objetivos propios del departamento y con ellos el de la organización en general.

2.3.3 Un Ideario de más de medio siglo y otro de recién creación

Con la creación racional del HIMFG, también se dio paso al ideario institucional que ha representado una guía para lograr su fin: atención integral a niños y adolescentes sin seguridad social y de escasos recursos.

El ideario reúne la filosofía institucional que ha regido la vida organizacional de más de sesenta años de servicio, sin embargo no tiene tanto tiempo que fue incluido en el manual de organización de la dirección general y en los de organización específico de los diversos servicios y departamentos. Antes de eso sólo se podrían notar en publicaciones internas de otra índole. Esto sin duda para darle más formalidad a la organización y suponer así que la misión, visión y objetivos llegaran a la comunidad hospitalaria, y por ende se cumplieran.

En oposición, la filosofía del departamento de Comunicación Social se creó en el año 2000, ante un cambio de jefatura que había durado 10 años en ejercicio. Mientras tanto su función y desempeño no estaban sustentados en un ideario particular, se regían con parte de la filosofía general, lo cual también les ayudó a cumplir sus objetivos.

2.3.3.1 Filosofía institucional

Para este análisis definiremos a la filosofía como el conjunto de ideas, reunidas en valores, normas y símbolos, que animan la vida organizacional

(Pérez, 2004: 10) Se compone de la historia, la misión, la visión y los valores de la organización.

Para interpretar el contenido de la filosofía institucional del departamento de Comunicación Social del HIMFG primero se hará un recorrido por la misión, visión y objetivo general de la organización, ya que algunos de estos se comparten. Como se mencionó anteriormente la filosofía del departamento toma carácter oficial hace cuatro años, ante un proceso de certificación que enfrentó el Hospital, con ello se pudo incluir en los manuales de organización específicos.

2.3.3.2 Misión: ¿para qué se trabaja en el HIMFG?

La misión es el propósito o sentido del trabajo, la cual responde al para qué, es decir ¿para qué finalidad superior se trabaja dentro de la institución? (Pérez, 2004: 13)

La respuesta dentro del Hospital Infantil de México es: para realizar acciones de investigación biomédica, de asistencia y formación de recursos humanos de excelencia, que generen conocimiento, tecnología y guías orientadas a la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades pediátricas para proporcionar atención médica de alta calidad a los niños más desprotegidos del país. (HIM, 2003: 18)

Tales actividades son obligaciones de todo Instituto Nacional de Salud; a pesar del escaso presupuesto que este recibe. Por seis décadas ha presentado – continuamente- protocolos de investigación, ya sea por medio de sus residentes, a través de su tesis de especialidad o subespecialidad, o bien con los médicos que han sido enviados a universidades u hospitales del extranjero como becarios por parte del Patronato. En varias ocasiones tales líneas de investigación han sido aportaciones sobresalientes e importantes dentro del ámbito de la Pediatría nacional.

2.3.3.3 Visión: ¿Hacia dónde va el HIMFG?

La visión responde a las expectativas futuras que tiene la organización sobre ella misma, aquí se plantea el rumbo de la misma y como se concibe la organización en los años venideros. (Pérez, 2004: 13)

De acuerdo al manual de organización específico el rumbo para el HIMFG es: ser un centro de vanguardia reconocido internacionalmente, generador de conocimientos, tecnología, preceptos y recursos humanos de la más alta calidad para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de los problemas de salud de los niños. (HIM, 2003: 18)

Actualmente el HIMFG es un instituto reconocido en todo el país, Latinoamérica y en algunos lugares de Estados Unidos debido al intercambio de conocimientos con universidades u otros institutos, también a las relaciones que han ido estableciendo los distintos directores generales motivados por diversos intereses, razones o debido al intercambio y la posibilidad de albergar estudiantes de estos lugares. Aunado a la trayectoria de 61 años y que –como se reportó en el contexto histórico- durante muchas décadas fue el único instituto dedicada a la atención especializada en la salud infantil. Sin embargo, este “prestigio” se ha visto afectado por no responder a tales expectativas a causa de diferentes factores, como las restricciones presupuestales, lo que ha impedido que se genere más investigación, se cuente con tecnología de punta y recursos humanos (es decir, toda su plantilla) altamente calificada para ofrecer un servicio.

Se debe señalar que es una visión atemporal, ya que dentro de la medicina y la Pediatría se exige una continua generación de conocimientos, tecnología y recursos humanos propios para poder enfrentar los cuadros biológico-infecciosos de los niños de nuestro país.

Después de revisar la filosofía institucional del Hospital Infantil de México se revisará en el siguiente punto la filosofía que dice llevar el departamento de Comunicación Social para su funcionamiento.

2.3.3.4 Ideario del Departamento de Comunicación Social

Este departamento comparte la visión y la misión de la institución en general, y aunque se tenga planeado elaborar un Manual de bienvenida que desarrolle estos puntos para el área en particular, oficialmente sólo se reconoce que Comunicación Social tiene de manual específico donde se describe el objetivo general y las funciones.

El no contar con un manual de bienvenida implica –en caso de contar con procesos de socialización donde además de presentar al nuevo integrante al equipo de trabajo, se le expliquen sus funciones- algunos problemas para el actor que se integra al departamento, ya que relacionarse con el área y los compañeros de trabajo implicaran un esfuerzo extra.

Además de la misión y visión del hospital, la organización y nuestro objeto de estudio cuentan con un elemento importante que determina su aspiración, el objetivo. Se verá expuesto en el siguiente apartado.

2.3.3.5 Objetivo general del HIMFG

El objetivo general del HIMFG, entendido como algo a lo que se aspira o lo que se verá alcanzado algún día, según la descripción de Mayntz (1987: 75), se va amoldando de acuerdo a lo que puede alcanzarse una sola vez o continuamente.

Es así como el objetivo general de esta institución es: *Mantenerse como un centro generador de conocimientos mediante la investigación biomédica para impulsar el avance de la Pediatría, así como la formación de recursos humanos de alta calidad, capaces de desarrollar estas investigaciones; además de proporcionar atención médica de alta especialidad en la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la población infantil del país, sin seguridad social y pertenecientes a los más bajos recursos socioeconómicos y culturales.* (Toussaint, 1983: 13)

Es aquí donde se fundamenta clasificar a la organización dentro de una institución que por objetivo actúa de determinada manera sobre un grupo de individuos.

Lo esencial de dicha meta no ha sido modificado a lo largo del tiempo, con la revisión del contexto histórico -que se realizó en el capítulo anterior- se puede dar cuenta que este fin se ha mantenido presente desde la creación del HIMFG, cada uno de estos aspectos se han tratado de cumplir y han generado objetivos estratégicos que se mencionarán a continuación.

2.3.3.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, incluidos en el manual de organización, complementan aquellos que se han alcanzado continuamente, es decir lo que están definidos con precisión y que aparecen en el objetivo general de la institución.

a) Captar, capacitar y formar recursos humanos para la investigación biomédica. Esto se hace gracias a los convenios entre diversas universidades nacionales y extranjeras que permiten que los médicos realicen sus estudios de especialidad o subespecialidad.

b) Aumentar la productividad de los investigadores.

Se realiza con el apoyo del Patronato de la institución y con aportaciones de otras instituciones, a través del abastecimiento de material o equipo médico de alta tecnología se puede generar investigación médico-pediátrica constante.

c) Propiciar que la mayoría de los pacientes ingresen a la Institución a través de protocolos de estudio.

Esto se cumple por sí sólo al ser considerado como un instituto de tercer nivel, es decir que atiende solamente los casos que requieran de una atención especializada y multidisciplinaria.

d) Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la institución.

Este objetivo no es muy claro en cuanto al término de *condiciones de trabajo*, si se refiere al abastecimiento de nueva tecnología, de ofrecer un ambiente laboral sano y de crecimiento. Aunque cabe señalar que dentro del área médica podemos

estar de acuerdo con el último punto, pero si se refiere a las condiciones económicas del administrativo no se lleva a cabo, ya que los salarios son bajos aunque compensados con las innumerables prestaciones.

- e) Formar recursos humanos de excelencia en las diferentes áreas del conocimiento pediátrico.

Esto le ha permitido estar a la vanguardia dentro de las técnicas de diagnóstico y tratamiento de los diversos padecimientos que atiende.

- f) Propiciar la excelencia de la atención médica de tercer nivel.

Se requiere de una gran labor para alcanzar tal expectativa, aunque se puede decir que la mayoría del personal está consciente del tipo de público que atiende no faltan casos de prepotencia, maltrato, desinformación, etcétera. Para remediarlo se inició en el 2003 un Programa de Calidad en la Atención que involucra a la subdirección médica, Trabajo Social, Enfermería y Comunicación Social.

2.3.3.7 Objetivo del Departamento de Comunicación Social

Al ser parte de una organización grande y compleja, con instrumentos jurídicos y normativos variados y diversos, el departamento de Comunicación Social apoya su quehacer en el objetivo de la organización en su conjunto, tal lineamiento está contenido en el Manual de Organización Específico del departamento y dice:

Dar a conocer los avances y resultados en cuanto a Enseñanza, Investigación y Asistencia Médica como vocero oficial de la Institución, ante los medios de comunicación; así como, informar a los familiares del paciente sobre los trámites necesarios para la visita, ubicación física de las áreas, egreso y entrega de los cuerpos en caso de fallecimiento. (HIM, 2003: 33)

Para cumplirlo, el departamento ha sido integrado por una sección de Diseño y Difusión, un área de Relaciones Institucionales y otra de Informes, en la

cual quedan incluidos nueve módulos de información distribuidos por diferentes lugares del hospital para la atención al público.

Los aspectos señalados en el objetivo del área de Comunicación Social se llevan a cabo sin ninguna alteración, la información a los medios de comunicación en todos los casos es coordinada por la secretaría de Salud, mientras que la información a los familiares de pacientes se tendría que mejorar ya que a veces se dan conflictos o situaciones que con una buena información desde el inicio, así se podrían evitar algunos de los problemas más comunes.

Es así como se han presentado el objetivo general de HIMFG, sus objetivos es y el objetivo del departamento de Comunicación Social, a continuación se identificarán los problemas de nuestro objeto de estudio y su relación con su objetivo.

2.3.4. Problemas del departamento de Comunicación Social y objetivo

Las personas responsables del nacimiento del HIMFG se identificaron desde un principio con el objetivo general y se mantuvieron en una constante lucha por su preservación, ese ha sido el compromiso de los sucesores o líderes de la institución. Sin embargo, el objetivo del departamento de Comunicación Social fue impuesto inicialmente, por algunos lineamientos de la Secretaría de Salud, con el tiempo sus miembros se han identificando hasta desempeñarlo de manera continua. Ha sido preservado aunado a las actividades que se han ido agregando, pero que contribuyen al mismo fin: mantenerse como apoyo institucional.

Cabe mencionar que el objetivo no se ha adaptado a los deseos o necesidades de los miembros dentro del ámbito formal, pero la acción diaria y cotidiana el área realiza funciones extras bajo la idea de ser necesarias para la organización y a lo que las circunstancias sociales y médicas requieren. Para

cumplir los objetivos se han dictado las funciones que deben ser desempeñadas como una guía de pasos para poder alcanzar el objetivo.

Por la forma en como ha sido establecido, llevado a cabo unido a los fines requeridos por las autoridades del hospital, el objetivo general y los específicos se regeneran constantemente, se van adecuando, es decir se cumple y por sí solo cobra vigencia nuevamente para poderse lograr, ya que la atención al público no se suspende y su función de vocero oficial permanece. Ello nos muestra que por un lado el objetivo central está claramente definido, con lo cual se convierte en una norma que obliga incluso, tanto a los miembros, como a la persona al frente del área a cumplir dicha tarea. (Mayntz, 1967: 116)

De acuerdo con la revisión que se ha hecho de la filosofía institucional del Hospital Infantil de México y del objetivo del departamento de Comunicación Social a continuación se analizará la correspondencia entre estos.

2.3.4.1 Correspondencia entre objetivo e ideario

La Misión y Visión del HIMFG son compartidas, como se dijo anteriormente, por el departamento de Comunicación Social, de acuerdo con la revisión que se realizó del objetivo de esta área se puede decir que no existe una relación directa entre estos tres elementos, acentuándose aún más la diferencia entre la Misión y el objetivo del departamento.

Sin embargo, cabe señalar que este último sirve como instrumento de apoyo para cumplir o perseguir la misión y la visión de la institución. Sin una adecuada difusión de los avances en cuanto a la enseñanza, investigación y asistencia médica que son generados en la organización, esta no podría ser un centro reconocido internacionalmente como persigue la visión. Al mismo tiempo sin un departamento dedicado a la atención al público y al usuario no se podrían detectar las necesidades de estos y mucho menos establecer un contacto directo por la vía formal, lo que llevaría a las autoridades a ignorar o dejar pasar las opiniones de sus clientes.

Lo cual demuestra que aunque no haya una correspondencia directa, sí se destaca la participación de nuestro objeto de estudio para el cumplimiento del ideario institucional, es decir que existe una congruencia implícita aunque no se haga referencia directa a la labor del departamento. Se puede llegar a decir que las actividades desempeñadas por el área sirven a su objetivo y al cumplimiento de una visión y misión, de manera mediata. Aunque, se debe agregar que este cumplimiento no se debe a que los actores conozcan la filosofía institucional, la experiencia en el trabajo le han dado las bases para intuir lo que sería una misión, visión u objetivos de la organización.

Con base en lo anterior podremos determinar la congruencia entre el objetivo y la estructura formal.

2.3.4.2 Congruencia entre objetivo y estructura formal

Si el objetivo de una organización se puede traducir en las actividades a realizar, esto nos lleva a plantear hasta que punto un objetivo determina la estructura de la organización (Mayntz, 1967: 132), es decir el modelo aparentemente estable de la organización.

En algunos casos la relación entre estos dos puntos puede existir bajo una estrecha conexión, en donde el cambio de un objetivo puede generar modificaciones estructurales en la organización, sin embargo dicha unión se encuentra configurada de manera variable, ya que -como lo menciona Mayntz- en esta afirmación se deben tomar en cuenta factores sociales, tecnológicos y la actitud de los miembros. (Mayntz, 1967: 133)

Hasta el momento, se puede decir que el cumplimiento del objetivo del departamento de Comunicación Social del HIMFG está determinado por la estructura formal del área y viceversa. Existe una estrecha relación entre ambos, pero para que se manifieste un cambio rotundo en la estructura tendría que modificarse por completo el objetivo, ya que como se ha visto hasta el momento,

la estructura sólo ha mostrado ligeros cambios frente a las adaptaciones que el área ha sufrido por influencia de su ambiente y de la misma institución.

Es así como el departamento ha tenido que agregar otras *acciones* que lo llevaron a incluir un área de Diseño y Difusión, lo cual exigió la presencia de más personal. Lo anterior no modificó en esencia la estructura, ya que el objetivo no cambió de raíz, únicamente fue sometido a una inclusión de acciones.

La distribución de funciones y puestos está diseñada para que racionalmente funcione "a la perfección", pero su operación va más allá de la estructura interna, la eficacia de sus procesos de trabajo también se relaciona con el desempeño de otras áreas, una mala coordinación afectará las labores cotidianas. Es precisamente lo que ocurre alrededor del área estudiada, no sólo se debe enfrentar a su propia estructura sino a la del macrosistema, la rigidez de ambas representan –la mayoría de las veces- un obstáculo para que fluyan las acciones o la toma de decisiones-

Hasta aquí hemos relacionado el objetivo del departamento con diversos puntos que pertenecen a la estructura formal, es decir que vimos las coincidencias o diferencias entre el *deber ser* y las estructuras de la organización. En el siguiente apartado profundizaremos en la estructura de la institución.

2.3.4.3 ¿Qué es la estructura y lo formal en ella?

La estructura como ya se mencionó anteriormente es la ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, de una organización, en la cual se incluye la fijación de reglas, órdenes, división de tareas, distribución de puestos, ordenación de instancias y todo aquello que tenga que ver con las relaciones, actividades, derechos y obligaciones dentro de la misma. Este *deber ser* de una organización puede deducirse por las reglas que han sido expresadas por escrito. Lo cual le da un carácter formal, es decir que las actividades y relaciones dentro de la organización han sido perfectamente definidas por reglas establecidas. En tanto más definida se encuentren las funciones dirigidas a un fin

más formalizada será la organización, ello implica que los miembros se atengan a condiciones y reglamentos, como por ejemplo las condiciones del contrato colectivo de trabajo, el tipo de prestaciones, el horario al que son sometidos, así como el salario que será percibido por esa jornada.

Todo ello nos evoca a lo que Max Weber llamó la burocracia moderna dentro de las organizaciones, en donde además de reglas existe una ordenación de relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y a otras obligaciones de obediencia. (Mayntz, 1967: 146)

Se debe señalar que lo anterior no implica que las actividades y el proceder de los miembros de la organización coincidan exactamente, ya que algunas reglas sólo son cumplidas de manera esporádica.

O bien, existen relaciones y procedimientos estables y fijos que no han sido incluidos en las reglas y ordenanzas que conforman la estructura de una organización. Es por ello que para averiguar la estructura efectiva de una organización se debe analizar tanto su estructura intencional como la real. (Mayntz, 1967: 137)

Con base en lo anterior se estudiará la función de los grupos formales dentro de la estructura formal para poder describir la estructura efectiva que existe al interior del Hospital Infantil de México, especialmente en el departamento de Comunicación Social.

2.3.5 Los grupos formales: su cooperación y la división del trabajo

Parte de la estructura formal de una organización son las actividades que se diferencian a través de la división del trabajo, que implica la cooperación reglamentada o no, pero que se basa en la división del trabajo que ha sido adjudicada a los grupos formales de la institución. Es así como se dice que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada, si se reparte entre todos los miembros que pertenecen

a la organización, ya que *una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.* (Schein, 1982: 14)

Lo ideal, según Schein es que esa diferenciación de tareas se haga sobre una base de talentos o habilidades que pueden estar descritos en el perfil de puestos de la organización, pero esto no siempre es así, ya que a la gente se le puede entrenar para desarrollar actividades diferentes.

A partir de estos planteamientos se puede estudiar el nivel de cooperación y la división del trabajo dentro de los grupos formales permanentes conformados en el departamento de Comunicación Social del HIMFG, en el cual el primer aspecto pocas veces es voluntario, es mantenido bajo la coerción y la estimulación a través de compensaciones económicas o de tipo social por medio del reconocimiento de la jefa del área, lo cual los motiva a seguir cumpliendo con su rol, con su tarea, que se encuentra perfectamente definida y descrita en el manual específico de procedimientos y en el manual de perfil de puestos. Sin embargo hay que señalar que la mayor parte del personal no cumple con lo descrito en el perfil de puestos, han sido entrenados para desempeñar las funciones requeridas, con el tiempo han adquirido la experiencia necesaria que les ha permitido desempeñar su labor y ser así funcionales para la organización, con lo cual contribuyen a cumplir el objetivo institucional.

Las 42 personas que forman parte del departamento, tienen sus funciones perfectamente establecidas, saben cual es su papel dependiendo del lugar en que se encuentren, los individuos que forman parte del grupo de Información al Público, son rotados por los diferentes servicios en los que se ubican los módulos de informes (Clasificación, Urgencias, pisos de hospitalización, quirófanos, consulta externa y puerta principal), esto no afecta su desempeño han sido previamente preparados para funcionar en las diferentes áreas, cabe señalar que

la función principal (orientar al familiar del paciente) no cambia, no se modifica, la diferencia radica en el tipo de información que maneja el personal. Mientras tanto el personal que permanece en la oficina también sabe lo que *debe* hacer para el funcionamiento del departamento, trabajan en automático, cada uno conoce a la perfección sus quehaceres, para funcionar no necesitan de una supervisión aunque exista dentro de la estructura, pero con lo que no cuentan es con la multiplicidad de funciones, con aquellas acciones *demás* que tienen que desempeñar por la falta de personal.

Las situaciones anteriores –descartando el exceso de funciones- están descritas en el organigrama, previamente ubicaremos a Comunicación Social dentro del sistema al que pertenece: HIMFG. Lo anterior también es parte de su estructura formal.

2.3.5.1 Organigramas

Ya hemos ubicado al Hospital Infantil de México Federico Gómez y a nuestro objeto de estudio como organizaciones burocráticas, como tales presentan una estructura con dimensión jerárquica escalonada, con canales de órdenes que fluyen de arriba abajo –rara vez de manera horizontal-, lo cual implica un determinado quehacer y un nivel o estatus formal.

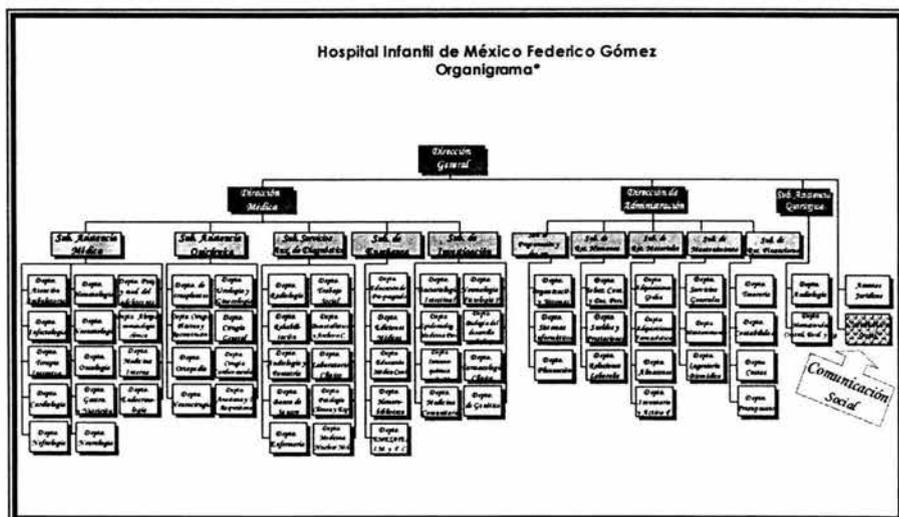
Para ambos casos se presenta un modelo de trabajo definido, preciso y organizado en forma jerárquica, a través de líneas de mando y comunicación, semejantes a la clase de organización que presentaron Henry Fayol, Mooney y Lyndall Urwick en su Teoría Clásica de la Organización: un sistema racional que actúa tan eficientemente como sea posible, semejante a una máquina. (Schein, 1989: 17)

La responsabilidad de cada trabajo se engrana con los otros de manera que se complementan hasta cierto grado y son enlazados a través de una cadena de mando. En el caso del organigrama de todo el macrosistema (HIMFG) es

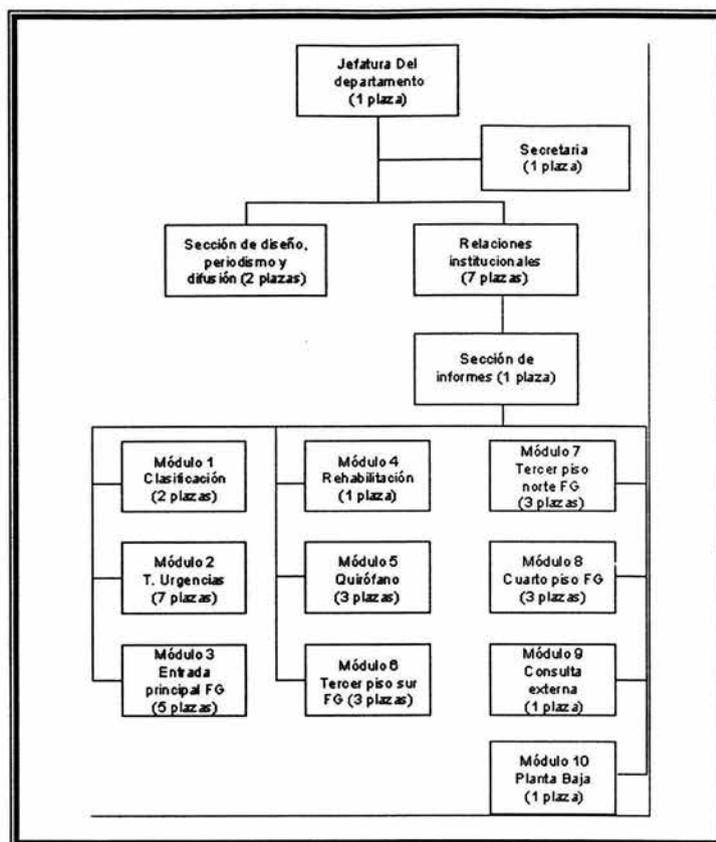
supervisado y controlado por un Director General, mientras que para el departamento de Comunicación Social el mando recae sobre un jefe de área que depende de un superior.

Para tenerlo más claro es conveniente incluir tanto el organigrama de toda la organización como el del departamento de Comunicación Social.

Organigrama Hospital Infantil de México Federico Gómez



Organigrama del Departamento de Comunicación Social del HIMFG



Organigrama extraído del Manual de Organización Específico.

Además de los organigramas, las funciones, objetivos y metas que debe cumplir el departamento de Comunicación Social son plasmadas en los manuales de organización, documentos que le otorgan más rigidez y formalidad a dicha área.

2.3.5.2 Manuales

La división de tareas dentro del departamento de Comunicación Social se encuentra coordinada a través de un Manual de Organización Específico del área.

Es aquí donde se concentran las reglas y procedimientos organizacionales, las maneras en que los trabajos, las responsabilidades, los deberes y obligaciones del personal se distribuyen y organizan. Estos son también una forma de control hacia los miembros por presentar las restricciones a las que son sometidas los individuos que pertenecen al departamento. La presencia y existencia de este material dentro de la organización demuestra su carácter normativo. Su conservación dentro del hospital se debe a que están sujetos a programas gubernamentales, tales como el Programa Nacional de Combate al Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo y el Programa Nacional de Salud, por medio de la Subdirección de Programación y Desarrollo Organizacional de la secretaría de salud, quien revisa el contenido de este tipo de documentos para generar su visto bueno y poder ser reconocidos de manera oficial.

El hospital tiene un manual de organización general por medio de la Dirección General, de ahí cada una de las áreas plasmadas en el organigrama de toda la institución poseen un manual específico, tal es el caso del departamento de Comunicación Social en donde se especifica que es un documento de observancia obligatoria para todas las secciones que conforman el área, así como un instrumento de información y consulta. Su objetivo principal es el de presentar un documento normativo que defina el marco estructural y funcional de cada uno de los servicios que lo componen, así como definir los niveles de autoridad, los grados de responsabilidad y comunicación dentro y fuera del departamento. Con ello se pretende regular la funcionalidad y operatividad del área.

Es así como en el manual de organización específico se presentan antecedentes históricos de la institución y del departamento, el marco jurídico que rige al hospital, sus atribuciones, misión y visión, la estructura orgánica, el organigrama general y particular, lo objetivo y funciones del área, así como una presentación y el objetivo general del mismo manual. La actualización de este material regularmente se realiza cada dos años con la colaboración de la jefa y del personal de Comunicación Social y del departamento de Organización y Sistemas,

el cual es el encargado de redactarlo y presentarlo a revisión ante la Subdirección de Programación y Desarrollo Organizacional.

Cabe mencionar que el personal de Comunicación Social tiene fácil acceso a su consulta, sin embargo como veremos más adelante, no creen necesaria su revisión y si lo han hecho, ha sido por una sola ocasión y de manera coercitiva, obligatoria. Han corrido el riesgo de ser sólo parte decorativa de la institución.

Una vez especificada la existencia de documentos normativos dentro de nuestro objeto de estudio describiremos a continuación el grado de formalización que se mantiene dentro del mismo.

2.3.5.3 Grado de formalización

Para el funcionamiento y la eficacia del rendimiento de una organización es importante, según Mayntz, el encadenamiento de las actividades que sirven directamente al objetivo, actividades que se verán diferenciadas con un arreglo proveniente de la división del trabajo establecida en reglas, lo que le da el carácter de "formalización". Sin embargo, éste se cumplirá en el grado en que los miembros actúen conforme a las normas dictadas ya que existen las acciones de cooperación no reglamentadas, que surgen de manera espontáneas, dependientes de la personalidad y voluntad de individuos que enfrenten una situación dada dentro de la organización.

Así es como el grado de formalización se plasma a través de los manuales de organización que ya revisamos de nuestro objeto de estudio, su existencia establece la parte formal del trabajo, indican el *cómo* hacer cierta actividad, el *qué deben* hacer mientras dura su jornada de trabajo y la organización que *deben* mantener para un buen funcionamiento. Para ello han creado reglas generales y duraderas que no se han visto modificadas en las actualizaciones de los manuales, al contrario se aumentan en cada una de éstas más, ya que suponen

mejoran la calidad del servicio que otorgan los individuos que conforman al departamento.

Sin embargo, en la práctica esto no resulta funcional, el personal ha tenido que aprender sólo a desempeñar sus funciones, los años lo han dotado de la experiencia necesaria para resolver los problemas o situaciones de cada día. Esto se debe a que por muchas décadas el departamento de Comunicación Social no aprendió a funcionar mediante un manual, su única base de trabajo fue el objetivo de general y tiempo después el particular. De aquí dependía su formalización, en cuanto fueron más definidas las reglas se aumentó el grado formal de la organización. Cabe señalar que la falta de manuales en un inicio no la alejó de las organizaciones burocráticas.

El grado formal también lo vimos al presentar la estructura en forma jerárquica y escalonada por medio de su organigrama, con una comunicación que va de arriba abajo y ocasionalmente de forma horizontal.

Ahora trataremos el proceso formal de trabajo como parte de su estructura formal.

2.3.5.4 Proceso formal de trabajo (Flujogramas)

Debido a que nuestro objeto de estudio está dividido principalmente por dos secciones perfectamente delineadas: área de Diseño y Difusión y la de Informes y Relaciones Institucionales, es obvio suponer que existirán procesos formales de trabajo diferentes, que no tiene relación alguna. Entonces se presentaran cada uno de ellos por separado, cabe señalar que además de los que se expondrán existen otros en los que sólo interviene una o dos personas y que no son tan relevantes como los que a continuación se presentan. Cabe destacar que la información fue obtenida de la última actualización del manual de procedimientos, la cual estará en poder del departamento en unos cuantos meses, su consulta fue posible sin presentar ningún contratiempo.

Hay que señalar que también se cuenta dentro de este manual con los flujogramas de cada proceso formal de trabajo, para efectos de esta investigación su formato fue modificado sin llegar a alterar el contenido de los mismos.

Proceso formal de trabajo 1:SE PROPORCIONA INFORMACIÓN GENERAL AL PÚBLICO USUARIO

Este proceso le corresponde a la sección de Informes y Relaciones Institucionales, en él se especifica que el personal del departamento de Comunicación Social deberá orientar a los familiares de los pacientes sobre el horario de visita, el uso del guardarropa y sobre algunos trámites que deberá realizar durante su estancia, sobre los días y horario de preconsulta por especialidad proporcionada en el hospital.

A continuación se explica que función realiza cada área de acuerdo al manual de procedimientos del departamento, la cual posteriormente se esquematiza en el flujograma correspondiente.

1. **Dirección General**, instruye y turna al departamento de Comunicación Social para prestación del servicio al público en general.
2. **Departamento de Comunicación Social**, recibe instrucción y coordina a los módulos de información del hospital sobre los servicios que desarrolla el departamento para proporcionar información al público en general.
3. **Familiar del paciente**, acude al módulo de información del departamento de Comunicación Social y pregunta sobre los horarios y consultas de primera vez.
4. **Departamento de Comunicación Social**, recibe al familiar del paciente e informa sobre los trámites a seguir, entrega el folleto de información sobre los niveles de atención y los canaliza a su especialidad.
5. **Departamento de Comunicación Social**, notifica al familiar que la atención es de 8:00 a 11:00 horas, de lunes a viernes, así mismo deberá

pagar en la caja la cantidad de 10 pesos para su clasificación y valoración del paciente.

6. **Departamento de Atención ambulatoria** (Servicio de Clasificación). Valora y determina si el paciente requiere atención de tercer nivel.

Procede:

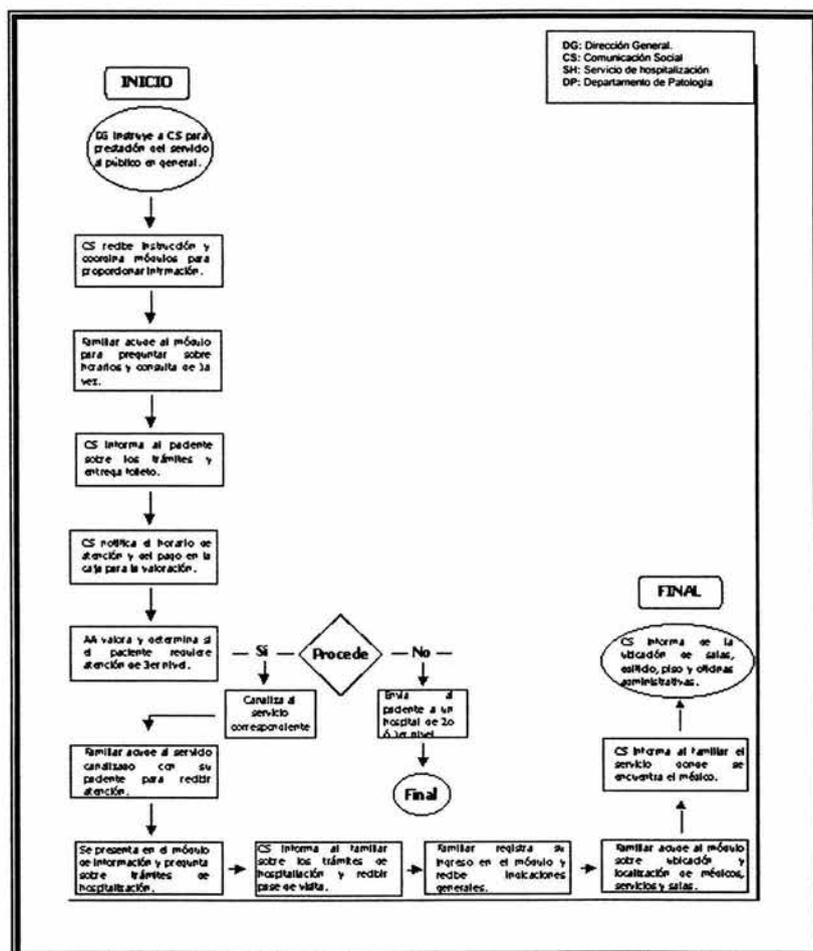
No, envía al paciente a un Hospital de segundo o primer nivel con hoja de transferencia. Conecta al final del procedimiento.

Si, canaliza al paciente al servicio correspondiente de acuerdo a la patología que presenta.

7. **Familiar del paciente**, acude al servicio al que ha sido canalizado con su paciente para recibir la atención necesaria.
8. **Familiar del paciente**, se presenta en el módulo de información de Comunicación Social y pregunta sobre los trámites de hospitalización en caso de ser necesaria.
9. **Módulo de información** del departamento de Comunicación Social. Informa al padre o tutor que deberá presentarse en el Servicio de Admisión para llevar a cabo los trámites de hospitalización y recibir el pase de visita.
10. **Familiar del paciente**, regresa al módulo de información para registrar su ingreso y recibir indicaciones generales sobre la estancia del paciente.
11. **Departamento de Comunicación Social**, indica al familiar del paciente el día y la hora de la plática de información para familiares de pacientes hospitalizados.
12. **Familiar del paciente**, acude al Módulo de información para preguntar sobre la ubicación y localización de médicos, servicios y salas.
13. **Departamento de Comunicación Social**, informa al familiar sobre el servicio donde se encuentra el médico, con base en la relación de médicos adscritos.
14. **Departamento de Comunicación Social**, proporciona información sobre la ubicación de salas, el edificio dónde se encuentra, así como el piso y el

lado. También ofrece orientación sobre la ubicación de las oficinas administrativas.

Como se dijo anteriormente este proceso formal de trabajo se ilustra con el siguiente flujograma.



Flujo grama extraído del Manual de Procedimientos 2004.

Proceso formal de trabajo 2: AGILIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS POR FALLECIMIENTO DEL PACIENTE

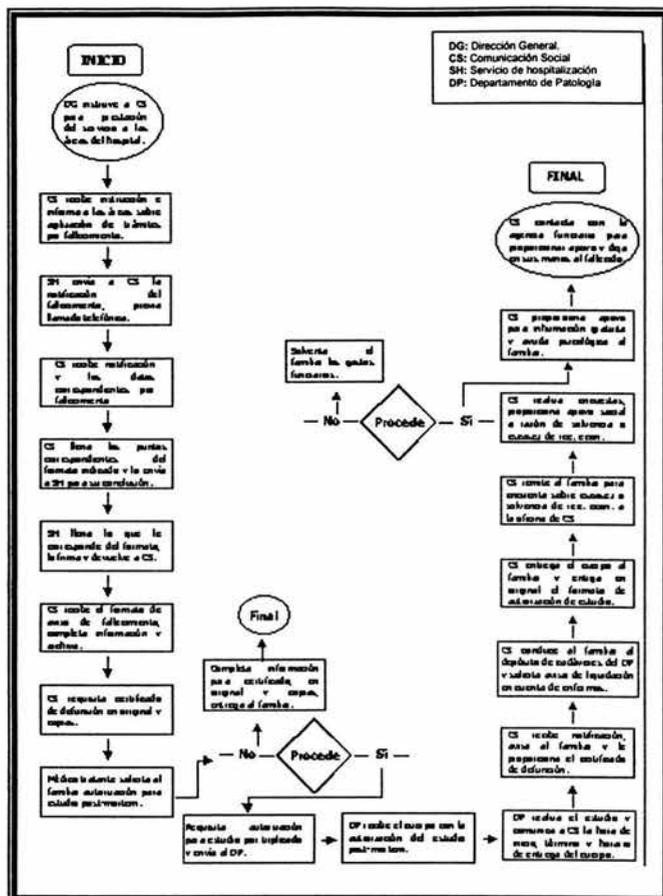
El médico tratante será el responsable de notificar al departamento de Comunicación Social el fallecimiento del paciente, así como de proporcionar la información relacionada y correspondiente en cuanto al deceso.

El Departamento de Patología Clínica y Experimental será quién realice el estudio Post mortem, previo a la autorización del familiar. Patología deberá notificar al Departamento de Comunicación Social de la hora de inicio y término del estudio, así como de la entrega del cuerpo para que a su vez se le notifique al familiar. Este departamento será quien requisiere el Certificado de defunción con el apoyo del médico y del familiar para su llenado.

1. **Dirección General.** Instruye y turna al departamento de Comunicación Social para la prestación del servicio a las áreas del Hospital.
2. **Departamento de Comunicación Social.** Recibe instrucción e informa a las áreas del hospital sobre los servicios que desarrolla el departamento para la agilización de trámites adscritos por fallecimiento.
3. **Salas de Hospitalización.** Envía al departamento de Comunicación Social la notificación del fallecimiento con toda la información correspondiente al fallecido, previa llamada telefónica para aviso del mismo.
4. **Departamento de Comunicación Social.** Recibe de la Sala de Hospitalización los datos correspondientes por fallecimiento: nombre del paciente, sala, cama, día y hora
5. Requisita el formato 332 de "Aviso de Fallecimiento" llenándolo desde el punto 1 hasta el 6, lo envía a la sala de hospitalización para concluir el llenado del formato, por el médico tratante, quien firmará el mismo.
6. **Salas de Hospitalización.** Recibe "Aviso de Fallecimiento" y llena los puntos que le correspondan, firma y se devuelve al departamento de Comunicación Social.

7. **Departamento de Comunicación Social.** Recibe "Aviso de Fallecimiento" forma 332, debidamente requisitado, completa la información del formato con el apoyo del familiar y archiva por un año.
8. Requisita el certificado de defunción en original y tres copias vírgenes: 1ª para la Secretaría de Salud, 2ª para INEGI y 3ª para el registro civil, para realizar la baja.
9. **Servicio Médico Tratante.** Solicita al familiar la autorización para practicarle al fallecido el estudio post mortem.
10. **Departamento Comunicación Social.** En el formato correspondiente, por triplicado, se recaba la firma del médico y del familiar para que sea turnado al departamento de Patología Clínica y Experimental.
11. **Departamento de Patología Clínica y Experimental.** Recibe el cuerpo del fallecido con autorización en el formato 1102-061-98 para el estudio post mortem.
12. Realiza el estudio post mortem y comunica al departamento de Comunicación Social la hora de inicio del estudio y la hora de término. La entrega del cuerpo dependerá del término de los trámites y del servicio funerario.
13. **Departamento de Comunicación Social.** Recibe notificación de la hora de inicio y término del estudio Post mortem, así como la entrega del fallecido para dar aviso al familiar a quien se le proporcionará el Certificado de Defunción en original y dos copias. Antes de esto el familiar tendrá que solicitar el Aviso de Liquidación en Cuenta de Enfermos.
14. Conduce al familiar al depósito de cadáveres de Patología, que está a resguardo de Comunicación Social, donde se le hará la entrega del cuerpo.
15. Entrega al familiar el cuerpo con dos copias de la autorización del estudio Post Mortem, (una para Patología y otra para el archivo de Comunicación Social).

Simplifiquemos todos estos pasos con el flujograma.



Flujograma extraído del Manual de Procedimientos 2004.

Proceso formal de trabajo 3: PROCEDIMIENTO PARA LA EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL BOLETÍN INTERNO IXTLILTON EN EL INTERIOR DEL HOSPITAL.

Editar el Boletín interno Ixtlilton mediante la participación del personal del hospital, para fortalecer la comunicación al interior del mismo, informando sobre los avances y logros médicos, humanos e institucionales.

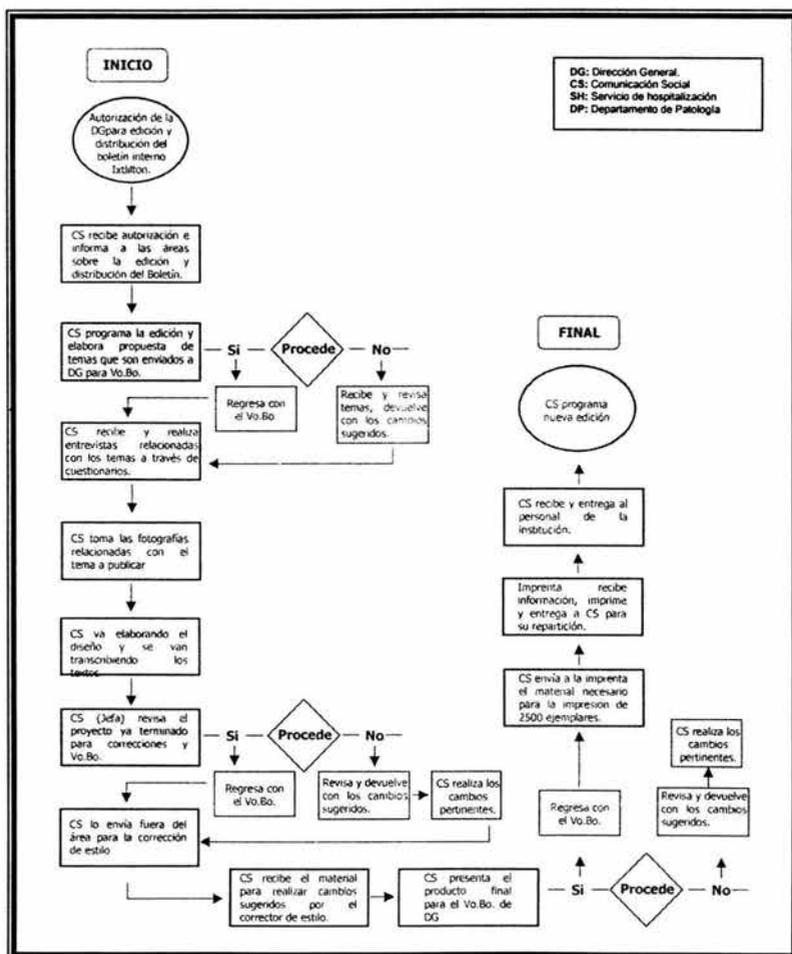
La edición del Boletín será publicada bimestralmente al interior del hospital, en coordinación con al Dirección General y el departamento de Comunicación Social. La información contenida en el Boletín deberá contar con el visto bueno del Director General del hospital, antes de su publicación. Una vez que se cuenta con los ejemplares deberán proporcionarse al personal del hospital, con el apoyo de la Subdirección de Recursos Humanos, a través de la ventanilla única, de forma personal, al momento de recoger su recibo de pago. Así mismo, deberá enviarse a los mandos medios y superiores a través del mensajero.

Revisemos cuales son los pasos a seguir que determina el Manual de Procedimientos del área.

1. **Dirección General.** Instruye al Departamento de Comunicación Social para la edición y distribución del Boletín al personal del hospital.
2. **Departamento de Comunicación Social.** Recibe instrucción e informa a las áreas del hospital sobre la edición y distribución del Boletín.
3. Programa con la participación del jefe del departamento, la diseñadora y la periodista la edición del Boletín, elabora la propuesta de temas, artículos y diseño a publicar en el bimestre.
4. Prepara y realiza las entrevistas relacionadas con los temas a publicar con las personas que intervengan a través de cuestionarios preelaborados.
5. Toma las fotografías necesarias en el lugar donde se desarrolle la actividad y que representen el tema o artículo a publicar en el Boletín y se representan al Jefe de Departamento para su visto bueno.
6. Recibe y revisa los temas y artículos propuestos.
7. Ocasionalmente se reciben aportaciones del personal que gusta de participar con algún tema, estos son tomados en cuenta y sometidos a evaluación para incluirlos o no en el Boletín
8. El Boletín es sujeto a corrección de estilo una vez concluido.
9. Envía la información a la imprenta, supervisa y revisa la impresión del Boletín una o dos veces antes de ser entregado. Espera 10 días para su entrega.

10. Empresa externa contratada para la impresión del Boletín Ixtlilton. Recibe información para impresión, imprime y entrega al departamento de Comunicación Social.
11. **Departamento de Comunicación Social.** Recibe Boletín impreso, difunde al interior de la institución: directores, subdirectores, jefes de departamento y al personal en general.
12. Programa nueva edición para el siguiente Boletín.

El flujograma correspondiente se muestra a continuación.



Flujograma extraído del Manual de Procedimientos 2004.

2.3.5.5 Infraestructura: inventario de recursos humanos y tecnológicos del departamento de Comunicación Social

Dentro de la estructura formal los recursos humanos y tecnológicos sirven a la organización para poder alcanzar su objetivo, y en el caso de nuestro objeto de estudio son empleados para ofrecer la atención al público en general y diseñar el boletín interno.

RECURSOS HUMANOS

El grupo formal de Comunicación Social está compuesto por 42 personas, de las cuales 40 poseen la base, una más es personal de confianza y la persona restante trabaja por honorarios. Se supone que todos son aptos para desempeñar sus labores, ya que atravesaron por un proceso de selección y reclutamiento. A continuación se verá la lista de dicho grupo.

Cargo	Núm. de personas	Antigüedad (aprox.)	Funciones
Jefa del departamento	1	3 meses	Jefatura
Apoyo administrativo en salud A6	1	40 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	2	30 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A7	2	30 años	Supervisión del personal
Apoyo administrativo en salud A5	1	28 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	4	20 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A6	1	20 años	Supervisión al personal
Apoyo administrativo en salud A5	1	20 años	Secretaria de oficina

Mensajería	1	19 años	Apoyo administrativo
Apoyo administrativo en salud A5	2	18 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	4	15 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	2	13 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A7	2	10 años	Supervisión y diseño
Apoyo administrativo en salud A5	8	10 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	2	8 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	3	3 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A4	1	5 años	Información al público en general
Apoyo administrativo en salud A5	2	1 año	Información al público en general
Mensajería	1	1 año	Apoyo administrativo
Comunicóloga	1	2 años	Comunicación organizacional.

Todo este personal conforma el grupo formal de trabajo que cuenta con un organigrama, un proceso formal de trabajo, así como manuales específicos de organización y de procedimientos, todo esto para operar de una determinada manera y bajo una serie de reglas. Se supone que el personal aquí presentado desarrollara sus actividades de la mejor manera, pues se puede pensar que por haber pasado por un proceso real de reclutamiento y selección son aptos para enfrentar los problemas o sucesos que se desarrollan en la organización día con día. Y para aprovechar al máximo su rendimiento cuentan con una serie de recursos tecnológicos que a continuación se enlistan.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

De forma complementaria dentro de una organización existirán recursos tecnológicos que la ayudarán al cumplimiento de sus objetivos. Dentro del departamento de Comunicación Social estas herramientas ayudan a los individuos, que los emplean, a cumplir una serie de actividades y tareas en el menor tiempo. Sin embargo debemos tomar en cuenta que dichos recursos sólo son utilizados por unos cuantos, tales personas son vistas como *privilegiados* por tener alcance una computadora o máquina de escribir, ya que economiza el tiempo. El grupo que dispone de recursos tecnológicos son los que se concentran en las oficinas administrativas, es decir solamente 9 personas, los demás cuentan con otro tipo de material para cumplir su labor.

Este es el equipo con el que cuenta el departamento:

Equipo	Año	Cantidad
Computadora Olivetti Mod.464 Versión 3.11	1992	1
Computadora Compaq	2000	2
Computadora Macintosh	2002	1
Impresora Epson (inyección de tinta)	2001	1
Impresora Láser Hewlett Packard	2002	1
Escáner Hewlett Packard	2002	1
Cámara Digital Sony	2002	1
Cámara instantánea Polaroid	1999	1
Máquina de escribir Olympia	1971	1
Máquina de escribir Xérox	1988	1
Máquina de escribir Olivetti	1991	1
Máquina de escribir Brother	2003	2

Hasta el momento estos son los recursos tecnológicos con los cuales la organización pretende ofrecer un servicio de calidad a los familiares de los pacientes. Generalmente cada equipo tiene un usuario, pero cabe la posibilidad que por algún contratiempo se tenga que compartir. Es el caso de las descomposturas de alguna computadora o máquina de escribir, mientras se

encuentran en reparación el trabajo de las personas se ve interrumpido hasta que el problema es resuelto, claro está que en el momento se busca alguna alternativa para subsanar la falta de equipo, pero mientras tanto cambia la dinámica tan mecanizada del personal.

Cabe destacar que todo equipo que entra al área es inventariado y etiquetado para evitar que sea extraído. Así cada determinado tiempo o por causa de un cambio de gestión se verificará ese listado de material administrativo.

Con el cambio de jefatura se dispuso adquirir nuevo material entre los que se encuentra una computadora Pentium IV, una grabadora de voz digital y otra de casete. Con ello se pretenden cubrir algunas necesidades con el fin de asegurar el cumplimiento de tareas que sirvan para que el departamento sea funcional para la organización.

Dentro de todos estos aspectos, que conforman la estructura formal de la organización, también se ubica el papel que juegan el poder y la autoridad en el grado de control y motivación.

2.3.6 Estructura formal de poder // autoridad

Cuando una persona decide entrar y pertenecer a una organización implícitamente también acepta la reglamentación que constituye el sistema de autoridad. Ello implica que acepte órdenes de otra persona que limitaran en gran medida su propia conducta, así mismo se verá limitado en realizar acciones que vayan en contra del reglamento o de las indicaciones dadas.

Una vez aclarado este punto habrá que diferenciar entre poder y autoridad. El poder, como lo dice Schein, implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio – castigo, al mismo tiempo implica que otros, no tengan otra alternativa por diversas razones. (1982: 23) La probabilidad de que esa manipulación, a través de órdenes, encuentre obediencia

en un grupo de personas implica relacionarlo con el término de autoridad o dominación, en el cual se relaciona un mínimo de voluntad para obedecer por parte de los subordinados, como lo indicó Max Weber. (Mayntz, 1967: 178)

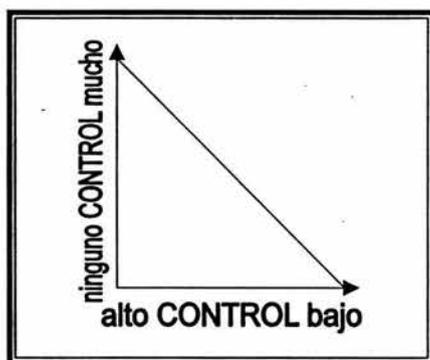
Para que exista un grado de dominación dentro del departamento de Comunicación Social debe existir la disposición de obedecer a la legalidad de aquellos que se encuentran en puestos cargados de poder de mando. La gente ha tolerado y obedecido las órdenes de sus superiores por que reconocen en ellos una autoridad formal, esta implica por sí sola la obediencia de los subordinados como un deber, reconocen que la jefe del área tiene todo el derecho para mandar sobre sus vidas. Conocida también como autoridad legítima, tiene además tres características: **carisma** (donde además la gente respeta aquellas cualidades del individuo superior, ya que estas mismas le dan el derecho de actuar en su nombre), **tradicición** (los individuos respeta a la autoridad que encarne las prácticas y costumbre del pasado), **burocrática o racional-legal** (surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales, es por ello que esta autoridad debe ganarse el derecho a ejercer poder). (Morgan, 1998:145-146)

La jefa del departamento es una autoridad legítima reconocida en primer lugar por la tradición, el personal de Comunicación Social enviste a esta persona de autoridad por sólo el hecho de localizarse a la cabeza del grupo y por que saben que ha sido designada por una orden del Director General o bien, como fue el caso en esta ocasión, por recomendación de la Dirección Médica.

Con el paso del tiempo y para mantener esa voluntad de obediencia entre el personal deberá aprender la correcta aplicación de las reglas que ya han sido establecidas, ya que por ser una persona ajena a la institución desconoce los procesos formales de trabajo. Sólo con la experiencia se ganará el derecho a ejercer el poder lejos de la parte tradicional, siempre y cuando desee trascender, para rebasar el nivel tradicional tendrá que demostrar que sobre su cabeza y

hombros puede descansar la autoridad de mando. De lo contrario, con el paso del tiempo, y al mostrar tanta ingenuidad, serán pasadas por alto su toma de decisiones.

A pesar de ello aún podemos decir que dentro del departamento de Comunicación Social se maneja una estructura de autoridad jerárquica. Las órdenes son tomadas por la jefa del área, para después bajar por todos los niveles tal como lo muestra su organigrama. En cada nivel se va aceptando la delegación de la autoridad y el nivel de control, esto bien se pueden representar bajo la *curva de control*, en la cual se demuestra cuánto control ejerce una persona o grupo determinado sobre otros dentro de una organización. De acuerdo con las curvas que plantea Mayntz (democrática, autoritaria, *laissez faire* y poliárquica) a nuestro objeto de estudio le corresponde aquella en donde la cabeza del departamento domina, es decir la autoritaria.



Sin embargo, esta dominación se aplica en la relación que existe entre puestos y funciones más no en la influencia que se ejerce sobre una persona. Dentro de dicha dominación se identifica su legalidad, en la cual existe, según su definición, un orden establecido, un mínimo de reglas, con derechos y obligaciones para los subordinados. Dentro del departamento de Comunicación Social algunas reglas no se encuentran contempladas en algún documento; se ha

notado que por mandato de las diferentes jefas que ha tenido el área, han quedado implícitas ciertas órdenes, como el ir perfectamente uniformados, portar dentro de la institución su gafete, presentar una actitud amable y servicial, con el fin de apoyar al máximo a los familiares de pacientes. Sin embargo, hasta hace unos meses se hizo presente la idea de elaborar un manual de bienvenida donde tales patrones de conducta, valores, reglas internas y otros estatutos se concentren para presentarlos a toda aquella persona que ingresara al departamento, pero con el cambio de gestión ese proyecto quedó suspendido. Tal vez una razón sea, que al departamento ocasionalmente llega gente nueva, por eso la plantilla de personal está conformada en su mayoría por personal *viejo*. Sin embargo eso no implica que sus acciones escapen del control y mando, aunque se ha demostrado que no necesitan fervientemente de estos para cumplir con sus labores.

La sola existencia de instrumentos de control sobre el personal no serían suficientes para animar el desarrollo de los individuos, aspectos como el tratamiento que da la organización a los individuos, el tipo de normas y valores que operan en esta, los tipos de autoridad y de ejercicio de poder, afectan las acciones y el tipo de motivación que hacen funcionar al individuo, de estos aspectos depende principalmente la participación del personal, el cual también se puede concentrar dentro de una tipología establecida por Etzioni. Él nos dice que la participación de los miembros se puede distinguir por ser *alienante* (no hay una participación psicológica pero se le obliga a permanecer en la organización), *calculadora* (la persona participa en la medida en que pueda hacer lo que se espera que haga "por el salario que recibe"), y *moral* (la persona valora su trabajo y la misión de la organización, se identifica con ella y participa). (Schein, 1982: 43)

En la mayoría de las organizaciones existe una mezcla de los diferentes tipos, cabe señalar que en nuestro objeto de estudio la participación que obtiene Comunicación Social de sus miembros se logra en primer lugar con los incentivos, las prestaciones y premios que brinda, así como por el tipo de autoridad que ejerce y en algunos casos por el compromiso que los servidores pactan con los

niños y familiares que acuden en busca de una atención más no con la organización como tal.

Además también influyen las cuestiones sociales dentro del grupo de trabajo, es decir el ser o no aceptado, las relaciones con sus compañeros y el sentido de competencia entre ellos mismo. Dentro de Comunicación Social, como ya lo hemos mencionado, se agrupan varios factores que incrementan su motivación y que no podrían quedar fuera las cuestiones sociales, su bienestar también es afectado por el tipo de relación que mantienen con sus compañeros pues laboran en equipo. Este es un aspecto sobresaliente dentro de la convivencia, el personal busca mantenerse integrado dentro del grupo informal más fuerte para no sentirse atacado o ignorado. No importa si coincide su forma de pensar, el hecho es permanecer unidos para sentirse parte de un mismo grupo que puede ejercer influencia sobre algunas decisiones que involucren sus derechos u obligaciones. Al mismo tiempo buscan la pertenencia para no ser atacados por los líderes informales.

Cabe destacar que tanto el factor social, de grupo y lo que ofrece la organización están relacionados significativamente con el ausentismo, la calidad del servicio que se ofrece al cliente y con la tendencia a abandonar el trabajo, algo característico del personal de nuestro objeto de estudio. Una explicación es que al permanecer tantos años bajo las mismas condiciones de trabajo y sin la oportunidad de crecer y superarse aparece entre los individuos el hastío.

La estructura formal de comunicación también es parte fundamental de la organización y es lo que trataremos en el siguiente apartado.

2.3.6.1 Estructura formal de comunicación

Además de la estructura de autoridad, la estructura de la comunicación es un aspecto importante de la parte formal de la organización, ya que de esta última

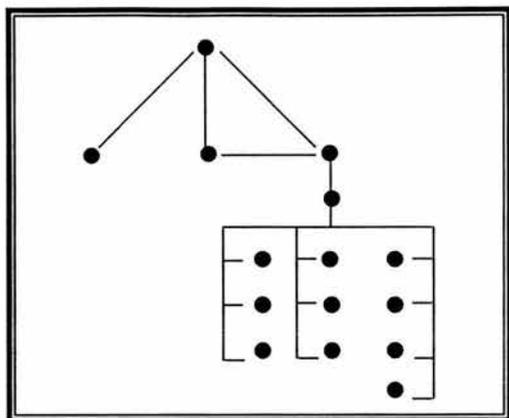
se basa la transmisión de órdenes y mandatos que pueden viajar en sentido horizontal, entre posiciones iguales, en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba a bajo o viceversa a través de distintas maneras (oral o escritas) en diferentes formatos y contenidos.

En nuestro objeto de estudio estructurado jerárquicamente ya hemos establecido que su tipo de comunicación viaja de arriba hacia abajo, en forma verbal o a través de memoradums, oficios, notas informativas y notificaciones con un contenido ideológico, de principios o conductual tendientes a convencer, informar y ordenar sobre el *cómo deben* realizar el trabajo.

El empleo de la comunicación escrita se encuentra totalmente arraigada dentro del personal de Comunicación Social, es éste mismo el que exige la presencia de oficios cuando se tenga que notificar alguna toma de decisión, al parecer un documento como este lleva implícito su aprobación y cumplimiento más que una orden dictada verbalmente.

El panorama no cambia dentro de toda la organización, cada acción o decisión tomada por el Director General o demás mandos medios, es difundida a través de hojas membretadas, firmadas, selladas y con copia a todos los involucrados, para proporcionar la misma información y mantener al personal en una interrelación. Si se requiere de una respuesta será dirigida de la misma manera. Con ello se pueden evitar los malos entendidos y se pueden esclarecer las dudas al recurrir a su documento o entablando una comunicación directa y verbal.

De acuerdo con lo anterior podemos representar a través de un esquema el flujo de la comunicación formal, utilizando *grafos*, es decir, veremos que la comunicación fluye de manera descendente y ocasionalmente de manera vertical.



Ciertamente en algunas ocasiones, el tipo de comunicación formal retrasa el flujo de la misma, ya que cuando se espera una acción inmediata o una respuesta al momento hay que esperar a que el memorando llegue a su destino, sea considerado, respondido y devuelto a su lugar de origen. En oposición, este sistema tiene la ventaja de que evita que una sola persona cumpla las órdenes de varias, o de todo un grupo.

La capacidad de aceptación y adaptación a este tipo de reglas depende del tipo de personal que ingrese a la organización. Ahora analizaremos el proceso de selección formal por el que atraviesa el personal para ser incluido o no en la institución.

2.3.6.2 ¿Quiénes habitan en la organización?

Para que las actividades humanas empiecen a funcionar dentro de la organización, primero debe haber un reclutamiento del personal que van a desempeñar diversos roles y actividades previstas. Es precisamente este aspecto al que se enfrenta la organización: reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia. De todo el recurso humano disponible, la organización tratará de encontrar a la gente que

reúna ciertos requisitos o que presente características que deduzcan que se le pueda dar entrenamiento.

El Hospital Infantil de México Federico Gómez, dentro de su organigrama contempla al departamento de Selección, Contratación y Desarrollo de Personal, encargado del reclutamiento y selección de personal. En esta área se supone que de acuerdo a convocatorias lanzadas al público en general determina, con base en pruebas psicológicas, psicométricas además de los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo, que persona es apta para merecerse el derecho de ingresar a la institución. Es así como después de presentar la documentación requerida y los exámenes aplicados por el hospital, el departamento de Selección, Contratación y Desarrollo de Personal determina los resultados.

Sin embargo esto en la actividades real de la organización rara vez se lleva a cabo de tal manera, esto se debe a dos factores:

- 1) La nula disposición de plazas impide que ingrese nuevo personal al área, por lo tanto las convocatorias están restringidas, incluso para aquellos que ofrecen sus servicios por honorarios.
- 2) Las pocas contrataciones que se realizan, bajo el concepto de honorarios y por un año máximo, son con base en recomendaciones, pero siempre y cuando se justifique su presencia y su pago, ya sea al presentar programas específicos del área o protocolos de investigación que requieran de personal extra.

Entonces el personal *recomendado* tendrá que cumplir con todo el proceso formal antes descrito, tomando en cuenta que lo exige la estructura formal de la organización. Habrá que señalar que para el personal del área administrativa pocas veces se exige el cumplimiento del perfil de puesto que se requiere. Una vez aceptado, el individuo tendrá que atravesar por un proceso de entrenamiento y socialización que estará a cargo del área en donde desempeñará sus funciones.

Es así como los diversos departamentos o servicios del hospital recibe al personal, y no ha sido la excepción el área de Comunicación Social. El departamento recibe a la persona de nuevo ingreso o de cambio de área y es entrenada para enseñarle las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo. En el caso de nuestro objeto de estudio la bienvenida y una pequeña introducción era otorgada por el Jefe del departamento, con el cambio de gestión esto se ha modificado ya que la nueva líder no maneja los procesos formales de trabajo, así que la responsabilidad se delega en su totalidad a las supervisoras, quienes además estarán a cargo del entrenamiento desde el lugar específico de trabajo. Esto es aplicable si las funciones a desempeñar del nuevo elemento se relacionan con el área de Informes y Relaciones Institucionales. Se pudo dar cuenta de ello debido a que durante el mes de abril ingresó una persona por petición del propio departamento, con el objetivo de cubrir las múltiples necesidades de personal. Tal ingreso se consiguió al a través del cambio de área del individuo, más no a la creación de una nueva plaza.

Además al personal de nuevo ingreso se le enseña como funciona el departamento, cuáles son las normas, reglas de conducta, como comportarse con sus compañeros de trabajo y el líder formal, el trato proporcionado a los usuarios del servicio, y a *como funcionar* en el área, es decir atravesará por un proceso de *socialización* que además implicará aprender el tipo de convivencia entre los grupos informales. Por voz de algunos miembros tendrá conocimiento de los diferentes parámetros en los que conviven. El grupo informal más fuerte no esperará a que lo descubra por sí misma, ya que con ello buscará que se una a él para incrementar su fuerza. Con el tiempo sabrá los costos que implica adecuarse o no a dicho tipo de convivencia.

No hay que olvidar que el empleado que decide pertenecer a una organización tiene expectativas implícitas, relacionadas con necesidades mínimas, como el sentirse seguro, apreciado, con oportunidades para crecer y desarrollarse. Por ello nos dice Schein que la organización debe preocuparse "por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia

y que le permitan también al empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes". Es decir que sea posible mantener tanto las expectativas del individuo como la de la institución. (Schein, 1982: 20)

Relacionado con las expectativas del individuo se relacionan los estilos gerenciales, de estos también depende su motivación y cooperación para desempeñar sus actividades. Es por ello que expondremos tales modalidades para ubicarlos dentro del departamento de comunicación Social del HIMFG.

2.3.6.3 Estilos gerenciales

Como hemos visto en los puntos anteriores, el estilo de la dirección de una organización repercute tanto en el comportamiento de los miembros de acuerdo a sus papeles, así como sobre sus actitudes. Por ejemplo los miembros reclutados voluntariamente con una actitud positiva, si son colocados bajo una disciplina rígida, una dirección autoritaria o medidas arbitrarias, pueden perder el entusiasmo inicial y cumplir de mala gana sus obligaciones, o manifestar su inconformidad mediante el abandono del trabajo durante su horario, con ausentismo, etcétera. Frecuentemente se subraya que el estilo de dirección más favorable es el democrático en oposición a la actitud autoritaria o la falta de dirección. Además se han identificado otro tipo de gerentes: *liberales* (que se identifican con sus subordinados, proceden de manera no autoritaria para no ser temidos), *autoritarios* (identificados con la gerencia, emplean el temor para conseguir la obediencias) y *burocráticos* ((no se identifican con los subordinados ni con la gerencia, se escudan tras las reglas, con pedantes y mezquinos). (Mayntz, 1967: 225 y 230)

Los estilos gerenciales son parte de la forma como un gerente ve toda su vida o toda una *cosmologías*, es decir su concepción del mundo. Existen tres conjunto de supuestos sobresalientes que han tenido más influencia en el

pensamiento gerencial: **racionales – económicos, sociales y autoactualización.** (Schein, 1982: 49)

Dentro de los supuestos racionales – económicos se implica la participación calculadora de los individuos, la organización compra sus servicios y la obediencia con estímulos económicos, se protege de la parte irracional del empleado a través del sistema de control y autoridad. El poder descansa en unas oficinas o cargos y se espera la obediencia independientemente de la especialidad o personalidad de quien ocupa el cargo. (Schein, 1982: 50-51)

En oposición los supuestos sociales explican que las relaciones interpersonales son el principal motivador de la conducta humana, los individuos responden más a las fuerzas sociales de los grupos que a los incentivos y controles de la empresa, estos mismos darán respuesta mientras que su supervisor supla sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentidos de identidad. El rol del gerente actúa más como mediador entre los empleados y los altos niveles de mando, deberá escuchar y tratar de entender las necesidades y sentimientos de los subordinados, mostrando consideración y simpatía por tales necesidades. La empresa se convierte entonces en el facilitador del trabajo y en el que otorga apoyo al empleado. (Schein, 1982: 59)

Por último el supuesto de auto – actualización representa un punto de vista idealista, la empresa se preocuparía más por *hacer que el trabajo fuese más interesante y significativo*. El problema no es si el empleado satisface o no sus necesidades sociales sino que encuentre su trabajo interesante, atractivo que le permita sentirse orgulloso por lo que hace. El gerente tratará de delegar más su autoridad en el sentido de darle a sus subordinados la responsabilidad que puedan asumir. La motivación es extrínseca, es decir que la organización debe hacer algo para motivar a la gente para que posteriormente sea utilizada en beneficio de la institución. Existe un contrato psicológico que incluye el intercambio de premios por el trabajo realizado. Se busca que los empleados estén

moralmente comprometidos con la organización para la cual trabajan y toman decisiones.

Después de esta revisión teórica sobre los estilos gerenciales podemos decir que en nuestro objeto de estudio dentro de la ideología formal se piensa a partir del supuesto racional – económico, el individuo trabaja mejor si se le premia o se le castiga, es un ente pasivo a quien hay que motivar, manipular y controlar para que trabaje hacia el objetivo del departamento, ya que sus intereses no coinciden con los institucionales. Son manejados entonces bajo una participación calculadora. Pero en la realidad y con el cambio de jefatura se visualiza una combinación de los tres supuestos antes mencionados, sobresaliendo el estilo de la auto – actualización. La jefa del área está consiente de que los factores sociales son importantes para la motivación y desempeño de su personal por ello busca una mayor integración, pero no considera las diferencias y conflictos al interior del grupo formal que han sido motivo de divisiones. Sin embargo su meta es romper dichas barreras para que todos convivan en armonía. A partir de ello intentará cambiar los sentimientos de los subordinados con respecto a su empleo, efectivamente pretende hacerlo más atractivo, que les genere placer y felicidad llegar a su trabajo y empezar su jornada con una total disposición por servir a los usuarios del servicio y con ello cumplir el objetivo de Comunicación Social. Ha pasado muy poco tiempo para ver los resultados, sin embargo hay que considerar que su figura de líder está en duda y al mismo tiempo en crecimiento.

Hasta aquí hemos tratado la estructura formal de nuestro objeto de estudio de la organización en su conjunto. A continuación analizaremos lo que dice la gente, los empleados o los actores que la habitan sobre el proyecto formal, sobre sus proyectos formales y el liderazgo.

2.4 Representaciones de los miembros desde la dimensión formal

Es momento de comparar la lo que *dice la organización que es* –a través de toda la estructura formal que previamente revisamos- con lo que los miembros

opinan sobre dicha dimensión. No hay que olvidar que la organización representa un espacio de realización y posibilidades para el individuo y el lugar que lo alberga. (Serrano, 2001, p0.43) Considerar la opinión de los empleados tiene como eje darnos cuenta de la presencia/ausencia de un proyecto compartido y trascendente. Para ello se han establecido tres tópicos, que se analizarán por separado:

- 1) Lo que los miembros de la organización piensan y dicen del proyecto formal.
- 2) El proyecto personal de los miembros dentro de la vida organizacional.
- 3) La opinión de los miembros sobre el liderazgo

Los tres tópicos quedaron implícitos en un cuestionario que sirvió de punto de partida en las entrevistas realizadas.

Cuestionario:

1. *¿Cómo llegaste a la institución?*
2. *¿Cuándo te integraste al departamento? ¿Te presentaron ante tus compañeros?*
3. *¿Tuviste alguna capacitación para desempeñar tus labores?*
4. *En ese momento ¿te presentaron la visión del hospital? ¿A través de qué mecanismos?*
5. *¿Conociste también la misión?*
6. *¿Y los objetivos del departamento?*
7. *¿Qué opinas de cada uno de ellos?*
8. *¿Sientes que incluyen a los trabajadores en estos?*
9. *¿Qué adaptaciones les harías?*
10. *En caso de conocerlos mucho después ¿en qué momento fue y cómo?*
11. *¿Crees que son útiles para tu desempeño dentro de la organización?*
12. *¿Cuáles son tus proyectos a futuro dentro del departamento?*
13. *¿Cómo los harás realidad?*
14. *¿Participas en la toma de decisiones?*
15. *¿Qué satisfacciones personales te da tu trabajo?*
16. *¿Aprecias o te gusta lo que haces?*
17. *¿Cómo vivió el cambio de gestión?*
18. *¿Cómo calificas el proyecto o plan de trabajo de la jefatura pasada?*
19. *¿Cómo ves el plan de trabajo de esta jefatura? ¿Lo conoces?*
20. *¿Crees qué es adecuado? ¿Qué le agregarías?*

21. *En este proyecto, ¿crees que tu trabajo es fundamental para el desempeño del departamento?*
22. *¿Cómo es tu relación con la jefa del departamento?*
23. *¿Qué tan accesible o autoritaria es contigo o con tu trabajo?*
24. *¿Crees que ejerce liderazgo?*
25. *¿Cómo ejerce su poder?*
26. *¿Cómo calificas su trabajo?*

La investigación de tales tópicos tiene por objetivo establecer el plano contextual en el que se desenvuelve la organización a través del estudio de las opiniones, percepciones y representaciones de la gente. Entendiendo como opinión, el juicio o concepto que forma alguien acerca de algo o de una persona; mientras que por percepción consideraremos la conciencia inicial de una actividad sensorial, proceso que trae la noticia y la interpretación de estímulos o sucesos circundantes. Y por último como representación concebiremos la estructura mental en el campo de la comunicación, organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de esa representación. (Serrano, 1991: 167–168)

Para el cumplimiento de este objetivo general se empleará como técnica de investigación a la entrevista focalizada por segmentos.

2.4.1 Entrevista focalizada por segmentos

Se utilizó la entrevista como una técnica de investigación cualitativa que se fundamenta, según la visión de Francisco Sierra, en la interacción humana, para combinar lo práctico y lo analítico, así como la interpretación. Según las consideraciones anteriores, se dice que la entrevista no sólo es un intercambio verbal de una persona a otra que cuenta una historia, esta implica una forma de comunicación interpersonal, donde existe de antemano un objetivo y un proceso dinámico, en el cual la interacción comunicativa está determinada por factores que servirán para la interpretación, tales como la comunicación no verbal.

La entrevista cualitativa se caracteriza por ser una conversación que viaja de

entre la conversación cotidiana a la entrevista formal, con un grado de artificiosidad por que su fin determina el curso, sin impedir el diálogo, contribuyendo a identificar situaciones.

Dentro de este tipo de técnica se distingue una categoría útil para esta investigación, la entrevista enfocada, en la cual existe de antemano un tema o un foco de interés hacia el que se orienta la conversación y dependerá el tema, lo mismo se aplicó en la selección de las personas entrevistadas, pretendiendo que se respondiera a cuestiones concretas. (Soto, 2003: 6-7) Es por ello que de las 42 personas que conforman el departamento de Comunicación Social se determinó que sólo tres fueran sometidos a una serie de preguntas relacionadas con los tópicos antes señalados. Las características sobresalientes de dichos personajes se muestran en el cuadro siguiente:

Nombre	Puesto	Características
Raúl Colín Leyva	Mensajero	Se distingue por haberse convertido en líder informal dentro del turno matutino, proyecta una imagen paternalista y autoritaria al mismo tiempo entre sus compañeros de trabajo –especialmente entre las mujeres que aparentan un carácter débil con necesidad de protección-. Es respetado por demostrar un carácter fuerte, indomable y amenazador.
Irma Hernández Mascota	Secretaria	Debido a su papel dentro del departamento de Comunicación Social y como única secretaria, controla toda la información generada en el interior del área y toda aquella que involucre al personal de todos los turnos. Al mismo tiempo y por las condiciones actuales de la

		jefa se ha convertido en una de las principales asesoras en cuanto a los trámites formales que se manejan en el departamento.
Rosa Luvia García García	Apoyo administrativo en salud A5, personal del módulo de informes.	Su carisma y posición neutra ante las situaciones que se puedan general al interior del departamento la hicieron candidata a la aplicación de la entrevista, además se caracteriza por no involucrarse en conflictos ni por pertenecer a ningún grupo informal. Su trabajo ha sido reconocido tanto por las autoridades del personal como de los familiares que acuden al hospital en busca de una atención médica.

Una vez determinado quienes fueron los individuos entrevistados para establecer el plano contextual en el que se desenvuelve la organización, pasaremos al primer tópico.

2.4.1.1 Primer tópico: lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional

Para conocer lo que los miembros piensan sobre el proyecto formal de la organización se elaboraron una serie de preguntas que buscaron rescatar la opinión, percepción y representación de la gente sobre este aspecto. Las preguntas se guiaron principalmente en la forma de ingreso a la organización, el proceso de capacitación, su relación e identificación con el ideario institucional y su opinión al respecto.

Todos los entrevistados manifestaron haber ingresado al hospital debido a las aparentes influencia que ejercieron sus familiares que ya contaban con una plaza dentro de la organización, lo que nos lleva a pensar que tan efectivos eran los procesos de reclutamiento para contratar a personal no calificado para

desempeñar los respectivos puestos. Es decir, la organización –altamente formalizada y regida por una serie de reglas y leyes- hizo caso omiso del perfil de puesto establecido en un manual.

Una vez reclutados los tres actores manifestaron no haber recibido una capacitación por parte de la institución o del departamento, sólo un “adiestramiento” por sus mismo compañeros. Es decir, aprendieron a desempeñar sus funciones con base en su experiencia propia y a base de la observación, tuvieron que deducir lo que el área esperaba de ello de manera indirecta, lo cual implica –de acuerdo con Mayntz- una desviación de la norma directiva (1996: 107)

Bajo este contexto es fácil suponer que tampoco hubo una presentación de la filosofía institucional y mucho menos un proceso de socialización que les permitiera una rápida integración al grupo. De acuerdo a sus declaraciones tiene dos años que les fueron presentados la misión, visión y objetivos del área, así la organización ha tenido a gente por más de 30 años trabajando sin conocer la filosofía institucional, sin darles una razón por la cual es importante y valioso su trabajo.

Cabe agregar que una vez que se les hizo de su conocimiento el ideario institucional no se hizo un refuerzo, por lo cual no es de sorprenderse que a la fecho no recuerden claramente en que consiste cada elemento. Esta situación a dos de las personas entrevistadas les genera cierta inquietud y creen útil –además de necesario- de disponer de algún documento que les refuerce lo que alguna vez leyeron. Mientras tanto, a la persona restante le es indiferente tal situación, pues al no ser considerada la función de mensajero como tal dentro de esa filosofía no le sería útil.

Cómo se muestra el proceso de selección y el apego a los perfiles de puesto no son respetados en la práctica. Al no tener presente la misión, visión y objetivos de la organización y del área no hay un compromiso emocional entre los empleados y la organización, en todo caso el lazo se establece entre los individuos y los usuarios del servicio de una manera informal e indirecta con base en cuestiones sociales y sentimentales. Con ello se demuestra que los manuales

sólo sirven como decorado a la organización, se realizan para el cumplimiento de la parte formal ante otras instituciones, como la Secretaría de Salud, pero no se emplean para el entrenamiento de los actores y en beneficio de la organización.

Ahora revisaremos el segundo tópico de las representaciones de los miembros desde la dimensión formal.

2.4.1.2 Segundo tópico: Visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional

Para sondear si los proyectos personales de los miembros cobran vida dentro de la organización se realizaron una serie de preguntas que buscaron rescatar la opinión del personal sobre este aspecto. Las preguntas se basaron en el cumplimiento de expectativas, su trascendencia dentro de la organización, aspiraciones, reconocimiento, entre otros aspectos. Esto se encuentra ligado con el *contrato psicológico*, si se siente satisfecho con su trabajo y con lo que la organización le da a cambio, entre otras cuestiones.

Los entrevistados declararon que requieren de capacitación constante, en primer lugar para sentir que evolucionan y en segundo para mejorar el servicio que ofrecen dentro de sus áreas de trabajo, además ellos esperan –y están necesitados- de un reconocimiento a su desempeño laboral, que su esfuerzo cotidiano sea valorado, esto evitará la frustración del personal que se llega a percibir en sus palabras al reconocerse como individuos con falta de preparación.

Trabajar en el Hospital Infantil de México Federico Gómez y dentro del departamento de Comunicación social les ha permitido valorar más su vida personal, su familia y a sus hijos. Al mismo tiempo les permite realizar acciones en beneficio de otras personas fuera de sus funciones formales.

Aunque saben que son nulas las posibilidades de crecimiento dentro de la estructura formal del área y de la misma organización, se sienten satisfechos por

sentirse útiles, por considerar que trabajan no sólo en beneficio propio a través de las compensaciones sino para servir a pacientes y familiares.

Por todo ello –se insiste-, requieren del reconocimiento no sólo del líder sino del resto del personal, exigen un respeto a su labor y función. Se debe tomar en cuenta que los tipos de intereses que se dan entre los miembros varían, se distinguen los de cometido o de función (relacionados con el trabajo que realizan), los de carrera (independientes al trabajo realizado) y los extramuros (las actitudes privadas, personales, valores, preferencias, creencias y obligaciones ajenas al trabajo). El cumplimiento de los intereses de cada individuo puede diferir de los objetivos de la organización, situación que no es ajena en el HIMFG, estamos frente a una organización que confluye entre “gente con intereses divergentes que se reúne por conveniencia, por ejemplo, para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una ambición o un objetivo deseado. (Morgan, 1996: 140)

Reconocen que el ambiente laboral que los rodea no es el más óptimo, manifestaron la existencia de problemas y conflictos entre ellos, diferencias que han conseguido producir un clima hostil, ante lo cual las diferentes jefas que han pasado por el departamento no han logrado reducir o transformar en un lugar más habitable.

Las satisfacciones que obtienen de su trabajo se deben a la función social que desempeñan dentro de la institución, más que por una visión o misión institucional, o por la motivación que les pueda otorgar la organización, el área de trabajo, sus compañeros o su líder. Esta parte aparentemente compensa los conflictos internos que viven dentro del grupo formal, las diferencias y los problemas que pueden llegar a tener unos con otros. Cabe mencionar que durante la entrevista aprovecharon la ocasión para manifestar su inconformidad con las actitudes de algunos de sus compañeros y de la falta de material que sufren para poder desempeñar su trabajo.

Se debe destacar que la motivación es un elemento central para lograr el buen desempeño de los actores dentro de la organización.

Respecto a la toma de decisiones, manifestaron no tener absolutamente nada que ver en ellas, sólo se limitan a realizar sus funciones, a desempeñar las órdenes de sus supervisoras y de la jefa del área. Lo cual a los actores no se les considera para construir el proyecto institucional, sólo son un elemento más dentro de la organización que ayudan al cumplimiento de las metas de aquellos individuos que se localizan en lo más alto del organigrama y que no han volteado para escuchar las necesidades de ese personal que “saca el trabajo” a pesar de las restricciones, desvalorización y de múltiples necesidades que hasta la fecha no han sido subsanadas, pero que con todo ellos hacen funcionar a la institución.

Aún falta evaluar su opinión con respecto al líder, el poder y la autoridad, eso lo conoceremos en el siguiente apartado.

2.4.1.3 Tercer tópico: Lo que la gente piensa sobre el liderazgo

En esta parte entenderemos al liderazgo como el ejercicio diversificado del poder, es decir una capacidad de control que permite manipular la conducta ajena, en este sentido entonces también se hablará de autoridad. El líder entonces es aquella persona que representa la cultura organizacional y ostenta el poder debido a un compuesto dinámico de cualidades físicas, mentales y sociales, con el objetivo de ejercer influencia, al mismo tiempo posee una historia, nombre, edad, sexo, antigüedad, estado civil, orientación religiosa, política, etcétera. (Serrano, 2001: 46-48)

A partir de estos aspectos parece conveniente dar algunos antecedentes de la jefa anterior y la actual del departamento de Comunicación Social ya que las preguntas fueron dirigidas con respecto a la relación sostenidas con estas dos personas.

Nombre	Personalidad y otros aspectos
María Juana Díaz Jiménez,	Ingresa a la institución cinco años antes, además de

<p>licenciada en Trabajo Social por la UNAM, periodo de gestión 2001-2004</p>	<p>desarrollarse dentro del departamento de Trabajo Social. Con el tiempo se convirtió en personal de confianza del entonces director general, lo cual le beneficia para posteriormente ser ubicada en la jefatura. El descontento entre el personal se hizo presente ya que venían trabajando con una persona que duró 8 años en el puesto. A partir de ese momento cambiaron las reglas del funcionamiento, antes de tomar posesión se involucró en las funciones del personal. Impuso un ritmo de trabajo diferente y elevó la imagen y la participación del departamento para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Ante el cambio de gestión decide seguir al director general saliente.</p>
<p>Margarita Arista Rodríguez , licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Latinoamericana, periodo de gestión: 2004-2009.</p>	<p>Originalmente su función sería la coordinación del grupo de Voluntarias del HIMFG, con la renuncia de la entonces jefa se dispuso que ella tomara el puesto apoyada por la Directora Médica, con quién venía trabajando desde hace algún tiempo. Desconoce los procesos formales de trabajo y está aprendiendo sobre la marcha. Viaja diariamente desde el estado de Morelos lo que le impide relacionarse con el personal de todos los turnos. Manifiesta abiertamente su preferencia religiosa. Su ideal es que algún día todo el personal conforme un equipo de trabajo sólido y eficiente. Sus decisiones son respaldadas por la Dirección Médica, lo cual le sirve para delegar responsabilidades, además de mostrar falta de liderazgo y de decisión..</p>

Con estos antecedentes pasaremos a las respuestas obtenidas de las entrevistas que se hicieron sobre la opinión de los empleados sobre la forma de trabajo, la actitud hacia ellos y su sentir al respecto del cambio de gestión.

Con respecto a este último punto las opiniones fueron totalmente diversas, mientras que uno la rechaza, otro lo ve con buenos ojos y una oportunidad de empezar un nuevo proyecto, y el restante como algo necesario para beneficio personal.

De acuerdo a las percepciones anteriores se deriva la opinión sobre la líder, fue calificada por una persona como “desorganizada, ignorante, con poca voz de mando”, mientras que el resto dijo verla como una “persona amable, cordial y humana”. Opiniones que indudablemente afectan el desempeño de los actores e influyen en el clima, pues al ver puntos de vista tan dispares en de imaginar que las diferencias entre el grupo de trabajo se acentúan.

Hasta el momento la forma de trabajo no ha tenido grandes modificaciones, lo que se observa es que al considerar fuera de contexto a la jefa actual pueden aprovechar para modificar en algunos aspectos las responsabilidades de ciertos empleados o bien de obtener ganancias que se encontraban reprimidas. Es decir, utilizan este aspecto para beneficio propio, para sacar ventaja.

En general todos manifiestan que han sido tratados cordialmente, que hasta el momento su relación no se ha visto afectada por un problema directo.

Los tres entrevistados desconocen totalmente, hasta el momento de las entrevistas, del proyecto formal de trabajo de esta nueva jefatura, así que no saben para qué y por qué están trabajando con esta nueva gestión.

Al momento de la entrevista no pudieron evitar las comparaciones con la gestión anterior, mientras uno descalificó totalmente las acciones de la jefatura anterior, otra las puso de ejemplo de lo que había sido una “buena jefa del departamento”.

Ante las características de la actual líder y de su falta de conocimiento con respecto a las funciones del departamento, esperan que la imagen del área no decaiga y se incremente el prestigio de la misma, aunque cabe hacer notar que en ningún momento expresaron que ellos participarían a cumplir con dicho objetivo pese a las “acciones endeables” de la actual jefa del departamento. Simplemente

se limitaron a decir que seguirían trabajando por que “a eso asistían” a la organización. Lo cual nos muestra la falta de compromiso que existe para con el departamento y la organización.

Las fuentes de poder empleadas por la líder se encuentran aún débiles, únicamente puede recurrir al estatus que la diferencia y la coloca en un nivel superior, pero le falta hacer uso del carisma, el manejo de la información y la oportunidad de encontrarse a tiempo, en el lugar correcto. (Serrano, 2001: 48)

Estas fueron las representaciones de los actores desde la dimensión formal, pero para continuar con el análisis de la dimensión formal de la organización tocaremos en el siguiente punto lo que espera la organización a partir de formalización.

2.5 Expectativas de la organización desde la dimensión formal

Entenderemos como expectativas, *aquello que se espera ha de suceder*. Entonces ese algo que ha de suceder dentro de la dimensión formal ha sido expresado en el plan de trabajo 2004-2009 del departamento de Comunicación Social a través de metas relacionadas con el objetivo general del área previamente tratado en el análisis de su estructura formal. No debemos perder de vista que durante el transcurso de su existencia y funcionalidad el departamento ha configurado metas funcionales que son útiles para el objetivo de toda la organización.

Sin embargo para que esto se cumpla se deben abordar alguna áreas que merecen la atención urgente, misma que fueron detectadas con las representaciones planteadas en los puntos anteriores.

2.5.1 Áreas de atención inmediata

Se debe destacar el hecho de que, aún cuando se trata de una organización altamente formalizada, jerarquizada y mecanizada, sus miembros no

se identifican con la organización, no conocer el ideario institucional y sus objetivos no coinciden en ningún punto. Lo cual indica que este panorama merece una atención inmediata para establecer vínculos entre los individuos y la organización.

Otro punto es dar a conocer los manuales de organización y de procedimientos para aclarar el rumbo que se desea tome el departamento, para mostrar caminos claros por donde todos –como equipo- deben recorrer; situación que ayudará a reducir la incertidumbre que se percibe en el área. Además es preciso establecer procesos de socialización e introducción al departamento para los futuros miembros, ganarse su compromiso para con el trabajo y los objetivos institucionales. Se debe poner atención en el sistema de reclutamiento, el departamento puede exigir al área de Recursos Humanos que se apegue más al perfil de puestos diseñado para desarrollar las funciones del “comunicador social”.

Por otro lado, un aspecto que merece especial atención es la valoración del trabajo que desempeñan los actores, no sólo la que provenga de su exterior sino la que ellos mismo le den a su labor, por ello es importante atender las expectativas de los miembros, motivar su participación, creatividad y sentido de pertenencia. Al mismo tiempo habrá que dirigir la opinión que se tiene del líder sobre un mismo rumbo para que se puedan establecer rutas y caminos de trabajo para elevar el desempeño del departamento.

La misma organización debe abrirse a la consideración de las expectativas, sueños, aspiraciones y proyectos personales de sus miembros.

De manera general, estos han sido algunos de los problemas que serán ser atendidos para dar cumplimiento a las metas formales de nuestro objeto de estudio, que se registran en los párrafos siguientes, con la única intención de mostrar que no se puede pretender alcanzar mejorar si no se han atendido problemas fundamentales que intervienen en el funcionamiento de sus miembros.

Metas a corto plazo del departamento:

- a) Mantener al personal más involucrado con su área de trabajo, motivado y comprometido con lo que hace.
- b) Proseguir con el cumplimiento del proceso formal de trabajo tanto en el área de Información y Relaciones Institucionales como en el de Diseño y Difusión, es decir que sus actividades continúen sin interrupción alguna.
- c) Realizar gestiones para proporcionar un espacio y mobiliario adecuado: limpio, cómodo y funcional.
- d) Perseverar la comunicación con los integrantes del departamento para considerar sus inquietudes, sentimientos y problemáticas y sugerencias con relación al Departamento y los servicios a los que se apoyan.
- e) Dar seguimiento al programa de calidad en la atención, que involucra directamente a Comunicación Social.
- f) Supervisar la imagen de la organización hacia el exterior, lo cual implica la imagen que se presente ante los medios de comunicación, se debe evitar la difusión de notas negativas o amarillistas, en caso de no ser así dar seguimiento bajo una investigación seria para reclamar el derecho a réplica en caso de error.

Metas a largo plazo:

- a) Establecer un programa de capacitación interna
- b) Estratificar necesidades y proporcionar recursos (material de trabajo e información completa) necesarios para un mejor desarrollo de actividades.
- c) Elaborar programas prioritarios de acuerdo a las necesidades detectadas.
- d) Mejorar la imagen del Hospital Infantil de México Federico Gómez en el exterior.
- e) Intensificar el Programa de Difusión e Información de la institución, implementado en la gestión anterior, por medio del mejoramiento del tipo de información, así como la presentación de esta, en los diferentes periódicos murales de la institución.
- f) Asentar estructuras y procesos funcionales para elevar el nivel de calidad en los servicios ofrecidos por el área.
- g) Lograr la integración de todo el grupo formal de trabajo.

h) Tener una mejora continua.

2.5.2 Retos a enfrentar

Todas las metas a cumplir en un inmediato, mediano o largo plazo implica enfrentar ciertos retos, para el departamento de Comunicación Social su principal reto es obtener del personal la cooperación para llevar a cabo –principalmente- los nuevos proyectos. En la primera junta de toda el área con la nueva jefa, realizada en el mes de abril, se presentó parte del plan de trabajo que implica más trabajo a para la mayoría de los empleados relacionado con el servicio de calidad tanto a usuarios como a los servicios y departamento que requieren de la participación del área. Ante esto se mostró una negativa general además de condicionar su participación. Es por ello que se considera como un problema y obstáculo a la vez la disposición que actualmente manifiesta el grupo formal. Uno de estos planes futuros implica el manejo de computadoras para disponer de un archivo electrónico de los pacientes que se encuentren hospitalizados, lo cual exigirá capacitación entre personal (quien de antemano se rehusará en caso de verse afectada la rutina de su vida personal), así como el patrocinio del equipo de cómputo en caso de que los recursos institucionales no pudieran cubrir el gasto.

En lo que corresponde a mejorar el servicio ofrecido se enfrenta a la falta de personal en los turnos vespertinos, nocturnos y sábados y domingo, en ocasiones el servicio funciona con dos o tres personas para cubrir la oficina y los diversos módulo de informes, además de tener que cumplir con un recorrido por todas las salas de hospitalización para revisar que no hayan ingresado más familiares de los permitidos. Este aspecto es un problema que desde hace cuatro años fue contemplado, se trató de dar solución pero la respuesta no fue positiva debido a que no existen contrataciones, lo cual se convierte en un problema urgente que habrá que resolver de manera inmediata.

Los casos antes mencionados son situaciones que bien pueden ser abordados para continuar con el cumplimiento de las metas, objetivos y funciones. Para este cometido también existen planes de desarrollo que ha implementado el departamento de Comunicación Social del HIMFG.

Sin embargo los planes y las metas no son lo único que forma parte de la organización, también sobresalen otras cuestiones que nos hacen preguntar ¿A qué aspira la organización? ¿Cuáles son sus sueños o deseos?

2.5.3 Aspiraciones, sueños o deseos a realizar en Comunicación Social

Una de las aspiraciones en general para toda la organización, es decir para toda la estructura que le da forma al Hospital Infantil de México Federico Gómez, es obtener por parte de los seres que habitan de ella un trabajo eficiente, que se genere un compromiso, lealtad y entusiasmo ante su misión, visión y objetivos, ya que al satisfacer las necesidades de los individuos la organización espera una alta calidad en el trabajo y un esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización.

Todo esto también lo contempla el departamento de Comunicación Social, además de aspirar a la cooperación de sus miembros para poder cumplir a la perfección con lo dictaminado por su manual de organización y de procedimientos. Su líder espera, con base en un acercamiento con cada uno de sus miembros, satisfacer algunas de las necesidades más inmediatas, proporcionarles un espacio laboral adecuado y modificar, para bien el clima organizacional que los rodea para propiciar en ellos una total disposición.

Esta cultura organizacional imprime un carácter singular, que la diferencian del resto de las instituciones, para profundizar más en el tema ésta se estudiará en el punto siguiente.

2.6 ¿Qué se entiende por cultura organizacional? (Definición básica)

Al hablar de cultura nos referimos a los modelos de desarrollo reflejado en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual cotidiano o bien, el significado a los diferentes modos de vida de grupo de personas diversas. Las organizaciones son consideradas como mini – sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, así una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común y que está sometida a rígidas rutinas ciertos días a la semana, visten uniformemente, defienden a la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. (Morgan, 1998: 100-109)

Pero la organización no se mantiene estática, como “fenómeno” varía según el estado de desarrollo de la sociedad y del entorno al que pertenezca; lo que la obliga a estar en permanente cambio o transformación. Así, la ideología, los valores y los rituales que se dan en ella están determinados por el reflejo de lo que acontece en su exterior y en el bagaje cultural de sus miembros que representan a una sociedad o grupo social determinado. El HIMFG al reunir a poco más de 3 mil empleados esta aceptando una gran diversidad de ideologías que son extractos de diversas sociedades.

Y esta organización estudiada en este trabajo, puede ser tomada como el reflejo de instituciones pertenecientes al sector salud; creadas desde hace varias décadas, con características muy específicas. Toda esta rama encaja en lo que Max Weber llamo *burocracia* (*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: 41)

Desde este planteamiento, unida a la teoría clásica o mecanicista, se supone que tales organizaciones deben funcionar con un nivel máximo de efectividad, productividad, eficiencia y eficacia. Pero ha quedado demostrado y dicho, por Weber, que tanta racionalidad y formalidad no garantiza un logro eficiente de las metas, objetivos o valores.

Esta es una visión de cómo podemos concebir a una organización que pertenece al Gobierno Federal, pero ¿cómo se concibe el HIMFG?. Obviamente su percepción no coincide con lo planteado anteriormente. Para dar cumplimiento a sus metas seguirá contando con una estructura orgánica definida, ya que por 61 años le ha dado resultado y no ha detectado fallas en esta. Desde esta estructura ha sido llamada, por su director general y el mismo secretario del ramo, a contribuir a la mejora de la salud infantil, a ser una institución ejemplo de la atención pediátrica.

Las condiciones económicas, sus recursos materiales y humanos no facilitan esta intención. Su mismo organigrama orienta hacia la división y la diferencia entre su personal, con los límites establecidos sólo se consigue la frustración de los actores. La falta de compatibilidad entre proyectos (organización – individuos) anulan los compromisos que se podrían gestionar de unos para con otros.

Pero estos elementos no son los únicos que conforman una cultura organizacional también existen mitos que ayudan a transmitir valores, resolver conflictos o contradicciones, orientar el comportamiento, además de constituirse como un freno al cambio y a la renovación. Levi-Straus considera que los mitos establecen *“vínculos afectivos duraderos entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presente”*. (Pérez, 1998, p.52) Por su importancia será tratado en el siguiente apartado, además de retomar este y otros aspectos que intervienen en la cultura de dicha organización en el capítulo 5 y 6.

2.6.1 Mitos fundadores

Los mitos fundadores rodean al nacimiento de la organización, como ya se mencionó en la historia de la institución, el Hospital Infantil de México Federico Gómez ha convertido a su fundador en el principal mito. El empeño, la constancia, la lucha y la paciencia son características engrandecidas en este médico militar que fundó al HIM en 1943 en la Ciudad de México.

El objetivo de su creación también forma parte de este mito, que ha sido empleado para transmitir el valor de compromiso ante la niñez y juventud del país carente de seguridad social y proveniente de las clases más bajas con padecimientos de difícil atención. Este aspecto está fuertemente arraigado en todo el personal, es así como expresan que para los infantes de tales condiciones, trabajan día con día. La supervivencia de la institución a lo largo de 61 años, también es parte del mito que la lleva a establecer vínculos duraderos entre un pasado real y su actualidad.

Pero en la cultura del HIMFG se incluyen además rituales (entendidos como comportamientos aceptados que se deben seguir con cierta frecuencia y que sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales), las maneras de relacionarse, las costumbres y hasta el papel que se desempeña en la organización. (Pérez Dávila, 1998: 39)

Ejemplo de ello son la hora del desayuno y la comida, la pertenencia a las diversas subculturas, la manera de relacionarse con los otros, el saludo, las reglas informales, la celebración de fechas significativas (tales como el 10 de mayo, el día del médico, la enfermera, etcétera), las ceremonias de premiación, el Aniversario del Hospital. Su celebración cumple un importante papel dentro de la comunidad hospitalaria, ya que sólo por ese día o fecha se sienten parte de la institución, identidad, filiación, el ser reconocido además por todos sus compañeros.

Habría que agregar el tótem de la institución, constituido por los edificios que conforman al HIMFG, con toda una historia y tragedias a su alrededor. Así como los nombres de dos de ellos (Edificio Arturo Mundet y Federico Gómez), los cuales hacen presente un pasado de 61 años de historia.

Por último, el emblema, el escudo del HIMFG que lleva por figura central al *Dios Azteca de los Niños: Ixtlilton*, que invita a recobrar las raíces de una cultura que puede generar identificación a los actores que habitan el hospital. Su aparición en la papelería institucional, porta-credenciales, tazas, plumas y otros objetos buscan la integración alrededor de un "símbolo" que representa a la institución.

Pero también hay que tomar en cuenta la imagen que tiene la propia organización de sí misma, es decir el *cómo* cree ser la propia organización.

2.6.2 Autoimagen organizacional

La autoimagen de la organización se relaciona mucho con el mito fundador antes mencionado, se ve como una organización necesaria para la sociedad mexicana, que atiende los problemas de salud de la infancia y adolescencia con un gran equipo multidisciplinario que dispone de tecnología de vanguardia. Tiene una concepción de sí mismo como una organización perfectamente estructurada, funcional, establecida, que dispone de un completo marco jurídico, que presume de un patrimonio propio, así como de un Patronato que le ayuda a solventar los gastos de su funcionamiento.

Por todas estas condiciones se ha mantenido a lo largo de seis décadas, atendiendo (según el último informe de gestión) a más de 600 niños diariamente, que padecen enfermedades que requieren de equipos multidisciplinarios. Ellos es de vital importancia dentro de nuestro objeto de estudio, ya que en estas declaraciones se fundamenta su existencia y su trabajo.

También el departamento de Comunicación Social se presenta como un área estructurado y funcional para las necesidades del hospital, especialmente para las disposiciones de la Dirección General, y de sus clientes. Su existencia se justifica al ser el único servicio que ofrece orientación e información al público usuario.

Situación que es de utilidad para la ideología organizacional.

2.6.3 Ideología organizacional

Como se mencionó en el punto anterior, la existencia del departamento de comunicación obtiene su primera justificación porque vive dentro de una organización que sustenta su creación en la necesidad de atención integral dentro de la población infantil carente de seguridad social.

Después, en segundo lugar se justifica por el servicio que presta: atención, información y orientación al familiar del paciente que acude al HIMFG, así como otorgar el apoyo que requiera la Dirección General. En este queda implícita la importancia del trabajo y la labor que desempeña el departamento. Además está destinado a apoyar en el cumplimiento del ideario institucional, a mantener una imagen positiva en el exterior a través de los medios de comunicación.

Su mismo personal –rescatando las entrevistas realizadas en el capítulo anterior- reconocen algunos aspectos importantes de su labor, las generaciones de trabajadores más antiguos valoran el pasado de esta organización.

Ahora analizaremos a que tipo de organización nos enfrentamos formalmente.

2.6.4 El deber ser y el ser organizacional

El departamento de Comunicación Social se encuentra caracterizada por roles específicos determinado por manuales, que además coordinan y someten a

los miembros a seguir reglas, normas y órdenes, así como a mantenerse en su lugar durante su jornada de trabajo.

La capacidad de desarrollo de estos mismo se ve limitada, tanto por el mismo organigrama como por no respetar el perfil de puestos, ya que son personas con una preparación mínima que decidió –en un determinado momento- pertenecer a la institución impulsados por una necesidad personal.

Nuestro objeto de estudio, además de tender a la burocratización, plantea una división y diferenciación de funciones con la intención de alcanzar la precisión, la exactitud y la eficiencia en los procesos formales de trabajo, pero como ya ha sido registrado esto no se logra con el simple hecho de disponer de manuales, además no se contempla las cargas extras de trabajo y la multiplicidad de funciones.

La organización no está contemplando la disposición de su personal, ni se ocupa por ganar su cooperación, mucho menos por impulsar su desarrollo profesional y personal, por contar con empleados motivados y comprometidos con los objetivos institucionales. Su alto grado de normatividad y reglamentación no implica la integración de sus miembros, su participación en las estrategias y rumbos a seguir.

A ello le agregamos que sólo se mantiene atento al personal médico, descuidando así al administrativo que también colabora en el cumplimiento de metas, también son parte integral de una organización al servicio de la sociedad.

A partir de su estructura jerárquica se genera y se ejerce el poder, la autoridad, el control y el orden, además es empleada para establecer estatus, niveles y diferencias. En ese mismo nivel se generan los procesos comunicativos, se guarda información por considerar fuente de poder.

Todas estas aseveraciones nos llevan a decir que el HIMFG y, el mismo departamento de Comunicación Social basa su funcionamiento en los supuestos gerenciales racionales-económicos.

2.7 Diagnóstico del capítulo 2

El departamento de Comunicación Social del HIMFG mostró en este análisis de su dimensión formal que posee rasgos particulares que serían imposibles ubicarlos dentro una sola tipología. Nos enfrentamos a una organización formal, burocrática sometida a un control coercitivo al mismo tiempo que utilitario. Esto no sólo lo muestra su estructura representada en el organigrama, hay que contemplar el ideario institucional del departamento, así como todos aquellos documentos que dictan la forma de trabajo, las reglas, los estatutos y procedimientos que determinan las funciones de los que habitan en ella.

Es importante el grado de formalidad que dicta la cultura en la que se mueve la organización, tanto el departamento como la institución (HIMFG) buscan cumplir con la normatividad dictada por la secretaría de Salud, así como certificarse a través de un sin fin de procedimientos para cumplir con los objetivos organizacionales que se relacionan con la atención, investigación y enseñanza alrededor de la Pediatría.

Dentro de la parte formal de la institución no figura el interés por los miembros que la integra, tal vez muestre algo de atención con respecto al personal médico, sin embargo al igual que el administrativo son vistos como un apoyo, vía o medio para que la organización alcance, cumpla y realice una misión, visión y objetivos. Este es el caso del área de Comunicación Social, el cual ha mantenido vigente su meta o fin desde su creación, las modificaciones sufridas han servido para definir mejor su alcance, mismas que han sido interpretadas a conveniencia del director general en turno.

Tal es el caso de la actual Dirección, que emplea al departamento como promotor –ante los medios de comunicación- de cada uno de los eventos donde puede figurar la presencia del doctor José Ignacio Santos Preciado.

Es así como se demuestra que los objetivos de Comunicación Social no se adaptan a las necesidades de los miembros que lo integran, no lo motivan,

simplemente son una alternativa más para ayudar a cumplir las metas establecidas.

Cabe señalar que la formalidad presentada al interior del Hospital Infantil de México Federico Gómez y del departamento desaparece en algunas cuestiones como la selección del personal, ya que no es respetado el perfil de puestos que ha sido diseñado. Esto no es ninguna novedad en organizaciones de este tipo, sin embargo su rigidez se mantiene al no tomar en cuenta a su personal, al mantener estructuras inamovibles que, impiden el desarrollo de la mayoría de su plantilla, por eso albergan a personal frustrado, inconforme, que se siente ignorado y que acude a sus labores por el simple hecho de no saber desempeñar otras actividades.

A través de las entrevistas aplicadas nos dimos cuenta que no hay una identificación real con la organización, su compromiso es con los pacientes y familiares que se encuentran en peores situaciones; compadecen a los niños y padres de familia que atraviesan por momentos difíciles. La organización desde su dimensión formal no contempla las aspiraciones y deseos de los actores, ni siquiera el reconocimiento a su labor, aspecto que los actores manifestaron requerir. La institución supone que los miembros sólo son movidos por el incentivo económico, por lo tanto son vistos como entes pasivos a los que hay que controlar, dirigir y supervisar, limitando toda acción creativa.

Existe cooperación entre el personal, sin embargo para aprovechar sus capacidades la organización debe ser más flexible y reconocer la labor que desempeña cada uno de sus empleados, es decir integrarlos al proyecto organizacional con todo y sus sueños y prioridades. Es momento de generar un cambio al interior y renovarse, 61 años no significan el éxito absoluto, podrá haber figurado en el ámbito nacional e internacional, sin embargo el Hospital Infantil de México Federico Gómez debe tomar en cuenta que parte de ese logro se lo debe a su gente.

La rigidez y la racionalidad en las organizaciones mexicanas deben

enriquecerse de las visiones sociales y humanistas que presenta el estudio de la comunicación organizacional, para dejar aún lado la visión de que una institución es únicamente una asociación con preceptos jerárquicos y formales y, que el empleado pertenece a ella sólo por el beneficio económico.

Capítulo 3

La realidad de las organizaciones

A lo largo del capítulo anterior, se analizó -a partir del discurso institucional- el funcionamiento formal del Departamento de Comunicación Social del Hospital Infantil de México Federico Gómez. Para ello, se registró la filosofía, se consultaron los manuales específicos de organización, de procedimientos, organigramas, así como a los inventarios de recursos humanos y tecnológicos. Además nos acercamos a los actores –que le dan vida y forma a nuestro objeto de estudio- para conocer su visión de la parte formal, de su proyecto personal en la organización y del liderazgo dentro de su área de trabajo; todo ello con la finalidad de elaborar un diagnóstico de la dimensión formal, el cual nos daría elementos para analizar el funcionamiento real.

Bajo esta premisa iniciamos este capítulo, con el cual pudimos establecer la diferencia entre lo que dice ser el Departamento de Comunicación Social y el cómo es en la práctica diaria, a partir del estudio de uno de los procesos de trabajo que realiza el área: la edición y distribución del Boletín interno Ixtlilton.

Para establecer esa diferencia se compararon el diagrama de flujo formal con el real del proceso analizado para identificar –correctamente- en donde estaba ubicada la ruptura entre el deber ser, a partir del diálogo institucional, y lo que es, dentro del quehacer diario; dicha fragmentación nos mostró entonces, la existencia de problemas que afectan directamente la calidad del producto final y la productividad.

Sin embargo, la calidad y la productividad no sólo se ven afectadas por la diferencia entre lo formal y lo real de las organizaciones, parte fundamental es la intervención de los actores, ya que agregan su personalidad, actitudes, sentimientos y posturas que difícilmente la institución puede prever.

Por la importancia del papel que desempeña la gente dentro del funcionamiento real del Departamento de Comunicación Social, se analizaron

también algunos factores como sus características base y de personalidad, mismas que fueron comparadas con el perfil de puestos y desempeño laboral, además de identificar al grupo que pertenecen y de rescatar sus percepciones del liderazgo y poder que se establecen con el trato diario dentro de su área de trabajo. Para rescatar todo ello, se aplicaron entrevistas y encuestas de clima organizacional, en donde nos pudimos dar cuenta que los actores tienen mucho que decir y que no han sido escuchados ni tomados en cuenta por mucho tiempo.

Entonces, se realizó un diagnóstico del proceso ya mencionado, el cual fue útil para identificar las posibles causas y plantear sugerencias para su consideración y aplicación.

En los siguientes punto se muestra lo dicho en esta introducción.

3.1 Proceso, problema y diagnóstico

Es conveniente especificar que un proceso nos muestra una serie de pasos o acciones planeados para alcanzar cierto resultado o meta, es así como el departamento de Comunicación Social del HIMFG se vale de un conjunto de ejecuciones para alcanzar y cumplir sus objetivos y metas. Pero para lograr tal finalidad en área mencionada requiere de la interrelación de varias personas y de otros servicios, necesita a demás de cierta coordinación para alcanzar el mismo en un tiempo determinado. Todo esto está planteado a partir de la dimensión formal de la organización, su misma estructura burocratizada hace suponer que los procesos de trabajo se cumplirán con base a ese ideal. Sin embargo, en el funcionamiento real, en la cotidianeidad, no siempre se cumplen y se llevan a cabo esta serie de pasos previamente establecidos.

En la rutina diaria los actores han aprendido a desarrollar sus labores con base a su experiencia y vivencias personales, a partir de ese contexto ellos determinan lo que es funcional o no para desempeñar sus funciones. Aunque esto no significa que eleven la productividad y la eliminación de conflictos o problemas, es por ello que se requiere identificar las incongruencias dentro de los procesos

formales de trabajo para mostrar el panorama dentro del cual funciona el sistema que estamos estudiando.

3.2 Estructura formal y funcionamiento real

La estructura formal del departamento de Comunicación Social del HIMFG se encuentra definida a través de la diferencia de actividades establecidas por la división de funciones y de trabajo, las reglas que implica una estructura jerarquizada, así como por una serie de materiales que exponen la visión, misión, objetivos y los procesos formales de trabajo.

Sin embargo, las reglas, normas y procedimientos se ven alterados o incumplidos por alguna razón durante su ejecución diaria; precisamente esta diferencia entre lo ideal y lo real es un punto identificado como un problema a resolver dentro de cualquier institución, ya que se vincula directamente con la productividad, la eficiencia y eficacia de los actores involucrados en los procesos. El papel que juegan los actores dentro de la organización, sus características base y personalidad con respecto al puesto que desempeñan, afecta positiva o negativamente en la productividad del departamento, así como en la calidad de sus procesos de trabajo. Es precisamente en este último aspecto donde nos detendremos para señalar el papel que juega la calidad dentro del departamento de Comunicación Social, además de exponer la variabilidad de los procesos realizados en su interior.

3.2.1 Calidad y Variabilidad

La búsqueda de la calidad se ha basado en diversos enfoques desde hace varios siglos, como por ejemplo en *la inspección del producto por los consumidores, el concepto de artesanía, garantías de calidad en los contratos de venta, controles de exportación sobre los artículos terminados, etcétera.*

Con la llegada de la Revolución Industrial se crearon nuevas visiones, tal como el sistema de "gestión científica" de Taylor, en la cual se hacía una separación entre la planificación y ejecución para darle un nuevo enfoque a la productividad. (Martínez, 1995: 3)

Sin embargo, al aumentar los bienes y servicios en el siglo XX, el proceso para alcanzar la calidad se hizo más exigente. Por ello las organizaciones crearon áreas especializadas en el control o garantía de calidad orientados a reducir el riesgo de que los productos defectuosos llegaran a los clientes. Después con la creación de las empresas manufactureras se dio prioridad a cumplir las fechas de entrega.

Pero existen elementos que complementan a la definición básica de la palabra calidad (entendida como *adecuación al uso*), estos son: producto (bienes, software y servicios), cliente externo e interno (recibe el producto o procesos, los externos son afectados por el producto sin ser miembros de la organización, mientras que los internos son afectados por el producto al mismo tiempo que pertenecen a la institución que lo produce) y las deficiencias (fallos que tienen como consecuencia la insatisfacción con el producto). (Martínez, 1995, p.7)

Con todos estos elementos las organizaciones ofrecen un servicio que busca la satisfacción del cliente; pero también es importante incluir el término de variabilidad, entendido como las modificaciones que pueden sufrir las operaciones o elementos que intervienen en el proceso de producción, con el fin de mejorar el bien.

A partir de todos estos planteamientos, se pueden identificar los procesos problemáticos dentro del Departamento de Comunicación Social del HIMFG.

3.2.2 Procesos problemáticos en el Departamento de Comunicación Social

El producto ofrecido por el departamento de Comunicación Social del HIMFG es un servicio que realizan todos los integrantes de su plantilla: la

información proporcionada al público en general, la agilización de trámites administrativos en caso de fallecimientos y la edición del boletín interno. Para realizar y ofrecer cada uno de estos servicios con calidad el departamento requiere de la aportación de otras áreas –ya sea en cuanto a información o material-, lo que lo convierte en cliente interno al mismo tiempo.

Los diversos problemas –provocados por cierta variabilidad- que se presentan en los procesos antes mencionados provocan, de alguna manera, pérdidas para la organización. Todo ello se mostrará al analizar la edición y distribución del Boletín interno Ixtlilton.

El Boletín interno se creó como parte de un programa de comunicación interna que tendría como objetivo dar a conocer la visión, misión y objetivos estratégicos, así como las iniciativas del hospital, de manera que se apoyara a la institución a promover el sentido de pertenencia y la adhesión a los objetivos organizacionales planteados por los directivos. (HIMFG, 2001: 2)

Además de dar a conocer bimestralmente los avances, se informaría sobre los cambios en el sistema administrativo, las noticias relacionadas con el personal, el reconocimiento a los trabajadores sobresalientes, así como a las organizaciones que otorgaran algún apoyo a la institución y los eventos organizados en su interior por alguna fecha conmemorativa.

Entonces se determinaron secciones que involucraran todo lo antes mencionado, aunque se especificó que serían flexibles para buscar un equilibrio entre lo que la institución quería que su público leyera y lo que éste deseaba leer.

Su impresión sería de seis boletines anuales, para entregarlo al personal el día de pago, además de ser enviado a los Patronos del HIMFG y a otras organizaciones, visitantes o personajes involucrados con el hospital.

La elaboración, supervisión y coordinación quedó a cargo, en un inicio, de la jefa del departamento y de una diseñadora gráfica, después de un año, se incluyó a una persona involucrada en el periodismo o ciencias de la comunicación.

La realización del Ixtlilton lleva implícita muchos pasos, procedimientos y hasta intervenciones de terceros, es aquí en donde se pueden detectar los problemas que afectan directamente a la calidad del producto y que generan pérdidas importantes para el departamento y el HIMFG.

Al no disponer del material completo en la fecha establecida –misma que es proporcionada por otras áreas-, la calidad del producto se verá afectada, esto puede provocar un retraso en la publicación o bien, que no sean incluidos todos los datos en ese número, lo cual implica publicar una escasa información.

Sin embargo, las situaciones anteriores no son los únicos inconvenientes que se enfrentan para la edición del boletín, también destaca la variabilidad que se presenta durante este proceso de trabajo, ya sea por causas comunes –que se pueden controlar como la descompostura de las computadoras empleadas para su elaboración, la falla en la grabadora de voz y la falta de material elemental tales como cartuchos para la impresora, tonner, papel, casetes, etcétera-. O por causas especiales o fortuitas, lo cual implica una falta de concentración por parte de los involucrados, por ejemplo la organización de eventos especiales para la institución que reclaman toda la participación y ocupación del personal, lo cual obliga a descuidar dicho proceso y postergar su elaboración, esto conlleva una seria diferencia entre el tiempo establecido desde la visión formal y el ocupado realmente. Pero existen otras causas que se presentan constantemente, como el esperar los vistos buenos –de la jefa del departamento y de la dirección general- para continuar el proceso de trabajo, así como el transcribir los textos más de dos veces por la falta de *software* compatible entre las computadoras empleadas en su diseño, dicha situación implica tiempo de espera para que la información sea vaciada a la máquina donde se realiza el diseño. Todas estas circunstancias hacen del proceso una situación problemática dentro del departamento que afecta indudablemente a toda la organización. Esto se nota mejor al comparar el flujograma formal con el real.

3.2.2.1 Diagramas de flujo

Dentro del manual de procedimientos del departamento de Comunicación Social se incluye el flujograma formal de la edición y distribución del boletín interno *Ixtlilton*, este diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de cierto proceso, además es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan cada uno de los pasos (Martínez, 1995: 9).

En dicho diagrama se presenta un procedimiento aparentemente práctico, ágil, y efectivo para realizar el boletín en aproximadamente treinta días; aunado al papel que desempeñarán los actores involucrados durante la edición y distribución del *Ixtlilton*, lo cual también nos muestra el grado de interrelación entre el departamento de Comunicación Social, la Dirección General y la imprenta.

Sin embargo, al compararlo con el flujograma real, la idea de ser un proceso ágil y práctico, cambia por completo, ya que no se toman en cuenta algunos factores como la variabilidad con respecto al equipo de cómputo, al personal que maneja la información y la disposición de los actores que interviene directamente en el boletín.

Como se explicó en el capítulo anterior, la elaboración del boletín interno implica, desde su discurso formal, cubrir y cumplir diversos pasos que se presentarán a continuación.

3.2.2.2 Proceso formal de la Edición y Distribución del Boletín interno *Ixtlilton*

Recordar cuales son los pasos que deberán cumplirse –desde la visión formal de la organización- para elaborar y distribuir el boletín al interior del HIMFG, nos ayudará a establecer las diferencias con el proceso real.

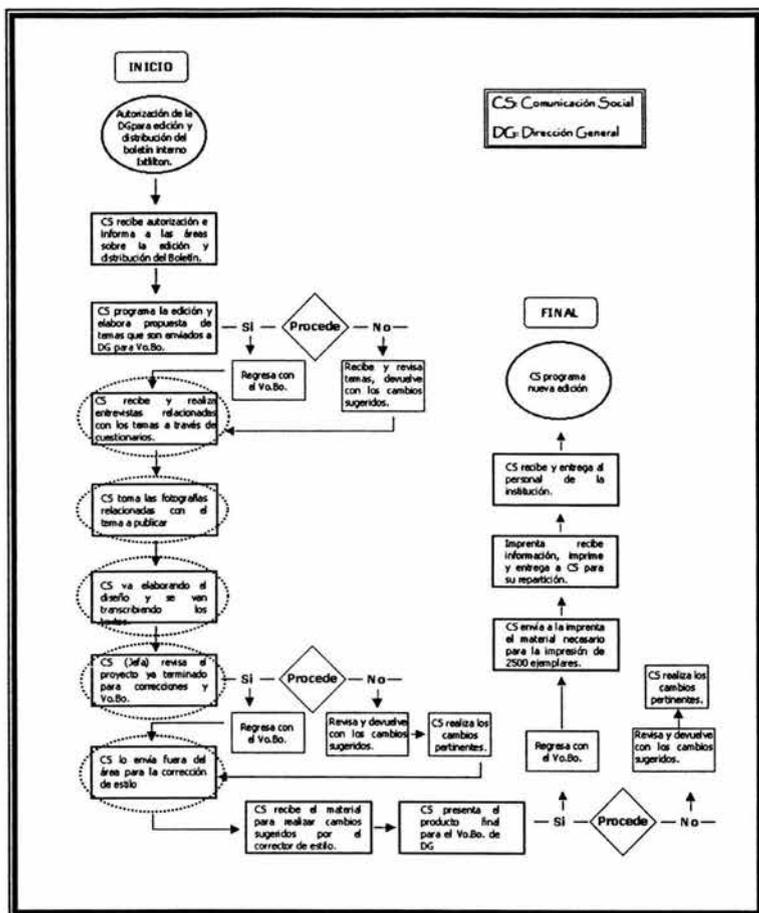
El manual de procedimientos del departamento de Comunicación Social indica, de manera breve y sintética, los puntos que deben cumplirse para llevar a

cabo el proceso estudiado, a partir de estos la organización diseña el flujograma correspondiente.

Además dentro de esta lista se menciona a que área le corresponde hacer qué y cuándo. Revisemos nuevamente este procedimiento:

1. Dirección General. Instruye al Departamento de Comunicación Social para la edición y distribución del Boletín al personal del hospital.
2. Departamento de Comunicación Social. Recibe instrucción e informa a las áreas del hospital sobre la edición y distribución del Boletín.
3. Programa con la participación del jefe del departamento, la diseñadora y la periodista la edición del Boletín, elabora la propuesta de temas, artículos y diseño a publicar en el bimestre.
4. Prepara y realiza las entrevistas relacionadas con los temas a publicar con las personas que intervengan a través de cuestionarios preelaborados.
5. Toma las fotografías necesarias en el lugar donde se desarrolle la actividad y que representen el tema o artículo a publicar en el Boletín y se representan al Jefe de Departamento para su visto bueno.
6. Recibe y revisa los temas y artículos propuestos.
7. Ocasionalmente se reciben aportaciones del personal que gusta de participar con algún tema, estos son tomados en cuenta y sometidos a evaluación para incluirlos o no en el Boletín
8. El Boletín es sujeto a corrección de estilo una vez concluido.
9. Envía la información a la imprenta, supervisa y revisa la impresión del Boletín una o dos veces antes de ser entregado. Espera 10 días para su entrega.
10. Empresa externa contratada para la impresión del Boletín Ixtlilton. Recibe información para impresión, imprime y entrega al departamento de Comunicación Social.
11. Departamento de Comunicación Social. Recibe Boletín impreso, difunde al interior de la institución: directores, subdirectores, jefes de departamento y al personal en general.
12. Programa nueva edición para el siguiente Boletín.

Ahora veremos el flujograma que se desprende de estos pasos, en el cual se identificaran los problemas centrales de dichos proceso formal de trabajo.



Flujograma formal.

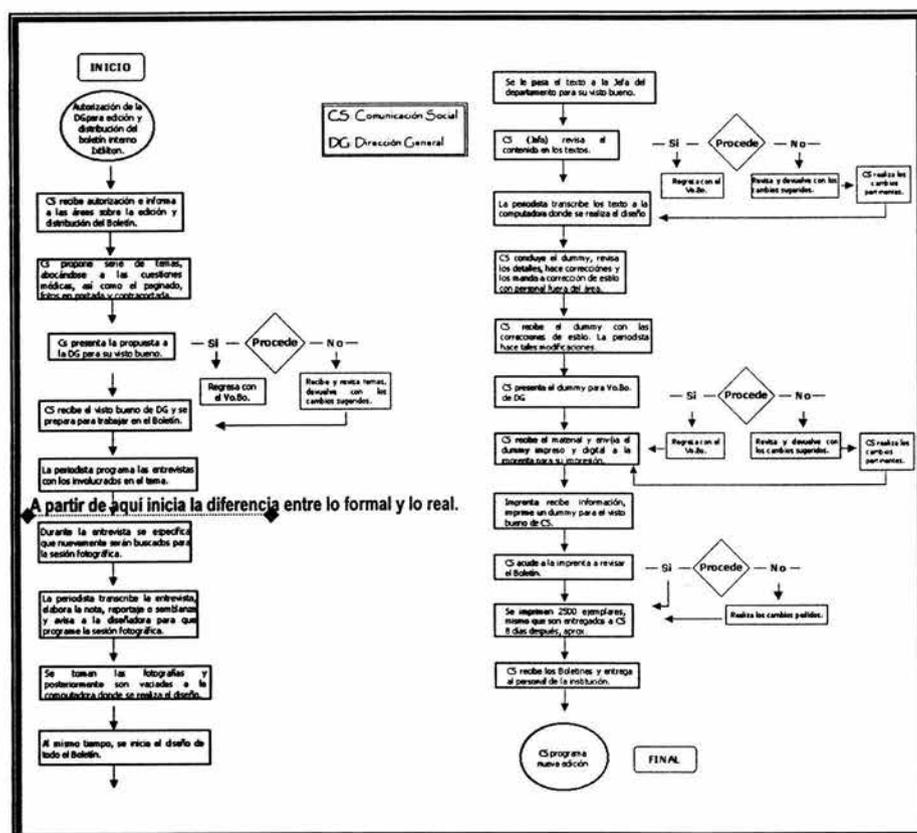
3.2.2.3 Diferencias entre el diagrama formal y el real

Ante la revisión del flujograma formal se identificaron tres problemas centrales:

1. El acceso a la información,
2. El diseño y fotografías,
3. Y la corrección de estilo.

Para obtener la información, el diseño, las fotografías y la corrección de estilo del boletín se tiene que atravesar por un proceso mucho más largo del que se presenta en el flujograma formal, lo que implica un costo extra para la organización, ya que se invierte más tiempo en un proceso que debería concluir en treinta días y que en ocasiones puede prolongar hasta en mes y medio, lo cual también conlleva el retraso de la publicación y entrega al público interno y externo.

Esta diferencia se muestra directamente en el flujograma real que se ve a continuación.



Flujograma real. Se muestra a partir de donde se genera la diferencia entre el formal y el real.

Como podemos ver, el flujograma real nos muestra que durante el proceso realizado, los actores involucrados deben atravesar por situaciones que no indica

el procedimiento formal. Para poder disponer de la información y del material fotográfico, la periodista y la diseñadora gráfica, respectivamente, se atienen a la cooperación y disposición del personal involucrado en el tema a tratar. A ello se agrega el tiempo de espera cuando dicho material proviene directamente de otro departamento, el cual sólo tendría dos días para entregarlo, pero frecuentemente esto se puede alargar hasta cinco. Y con lo que respecta al visto bueno del Director General, puede llegar después de una semana. Lo anterior implica perder varios días o semanas antes de ser enviado a la imprenta, si no se prevén estas circunstancias la publicación y entrega del boletín puede retrasarse considerablemente.

Precisamente esta situación ha sucedido desde el primer número del 2004, para el mes de mayo sólo se había publicado y repartido el correspondiente a los meses de enero – febrero, además de no haber contratado para ese mismo tiempo una imprenta que asumiera el trabajo de todo el año.

Cabe mencionar que el procedimiento real del boletín siempre ha tenido el mismo curso desde los primeros números de Ixtlilton, sin embargo un retraso como el que se mencionó anteriormente, no había sucedido. Con la gestión anterior los números del boletín eran entregados en el mes y día seleccionado.

Esta situación podría tener su razón de ser en la incidencia de los actores involucrados actualmente en la edición del boletín. Ya que, en los problemas detectados no sólo resaltan aquellos relacionados con la organización del trabajo sino también los que están vinculados con los actores, pues estos conforman y le dan vida a la organización con sus actitudes, percepciones, posturas y la tarea que desempeñan.

Para mostrar mejor esta situación se elaboraron hojas de inspección o verificación, como herramienta estadística, con las cuales se registró la frecuencia en que ocurrieron problemas relacionados con:

- ♦ Las entrevistas.
- ♦ Redacción de notas.

- ♦ Información enviada por otros departamentos.
- ♦ Visto bueno por la jefa del área y el director general.
- ♦ La elaboración del diseño.
- ♦ La toma de fotografía.
- ♦ Corrección de estilo por la jefa y el personal ajeno al departamento.

A fin de identificar el problema de mayor frecuencia y las pérdidas económicas para la institución.

3.2.2.4 Hojas de inspección

Después de identificar las diferencias entre los flujogramas, se diseñaron hojas de inspección, que son una herramienta útil de la estadística para reunir datos basados en la observación, para identificar el número de frecuencias con el que aparece un evento o problema. (Martínez, 1995: 5)

Con ellas se buscó cuantificar las variaciones del tiempo en que son realizadas diversas acciones relacionadas con los problemas identificados en la comparación de los flujogramas del proceso de elaboración del boletín interno, con el fin de identificar en donde se producen los retrasos y las pérdidas económicas que estas generan. Los datos obtenidos fueron producto de la observación directa durante todo el proceso mencionado.

Así se elaboraron dos hojas de inspección pertenecientes a los dos números hasta el momento elaborados correspondientes al 2004. En cada hoja se ubican los tres problemas medidos: el acceso a la información, el diseño y fotografía y la corrección de estilo. Cada problema nos muestra las situaciones que fueron observadas en tiempo ideal y tiempo real para poder sacar la diferencia y la pérdida económica.

Ubicamos, en la primera columna el problema medido, en la segunda se enlistaron las situaciones relacionadas con el problema, mismas que fueron medidas en un *tiempo ideal* –en donde se anotaron los días estimados para el cumplimiento de una acción- y en un *tiempo real* –días invertidos realmente en la

realización de la operación-. En la quinta columna se registró la diferencia de días invertidos, la cual nos lleva a una sexta columna que nos indica los recursos humanos involucrados en la acción medida, el sueldo diario -bruto y neto- que perciben (información obtenida de sus papeletas de pago) y las *pérdidas* obtenidas de acuerdo a la cantidad antes reportada.

El registro de datos del número 1 del año 2004 (enero – febrero) se obtuvo por medio de la bitácora que maneja el mismo departamento en la cual se establece los días en los cuales la periodista tiene que entregar la información para que se ajuste el diseño y se mande a revisión, además se establece la fecha de entrega a la imprenta. Todo este calendario se organiza con base en los días de pago del personal, ya que durante el cobro de la quincena es entregado el boletín.

Mientras que para el número 2 (marzo – abril) se recurrió a la observación durante los meses que involucraron la elaboración del boletín.

Ahora se mostrarán los resultados que arrojaron las hojas de inspección con los cuales daremos un diagnóstico sobre los problemas o *cuellos de botella* y costos económicos detectados.

3.2.2.5 Resultados mostrados en las hojas de inspección

El reporte de los resultados obtenidos se mencionan en esta parte del trabajo para conocer la magnitud del retraso y de las pérdidas económicas (aproximadas), generadas a través de la edición del Boletín interno *Ixtlilton*.

En la primero Hoja de Inspección, correspondiente al número 1 del boletín de este año se nota la pérdida de 18 días con respecto al acceso de información que implica además la elaboración de las notas y las aprobaciones de la Jefa del departamento de Comunicación Social, así como la del Director General del HIMFG con respecto al contenido del *Ixtlilton*; tales días implicaron para la institución perder \$11,108.30. Mientras que alrededor del diseño y la toma de fotografías, se desaprovecharon 15 días correspondientes a la cantidad de

\$2,325.90. Con lo que respecto a la corrección de estilo no se registró una diferencia entre el tiempo ideal y el real invertido.

Como parte del análisis de las hojas de inspección se puede decir que el principal problema y cuello de botella se genera en las acciones relacionadas con el acceso a la información, además de que conlleva una cantidad económica sobresaliente. Sin embargo, lo que llama más la atención es que en la segunda situación analizada, sea una sola persona la que derroche aproximadamente una quincena de su sueldo, al registrar una diferencia de 15 días, en los cuales no hubo variabilidad ni en el equipo de cómputo empleado ni de alguna otra situación que interfiriera en la elaboración del diseño y la toma de fotografías para el boletín interno.

Respecto a la segunda hoja, el problema de acceso a la información registró un atraso total de 33 días, mismo que representan la cantidad de \$10,466.58, invertidos en acciones que no se realizaron. Por otro lado, el diseño del boletín invirtió 22 días más de los debidos, que registraron una pérdida de \$3,411.32. Mientras que la corrección de estilo registró una pérdida de \$316.66 por mostrar una diferencia de tres días entre el tiempo ideal y el real.

Todo ello implicó un retraso importante en la publicación y distribución del boletín, sin embargo, se debe mencionar que durante el proceso se hizo presente algunos factores no estimados como la desconfiguración de la computadora donde se realiza el dummy, eventos que exigieron la participación total de los actores involucrados en este proceso, para desempeñar otras actividades que los obligaron a descuidar la elaboración del *Ixtlilton*. Además de esperar el presupuesto para la reparación del equipo de cómputo. Dichos factores contribuyeron a que el número 2 *saliera* desfasado del tiempo ideal.

La información, obtenida con las hojas de inspección, fue graficada en el diagrama de Pareto, el cual, "nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzo a los problemas realmente importantes". (Martínez, 1995, p.11) Mismo que ya fueron identificados a lo largo de este apartado.

Ahora relacionaremos las implicaciones económicas hasta este momento señalados con algunos otros conceptos con el fin de ampliar el diagnóstico aquí iniciado.

3.2.3 Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización

Con un primer análisis derivado de las hojas de inspección diseñadas para la medición de la elaboración del boletín interno, se pudieron obtener algunas cuestiones económicas, como pérdidas para la institución a partir de los días no laborados, ésto nos llevó a identificar los costos, que implican los tres problemas medidos, para el HIMFG.

Ello nos lleva a pensar cómo se están aprovechando los recursos, tecnológicos y humanos dentro de la organización para cumplir con un objetivo y qué tan productivos son los actores que interviene en este proceso formal de trabajo.

3.2.4 La variabilidad y la calidad en el proceso medido, además de los costos en la organización

Como se mencionó anteriormente, cada uno de los pasos establecidos para la elaboración del boletín interno son cumplidos en su totalidad, sin embargo en este año se ha registrado un retraso importante en su edición y entrega, tal como lo mostraron las hojas de inspección. Este hecho implica para la institución diversas consecuencias como costos económicos, desgaste de los materiales y el desgaste del recurso humano que, repercuten en la calidad del producto final y en el ritmo de trabajo que había caracterizado al departamento de Comunicación Social.

Los retrasos tan prolongados en la edición afectan –indudablemente- la entrega a su público que se mantiene a la espera de su publicación, situación que podría provocar la pérdida de lectores al no cumplir con la periodicidad, los tiempos de espera y la vigencia de los temas, pues al ser entregada mes y medio

después obviamente el contenido pierde frescura y actualidad. Bajo esta misma situación se encuentra su público externo, localizado en instituciones externas, lo cual repercute en la imagen del Hospital, ya que no se está difundiendo adecuadamente logros, avances y resultados en organizaciones tan importantes dentro de su ramo como la propia Secretaría de Salud, instituciones pediátricas, académicas, asociaciones civiles, etcétera.

Al identificar una cantidad importante de días perdidos en la edición del boletín, no podemos mencionar que existe una calidad total durante todo el proceso, y más aún cuando estos se acumulan e impiden concluir el proceso. Dentro de todo este planteamiento no podemos olvidar aspectos como la eficiencia y la eficacia, conceptos ligados a la calidad. La eficiencia se entiende como la capacidad de la organización para determinar objetivos adecuados, en tanto que la eficacia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos empleado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Bajo tal orden de ideas, el área de Comunicación Social –con respecto a la edición del boletín– es, hasta cierto punto, eficaz, ya que al final publica y distribuye el *Ixtlilton*, pero no aprovecha totalmente sus recursos ni exige de los actores un compromiso real frente al proceso de trabajo, lo cual nos indica que nos es eficiente.

Cada uno de los días perdidos durante la elaboración de un solo número del boletín interno, el cual se supone que es bimestral, demuestra que tan ineficiente es el trabajo del departamento y de los actores involucrados en el proceso, así como los costos dentro de la calidad del proceso.

Los costos en la calidad se deriva del esfuerzo y de la inversión que realiza la organización para ofrecer y otorgar un producto con calidad, o bien, de ofrecer un servicio con las mismas características. Es por ello que los costos están relacionados con los procesos de mejoramiento continuo, los cuales elevan la calidad.

Se pueden identificar diversos costos como los económicos (pérdidas de orden monetario), materiales (insumos y productos) y psicológicos (satisfacción/insatisfacción de las necesidades individuales de los actores).

Al identificar la diferencia entre el funcionamiento ideal y el real de un proceso dentro de cierta organización nos lleva indudablemente a acercarnos al papel que juega el factor humano dentro de este plan de trabajo. Todo este análisis no estaría completo si no estudiamos la participación y personalidad de los actores involucrados.

3.3 Los Actores

La organización entendida como un plan de actividades humanas, no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas adecuadas que desempeñaran diversos roles y realizaran actividades previstas. (Schein, 1982, p.29), lo cual los sitúa en ciertas posiciones desde las cuales intervendrán en los procesos de trabajo de la organización.

Por ello es conveniente explicar la importancia de la participación de los actores involucrados en la edición y distribución del Boletín interno Ixtlilton.

En dicho proceso participan tres actores:

- ❖ La jefa del departamento,
- ❖ Una periodista, y
- ❖ Una diseñadora gráfica.

El papel que juega la jefa del departamento, dentro del procedimiento mencionado, es el de coordinar y supervisar toda la evolución de edición del boletín hasta el momento en que sea repartido; es la cabeza del grupo que deberá mediar y solucionar las circunstancias positivas o negativas generadas durante la elaboración del mismo.

Por momentos su papel es de coordinadora, al planear el ritmo de trabajo; supervisora, al vigilar el proceso del proyecto, y la de líder, al tomar decisiones importantes que impacten el contenido del boletín, como al momento de elegir los temas que serán tratados en el mismo.

Mientras tanto, la periodista tiene la oportunidad de sugerir el estilo de la redacción, así como los personajes y situaciones que serán incluidos en el contenido. El lugar que ocupa dentro de la organización le permite estar informada de la mayoría de los eventos sobresalientes de la organización con lo cual puede exponer ante su jefa lo más conveniente para el boletín, además de hacer observaciones en el diseño final. La confianza para hacerlo la consiguió después de trabajar en el hospital por dos años, primero realizando prácticas profesionales por seis meses y posteriormente al poseer una plaza dentro de la institución.

Con lo que respecta a la diseñadora gráfica, ella posee la libertad para proponer ante la jefe del departamento el estilo del diseño, los colores y las fotos a utilizar, pero ello puede ser modificado por la responsable del proyecto o bien por el Director General. Este puesto le da la libertad de explotar toda su creatividad, de defender su propuesta ante las modificaciones sugeridas y de realizarse por completo en el ámbito de su profesión. De hecho, le costó 10 años dentro de la organización llegar a este cargo.

Para determinar si dichas personas son aptas para desempeñar las actividades que el proceso medido exige, se estudiarán algunas de sus características que determinan su personalidad, con lo cual nos daremos cuenta si contribuyen de manera positiva o negativa al proceso formal de trabajo.

3.3.1 Personalidad de los actores

El comportamiento de todo individuo dentro de la organización –así como en su vida diaria- está determinado de alguna manera por la personalidad y las experiencias de aprendizaje. (Martínez, 1995: 82) Por ello es preciso analizar las características de los actores que se involucran directamente en la edición del *Ixtlilton*, con lo cual podremos determinar su efecto sobre el desempeño y la satisfacción con respecto a su empleo.

Pero antes de presentar las características de su personalidad nos detendremos en describir las características base o biográficas, las cuales también tiene un impacto en la productividad, la cooperación y la satisfacción.

Actor y Puesto	Edad	Estado Civil	Núm. de dependientes	Antigüedad en el puesto
Actor 1, jefa del departamento de Comunicación Social.	47 años	Casada	2 hijas	Dentro del hospital lleva tres meses, en un puesto similar ha durado muchos años.
Actor 2, periodista.	24 años	Soltera	Ninguno	Dos años, por seis meses realizó prácticas profesionales, después fue contratada por la institución.
Actor 3, diseñadora gráfica.	34 años	Divorciada Sin pareja.	2 hijos, una niña de 12 años y un niño de 9.	Lleva laborando dentro de la institución 10 años.

A pesar de que los puestos pueden variar en cuanto a las exigencias de las habilidades, las tres funciones requieren de altas capacidades verbales, intelectuales y artísticas para desarrollar favorablemente cada una de las actividades requeridas para un buen desempeño, para ello tendría que existir un ajuste adecuado entre las habilidades, la personalidad y el puesto. Sin embargo, estas características no siempre coinciden con los atributos de la personalidad de cada una de las involucradas en la elaboración del boletín.

Aquí entenderemos a la personalidad tal como la "suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros". (Robbins, 1999: 90) Además, se deben agregar factores como la herencia, la interacción con el ambiente y la experiencia que otorgan las diversas situaciones a las que se enfrenta un individuo. A través de todo ello, el comportamiento tomará rasgos

duraderos y características personales que conformarán la personalidad de cada ser humano. La personalidad, indudablemente se manifiesta durante el desempeño profesional y laboral, si no corresponde a las exigencias del puesto ejercido, la productividad puede ser afectada considerablemente.

Precisamente es lo que analizaremos con respecto al personal antes mencionado. Para determinar cinco dimensiones básicas de la personalidad se recurrió al Modelo de los *cinco grandes*, el cual además de proporcionar un marco unificador para la personalidad encuentra relaciones importantes entre tales dimensiones y el desempeño laboral. (Robbins, 1999: 94). Los cinco grandes factores son: extroversión, afabilidad, rectitud, estabilidad emocional y la apertura a la exigencia.

A partir de estas categorías se establecieron algunas variables que fueron observadas con base en dos parámetros: lo que dice hacer y lo que hace en realidad, los resultados entre ambos permitió elaborar una percepción de la personalidad de los actores.

Así, podemos decir que la jefa del departamento de Comunicación Social, es una persona parcialmente extrovertida, afable, honesta, abierta a la experiencia y completamente estable emocionalmente. En tanto que la periodista parece ser totalmente extrovertida, afable, recta, con total estabilidad emocional y abierta a la experiencia. Con respecto a la diseñadora gráfica, se obtuvo que es totalmente extrovertida, poco afable, recta, cerrada a la experiencia e inestable emocionalmente.

Otros atributos que son predictores del comportamiento dentro de las organizaciones son: el sitio de control de la vida del individuo (interno, que implica el control del destino, o externo, que conlleva a creer que las situaciones están manipuladas por fuerzas externas), el maquiavelismo (mantendrá una distancia emocional y será pragmático), la autoestima (grado de disgusto que sienten los individuos por ellos mismos), el autocontrol (capacidad para ajustarse a factores externos o situacionales).

De acuerdo con situaciones enfrentadas por el personal estudiado a lo largo de una semana se obtuvieron los siguientes datos, el Actor 1 manifestó un sitio de control interno, bajo grado de maquiavelismo, un autoestima alta al igual que el autocontrol. Tanto sus características base como los atributos antes mencionados indican cierta habilidad para desempeñar sus funciones al frente del departamento de Comunicación Social, aunque habrá que analizar si su bajo grado de maquiavelismo y autocontrol afecten algunas acciones o decisiones para mejorar el funcionamiento del área.

Mientras que en el Actor 2 se observó un sitio de control interno, maquiavelismo bajo, autoestima alta y un autocontrol bajo –pues le lleva tiempo adaptar a las circunstancias-. Sin embargo, al tomar en cuenta sus características mencionadas en párrafos anteriores y las recién enumeradas, se puede decir que reúne las características necesarias para desarrollar las actividades por las que fue contratada.

Por otro lado, el Actor 3 mostró un sitio de control externo, un bajo maquiavelismo al igual que su autoestima y un autocontrol alto. El atributo que llama la atención de la personalidad de esta mujer es su baja autoestima (así como por la depresión, que ella misma dice atravesar desde hace dos años); esta situación implica que no pueda desempeñar bien sus labores, que su creatividad se vea limitada y su capacidad afectada por tener un mayor peso sus problemas personales, esto indudablemente afecta la eficiencia en su trabajo y la productividad.

Este último aspecto será tratado en el siguiente punto a través de la aplicación de entrevistas focalizadas directamente a cada una de ellas.

3.3.2 Percepción de la productividad

En un intento por acercarnos a la percepción de los actores involucrados en el problema estudiado, se dispuso en primera instancia entrevistar a dos de las tres personas involucradas, sin embargo sólo se pudo aplicar una entrevista.

Fue así como se utilizó a la entrevista focalizada por segmentos, técnica de investigación cualitativa empleada en el capítulo anterior con el fin de conocer las representaciones de los miembros desde la dimensión formal. A través de dicha conversación identificamos algunas de las percepciones que se tienen sobre los siguientes tópicos

- Identificación de los problemas productivos, a partir de su concepción.
- Participación del entrevistado y de otros actores en el problema.
- Propuestas / soluciones para los problemas diagnosticados..

Con base en lo anterior se construyó un cuestionario que permitiera el diálogo y la posibilidad de estructurar otras aseveraciones que contribuyeran a ubicar ciertos puntos.

A continuación se muestran las preguntas aplicadas a la Jefa del departamento, ubicadas por tópico.

Tópico	Pregunta
<p align="center">PROBLEMAS PRODUCTIVOS</p>	<p>a) ¿Cuáles son los problemas que usted detecta, que afectaban la productividad en el proceso de elaboración del boletín interno?</p> <p>b) ¿Cuáles son los problemas productivos que usted percibe sobre el personal involucrado en la elaboración del boletín?</p>
<p align="center">PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN EL PROBLEMA</p>	<p>c) Por favor mencione ¿cuáles son los actores que usted cree son los problemáticos en la elaboración del boletín?</p> <p>d) ¿Cuál era su participación dentro de este proceso formal de trabajo?</p> <p>e) Existen algunos otros factores que afecten la eficacia y eficiencia de dicho proceso de trabajo</p> <p>f) ¿Cuál es la percepción que tiene sobre todo</p>

	el personal del departamento?
PROPUESTAS	<p>g) ¿Cuáles sería sus propuestas o posibles soluciones para mejorar los resultados?</p> <p>h) ¿Cuáles son sus propuestas ante la actitud de los actores involucrados en el boletín?</p>

De dicha entrevista, realizada –por cierto- a la jefa del departamento, se obtuvo la siguiente información:

Al preguntar sobre la existencia de problemas productivos dentro del proceso de elaboración del boletín interno, los relacionó básicamente a las dificultades tecnológicas por las que atraviesa el equipo de computo empleado en su diseño. Su avería o mal funcionamiento es determinante para el cumplimiento del proceso, pero la solución del problema dijo no estar en sus manos, ya que hay que pasar por una serie de criterio que van desde no considerar necesaria su publicación hasta el apoyar la compostura del equipo de cómputo para seguir dándole cumplimiento a un proceso de trabajo. Esta consideración llevan a que el trabajo se paralice y no se busquen otras alternativa como realizar el boletín en programas menos sofisticados y especializados, tal como se había desarrollado al inicio del proyecto.

Después menciona que una de las situaciones que afectan el nivel productivo es la mala comunicación entre el equipo de trabajo, la mala relación que se sostiene por las diferentes personalidades de los actores y que ya hemos analizado, así como los intereses que persigue cada integrante, lo que ha generado que no se trabaje armónica y coordinadamente

En cuanto a la participación de los actores en el problema, mencionó que no es la más adecuada por la situación antes citada, además de considerar que hay una falta de confianza" entre ellos mismos, lo que ha impedido conformar y funcionar como un equipo que persigue metas en común, o que puede unir esfuerzos, creatividad y trabajo para el cumplimiento de una tarea. Sin embargo,

esto nos muestra su incapacidad para poder mediar entre conflictos, para poder generar la colaboración en conjunto; en vez de ello prefiere seguir marcando una diferencia entre el trabajo de una y de otra persona, incitando a la continua competitividad y descalificación entre la periodista y diseñadora gráfica

Con respecto a las propuestas dijo tener varias:

- Contar con un presupuesto para enfrentar las averías de la tecnología requerida para realizar la edición del boletín interno, además de capacitar a dos personas en la reparación de este tipo de equipo para "ahorrar" en situaciones similares.
- Lograr mayor libertad para la edición del Ixtlilton, lo que representaría la confianza absoluta del Director General en cuanto a lo que se va a publicar, con lo que espera agilizar el proceso.
- Y por último, buscar un acercamiento con su personal, incrementar el nivel de comunicación con lo que intentará conocer sus gustos, interés, hacia donde tiende su desarrollo personal y lo que le gusta desarrollar.

Para mejorar el panorama y el proceso de trabajo dijo ya haber iniciado acciones encaminadas a mejorar los panoramas, ante lo cual se habían registrado avances, "estamos en vía de hacer un mejor equipo y es lo que más anhelo".

Pero ¿realmente se ha avanzado, se han mejorado las condiciones de trabajo?

Si los problemas no se han superado, si las diferencias entre los actores no se han aceptado, si se concibe a la negociación como un instrumento en beneficio propio sin buscar el de los demás también, difícilmente se puede hablar de un cambio profundo. Se ha podido observar que las diferencias se agrandan, que la situación ya sobre pasó los límites, se requiere de una sensibilización mayor entre el equipo de trabajo, para que puedan aceptarse y reconocerse entre sí, convivir con la heterogeneidad que produce la personalidad de cada una de ellas, para

mejorar el ambiente o clima que los envuelve mientras permanecen en la organización.

3.4 Clima organizacional

Cada una de las percepciones obtenidas de la entrevista aplicada y el análisis de la personalidad de los actores involucrados en el proceso medido y estudiado, mismo que fue registrado en puntos anteriores, se deben en gran medida al Clima organizacional; este es un elemento fundamental para que el actor cree opiniones sobre las estructuras y los procesos dentro de su medio laboral. Entonces, su comportamiento dependerá de las percepciones alrededor de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que obtenga en la organización. (Gonçalves, 1997).

Es así como los actores se forman una opinión personal acerca de la institución y del área de trabajo a la que pertenecen. Ello incluye la percepción que tenga con respecto al jefe, a sus compañeros de trabajo, a la relación con el resto del personal, las condiciones laborales, a la estructura organizacional, el apoyo, entre muchos otros aspectos.

Con la evaluación del clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización, esta impresión afecta las motivaciones de los miembros y se demuestra en su comportamiento, el cual puede repercutir en la productividad, rotación, adaptación, etcétera (Gonçalves, 1997).

Para obtener elementos suficientes para poder determinar y diagnosticar la realidad que viven los actores del departamento de Comunicación Social, se aplicó una encuesta de clima a 25 de los 43 trabajadores de dicha área. Con estas podremos encontrar una razón más a los resultados obtenidos en las hojas de evaluación de la personalidad y en la entrevista aplicada a uno de los actores más importantes dentro del área.

Lo más relevante de esta herramienta es que permite obtener, con tan sólo la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de los sentimientos asociados a

tres variables: del medio (en la cual se incluye el tamaño y la estructura de la organización), las personales (que abarcan las aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado) y las resultantes (que tratan la satisfacción y la productividad). (Brunet, 1987) Entonces se aplicó una encuesta donde estuvieron presentes categorías como comunicación, motivación-satisfacción, capacitación, relación con la jefa, productividad y la relación con sus compañeros.

3.4.1 La medición del Clima organizacional

Además de las variables y categorías que se estudian en el clima, debemos tomar en cuenta algunos otros factores que afectan la percepción de los individuos acerca de la organización como la tecnología de la que disponen para desempeñar sus funciones, las condiciones de su área de trabajo, su papel dentro de la institución y su posición dentro del organigrama, si son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones, si existe un acercamiento con sus superiores más allá de la relación laboral, etcétera.

La importancia de la encuesta radica en que es una herramienta útil para estudiar cada una de las relaciones sociales antes descritas, además de identificar el grado de satisfacción-insatisfacción de los actores que participan dentro del problema medido (elaboración y distribución del Boletín interno). Bajo tales premisas se elaboró un cuestionario con una serie de tópicos, que se consideraron los más relevantes para entender el comportamiento, la cooperación y la participación de los actores involucrados, además de obtener como influye el ambiente que les rodea y la relación con los demás integrantes del departamento de Comunicación Social.

3.4.2 La encuesta

La encuesta realizada fue de tipo cuantitativo, cuyo fin fue medir las percepciones de los actores, con un enfoque descriptivo alrededor de ciertas situaciones que se presentan en su ambiente de trabajo. El levantamiento de la

misma fue personal, mediante una muestra representativa, ya que aunque en un principio se consideró que fuera estratificada no se pudo realizar de tal manera, ya que no se encontraron a todos los actores en el tiempo en que se aplicó la encuesta, por algunas circunstancias como que estuvieran de vacaciones o por tomar días económicos, de antigüedad o haber pedido un pase de salida, además de enfrentarnos a la apatía y falta de cooperación en el asunto.

En dichas circunstancias, fueron aplicadas 24 encuestas de las 43 planeadas en un inicio, las cuales abarcaron a la Jefa del departamento, las supervisoras y al resto del personal –en el cual se incluyeron a las trabajadoras que intervienen en el problema medido-.

Esta muestra nos ofrece la posibilidad de conocer el comportamiento de una población que ya de por sí se percibe dividida conforme a los turnos de trabajo que ofrece Comunicación Social. Con dicha medición se podrán conocer las características que interesan para este estudio. Cabe aclarar que las 24 encuestas levantadas, abarcó los cuatro turnos manejados por el área para recabar información de cada uno de ellos. Sin embargo, se notará que fueron más del turno matutino por concentrarse ahí el mayor número de personal (simplemente son 20 del total de la plantilla).

Todos los elementos de la muestra tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en la encuesta, aunque se tuvo especial interés en que fuera contestada por los actores involucrados en la edición del Boletín. En los casos posibles se repartió de manera personal, al resto perteneciente a los turnos de velada y de jornada se les dejó con sus respectivas supervisoras para que fueran contestadas. A cada uno se les otorgó el tiempo suficiente para responder, garantizándoles la confidencialidad de los datos y el anonimato.

Veamos ahora como fue elaborado el cuestionario.

3.4.2.1 Elaboración del cuestionario

Primero se determinaron las categorías a estudiar para posteriormente formular las preguntas que serían presentadas a los encuestados.

A continuación se presentan a través de una tabla, en donde se ubica cada pregunta con respecto a su categoría.

CATEGORÍA	Preguntas asociadas a la categoría
COMUNICACIÓN (acerca de sus compañeros, la Jefa del área y con respecto a la información)	1. Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.
	2. Tenemos una buena relación con los demás servicios del Hospital.
	3. Recibo a tiempo la información relacionada con mis actividades laborales.
	4. La manera en que se nos informan de los avances o nuevos proyectos de trabajo, es clara y oportuna.
	5. La Jefa del Departamento se entera a tiempo de los problemas que suceden en el área.
	6. En el departamento la gente no puede decir lo que piensa realmente.
MOTIVACIÓN (salario, prestaciones, horario de trabajo, actividades, condiciones generales)	7. El salario que percibo corresponde a las actividades que desempeño en la institución.
	8. La posibilidad que tengo de mejorar mi salario y prestaciones en esta institución es alta.
	9. En comparación con otras instituciones de salud, las prestaciones que recibo son mejores.
	10. Estoy contenta (o) con mi horario de trabajo.
	11. Estoy contenta (o) con las actividades que desempeño.
	12. Somos pocos empleados para desempeñar las funciones del departamento.
	13. Cuento con los materiales y el equipo necesario para hacer bien mi trabajo.

	14. Las condiciones de limpieza de mi área son satisfactorias.
CAPACITACIÓN	15. Las personas que ingresan al departamento reciben el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo.
	16. La capacitación que me ha brindado el departamento es suficiente para realizar mejor mi trabajo.
	17. El departamento toma en cuenta mis sugerencias para programas cursos, pláticas o talleres.
RELACIÓN CON LA JEFA (Expresarle mi opinión, dispuesta a escucharme, trato, favoritismos, confianza, autoritaria, impulso laboral y relación con la supervisora)	18. Tengo una buena opinión de mi Jefa
	19. La relación que tengo con mi Jefa es buena.
	20. Le puedo expresar mis inquietudes, deseos o aspiraciones de trabajo.
	21. Mi Jefa siempre está dispuesta a escuchar los problemas relacionados con el trabajo.
	22. La relación que sostengo con mi supervisora es buena.
	23. Tengo el apoyo de la supervisora.
	24. Mi Jefa no tiene <i>favoritismos</i> hacia alguna compañera (o) del departamento.
	25. La supervisora nos trata a todos por igual.
	26. Mi Jefa me reconoce cuando hago un buen trabajo.
	27. Mi Jefa me tiene confianza.
	28. La Jefa es autoritaria.
	29. La supervisora es mandona.
	30. Mi Jefa impulsa mi desarrollo laboral.
	31. La Jefa mantiene un interés por mi situación personal.
	32. La Jefa se concentra en el trabajo más que en su personal.
PRODUCTIVIDAD (servicios, dedicación, compromiso, responsabilidad)	33. En el departamento se realizan trámites burocráticos en exceso.
	34. Mi trabajo se destaca por su dedicación y compromiso.
	35. Conozco todos los tipos de servicio que brinda el departamento.

	36. Siento que trabajo en un hospital pediátrico de <i>Primera</i> .
	37. Me siento responsable de los errores o fallas del departamento en su totalidad.
	38. En el departamento, el trabajo se realiza de manera congruente.
	39. Tengo derecho a tomar mi período vacacional, pasas de salida o entrada, días económicos, etcétera aunque mi área de trabajo quede sin cubrir.
	40. Considero que soy altamente productivo para la organización y el departamento.
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS (conflictos, trabajo en equipo, apoyo, convivencia, confianza)	41. El ambiente dentro del departamento es cordial, amable y de respeto.
	42. Mis compañeros trabajan bien en equipo.
	43. Existen conflictos personales entre mis compañeros de trabajo.
	44. Yo participo de alguna manera en esos conflictos.
	45. Existen algunos compañeros que tratan de controlar/manipular ciertas situaciones dentro del departamento.
	46. En los últimos días he apoyado o ayudado a uno de mis compañeros en su trabajo por voluntad propia.
	47. Convivo con todos mis compañeros fuera del trabajo.
	48. Confío plenamente en uno o más de mis compañeros.
	49. Todo el personal se apoya cuando se ven afectados sus intereses laborales.
	50. Me gusta venir a trabajar.

Las categorías, ubicadas en la primera columna, corresponden a la variable a medir, en esta misma fueron incluidos los aspectos asociados que podrían ser considerados como subcategorías; mientras que en la segunda se muestran las preguntas que el actor debería de responder bajo la escala de Likert, que contemplo las opciones siguientes:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-------------------------------------	---------------	---	------------	----------------------------------

Bajo tal escala, el encuestado debió marcar la respuesta u opción más conveniente de acuerdo con su forma de pensar.

Fue así como los cuestionarios fueron aplicados del 14 al 19 mayo del 2004.

3.4.2.2 Reporte de los resultados

A continuación se presentan los resultados por categorías que se obtuvieron de la encuesta aplicada al personal del departamento de Comunicación Social.

El porcentaje correspondiente a la categoría de **Comunicación**, que implica la manera en cómo se transmite la información, es decir si los canales son los adecuados, si los datos llegan oportunamente y si se enteran oportunamente de los hechos, el resultado fue el siguiente, de acuerdo a la escala de Likert:

Totalmente en desacuerdo 18 %	En desacuerdo 30%	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo 20%	De acuerdo 22%	Totalmente de acuerdo 11%
----------------------------------	----------------------	---	-------------------	------------------------------

Los actores encuestados tienen la percepción de que la comunicación no fluye adecuadamente, eso lo muestra el 30% obtenido de las preguntas relacionadas con dicha categoría. Resultado que nos indica que los canales no son empleados con eficacia, ante lo cual en trabajo de todo el personal se ve afectado.

Con respecto a la **Motivación**, las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

Totalmente en desacuerdo 18.2 %	En desacuerdo 23.9%	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo 19.2%	De acuerdo 20.8%	Totalmente de acuerdo 17.7%
------------------------------------	------------------------	---	---------------------	--------------------------------

Al igual que en la categoría anterior, el mayor porcentaje se ubica en la opción *En desacuerdo*, que implica que el personal no está conforme con el salario que percibe, expresa que no tiene posibilidad de mejorar, que los materiales y el equipo para realizar su trabajo son insuficientes, además de las condiciones de limpieza. Todas estas condiciones repercuten en su motivación para desempeñar cada unas de sus actividades y ofrecer un mejor servicio ante los usuarios.

Mientras tanto, con lo que respecta a la **Capacitación** se observa que:

Totalmente en desacuerdo 12.5 %	En desacuerdo 19.4%	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo 33.3%	De acuerdo 22.2%	Totalmente de acuerdo 11.1%
---------------------------------------	------------------------	--	---------------------	-----------------------------------

La calidad en el entrenamiento y capacitación que imparte el hospital, así como el departamento de Comunicación Social, es cuestionable a partir del porcentaje obtenido en esta categoría. Además, se pudo percibir que los actores difícilmente se sienten tomados en cuenta con respecto a los temas que desean tomar en cursos, pláticas o talleres. Es así como el 33.3% de la muestra se manifestó *Ni en desacuerdo / ni de acuerdo* con respecto a la capacitación que les proporciona la organización. A ello se suma el 9.4 % que manifestó estar en desacuerdo, con ello podemos preguntar que tanto la institución se interesa por el desempeño de sus empleados y por la preparación que deben recibir, para poder atender mejor al público usuario.

Alrededor de cómo es la **Relación con la Jefa**, es decir si los escucha, si se le tiene confianza, si es autoritaria, si impulsa su desarrollo personal y profesional, se obtuvo lo siguiente:

Totalmente en desacuerdo 10 %	En desacuerdo 10.2%	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo 31.3%	De acuerdo 20.8%	Totalmente de acuerdo 23.8%
-------------------------------------	------------------------	--	---------------------	-----------------------------------

Aunque se percibe una tendencia de cordialidad y respecto con la Jefa del departamento y su equipo de trabajo, la tendencia mayoritaria dice que el contacto no es ni bueno ni malo, con base en un 31.3%.

Esto puede tener su origen en que la Jefa del departamento tiene tres meses al frente del área, no ha convivido con la mayoría del personal descuidando la relación con los empleados del turno de velada y de los fines de semana, lo cual puede generar desconfianza. Además, esta categoría también lleva implícita la relación del personal con sus supervisoras, la cual al ser calificada mayoritariamente dentro de la escala de *Ni en desacuerdo / ni de acuerdo* nos indica que son relaciones frías, limitadas a las cuestiones laborales y poco profundas a pesar de los años que llevan conviviendo y laborando.

Sobre la **Productividad**, la percepción de los actores se dice que:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5.2 %	12.5%	25%	26%	30.2%

Como podemos ver, la mayoría de los encuestados tienen una apreciación sumamente positiva de su desempeño laboral dentro del departamento; se definen como dedicados, comprometidos con sus quehaceres, productivos tanto para la institución como para el área, por lo que merecen tomar sus periodos de vacaciones y demás prestaciones. Es así, como el 30.2% está *Totalmente de acuerdo* con todo lo anterior, además de señalar que conocen a la perfección el proceso de trabajo que realiza el departamento, los servicios que ofrece y las funciones que desempeña.

La **relación con sus compañeros** la perciben de la siguiente forma:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo / ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10%	13.3%	29%	24.5%	21.6%

Esta categoría arrojó resultados interesantes, pues de acuerdo a una interpretación de la encuesta aplicada se podría decir que no son relaciones trascendentes, que únicamente conviven dentro del trabajo y que no hay lazos de amistad o de confianza; que conviven en un ambiente cordial, en el cual se pueden generar diferencias sin llegar a ser trascendentales.

Sin embargo, al observar la convivencia diaria de los actores se pudo dar cuenta que es un ambiente hostil, con relaciones conflictivas, se notó la presencia de líderes informales que van *sondeando el terreno* para dirigir hacia donde más convenga al grupo. Al distinguir serias diferencias entre el grupo, se pudo observar ciertas rivalidades, primero entre los turnos, después en los subgrupos conformados en cada uno de estos.

Otro aspecto que llama la atención, fueron los comentarios que agregaron dos personas al final del cuestionario, lo cual nos indica que el personal tiene opiniones y posturas que expresar pero que por alguna circunstancia no ha sido posible, así que aprovechan cualquier momento para externar comentarios. Lo anterior puede ser una muestra del grado de rigidez con el cual perciben a la institución, así como a la investidura de la líder, la cual es percibida con desconfianza así que se complica el acercamiento y la comunicación con ella hacer de su conocimiento sus inquietudes.

3.4.3 Al respecto del clima organizacional

De acuerdo a los resultados presentados en el punto anterior se puede decir que el personal del departamento de Comunicación Social está descontento con el tipo de comunicación que está desarrollando, la información por alguna razón no llega a su destino a tiempo, eso lo ven como un conflicto pues,, al no estar enterados de los últimos acontecimientos o de las acciones a cumplir, no pueden realizar su trabajo como se les pide o exige.

Por otro lado al percibirse tan eficientes, tan comprometidos con su labor y no ser correspondido con un salario o prestaciones acorde a ese esfuerzo, ellos presentan un descontento por lo cual no están dispuestos a dar *más de la cuenta*, no se sienten responsables de las fallas del departamento como un verdadero equipo. A eso hay que agregar la falta de confianza con la Jefa, quien lleva el rumbo de esa área. El poco tiempo que lleva al frente del departamento representa un obstáculo para obtener del personal una verdadera cooperación y disposición. Además, tiene que lidiar con la actitud negativa que le ha demostrado el turno de velada y el de fin de semana por percibir que no son tomados en cuenta, además de que no han buscado un acercamiento real, que desbanque esta opinión.

Pero, con todos estos aspectos por delante, ¿por qué permanecen en la organización? Tal vez y de acuerdo a la convivencia que se ha mantenido por algún tiempo entre la investigadora y los sujetos estudiados, se puede aventurar a decir que es por sentirse útiles, por que la organización les dio una ocupación, un lugar para desarrollar actividades –que tal vez- ni ellos mismo se imaginaron, además les genera satisfacción trabajar para una población vulnerable, como lo son los infantes enfermos.

Otra razón relevante es que cada uno de los actores encuestados ha invertido muchos años en la institución, a la mayoría les enseñó una profesión, les dio la oportunidad de desarrollarse y de aprender muchas otras cosas. Recordemos que son personas con una preparación media o incluso nula, al no saber realizar otra actividad prefieren vivir bajo condiciones difíciles y hostiles, aceptan las condiciones que impone la organización y el contrato psicológico que ello conlleva. Pero han aprendido a defenderse y a no ser tan vulnerables a las reglas de la organización, han conservado un mínimo de libertad para combatir las imposiciones organizacionales, y jugar así con las circunstancias de manera que le favorezcan.

El individuo va a tratar de obtener una retribución, una ganancia, un provecho o un beneficio, material o moral, a través de la negociación que establece con la organización. Acción que entra en un comportamiento ofensivo, tal como lo llama Crozier y Friedberg, con el cual aprovechará las oportunidades que le representen mejorar su situación, *y por ende su capacidad de actuar.* (1990: 46)

Este aspecto se verá en el apartado siguiente, en el cual además, se tratará el papel del poder dentro de los actores.

3.5 El Poder y el Actor

Por el sólo hecho de que las organizaciones son habitadas por hombre, la complejidad aumenta dentro de la misma; la acción colectiva de los individuos esta determinada por las interrelaciones que sostienen con lo otros que indudablemente estarán estructuradas por relaciones de poder, Cabe aclarar que este planteamiento rebasa los niveles jerárquicos o las estructuras formales. El uso del poder, como ya se dijo, no sólo está en manos de la autoridad, puede generarse a partir de otro cargo, a las características de la personalidad o a una determinada circunstancia por un tiempo determinado.

Algunos autores han visto al poder como un recurso, es decir, como algo que uno posee, mientras que otros lo ven como una relación social caracterizado por un tipo de dependencia, como una influencia sobre algo o alguien. (Morgan,1998:145)

El poder *no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación*, ya que toda relación entre dos partes implica un intercambio y una adaptación, además de suponer cierta negociación y la posibilidad para actuar sobre otros. (Crozier, 1990: 56)

Además, Crozier lo conceptualiza como un atributo, donde los actores disponen de un margen de libertad que será empleado como una estrategia en sus interacciones con los demás, o bien que puede emplear para alcanzar sus objetivos.

Es así como ha quedado planteado que la interrelación entre los seres humanos dentro de una organización, formales e informales, puede propiciar la presencia del poder como herramienta o elemento fundamental para las interacciones.

Con las anteriores ideas podremos iniciar el análisis del poder en los actores de nuestro objeto de estudios, como su utilización puede ser un beneficio u obstáculo para la productividad del departamento de Comunicación Social.

3.5.1 El Actor: parte central de la organización

Dentro de la dinámica de pensamiento que se manejó al inicio de este apartado, los actores son capaces de adaptarse a las circunstancias que les ponga la organización, además de jugar con ellas y emplearlas de manera provechosa. Por eso se dice que ninguna organización puede ser pensada lejos de la participación de los actores y de las relaciones que se construyen en su interior, en las cuales el poder hace su aparición e intervención.

Dentro de una organización el hombre no es sólo una mano o un corazón, es un *agente autónomo capaz de calcular y de manipular en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados*; por eso se dice que una institución es el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo. (Crozier, 1990: 38)

La conducta y el comportamiento del actor no sólo responden a la obediencia que implica el contrato psicológico aceptado al ingresar a la organización, sino también es el resultado de una negociación en busca de cumplir sus necesidades. Con el cierto grado de libertad de que dispone, puede

llegar a acuerdos, sin embargo estos estarán determinados por su capacidad y habilidad de negociar.

Cada uno de los actores jugará desde la posición jerárquica en la que se encuentra, cada individuo hará uso de su libertad de acuerdo a sus capacidades y recursos, pero se verán limitados por el mismo sistema al que pertenecen y le dan vida.

El departamento de Comunicación Social está conformado por actores que se mueven de dichas maneras, que influyen y deciden en ella a partir del comportamiento mostrado que, está definido por intereses y necesidades que desean cubrir. Los 43 empleados hacen uso de su margen de libertad a través del rol y la función desempeñada al interior del área, al mismo tiempo que negocian para obtener el beneficio buscado o la ganancia esperada.

En este contexto, los empleados, como parte importante al momento de ofrecer un servicio (además de elaborar un boletín interno perteneciente al programa de comunicación interna), han negociado en reiteradas ocasiones contar con material completo además de mejorar los módulos de información para poder desempeñar mejor sus funciones. A ello se agregan las negociaciones cotidianas para establecer el rol de vacaciones o tomar días de antigüedad ante las supervisoras y la jefa del área que, negociaciones que son basadas en el poder que la jerarquía les otorga.

Además, centrándonos en el problema de la edición y distribución del boletín interno, dos de los tres actores involucrados, desde que se integraron como grupo formal de trabajo, han negociado ante la Jefa del área colocarse en una postura de privilegio que les permita emplear su poder, con el fin de influir en la toma de decisiones además de buscar la vía de convertirse en una especie de asesora de la líder, con lo cual permitirá desvirtuar datos o información para beneficio propio y favorecer al mismo tiempo sus intereses. Esta situación las ha llevado a una competencia fuerte y agresiva que les impide mantener un ambiente de trabajo cordial.

Bajo esta situación se puede agregar que las relaciones de poder son *instrumentales*, ya que un actor utiliza a otro para lograr sus objetivos, además con recíprocas pero desequilibradas –como lo menciona Crozier- por que aparece la habilidad de la negociación, donde indudablemente uno resulta ganador .

Desde el lugar que ocupa la diseñadora gráfica y la periodista orientan sus acciones y alianzas con respecto al grupo restante, sus acciones van desde una manera racional e irracional hasta intuitiva o emotiva, con el fin de mantenerse. Situaciones que se desarrollan para conseguir y mantener un estatus, un reconocimiento y un lugar privilegiado (por ser reconocido por la autoridad), lo cual servirá para mantener una imagen al interior y al exterior del departamento.

Cabe destacar que conflictos de esta magnitud se han desarrollado con anterioridad, es así como el problema medido en esta investigación puede ser tomado como un ejemplo de lo que ha venido sucediendo al interior del departamento, de las luchas de poder, de los enfrentamientos, competencias y parte de la convivencia diaria.

Ahora profundizaremos en el tema de las estrategias que conlleva ejercer el poder.

3.5.2 Estrategia y Poder

Con la situación que se expuso en los párrafos anteriores, se pensaría que los actores tienen planeados cada una de sus acciones, sin embargo Crozier y Friedberg nos indican que el actor *rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes, éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios.* (1990, p. 46)

Con base en las circunstancias cambiarán de decisión, rechazarán las alternativas de acción, o bien, descubrirán algunas más, debido a las consecuencias imprevistas, lo cual le obliga a “reconsiderar su posición”. Una misma lógica de acción se ajusta a las variaciones que pueden sufrir por día tales

situaciones. Además tendrán que tomar en cuenta la perspectiva en la que está situado el actor, el contexto, el constructo y el razonamiento estratégico del actor.

Dentro de ese ambiente o clima organizacional, los actores dejarán ver las estrategias que persiguen o que arman, además de las relaciones de poder sobre las que se basará su actuación, que como mencionamos anteriormente, será ofensivo –al tratar de aprovechar una oportunidad- o defensivo –al intentar mantener o mejorar su posición dentro de la organización-.

Con base en esta lógica, diremos que todos los actores son individuos de poder, ya que alguna vez han obtenido alguna ganancia de la organización, pero sólo unos cuantos lo ejecutaron de manera determinante. Pues, al demostrar más capacidad para emplear los recursos y controlar fuentes de incertidumbre, mayor será el poder.

Con el manejo del poder también viene implícita la toma de decisiones dentro de la organización. Ante la situación tensa que rodea la convivencia diaria entre la periodista y la diseñadora gráfica, la Jefa del área puede emplear parte del poder que ejercer, decidir que hacer ante una relación tan conflictiva, que afecta –indudablemente- a la calidad de un producto y la productividad de ese equipo formal de trabajo. Con tan sólo una toma de decisión, la Jefa del departamento podría destruir la fuente de poder de alguna de las otras trabajadoras o de ambas.

Ante tal panorama, se demuestra que dichas trabajadoras están sujetas a una autoridad, quien a su vez depende de las decisiones de la Directora Médica y el Director General del HIMFG. También ella se mueve bajo ciertas restricciones de libertad que impone el mismo sistema.

Sin embargo, debemos recordar que la actuación de cada uno de los involucrados está determinada por su personalidad, experiencia, vivencias, formación, profesión y cultura, entre otros elementos que le permiten tener una concepción de sí mismo y de la realidad.

Pero, además de todo ello, ¿cuál es la razón por la que se ve afectada la productividad, la eficiencia y eficacia del producto? Se puede estimar que la razón principal es la inadecuada comunicación entre el equipo de trabajo y la falta de información. Con una relación deteriorada a tal magnitud es difícil planear en conjunto el boletín interno; la interacción en el grupo de trabajo es nula, lo que obliga a la jefa del área a fungir como “mediadora”, ella se ha convertido en el canal, en el medio para que la diseñadora y la periodista “se comuniquen”.

Hasta aquí hemos visto como el ejercicio del poder implica realizar estrategias que permitan cumplir objetivos, pero también se ha señalado que con él llega la toma de decisiones, mismas que serán determinadas por las características que rodean a los actores en la organización, tales como la experiencia, la jerarquía dentro de la organización, sus relaciones, el conocimiento y la personalidad. Todos estos aspectos también caracterizan el poder ejercido por cada individuos, tema que trataremos a continuación además de la identificación de las fuentes y de los recursos.

3.5.3 Fuentes y Recursos. Caracterización del Poder

Estudiar a las organizaciones nos conduce a analizar al actor, a identificar las relaciones que sostiene con sus semejantes, a interpretar cada una de sus interacciones y a saber por que las realizan de esa manera. Además de contemplar que sus relaciones con los otros estarán caracterizadas por el poder, ya que este constituye un mecanismo usado con frecuencia para la existencia social del individuo, pues es empleado en cada una de las relaciones sostenidas.

A ello debemos agregar un aspecto importante que mencionan Crozier y Friedberg, *toda estructura supone, crea y reproduce poder, es decir, desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismos de control social.* (1990, p.28)

Entonces, el poder se establece cuando existe una relación de intercambio entre los actores, que supone una adaptación a través de la negociación, pero al

mismo tiempo se entiende como un atributo que opone a lo que tienen con los que no tienen.

El grupo formal de trabajo que desarrolla la elaboración del boletín, sustenta su poder en una relación de intercambio y dependencia, pues al no disponer de una lista de temas autorizados por el Director General no se podría iniciar el contenido del boletín y por ende el diseño. Al no haber un dummy de la publicación, la imprenta no imprimirá los ejemplares y estos no llegarán a las manos de los trabajadores.

Tal interrelación y dependencia existente en cada uno de los pasos que deben realizarse para poder cumplir con el proceso de la edición y distribución de la publicación interna del HIMFG; implica una continuidad, la cual al ser interrumpida o alterada –tal como nos lo mostraron las hojas de inspección- puede ocasionar retrasos importantes. Por lo tanto comparten una responsabilidad de los gastos generados por el incumplimiento de cada una de las fechas de entrega.

Al tener rasgos de intercambio forzosamente habrá partes que se favorezcan más que otras, lo que implica que uno saque más ventaja, pero cabe destacar que, ninguno está totalmente desvalido, por que siempre tendrá un recurso y una fuerza que son elementos importantes de la fuente de poder. El poder entonces, reside en el *margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder*, es decir la posibilidad de rehusarse a lo que el otro pida. (Crozier, 1990, p.58-59)

Lo anterior lo podrá conseguir al emplear los recursos de los que dispone por su situación global, como culturales, económicos, sociales, además de la personalidad de cada uno de ellos. Esto definirá el marco temporal, espacial y social en el cual se basará su estrategia. Además, será necesario que sean pertinentes y aplicables en relación con los objetivos del otro para establecer una negociación.

Es así como las fuentes y los recursos de poder de los actores estudiados son:

Actor	Fuente de Poder
Jefa del área	Su posición en el organigrama. Su posición al frente del grupo de trabajo. Experiencia. Conocimiento Control de ideas.
Periodista	Cooperación. Confianza de la Jefa. Toma de decisión (al respecto del contenido) Conocimiento de su quehacer laboral. Seguridad (ante lo que realiza) Estabilidad emocional.
Diseñadora	Tecnología (la computadora donde se realiza el dummy) Conocimiento de su quehacer laboral. La antigüedad en el puesto y la institución.

En este cuadro queda sustentado lo expuesto al inicio de este punto, la principal fuente de poder emana de la jefa del área, pues tiene el reconocimiento de las personas restantes, la periodista tiene ventaja frente a la diseñadora al contar con una estabilidad emocional que la otra no posee, además de disponer cuales serán los temas tratados, por su parte la diseñadora emplea muy bien el hecho de contar con la tecnología necesaria para desarrollar todo el diseño y ser la responsable de entregar el dummy a la imprenta.

Como se ha visto el poder va más allá de la imagen de la autoridad dentro de una organización, sin embargo ahondaremos más en el tema.

3.5.4 Poder y Organización

Como ya se ha mencionado, el poder no existe por sí mismo, sólo puede ser ejercido en una relación en la que estén inmiscuidos dos o más actores, involucrados en el cumplimiento de una tarea u objetivo, a través del cual conformaran un equipo o conjunto organizado. De esta manera el poder y la organización están ligados entre sí. La estructura de la institución delimita el ejercicio de las relaciones de poder entre los individuos, así como las capacidades de negociación.

Este planteamiento nos lleva a pensar que los actores sociales sólo podrán alcanzar sus objetivos a través del ejercicio del poder, pero no podrán ejercer poder entre sí a menos que persigan objetivos colectivos, así sus propias restricciones condicionaran –en forma directa- sus negociaciones.

Las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento formal, es decir los organigramas y reglamentos internos, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse ciertas relaciones de poder, donde verán limitada o no su margen de libertad, la posición que ocupan dentro de la estructura formal condicionará sus estrategias y capacidades de negociación.

Asimismo, la organización regula la circulación y el acceso a la información, así como los canales por donde les llega a los actores, lo cual predispone también las relaciones de poder entre ellos. Si rescatamos parte de la percepción alrededor de la comunicación manejada por los trabajadores del departamento de Comunicación Social nos podremos dar cuenta de lo acertado que es el comentario anterior. El 30% de los encuestados opinaron que la información no llega a tiempo y que indispensable para realizar sus actividades y cumplir con lo exigido por el área y por el mismo hospital.

El poder, dentro de una organización, depende –también- del control ejercido en este tipo de fuentes de incertidumbre que afectan la capacidad de

alcanzar objetivos, además de condicionar y limitar el desarrollo de los actores. Al establecer, la propia institución, los canales de comunicación entre sus miembros, define las posibilidades de acceso a esta y con ello regulariza el *desenvolvimiento* de las relaciones de poder.

Además afectará la capacidad de juego, ya que es la misma organización la que determina "los triunfos que pueden utilizar cada uno de los actores en las relaciones de poder". Por otro lado, restringe la voluntad de usar realmente esos triunfos para conseguir sus estrategias, pues deberá comprometer sus recursos y opciones (de ganar o perder) en una relación de poder.

La jefa del departamento al gozar de autoridad legítima, poder formal, control del área y especialización, le permite reconocer o sancionar a su equipo de trabajo, con lo cual incita la cooperación de los empleados.

Sin embargo, las relaciones de poder que se originan en la organización no se realizan bajo una misma lógica todos los días, se ajustan a las diversas situaciones y se mezclan en políticas diferentes, así como en relaciones de poder distintas.

3.5.5 Tipos de Poder

En torno al organigrama y a las reglas oficiales, es en donde la organización genera cuatro fuentes de poder, que según Crozier, corresponden a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre.

De tal forma se tienen aquellas que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional, la cual nos indica que el experto es el único que sabe como realizar cierta acción, dispone de los conocimientos y de la experiencia para realizarla, lo cual le permite resolver algunos problemas para la organización, situación que lo ubica en un lugar de privilegio. Con base en esto, se puede mencionar que cada uno de los involucrados en la elaboración del *Ixtlilton*, pueden presumir de especialistas dentro de las actividades que realizan, a pesar de que pueden existir individuos

aptos para desarrollar sus funciones sólo ellas conocen a fondo como desempeñarlo y lo que implica esto, por ello son necesarios para la realización del boletín interno.

La segunda fuente de poder está ligada a las relaciones entre la organización y su entorno o entornos, ya que no podría existir una institución sino establece relaciones con los medios que lo rodean, depende de ellos para obtener recursos materiales y humanos, además para colocar o vender su producto. Entonces los individuos o grupos que puedan controlar esta zona de incertidumbre y manejarla en beneficio de la organización, dispondrán de cierto poder. (Crozier, 1990: 71-72) En este caso se ubican a la periodista por un lado, ya que es a través de ella que llega la información para ser incluida en el boletín, además de ser el contacto directo con los demás departamentos o servicios que envíen otro tipo de material. Mientras que por otro, se localiza a la diseñadora gráfica, pues representa un puente con el impresor, ella es la responsable de entrevistar a los representantes de las imprentas para poder sugerir a la Jefa del área el más conveniente de acuerdo a las posibilidades institucionales.

La tercera fuente, es localizada por Crozier dentro del control de la comunicación y de la información. La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza y distribuye –entre sus unidades y miembros- la comunicación y los flujos de información entre sus diversas áreas y miembros. Si ubicamos esta afirmación dentro del proceso medido, diremos que cada uno de los actores involucrados necesitan información proveniente de otros puestos, departamentos o servicios (misma que es manejada por otros individuos), estas áreas por el simple lugar que ocupan dentro de una red de comunicación o flujo de información ejercerán el poder sobre la Jefa de Comunicación Social, la diseñadora gráfica, o bien, en la periodista. Es decir, el poder proviene de la tarea diaria, de los problemas creados mediante las relaciones con el exterior, se origina –además- en los actores, de los puestos y posiciones que ocupan en el organigrama y en los procesos de funcionamiento.

Finalmente, se identifica una cuarta fuente de poder que proviene de la existencia de las reglas institucionales, destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre. Sin embargo, paradójicamente, no las suprime del todo sino que crea otras que pueden ser aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a imponer y a regular. Las negociaciones y regateos que se generan a partir de la regla son un buen ejemplo de lo anterior, situaciones que se complican al momento de que el jefe aplica su criterio. Con ello puede jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que ella crea conveniente, al final el jefe, estará restringiendo el margen de libertad de los trabajadores. Sin embargo, estos estarán protegidos al no poderse ejercer con arbitrariedad las reglas.

Ante esto podemos notar que las fuentes de poder, que implican manipular las zonas de incertidumbre, las negociaciones, las voluntades e imposiciones de los actores, nos muestran la existencia de una segunda estructura de poder, paralela a la señalada por un organigrama y los reglamentos internos. Se aprecia, además, la maniobra real y los movimientos de los diferentes actores ante sus negociaciones respectivas. Es decir, nos permite ubicar y comprender las anomalías de la estructura formal y nos enfrenta al funcionamiento real, por que *esta estructura de poder constituye el verdadero organigrama de la organización*". (Crozier, 1990: 75)

Pero los actores no actúan solos se mantienen en coalición con los demás individuos con miras a resolver problemas o conseguir objetivos, dicha acción colectiva también se considera como un sistema de poder.

3.5.6 El Actor y el Grupo

La conducta del actor también está en función de las posibilidades que se le presenten de agruparse con sus colegas, es decir de construir relaciones con el prójimo para hacer funcionar su solidaridad, para afirmar o deshacer alianzas y para afirmar las tensiones psicológicas. (Crozier, 1990: 37)

Dichos fines o metas los mantienen juntos al mismo tiempo que los diferencia de los demás.

Un grupo es definido como una pluralidad de individuos que encuentran en contacto unos con otros, al mismo tiempo que tiene en cuenta su existencia. (Olmsted, 1966:17)

Estos actores que se hallan en contacto permanente entre sí, desarrollan una organización social e informal que conlleva la existencia de pautas de conducta *más allá* de las determinadas por la movilidad y la comunicación necesaria, para evitar interferencias y cumplir con la tarea. Se comparte un código que no se halla escrito, el cual prescribe lealtad. Sin embargo, no todos se comportan de la misma manera dentro de su grupo, se mueven y desempeñan diferentes roles tanto en los grupos formales como en los informales.

Estas características determinan los tipos de grupos que se forman al interior de la organización.

3.5.6.1 Definición de grupo y tipos

El grupo es un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros. Al mismo tiempo, como lo define Olmsted, el grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que entre sí contemplan su existencia y coinciden en un elemento común, mismo que establecerá una diferencia con respecto a los demás. (1966: 17)

El equipo de trabajo analizado en este capítulo, está totalmente alejado de lo que se llaman grupos estratégico o conservador, es decir aquellos que cuentan con un buen sistema de comunicación, acciones coordinadas y coherentes, capaces de intervenir en la vida de la organización. Tampoco cabe en la categoría de los llamados apáticos, los cuales no están situados favorablemente en el proceso de producción, no controlan ningún elemento importante en la vida de la organización y no logran descubrir o crear una oportunidad; además se

encuentran lejos de desarrollar alguna capacidad de cooperación y de existencia concreta.

Es más bien, un **grupo errático**, capaz de acciones vigorosas en casos muy específicos, su punto en común, que los "obliga" a trabajar por un mismo fin es la elaboración del boletín interno Ixtlilton; categoría aplicable también al resto del personal al coincidir en el objetivo de ofrecer servicios de información, orientación y ayuda que proporciona todo el personal de departamento de Comunicación Social, en dichos procesos se logra la cooperación y el trabajo conjunto, pero con problemas de comunicación –mismo que fueron reconocidos por la Jefa del departamento de Comunicación Social en la entrevista ya mencionada-.

Los problemas de comunicación entre las tres personas involucradas en el Boletín, hacen difícil una unión de manera continua y organizada, además de que les impide aprovechar cada una de las oportunidades que se les presentan.

Cabe aclarar que estos actores pertenecen a su vez a grupo informales diferentes, lo que les sirve para formar alianzas, fuerzas opositoras o sentido de pertenencia.

Como parte de otra visión alrededor de la clasificación de grupo se encuentran dos tendencias, la primera es considerar a los sociedades-como-grupos, la cual define a estos últimos como valiosas piedras angulares de la sociedad, permitió clasificarlos en grupos primarios y grupos secundarios.

Entonces a partir de tal dicotomía ubicaremos al grupo que trabaja en el boletín interno del HIMFG. Según las características pertenecientes a la clasificación de grupos antes mencionada, podemos mencionar que las personas reunidas entorno al cumplimiento de una tarea no corresponden al grupo primario, ya que no se hayan ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. Se acercan, más bien al grupo secundario, en donde las relaciones son *frías*, impersonales, racionales, contractuales y formales; participan según sus capacidades. Entonces el grupo se convierte en un medio o instrumento para lograr otros fines.

Por otro lado, la segunda visión es considerar a los grupos como sociedad, la cual nos dice que los grupos son subsociedades en la que tiene lugar la interacción social y en la que constituyen ambientes importantes del comportamiento individual. (Olmsted, 1966: 11-15)

Precisamente esta relación entre sociedad y grupo llevó a Edward Shils a realizar un ensayo en donde distinguió tres tipos de vínculos de grupo, el primordial, el personal e ideológico. El primero, es grupo unido por el lugar, es nuestro caso la organización, la oficina o lugar de trabajo, sitios que implican una afiliación involuntaria, característica principal del equipo formal de trabajo analizado en este trabajo, las tres involucradas pertenecen a dicho grupo por el sólo hecho de pertenecer al mismo departamento.

El segundo vínculo es de tipo personal, afiliación voluntaria de los individuos, vinculados por una simpatía que permite manifestaciones de tipo emocional; relación que llevan por separados los actores medidos, ya sea por pertenecer a grupos distintos o por mantener –por separado- una relación de este tipo con la jefa del departamento.

Y en el tercero, son incluidos los grupos que comparten una idea común, a la cual se encuentran consagrada.

Así, para finalizar diríamos que es un grupo errático, primario de tipo primordial y personal, considerado una sociedad-como-grupo, lo cual implica que desempeñe funciones positivas y negativas que serán mencionadas a continuación.

3.5.6.2 Funciones positivas y negativas

Ser miembro y parte de un grupo genera y proporciona satisfacciones personales o gratificaciones psíquicas que, le ayudarán a conservar el puesto. Dentro de esta visión positiva, el individuo o el actor dentro de una organización se

asociará con aquellos que comparten los mismos intereses. Sin embargo, esta unión servirá para algo más, será un instrumento para enfrentar a sus adversarios.

Los lazos de solidaridad sostenidos elevarán la moral entre los actores, lo que según Olmsted, es un factor importante para la alta productividad. Cabe resaltar que estas funciones positivas llevadas al extremo pueden ser negativas para la organización, un grupo muy unido puede provocar la restricción de la eficacia y eficiencia de los actores, al mismo tiempo esta lealtad entre compañeros puede ser disfuncional para la organización, ya que podrían generar acciones o manifestaciones de inconformidad, que perjudicarían a la institución.

Dentro del departamento de Comunicación Social existe un grupo que se distingue por presentar las últimas características mencionadas, ellos le dan vida al primer turno, la entrada de este personal puede variar de las 7:00 a las 8:00 horas, pero antes de iniciar sus labores está la convivencia, intercambiar comentarios, preocupación por su aspecto personal y tomar sus alimentos. Todo ello provoca que empiecen a trabajar alrededor de las 8:30 horas, mientras tanto los módulos de informes y la oficina no son productivos por alrededor de una hora y media, lo cual afecta la productividad del área. Tales acciones ya forman parte de su cultura organizacional, pero también han sido avaladas por los líderes que ejercen su poder en dicho grupo.

3.5.6.3 El líder y tipos de líder

La jerarquía que impone un grupo, hace suponer la existencia de un líder (punto central o focal de dicha organización), quien conoce lo que pasa en el grupo más que ningún otro miembro. Su personalidad lo ubicará en cierta tipología. Así, puede ejercer el rol *autoritario*, líder que toma sobre sí las responsabilidades de asignar tareas, de elegir a sus compañeros de trabajo y, de acuerdo a las necesidades, indicar los pasos a seguir con órdenes y direcciones; premia o rechaza el trabajo y permanece alejado del grupo.

A este tipo de rol se agrega el democrático, líder que favorece las discusiones del grupo y las decisiones a las que se debe enfrentar, trata de diseñar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y de perseguir otros caminos para lograr el mismo resultado, da libertad de trabajo a sus subordinados, lo cual le permite ubicarse en el mismo nivel que estos, además de mantenerse objetivo.

Por otro lado está el líder *laissez-faire*, desempeña una parte más pasiva, le da al grupo completa libertad de hacer, se mantiene presente en caso de que alguien lo necesite o requiera su ayuda, sin intervenir demasiado; actúa amistosamente, evita valorar u otorgar juicios de valor –como malo o bueno, positivo o negativo- al respecto del trabajo desarrollado por los actores o al referirse al grupo de personas a su cargo.

Dentro de esta descripción podemos tomar algunas características para ir conformando una tipología específica para el líder formal del equipo de trabajo, además de caracterizar a los líderes informales, los cuales ya fueron expuestos en el capítulo 2. Por lo pronto diremos que la Jefa del Departamento, Margarita Arista Rodríguez, ubicada como líder formal se acerca más al perfil del líder *laissez-faire*, ella muestra un carácter pasivo, en cada toma de decisión con respecto al departamento muestra cierto grado de inseguridad, no actúa por sí sola, prefiere respaldarse con el apoyo de la Dirección Médica antes de dar una instrucción por sí sola, lo que nos lleva a pensar que evade las responsabilidades de las decisiones tomadas. Actúa amistosa y comprensivamente ante el personal, siempre está dispuesta a escuchar la opinión de sus empleados, con el fin de ganar su confianza, de ser reconocida como Jefa del área, apoyada y valorada por todos los subordinados. Con respecto a la actitud asumida alrededor del problema medido, le da completa libertad a los actores involucrados, se limita a hacer algunas sugerencias, pero entre menos carga de trabajo posea es mejor.

Dicha situación no difiere de su relación con el resto del personal, los deja actuar bajo las formas establecidas, con ello evita involucrarse completamente con

las funciones del departamento de Comunicación Social, prefiere que se le notifiquen los hechos cuando ya se hayan resuelto los problemas.

3.5.6.4 Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido

Dentro de una organización los seres humanos se agrupan de manera formal e informal. La primera esta condicionada a la estructura y funciones establecidas por la institución, de la cual puede generarse una relación informal al compartir algo en común, que va más allá de las cuestiones laborales. Sin embargo este panorama no siempre puede desarrollarse de tal manera, el grupo formal puede mantenerse bajo relaciones frías y racionales, entonces los actores buscaran por su alrededor aquellos individuos con los cuales puedan establecer lazos emocionales y personales. Esto es precisamente lo que pasa al interior del departamento de Comunicación Social del HIMFG; al personal no le satisfacen las relaciones sostenidas entre todos, por ello se han formado subgrupos, se han unido con aquellas personas con las que pueden formar alianzas, posturas y planes ante las decisiones y acciones de la líder formal (es decir de la Jefa del departamento), de los líderes informales o de aquellos individuos que atenten contra su estabilidad, postura e imagen.

De manera similar, ocurre con las personas involucradas en la edición del boletín. Las tres mujeres implicadas juegan un papel dentro del proceso, se han originado juegos de poder y enfrentamientos directos entre ellas, que han generado que su grupo sólo funcione dentro de un plan de trabajo formal y en el interior de la organización. Al mantener únicamente relaciones formales, se han unido a los grupos que mejor convengan a sus intereses, con los cuales se pueden respaldar, sentirse apoyadas y también adquirir otro tipo de roles, papeles y modificar su comportamiento.

Es así como la jefa del área, dentro de grupo formal es líder, sin embargo su postura es más de mediadora que autoritaria, mientras que la periodista y la

diseñadora respectivamente, son las subalternas que mantienen una lucha constante y permanente por ganarse la confianza y simpatía de la jefa, ello ha originado que la relación sea hostil y conflictiva, que se mantengan siempre a la defensiva y con reservas. La actitud de las tres se transforma al encontrarse cada una en su grupo; la jefa del departamento, deja de figurar como líder para regir su comportamiento con base al grupo que pertenece, en tanto que la periodista es buscada por ser una de las pocas personas con estudios superiores, lo que la hace gozar de una posición elevada y respetada pero sin llegar a ser líder, y por último la diseñadora, quien al interior de su grupo se distingue por su afectado estado emocional, que la lleva a generar compasión entre sus compañeros.

Todo ello afecta indudablemente a la parte productiva, no sólo de un proceso en particular, sino del resto de los servicios ofrecidos por el departamento de Comunicación Social, ya que el tipo de relaciones vistas en el proceso medido se repiten con similitud en los restantes equipos de trabajo.

Pero ¿cuáles son los costos que genera a la organización a partir de lo planteado en este capítulo?

3.6 Costos para la organización

Las acciones no cumplidos, los procesos a largados y los actos de todos los individuos que conforman la organización, llevan implícito un costo para la misma.

Es uso de términos como costo o beneficio traspasa las bases del entendimiento económico o monetario, implica otro tipo de valor en donde la participación de los individuos es lo importante. Pero el costo para el hombre también implica el beneficio, es decir *actuar cuando el interés entendido a mayor o menor plazo es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste.* (Moles, 1982: 40)

Es aquí donde aparece el concepto de utilidad (entendida como el interés que le puede motivar al actor, realizar alguna tarea de la cual pueda obtener beneficio alguno).

Con todos los elementos planteados se puede decir que el individuo actúa cuando el beneficio que obtiene –de un acto- es claramente mayor a los recursos internos utilizados.

Los costos pueden ser clasificados como:

Costos Temporales: que está determinado por el tiempo que se tenga para darse un acto. Este, es uno de los costos que más marcan las acciones humanas en la vida cotidiana.

Costo Energético: abarca a la energía física invertida para la realización de una acción.

Costo Psicológico: es la movilización del aspecto mental del ser, que motiva pasar de la inercia a la acción y al cumplimiento. Este se ha dividido en dos categorías:

Costo Cognoscitivo: esfuerzo intelectual para el desarrollo de la acción, mismo que implica un costo adicional para la codificación y decodificación.

Costo de Riesgo: se encuentra ligado a la falibilidad del medio ambiente, a la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción. (Moles, 1982: 49-57)

Los costos económicos que el proceso analizado genera para la organización son significativos, de acuerdo al reporte de las hojas de inspección-, por que a final de cuentas es dinero que se está perdiendo, la organización está pagando por no hacerse el trabajo o por hacerse fuera los tiempos estipulados. Esto en un institución con bajo presupuesto es relevante, ya que lo poco que tiene lo gasta inútilmente. Situación no compartida ante los miembros, por que ello se siguen beneficiando aún cuando no realicen sus funciones dentro de un margen de tiempo.

Resulta importante establecer los costos y beneficios para los actores que participan en el problema medido, la edición del boletín interno.

Proceso	Costo – Beneficio
Edición del Boletín Interno Ixtlilton	<p>Existe un costo temporal a partir del desempeño de los actores dentro del proceso medido, esto genera un pérdida de \$27,628.76 durante la realización de dos ejemplares en cuatro meses.</p> <p>Además se registran costos energéticos elevados, pues la intervención no es sólo de tres actores, se inmiscuyen distintas visiones a lo largo del proceso que pueden modificar los planes de trabajo, de diseño o de contenido, que –en la mayoría de las ocasiones- hay que acatar. A eso le agregamos que no es la única actividad o función que desarrollan los actores, existen otras funciones que deben ser atendidas a la par.</p> <p>Esta situación indudablemente implica un costo psicológico. Toda la elaboración del boletín se vive a partir del estrés, por un lado es la tensión de tener que trabajar en un equipo con malas relaciones, además de combinarlo con otras actividades, y por otra parte el estrés que se vive a partir del cumplimiento de fechas.</p> <p>Se presenta también un costo cognoscitivo a partir de los esfuerzos intelectuales que se originan desde el momento de pensar los temas que deben ser incluidos y el diseño para cada hoja, la portada, etcétera.</p> <p>Además de afrontar un costo de riesgo, pues al depender directamente de la Dirección General, todo el trabajo que a consideración de su representante, si se tiene su aprobación se concluye el proceso, si hace algunas observaciones hay que re-trabajar el boletín, lo que conlleva otro gasto psicológico, energético y cognoscitivo.</p>

Como se puede notar toda tarea realizada implica un costo para el actor y la organización, sin embargo en ocasiones su paga o recompensa no es paralela al esfuerzo o gasto invertido. Por ello no es raro encontrar personal frustrado y desgastado dentro de las organizaciones, además de que se les exige cumplir en tiempo sus funciones no se les estimula o reconoce el esfuerzo aplicado.

A partir de todo lo planteado en este capítulo se puede concluir a través de un análisis causal.

3.7 Diagnóstico del capítulo 3

Después de analizar y generalizar la estructura y funcionamiento formal e informal de la organización nos adentramos al estudio y análisis de nuestro objeto de estudio, del cual hemos estudiado un proceso formal de trabajo: el Boletín Interno Ixtlilton, en donde los tres actores involucrados juegan un papel importante para el cumplimiento de tal labor. Con la aplicación de la observación, de hojas de inspección, de cuestionarios y otras herramientas o técnicas de investigación pudimos reconocer las diferencias entre lo formal y lo real, así como la participación de los individuos y los grupos en el problema medido.

Con todo esto se detectaron retrasos importantes en la elaboración del boletín, retrasos que implican costos económicos, psicológicos y materiales para la organización, que sin dudar tanto el Director General como la misma Jefa del área, no se han percatado de ello, dichos resultados (negativos y perjudiciales) han ido en aumento como se puede ver en las hojas de inspección. A pesar de que el personal involucrado dijo sentirse altamente productivo –de acuerdo con sus cuestionarios de Clima organizacional- la realidad indica que lo contrario, el trabajo de los actores que interviene directamente en el proceso no se apega a las fechas de entrega, además se agregan los conflictos personales por los que atraviesan, que sin duda alguna afecta la productividad del departamento. Las tres mujeres a cargo del Ixtlilton, no se sienten bien al trabajar juntas, no existe

comunicación alguna –principalmente entre la diseñadora y la periodista-, situación que no pudo mejorar la líder del equipo.

Una de las razones principales de este problema es la competencia directa entre las subordinadas por obtener el reconocimiento de la jefa, el cual sería útil para mejorar o manejar otra imagen (tal vez de privilegio) ante el resto del personal. Este objetivo ha impedido que el grupo labore en un clima cordial y de cooperación, su “unión” está determinada por la organización y el departamento, pero desde el rol asignado han aprendido a negociar y a ejercer poder para lograr objetivos particulares. Fue así como se observó, casi al final de la realización de este capítulo, como la relación sostenida entre los tres actores, se afectó aún más. Ante una postura intolerante e irreverente del Actor 3 ante la Jefa del área; ante tal acontecimiento se determinó que se gestionara el cambio de la diseñadora, pues además había expresado su negativa de trabajar en equipo con el Actor 2. Sin embargo, no fue posible, lo cual generó más hostilidad, desconfianza y menos cooperación del grupo.

Tales problemas comunicativos y de percepción entre las tres involucradas se deben a la forma en como perciben el mundo, cuales son sus necesidades y como construyen su realidad.

CAPÍTULO 4

La comunicación en las organizaciones

Una vez que conocimos y diferenciamos el proceso de trabajo formal, ideal y real de la edición del Boletín Interno Ixtlilton -que elabora el departamento de Comunicación Social del HIMFG- por medio de técnicas cuantitativas; y de separar las mismas dimensiones en el funcionamiento de dicho departamento (diagnóstico que sirvió para detectar algunos de los problemas comunicativo – informativos que impacta en la productividad y que conllevan diversos costos para el Hospital Infantil de México Federico Gómez), es momento de analizar el papel y la importancia de la comunicación en nuestro objeto de estudio.

Es así como en este capítulo detectaremos y diagnosticaremos los problemas comunicativos, a partir de las representaciones de los flujos de información, de las relaciones humanas y del mismo comportamiento de cada uno de los actores que le dan vida al departamento de Comunicación Social, además de las relaciones humanas que le dan vida al departamento en cuestión.

Además podremos identificar cual es el papel de los actores en la acción comunicativa, como se organizan dentro de su ámbito laboral, cuáles son los grupos formados al interior del departamento y el papel de la comunicación – información en el cumplimiento de sus tareas, objetivos o fines.

Es decir, se analizarán las representaciones que los actores producen para poder entenderse en una situación determinada, y –como lo dice Habermas- para coordinar sus planes de acción y con ellos su misma acción. (Ávila, 2001: 55)

En organizaciones como el Hospital Infantil de México Federico Gómez, y en toda la sociedad, la comunicación es el único vehículo por el cual "el sujeto puede exteriorizar y construir su identidad con / frente al otro"; en ese momento puede proponer sus deseos, sentimiento y pasiones, así como constatar "qué tanto comparte con el otro", con el grupo formal de trabajo que lo rodea, lo cual le permitirá identificar la posibilidad de convivencia. (Ávila, 2001: 56)

Por esta razón se tiene el interés de especificar si existen problemas de índole comunicativa o informativa en los procesos de trabajo tomando como punto de partida la edición del boletín interno. Lograr una buena distinción nos exige presentar los puntos semejantes y diferente de ambos conceptos, así como su importancia dentro de una organización. Además de realizar breve recorrido por las teorías hasta llegar a los panoramas actuales de la Teoría Comunicativa, lo cual nos dará elementos para que al final de este capítulo se puedan arrojar soluciones viables que ayuden a mediar o resolver la problemática comunicativa.

Para cumplir con este objetivo se aplicarán técnicas cualitativas, como el grupo de discusión con el cual obtendremos las representaciones de gente que está ávida por expresar su sentir; éstas nos mostraran aquello que determina su acción en la institución, su forma de organización, sus diferencias y necesidades.

Con la aplicación de dicha técnica cualitativa se buscará que cada uno de los actores exprese sus emociones, deseos, frustraciones y aspiraciones, así como de su relación con el departamento y de la organización a la que pertenecen, todo con el fin de resaltar la voz del factor humano dentro de las instituciones mexicanas y de diseñar posibles estrategias comunicativas que logren hacer de su lugar de trabajo una sitio de oportunidades y totalmente habitable, con todas las condiciones que eso conlleva.

4.1 Base de la Comunicación

La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, es el proceso esencial en cada una de estas, sin embargo se limita. Inicialmente, la comunicación en una organización está pautada por el organigrama, esta estructura formal que impone una visión, que condiciona y que es asimétrica, por que se desenvuelve a partir del rol y de la función determinada por el espacio (organigrama-sociograma). (Ávila, 2002:58)

Ello conduce a entorpecer –la mayoría de las veces- los procesos y el

desarrollo de actividades, entonces las respuestas y las acciones se retrasan por una falta de información.

Por ello se dice que sin el intercambio de esta última, la organización no funcionaría, no podría mantenerse o desarrollarse, así que es muy importante la producción de datos, de significados y significantes.

Por la dinámica, capacidad y necesidad de sus integrantes, la comunicación rebasa los límites organizacionales, se generan otras perspectivas afectivas, rituales y funcionales.

A partir de esto, se dice que la organización "es una conversación", la organización y sus miembros se comunicarán permanentemente. "Conversa la organización y conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera". (Ávila, 2002:58-59)

Entonces la comunicación y la información obtienen un valor importante, bajo este contexto se deben describir sus diferencias semejanzas y puntos de intersección.

4.1.1 Comunicación

Debido a la comunicación se originan las relaciones y los encuentros entre los seres vivos, ello indudablemente implica algún tipo de interacción, con la cual se buscará el entendimiento, negociación y coordinación.

La definición más sencilla de este concepto nos dice que es un acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado, y para captarlo se deberán compartir significantes comunes o haber compartido algún tipo de experiencia similar. (Paoli, 1990:11)

Desde otra perspectiva, se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es una alternativa de comportamiento, una interacción

indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, que por supuesto incluye a los sistemas organizacionales. (Ávila, 2002:53)

Sin embargo, cabe aclarar –tal como lo explica Xavier Ávila- que dentro de la interacción que exige la comunicación, se enfrentarán realidades distintas, pertenecientes a cada uno de los actores involucrados, pero las *distancias* se reducirán al llegar a cuerdos a través de la coincidencia, al conciliar en varios puntos o aspectos. Por eso es posible la comunicación entre los hombres.

Habrá que explicar que para que haya comunicación son indispensables los siguientes elementos básicos:

- ♦ Actores comunicativos (Ego y Alter),
- ♦ Instrumentos,
- ♦ Expresiones, y
- ♦ Representaciones.

Ego (ser vivo que interactúa con otro de su misma especie) dispone de una *sustancia expresiva* que modificará, las señales resultantes serán transportas hasta Alter por medio de un canal, una vez recibidas, Alter las trabajará expresivamente (a través de instrumentos de comunicación: órganos biológico y/o tecnológicos) para lograr un acoplamiento con el trabajo perceptivo de Ego. Dicha interacción supone la capacidad de realizar procesos cognitivos con los cuales se diferenciarán las expresiones, mismas que serán asociadas con un repertorio de representaciones. (Martín, 1993:14-22)

Es en esta parte del proceso de comunicación donde interviene el contexto social de cada uno de los actores, aún cuando tienen las posibilidades de evocar algo en común, su contexto social, el modo de interpretar y valorar la realidad, transformará el sentido y lo que se suponía común se vuelve otra vez algo diferente pero entendible o con un mínimo de sentido comprensible. (Paoli,

1990:12-14)

Cabe aclarar que la comunicación no es sólo una acción del ser humano, no surge ni se origina con el hombre ni en el origen de su aparición en la Tierra, la comunicación también se ejecuta en otros seres vivos de su misma especie o de diferentes, orientados –como lo dice K. Lorenz- a lograr ajustes necesarios para ciertas funciones biológicas del actor animal o humano. (En Martín Serrano, 1993:28)

Al margen de todas estas características y cualidades, y después de haber hecho la anterior aclaración, se dice que la comunicación no deja de ejercerse, se ejecuta, es decir, se intercambia constantemente información. Ocurre lo mismo dentro de una organización, en ella se produce, incorpora, consume e intercambia información.

4.1.2 Información

El funcionamiento organizacional depende del proceso de la información. Las organizaciones son sistemas de información, son sistemas de comunicaciones, de toma de decisiones. (Morgan, 1998:69)

Aunque se suponga, información no es lo mismo que comunicación, se oponen, sin embargo paradójicamente son fenómenos ligados.

Bajo estas afirmaciones, la información es definida como un proceso “o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación”, bajo la perspectiva de que es un *principio de orden* (in-formar, poner en orden, en forma) “que permite anticipar (prever y coordinar) la acción dentro de un orden que cohesiona” a los actores.

También se dice que es sinónimo de codificar. Para Spencer – Brown informar es diferenciar, trazar fronteras (Ávila, 2001: 61); o sea, distinguir entre el orden y el desorden.

Esto le permite al actor retomar los datos de su ambiente para estructurarlos de una manera determinada tal, que le sirvan como guía de su

acción, por que la información no son sólo los datos obtenidos sino lo que se hace con ellos; al darles una utilidad específica entonces se informa. (Paoli, 1990:15-16) La incertidumbre entonces se reduce a través del mensaje, que como ya se ha mencionado, se interpretará de acuerdo al marco de referencia de Alter y Ego.

Se puede concluir, de acuerdo a las afirmaciones de Ávila Guzmán en julio del 2004, que la información es el dato nuevo, aquel que no es redundante, que se agrega como un conocimiento nuevo, mientras que la comunicación provoca la reacción del otro, buscará modificar comportamiento y representaciones.

4.1.3 Comunicación e Información en la organización

Los empleados de una institución tienen necesidades comunicativas, como saber el rumbo de la organización, el camino o las opciones que se tomarán para llegar allí y su participación en dicha acción, así como el significado de esto para ellos. Al relacionar su bienestar individual y su futuro, se vincularán con el presente y futuro de la organización, por lo tanto querrán saber el plan, las estrategias a seguir para que funcione y principalmente cuánto deberá esforzarse o invertir para lograr lo planteado.

Por ello se debe asumir a la comunicación como parte del complejo organizacional, puede ser observadora y generadora de auto-observaciones, recuperadora y productora de intuiciones y experiencias, reposicionadora y articuladora de discursos y entramadora de acciones. (Juárez, 1997:22)

Habrá que recordar, como una primera lección de la comunicación organizacional, que una *acción siempre vale más que mil palabras*. Si a las personas no se les trata bien, si se les vigila y se hace evidente que no se les tiene confianza, además de no darles retroalimentación más que de forma crítica, entonces creerán más en su experiencia e ignorarán palabras amables. (D'Aprix, 1986:23)

La organización y la cabeza general, así como de cada área deberán estar

preparadas para compartir la información de manera constante, exacta y confiable. Ello significa ordenarla claramente para poder comunicarla en términos de su significancia para cualquier persona que tenga un interés percibido. Todo ello implica *la buena voluntad* de la institución, para compartir así, información a un nivel de alta prioridad. (D'Aprix, 1986:38)

Toda institución produce, incorpora, consume e intercambia información, este *principio de orden* (es decir la información) permite prever y coordinar la acción de los miembros de la organización, con lo cual la comunicación puede ser empleada para trazar los rumbos de la institución, para determinar el qué hacer y el cómo hacerlo.

Ya que se ha delimitado las diferencias entre comunicación e información, así como sus puntos de intersección en la organización, se describirán los problemas de índole comunicativo - informativos en el proceso medido además de resaltar otros dentro del área estudiada.

4.1.4 Problemas Comunicativo-informativos

Durante el desarrollo del capítulo anterior se detectaron problemas comunicativo-informativos en los actores que intervienen en la edición del boletín interno que elabora el departamento de Comunicación Social, estos mismo nos muestran parte del clima y la cultura organizacional que se vive no sólo en el área en cuestión, sino en todo el Hospital infantil de México, los cuales indudablemente impactan en el desarrollo de las actividades y funciones.

Habrá que resaltar primero que el equipo de trabajo a cargo del boletín interno no es un grupo cohesionado, se ha visto fragmentado por las distintas personalidad y perfiles de los involucrados, existen acuerdos y negociaciones forzadas además de poca cooperación y compromiso entre ellos.

Con este antecedente se puede decir que los problemas comunicativos e informativos son los siguientes:

Problema Comunicativo	Problema Informativo
<ul style="list-style-type: none"> ♦ ' La visión distinta, la poca cooperación y disposición para realizar el boletín representa un primer problema comunicativo. ♦ Por decisiones de la jefa o de personal externo se cambian los temas, lo cual implica redactar nuevas notas y ajustar el diseño. ♦ No existe comunicación entre la diseñadora y la periodista por problemas personales, a lo cual la jefa sirve de mediadora. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ El contenido del boletín interno sufre modificaciones al incluir temas no contemplados. ♦ Cuando la información viene de fuera, hay que esperar más tiempo del contemplado-

La falta de información limita la oportunidad de innovar el contenido del boletín, lo cual lo hace repetitivo, redundante y poco atractivo para el público lector. Se tienen, entonces, carencias y vacíos informativos al seleccionar los temas a publicar, así como el diseño a usar.

Cabe aclarar que la falta de información es común en este departamento, lo cual lo limita y entorpece su función, situación que también repercute en el ámbito comunicativo.

Antes de proseguir con este diagnóstico explicaremos los modelos teóricos de comunicación, mismo que nos servirán para tomar elementos teóricos en el análisis final de este capítulo.

4.2 Modelos de Comunicación

Al contemplar a la comunicación como una *transferencia de información*, nos lleva a pensar en el modelo más simple que supone a un emisor enviando un mensaje al receptor, sin embargo dicho esquema mostró límites al no contemplar

el proceso de codificación y decodificación, así como al reparto de *significaciones* en un *contexto* portador de sentido. Pero sobre todo al considerar que la recepción del mensaje es un registro pasivo, cuando dicha actividad es totalmente activa. La acción comunicativa no es un proceso lineal, sino interactivo donde los interlocutores ocupan –alternativamente- una y otra posición.

Para llegar a estas aseveraciones se superaron corrientes y modelos que se esforzaron por describir y analizar los mecanismos de la comunicación, mismos que trataremos a continuación.

4.2.1 Funcionalismo

Vino a reforzar la Teoría Clásica de la organización (se le dio un mayor peso al organigrama y a la diferencia entre los puestos y las funciones). Es así, como se convirtió en una corriente teórica, construida desde, por y para el poder.

En ella se estudia a *quién* va dirigido el mensaje y con *qué efectos*, desde la perspectiva del Conductismo (causa – efecto), dejando fuera quién lo dice y cuál es el poder. Aquí la comunicación es un instrumento que utiliza instrumentos psicológicos para lograr fines sociológicos.

Aquí se presenta a la comunicación como la transferencia de un mensaje bajo la forma de señal, desde una fuente de información, y por medio de un emisor y un receptor, dicha transmisión puede ser afectado por *ruidos*. (Marc, 1992:22)

Paoli en su libro de Comunicación e Información, denota que el funcionalismo apunta que para cubrir las necesidades de los hombres se requieren de instituciones cuyas funciones se encaminen a satisfacerlas.

Precisamente ésta constante es lo que caracteriza al funcionalismo, elabora una serie de problemas funcionales comunes a toda la sociedad con el supuesto de que bajo la apariencia de una gran diversidad de conductas se ocultan problemas humanos similares. El sistema social no puede ser analizado, desde un punto de vista estático, sino a través de su función, que implica un estudio dinámico. (Disponible en: www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/funciona.htm)

Bajo esta perspectiva el funcionalismo entiende a la sociedad como un organismo vivo de naturaleza estable, donde cada sector cumple una función necesaria para el resto, la cual se verá afectada si alguna de las partes deja de funcionar, sin embargo dicha disfunción también es previsible.

Es así como la comunicación se ve como una forma de diálogo social, donde se emplean vehículos para el entendimiento, entonces se convierte en una estructura que agrupa a los individuos socialmente. Dentro de la organización el modelo que se contempla y maneja desde el funcionalismo es vertical, descendente, sin retroalimentación y respetando la voluntad de la autoridad, volvemos al planteamiento inicial, es una corriente teórica para y por el poder.

Una vez que se expusieron los rasgos más generales del funcionalismo, haremos un recorrido por las ideas principales del Estructuralismo.

4.2.2 Estructuralismo

Este modelo se deriva del campo de la lingüística estructural; tiene sus fuentes filosóficas en Kant quién señaló categorías universales aplicadas por el conocimiento, a cualquier dato que proceda de la realidad, las cuales sirven como *modelos* para elaborar las representaciones del mundo (Martín, 1999:138)

Es aquí donde se plantea el análisis de la realidad como una estructura social; se derivan diversos modelos para estudiar la significación de la acción humana en su contexto, las unidades interrelacionadas no son consideradas como un conjunto sino como formas significantes.

Con base en lo planteado por Ferdinand de Saussure, el estructuralismo pretende mostrar las estructuras a través de las cuales el relato se convierte en un medio de comunicación, donde la combinación de significantes evocan significados comunes. Con ello se pretende elaborar una lingüística que vaya más allá de la frase. (Paoli, 1990:36)

Es así como el estudio se centra en el mensaje y en el código, en el

significado intrínseco. Se maneja un modelo *componencial*, nombrado así por Jakobson, con el que se muestran las funciones comunicativas específicas de cada componente: el emisor envía un mensaje (secuencia de señales donde la sustancia es la información) al destinatario. Para ser operante, el mensaje requiere de un contexto en el que envía un contexto perceptible para el destinatario, que es verbal o susceptible de serlo. El mensaje requiere de un código común, así como de un contacto (un canal físico y una conexión psicológica entre el emisor y el destinatario). (Marc, 1992:24)

En el estructuralismo, se utilizan modelos para estudiar la significación de la acción humana en su contexto, este conjunto de categorías, interrelacionada de manera constante, ayudan a entender cómo es que las relaciones humanas significan y cómo es que mueven a la acción dentro de las estructuras de significación. Dichas unidades interrelacionadas no se consideran como un conjunto de órganos, sino como formas significantes, esta es la diferencia entre el enfoque estructuralista y funcionalista.

Es momento de revisar los fundamentos de la Teoría Marxista.

4.2.3 Marxismo

El marxismo es una teoría derivada del materialismo dialéctica de Marx, fue construida con un método rigurosamente científico que se opone al funcionalismo y estructuralismo, dicha teoría es entendida como una praxis que combate la alineación y pone las fuerzas productivas al servicio de toda la sociedad, por eso es entendida como una corriente al servicio de una clase social, del todo sobre las partes. (Paoli, 1990: 48)

Las representaciones conscientes de los individuos no brotan espontáneamente, dependen de los procesos sociales reales, que condicionan su percepción, ya que verán las cosas como aparecen en su contexto histórico.

Esta situación permite conocer los verdaderos procesos de control, donde *las representaciones conscientes de los individuos dependen de los procesos*

sociales que condicionan su percepción. Es así como se centra en el papel y la denuncia del emisor, la ideología dominará la manera de operar en la sociedad, la organización y el mundo.

Para el método marxista, la comunicación no puede verse como un elemento aislado, está dentro del concreto social interrelacionado, que se mueve – dentro de una estructura cerrada- en sentido jerárquico vertical, ascendente, descendente y horizontal, principalmente, sin darle peso a la retroalimentación.

Aunque es un modelo atrasado es el más vigente en nuestras organizaciones mexicanas, esto le podemos notar en la estructura del Hospital Infantil de México y al interior de sus departamentos, en estos la comunicación es descendente, jerarquizado con posibilidades de invertirse pero sólo para aceptar las órdenes dadas por los jefes o superiores.

Con la crisis de las Ciencias Sociales y de los modelos antes descrito fue necesario reconstruir y rediseñar las teorías. Es entonces cuando se dan las fusiones entre corrientes para intentar dar una visión global, cubrir los vacíos teóricos y obtener una visión de conjunto.

Se genera pues el Funcional-Estructuralismo, Estructural-Funcionalismo, Estructural-Marxismo y Marxismo-Estructuralismo. Sin embargo, no resultaron efectivos ya que la crisis estaba en el fondo, en la identidad de la Ciencia Social.

Se requería de una visión donde el mensaje y la interacción no fueran únicamente lineales, sino cíclicas por eso se propusieron nuevos modelos en donde las representaciones fueran parte importante del análisis de la comunicación, y donde la retroacción abriera generara nuevamente un proceso comunicativo. Por eso la necesidad de presentar los modelos contemporáneos de comunicación en este capítulo.

4.3 Modelos contemporáneos

Estos modelos se fundaron a partir de la idea de que el ser (actor) le da sentido a la realidad, el binomio actor-realidad no se pueden separar uno del otro; el ser se construye por sus acciones, así va conformando su mundo y viceversa (el mundo se construye por la concepción del actor. El vínculo que comparten estos dos elementos es la COMUNICACIÓN. Por eso se dice que somos seres comunicacionales, por que nos construimos a través de ésta, somos entonces comunicación: "Me comunico luego existo".

Bajo este planteamiento se fundaron las teorías: General de la Comunicación, de los Actos, de la Cibernética, de la Mediación, de las representaciones, entre otras. Iniciaremos con la descripción de las ideas centrales de la Teoría de los Actos.

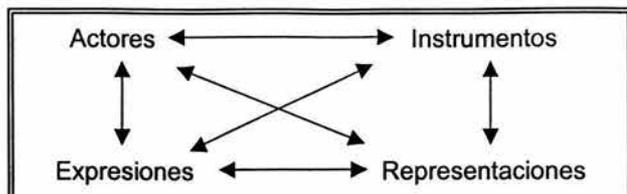
4.3.1 Teoría General de la Comunicación

Esta teoría deja fuera la idea de que el actor es el único ser comunicativo, entonces nos dice que cualquier ser vivo que interactúe con otro u otros seres vivos de su misma especie o especies distintas, recurriendo a la información, comunicará. El manejo de la información recurre e implica a la interacción.

En general la Teoría de la Comunicación reconoce la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a un comportamiento comunicativo. Esta capacidad de comunicar supone la aptitud, por parte del ser vivo, de modificar el estado de la materia (orgánica o inorgánica). Dicha capacidad, además, implica que el actor disponga de instrumentos biológicos o tecnológicos.

Martín Serrano señala que aunado a esto el actor tiene la capacidad de referirse a los objetos y no sólo manejarlos, es decir, que puede representarse las cosas, los seres y situaciones como objetos de referencia de la interacción comunicativa. (1993: 20)

Y se propone un proceso comunicativo con estos cuatro componentes:



Dicha Teoría abre un estudio a la tarea comunicativa, la cual recurre al empleo de sustancias materiales sobre las que actúa el individuo para producir expresiones.

La Teoría de la Comunicación pretende integrar en un mismo modelo explicativo un sistema que rija las leyes físicas y biológicas, constricciones sociales y axiológicas. (Martín Serrano, 1993:25)

4.3.2 Teoría de los Actos

La Teoría de los Actos, según Martín Serrano, se especializa en aquellas prácticas del ser vivo (interactivas o autónomas) que suponen un esfuerzo inmediatamente orientado a controlar el estado energético del sistema en el que el ser vivo se desenvuelve. Es una teoría destinada a fundar el estudio de los comportamientos ejecutivos.

Moles plantea una teoría de la comunicación a partir del entendimiento de que ésta es una acción; los actos son una serie de comportamientos que se dan en función del medio ambiente en el que se encuentre inmerso el actor, esto determina la naturaleza de su comportamiento.

Así se identificaron dos tipos de acciones:

- Acción energética: implican gran esfuerzo.
- Acción no energética: como los actos comunicativos (las órdenes y la toma de decisiones)

Se debe aclarar que el ser no actuará si el beneficio que obtenga del acto es menor al costo que este implica. Existe entonces una ecuación de paso al actor, similar a la ecuación de la corriente conductista: estímulo-reacción.

Pero el comportamiento no sólo está en función del estímulo, sino también de la personalidad y el contexto, es decir de la situación en que se encuentra el individuo.

El individuo frente al mundo efectuará una serie de acciones que se constituirán en secuencias de actos elementales, a lo cuales —en conjunto— se les llaman “tácticas”, que conformaran un ciclo indefinidamente renovado.

Es así como la teoría de los actos consideró al individuo como una caja negra abierta”, con una determinada relación causa-efecto, que implica *feedback*.

Y para profundizar más en el término de la retroacción (*feedback*) veremos en que consiste la Teoría de la Cibernética.

4.3.3 Teoría de la Cibernética

Es una ciencia interdisciplinaria enfocada al estudio de la información, la comunicación y el control (en donde cabe el proceso de gobierno y de la obediencia). Wiener utilizó esta metáfora para caracterizar los procesos de intercambio de información a través de los cuales las máquinas y organismos incorporan una autorregulación de su comportamiento para mantener unos estados constantes.

Es parte de la idea de que, la habilidad de un sistema con un comportamiento autorregulado dependerá de los procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o retroalimentación (*feed-back*) negativa.

La retroacción designa la reacción del receptor al mensaje emitido y su entorno hacia el emisor. A esta acción se le han distinguido tres funciones: de regulación de acumulación cíclica y de acumulación didáctica.

El *feed-back* constituye el paso esencial de la comunicación a la interacción, se considera que la fuente y el destinatario son tanto emisores como

receptores, ejercen funciones diferenciadas en un proceso circular. (Marc, 1992:23)

La cibernética indica en sí que la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales, con ello se economiza energía y propicia competencia al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de las circulaciones de signos y señales, dicho desarrollo de señales variada y precisas permitirá la construcción de una organización flexible, adaptable y realizante.

Los cibernéticos conducen a una teoría de comunicación con cuatro principios:

- Los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de sus entornos.
- Deben ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema.
- Detectar desviaciones significativas de las normas.
- Ser capaces de iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias. (Morgan, 1998:72-75)

Todo para unir comunicación y mandato informacional; la información comunicada se convierte en programa, se constituye en "órdenes o instrucciones" que ponen en funcionamiento, inhiben o coordinan las acciones-operacionales de la organización. Lo cual nos induce pensar, desde esta perspectiva, que la comunicación se encontraría subordinada al mandato. De hecho, la cibernética se consideró como la ciencia del mandato por la comunicación; esta teoría oculta el poder escondido tras la orden, que convierte a la información en coerción.

Para entender esta concepción pasaremos a revisar los fundamentos de la Teoría de la Mediación, lo cual nos dará elementos para poder entender la realidad de los actores.

4.3.4 Teoría de la Mediación

El objeto específico de la Teoría de la Mediación es el estudio de cómo se establece correspondencia a través de modelos de representación del mundo.

Un sistema representa un conjunto de fenómenos con características estables, pero que de acuerdo a dinámicas específicas pueden generar transformaciones o cambios. (Andrade, octubre 1998-enero 1999)

Dentro de los sistemas sociales, la mediación implica y/o determina la capacidad de producción y reproducción de estos, es decir su capacidad de permanencia, de ser coherentes, así como de sostener margen de libertad para enfrentar lo contingente. Para ello también produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en los diferentes niveles de realidad o planos culturales, tecnológicos, sociales, de la innovación, etcétera. Entonces, el actor se servirá de dichos modelos para integrar su visión del mundo y prescribir su actuar.

El ser vivo se adaptará a su medio mientras sea capaz de controlar sus acciones, interponiéndolas entre este y su entorno, lo cual le garantiza su supervivencia. Dicha adaptación le permite anticipar los cambios que pueda sufrir su entorno, lo cual además se puede lograr por la participación de otros sujetos reconocibles que le provean información sobre tal cambio. (Andrade, octubre 1998-enero 1999)

La mediación, como energía social, reduce la disonancia que los cambios, y –tal como lo dice Manuel Martín Serrano- otorga coherencia a la práctica social.

La comunicación, entonces, también es una actividad mediadora por la intervención de los procesos comunicativos o por el intercambio de información entre actores de la comunicación, mediando entre el acontecer del entorno y los seres. (Andrade, octubre 1998-enero 1999)

La actividad mediadora si se realiza desde el comunicador organizacional procurará la integración, el consenso y acuerdos entre los grupos de una

institución.

Con todas estas aportaciones, ahondaremos más el tema de las representaciones, lo cual nos ayudará a entender el mundo de los actores involucrados en nuestro objeto de estudio, así como su acción cotidiana.

4.3.5 Las representaciones, base de la realidad social y organizacional

Las representaciones son las ideas formadas a cerca del mundo, ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social, que ordenan a la sociedad –siempre y cuando seas compartidas, es decir comunicadas-. Todo esto implica la regulación de las interacciones entre los sujetos. Es por ello que la relación entre los actores pertenecientes al Departamento de comunicación Social es tan complicada, lo cual genera un clima organizacional difícil, con un alto costo psicológico –al lidiar con rivalidades, las diversas personalidades de estos mismos-, aspecto que fue reportado en el capítulo anterior.

Las representaciones tienen su origen en lo que Martín Serrano llamó *patrones expresivos*, estos son una secuencia de las expresiones que aparecen en un orden determinado y que sirven para acoplar comportamientos y suplir conductas.

El comportamiento humano produce muchas representaciones y aprende nuevas, además modifica los elementos de estas y de asimilarlas en situaciones distintas de las que surgieron. Es decir, el ser humano a desarrollado la capacidad de Representar representaciones y no sólo conductas. (Revilla, 2001:9)

Por que las representaciones tienen una duración, un ciclo de vida, el vacío es sustituido por otras, ya que sino se generaría desorden. Es aquí donde el actor interpreta y suple lo perdido como y con lo que le conviene. Éste tiene que ordenar lógicamente lo que le acontece, para evitar la disonancia, pues si no es claro su modo de actuar no ejecutará ningún movimiento. Es entonces donde aparece la ambigüedad dentro de las organizaciones, si el jefe o el directivo se limita a dar

órdenes sin especificar las instrucciones el actor no actuará como se espera (lo cual generaría entropía); o bien, si sus acciones no corresponden al plan de acciones que informó por los medios formales, el actor perderá la credibilidad en su líder, por lo tanto habrá un cambio en sus representaciones. Las organizaciones que no tienen mediación carecen de un contexto que le den sentido y dirección a las acciones, pero al sí tenerla –para que sirva- tendrá que ser útil para todos, es decir que sea una operación lógica que articule el plano de los principios con el de los aconteceres, que se articulen los acontecimientos de tal manera que signifiquen para el actor.

Dentro del departamento de Comunicación Social, la jefa, supone que la comunicación debe ser igual para todos, no hay una verdadera consideración a las diferencias de sus empleados, pretende que la información contenida en los oficios o memorandos sea entendida de la misma manera por todos y bajo su perspectiva o criterio, por lo tanto deberá ser útil para su empleo, lo cual –obviamente- no funciona de tal manera. Lo anterior quedó comprobado en la encuesta de Clima Organizacional, en la cual algunos actores manifestaron que la información no era suficiente para desarrollar su trabajo, aspecto que fue apoyado por los sujetos que participaron en el grupo de discusión.

Para abastecer esta carencia de información recurren a la comunicación informal, este es el medio por el cual el departamento y la organización funcionan, no es un límite para desarrollar el trabajo. El Hospital Infantil de México Federico Gómez ha sobrevivido ante una inadecuada comunicación, sin embargo su curso se ha estancado, no evoluciona y mantiene –como ya se mencionó- modelos, estructuras y una organización lineal, vertical-descendente, con escasa retroacción en el ámbito formal.

El mismo modelo se aplica al grupo formal de trabajo de nuestro objeto de estudio, la edición del boletín interno Ixtlilton. La comunicación es poco, casi nula,

debido a las malas relaciones personales entre las tres personas que lo conforman. Recordemos que son:

- ♦ Actor uno, Jefa del área, licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Latinoamericana; alrededor de los 40 años, casada, dos hijas, extrovertida, amable, recta, optimista, autoestima alta y con estabilidad emocional; características base que ha empleado para su desempeño en el cargo y para establecer sus relaciones formales con los trabajadores del área.
- ♦ Actor 2 Periodista, pasante de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva de la FES Acatlán, 24 años, soltera, extrovertida, recta, con estabilidad emocional, autoestima alta y abierta a la experiencia, competitiva.
- ♦ Actor 3, Diseñadora gráfica, licenciada en Diseño Gráfico de la UNAM, 35 años de edad, 2 hijos, divorciada, extrovertida, poco cordial, autoestima baja, inestable emocionalmente, aspectos de su personalidad que la hacen vulnerable, además de mostrar una actitud defensiva a todo aquello que le represente competitividad (personas, proyectos, situaciones).

Estas personas son las directamente involucradas en el boletín, aunque debemos agregar a los actores que intervienen esporádicamente –como aquellos que auxilian a tomar fotografías- o los individuos externos como los representantes de la imprenta. Su personalidad, caracterizada por *su historia personal*, por su estado afectivo, nivel intelectual, cultural, marcos de referencia y roles psicosociales, indudablemente impactarán sobre la comunicación y la determinarán, recordemos que aquí intervienen su universo de representaciones que moverán o suscitarán un conjunto de actitudes.

Para ahondar más en este punto describiremos en que consiste esto de las representaciones.

4.4 Los actores y sus representaciones

Las organizaciones son sistemas vivos llenos de momentos distintos y complejidades derivadas de quienes las habitan (seres humanos), a estas no sólo llevan sus aptitudes o conocimientos, sino también sus valores, creencias, costumbres y sus representaciones –que como ya especificamos en el punto anterior, son las ideas formadas a cerca del mundo, que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social, con lo cual la sociedad se ordena-, todo ello se ve reflejado en su conducta y relaciones sociales. Para entenderlos, para indagar en su mundo y comprender sus formas de comunicación nos valdremos de una técnica cualitativa que nos permitirán acercarnos al discurso de los trabajadores del departamento de comunicación Social, estamos hablando del grupo de discusión.

4.4.1 Características de la técnica cualitativa

Las técnicas cualitativas, cómo la discusión de grupo o las entrevistas semidirigidas, no aspiran a dar forma de medida ni aspiran a producir datos numéricos referentes de la conducta de los individuos y/o grupos observados. Las técnicas cualitativas se orientan, según Ortí, a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de sujetos o grupos. Para ello se exige la libre manifestación y el discurso espontáneo de los actores estudiados, así como de su libre manifestación de sus intereses y deseos. Aclaremos que del análisis de la realidad, además de encontrar las acciones humanas y acontecimientos, también se contemplan los discursos. Su comprensión e interpretación le dan una estructura y explicación sistemática a los procesos sociales.

Para provocar el discurso de los individuos se partió de una serie de tópicos, con la intención de ser desarrollados por los participantes y darle paso al discurso y a su interpretación por los mismos actores, es decir para que el grupo

expresara las diferencias y construyera los significados y sentidos negociados, el mismo grupo establecerá la dinámica. Cabe aclarar que entenderemos por discurso –de acuerdo con Muchielli- todo “texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal”. (Ortí:171)

El grupo de discusión fue aplicado bajo la necesidad de recuperar o de darle un peso importante a la subjetividad de los seres humanos, ya que los datos obtenidos anteriormente con las técnicas cuantitativas no ofrecen una absoluta explicación del mundo que conciben y de su forma de actuar.

Bajo esta premisa, la subjetividad de la investigadora forma parte esencial de este estudio, pues interpretará la interpretación de los sujetos, además podrá agregar otros aspectos e información por formar parte de la organización.

Recurrir a la dinámica de grupo se sustenta, desde las Ciencias Sociales, por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales, por interesarse en la comunicación en todas sus expresiones.

Dicho enfoque nos acercará, como lo mencionamos anteriormente, a la realidad social de los actores y a la interpretación de su conducta. Además es una técnica de observación directa que obliga al contacto directo, es decir a la interacción entre el investigador y sujetos, en condiciones controladas.

Para conseguirlo se requieren condiciones adecuadas para que surjan todas sus contradicciones, ambigüedades y matices de los grupos o subgrupos (subculturas).

4.4.2 Diseño de la herramienta cualitativa

La discusión de grupo permite captar e interpretar la vivencia colectiva, así como observar los comportamientos y producciones. Se dice entonces que, que es una técnica de aproximación a la realidad social. (Ortí:193)

Debe quedar claro que con esta práctica, además, estaremos captando las representaciones ideológicas, valores, formaciones afectivas, etcétera,

dominantes o diversas de todo un conjunto o universos, como el departamento de Comunicación Social.

Es así como nos pondremos en contacto con la reproducción teatral de la realidad de los actores, en donde estos mismos nos definirán sus condiciones, posturas y papeles.

El grupo de discusión realizado con el personal de nuestro objeto de estudio se llevó a cabo el 14 de julio del 2004, a las 12 horas en terreno *neutro*, pero dentro de la institución, ya que los actores –por situaciones personales y por no ser una actividad laboral- difícilmente acudirían a otro lugar; así que se les cito en el aula 4, ubicada en un edificio distinto en el que realizan sus actividades, además de no es un lugar natural de reunión.

Apegándolo a las características de dicha dinámica, descritas por Ortí, las cuales señalan que dinámica se realiza en torno a cinco o diez personas; la invitación se giró a diez actores, pertenecientes a los diferentes turnos (matutino, vespertino, velada y fin de semana), con lo cual se cumpliría un requisito más: *ninguna relación directa y frecuente entre sí, con características sociales determinadas* y con posturas diversas con el objetivo de que se reprodujeran discursos relevantes, además de estar modulado por dos moderadores desconocidos y de utilizar como instrumentos la cámara de video, la grabadora para registrar el discurso.

Pese a la confirmación de por lo menos ocho personas, sólo acudieron cinco actores para el día pactado.

SUJETO	PUESTO	ANTIGÜEDAD
Actor 1 (Irma Arizmendi Chávez)	Módulo de Informes / Primer turno	15 años
Actor 2 (Miguel Aarón González)	Módulo de Informes / Primer turno	18 años
Actor 3 (Irma Hernández Mascota)	Secretaria / Oficina del primer turno	20 años

Actor 4 (Luis Monroy Sanjurjo)	Módulo de Informes / Primer turno	44 años (persona más antigua del departamento).
Actor 5 (Omar Tamayo)	Módulo de informes y suplente de Supervisión / Segundo turno	2 años

En todo momento se estuvo consciente de no poder cubrir todas las precisiones técnicas que exige el grupo de discusión o las condiciones óptimas para desarrollarlo, pero se decidió correr el riesgo y realizar dicha técnica como un experimento o práctica en este tipo de investigaciones, lo cual –de todas maneras– nos aportaría más información.

Se buscaría, entonces, profundizar en algunos temas –conforme a los fines de este estudio y los intereses de la investigadora–, tales como

- ♦ **Comunicación**
- ♦ **Información**
- ♦ **Cooperación**
- ♦ **Líder**

Pero durante el grupo de discusión salió otro tipo de información relacionada con sus **satisfacciones**.

Se pudo entonces, reproducir el discurso ideológico cotidiano o básico de la realidad social y organizacional del(os) grupo(s), representado(s) por los sujetos reunidos. Además se hicieron una valoración de todos los empleados del departamento de Comunicación, sobre quienes podrían aportar más información, de acuerdo a sus actividades, antigüedad en la organización y en el área, relación con el líder, con los demás, sus posturas (previamente conocidas) y su personalidad (aunadas a las características base).

Una vez obtenida la transcripción del discurso –misma que posteriormente se perdió debido a problemas técnicos– y de aspectos registrados a través de la observación, la información se presenta en un cuadro general que nos permitirán

posteriormente identificar diferencias y similitudes. En una primera columna el discurso textual de los actores y en un segundo la síntesis de dichas citas.

Después, como ya se especificó se presentan un segundo cuadro donde se registran las diferencias y similitudes de las representaciones de los actores.

CUADRO 1

Discurso textual	SÍNTESIS
<p><i>LM: Es muy bonita nuestra labor, de todos los que trabajamos aquí.</i></p> <p><i>Es una labor muy bonita y no tenemos límite de labor, de orientación, no tenemos límite, nos limitamos luego por pereza mental. Pero no tenemos límite, nuestras funciones son muchas.</i></p> <p><i>Entonces, si es muy importante nuestra labor, por que cuando no sabe leer la gente, no sabe ni ponerle en una tela adhesiva el nombre del niño, para entregar orina, para entregar materia fecal. No sabe comunicarse a su lugar de origen y también nosotros lo podemos hacer, si queremos.</i></p> <p><i>MG: Es bonito, que toda la gente te conozca, te salude, hasta los niños, en ocasiones hay niños que ya no tenemos pero pasan y lo saludan a uno, es bonito. Inclusive hasta en la calle, hasta lo espantan a uno, por que en la calle quién lo conoce a uno. Es bonito el servicio que estamos prestando.</i></p> <p><i>En lo personal, para mí el departamento es lo mejor, por que me ha servido he tenido bonitas experiencias, la mayor experiencia que he podido tener es que todo mundo, a cualquier lugar que yo voy, primero me</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Su labor es bonita, no tienen límite por que sus funciones son muchas. ♦ Su labor es importante. ♦ Es bonito que la gente te conozca, te salude. ♦ Es bonito el servicio que prestan. ♦ El departamento de Comunicación Sociales ha servido para tener experiencias agradables. ♦ La experiencia más bonita es que los saluden y los atiendan con cortesía en los otros servicios del hospital.

<p>saluda y después me atiende con cortesía.</p>	
<p>M: Desgraciadamente a veces la gente antepone lo personal con lo laboral, jamás hemos podido cambiar ese mal, ni a la gente. Cuando yo entré aquí, con lo primero que me encontré fue, me enfrente a cosas negativas de aceptación al grupo, eso ocasiona que lo involucren en el trabajo no en lo personal, eso te afecta en lo laboral. Esa mentalidad tarda en cambiar y su actitud también tarda en cambiar. Por fortuna habemos gente con mentalidad positiva, con la oportunidad de acción, de investigación para poder sacar el trabajo. Eso es lo primero que antepone lo personal con lo laboral. En referente a cuando uno ya se integra al grupo es bonito, por que no hay obstrucción de información, todo nos lo damos. Actualmente, tenemos un grupo, sin excepción de ninguno, bonito por que tanto hay información del cuarto piso como del tercero, primero, puerta principal, hay una información excelente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La gente antepone lo personal con lo laboral. ♦ Al ingresar al grupo se enfrentan con un problema de aceptación. ♦ Ese problema de aceptación lo involucran en el trabajo, lo cual les afecta. ♦ Pero también existe gente con mentalidad positiva. ♦ Cuando ya se integran al grupo es bonito. No hay obstrucción de información. ♦ Actualmente su grupo de trabajo es bonito.
<p>LM: Debemos tener conciencia aquí en el hospital y en cualquier lugar que laboremos, y específicamente aquí, aquí no trabajamos fabricando suéteres o zapatos, si nos sale mal un suéter, salió mal la función y ya. No, aquí no nos debemos equivocar, debemos dar lo mejor de nosotros mismos. Independientemente de que si compañero de los pisos me quiera dar o no una información estando y en la entrada principal me la deben de dar por que somos, vuelvo a repetir, somos un equipo. No somos individuales, de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ En el hospital no se deben equivocar. ♦ Deben dar lo mejor de sí mismos. ♦ La información se la deben de otorgar por que son un equipo. ♦ Es importante que el enlace con los otros servicios se realice adecuadamente.

<p><i>ninguna manera, aquí somos un equipo.</i></p> <p><i>IH: Es muy importante que efectivamente se haga bien ese enlace, por que si por algún motivo enfermería se llevara a un niño y no se les avisa a Comunicación Social, este no podría dar una buena información o atención de comunicación al familiar referente a su paciente, pero no por que nosotros tengamos la falla si no porque ahí no hubo un buen enlace entre enfermería y Comunicación Social, o con las otras áreas.</i></p> <p><i>OT: Es por eso que es muy importante que cada uno nos apoyemos y nos avisemos en nuestro trabajo lo que ocurre, evitando las diferencias que pueda haber.</i></p> <p><i>IH: El Sr. Monroy a veces no espera a que le llegue la información, él busca y él solito se actualiza, por que a veces en la oficina nos encargamos de los cambios pero siempre y cuando nos lleguen. Y a veces no nos los hacen llegar por eso no les podemos informar a ellos al día de estos. Nosotros los vamos pescando dentro de las actividades y la elaboración de oficios. A nosotros como oficina no nos comunican, y como Comunicación Social debemos estar actualizados de todos los cambios que hay, y si no lo hay es difícil; si hay mala comunicación desde arriba es difícil que nosotros estemos bien comunicados, que sepamos los cambios. Si nosotros de la oficina no los tenemos pues mucho menos se los podemos pasar a ellos. En muchas ocasiones, ellos son los que nos actualizan,</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Sin ese enlace adecuado, Comunicación Social no podría otorgar una buena información a su público. ♦ Es importante el apoyo entre unos y otros. ♦ Deben evitar las diferencias. ♦ En ocasiones, no se esperan a que les llegue la información. Entre ellos la busca, se actualizan. ♦ A veces no les mandan la información de manera oportuna, ello impide hacérselas llegar a todo el personal. ♦ Van enterándose de los cambios con las actividades del día y la elaboración de oficios. ♦ A la oficina de Comunicación Social no les comunican los cambios. ♦ La oficina debe estar actualizada. ♦ Si hay mala comunicación desde arriba es difícil que llegue hasta ellos. ♦ En ocasiones, el personal de los módulos informa de los cambios a la oficina. ♦ No existe comunicación de otras áreas
---	--

<p><i>al saberlo nosotros nos ponemos a investigar. Entonces esa es la forma como nos enteramos en ocasiones. No existe una comunicación que nos hagan llegar al departamento y nos digan que hubo cambios, que a partir de tal fecha ya no está tal persona.</i></p> <p><i>LM: Antes sabíamos de inmediato Comunicación Social que ese médico estaría ausente un año o que estaba becado en tal parte, hace años que se acabó eso. Por qué, no lo sé. Siempre he dicho que si no nos alimenta Recursos Humanos, por que ahí llega todo.</i></p> <p><i>IH: Las fallas y los errores se dan por no tener información, pero no por que se oculte o por que no quiero que lo sepas, sino por la rutina de trabajo o los días tan movidos. Pero de ahí, que todos estemos conscientes de lo importante de nuestro trabajo y de que estemos al 100%.</i></p> <p><i>Cualquier error que tengamos repercute directamente en el paciente, en el familiar.</i></p> <p><i>OM: La comunicación que debe haber de nosotros con el demás personal y entre nosotros es muy importante...</i></p> <p><i>MG: Es padre cuando nos empapamos de todo el servicio y esa es una de las partes por la cual Comunicación Social está, por que damos esa información, esa comunicación, por vía telefónica. No nos quedamos exclusivamente con la información de niños, estamos informando a todos los servicios del hospital, hasta del sindicato. Por fortuna nos</i></p>	<p>que les informe de los cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Antes se sabían de inmediato los cambios. Hace años que se acabó eso. ♦ Las fallas y los errores se dan por no tener información, pero no por la ocultación de la misma sino por la rutina de trabajo. ♦ Cualquier error repercute directamente en el paciente o en el familiar. ♦ La comunicación entre el personal es muy importante. ♦ Se empapan, y conocer otras áreas del hospital. ♦ Dar la información no les quita nada, al contrario hasta se pueden ayudar. ♦ Deben quitarse de la mente que son gente inferior. ♦ Tenemos la obligación de informar cualquier novedad que repercuten en el buen funcionamiento.
--	---

<p><i>empapamos, conocemos, no profundo pero si conocemos las áreas, que servicio están dando.</i></p> <p><i>MG: No me cabe en la mente, si tu le das información se te vaya a quitar algo o te vaya a quitar algo. Es todo lo contrario, es mi trabajo, si yo te estoy dando esa información hasta te puedo ayudar, me puedes apoyar.</i></p> <p><i>Debemos quitarnos de la mente esa imagen de que somos gente inferior, que yo no lo tomo de esa forma...</i></p> <p><i>LM: Nosotros, en cada uno de los módulos, tenemos una libreta, tenemos la obligación de informar cada una de las cosas o situaciones, cualquier novedad que repercuten en el buen funcionamiento.</i></p>	
<p><i>LM: aquí Mónica y Raquel, aquí los patrones son los niños, aquí no venimos a quedar bien con el director ni con x funcionario, aquí los patrones son los niños. Es la finalidad que llevamos todos los que trabajamos en el hospital, del director para abajo: Rehabilitar un niño enfermo!!!</i></p> <p><i>Ellos son nuestros patrones, es lo que debemos entender y hacer conciencia para que estás trabajando tu, en un banco o en diferentes instituciones privadas, para quien trabajas cual es tu objetivo principal, aquí es atender a un niño enfermo. Además, la labor es muy bonita por que diario nos llevamos satisfacciones personales. A mí la jefe no me exige que le comunique a una gente a su pueblo, no me exige que le consiga un contenedor de vidrio, no me exige nada la</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Los patrones son los niños, no vienen a quedar bien con el director ni con otro funcionario. ♦ La finalidad de todos los que trabajan en el hospital es rehabilitar a un niño enfermo. ♦ El objetivo principal es atender aun niño enfermo. ♦ La labor es muy bonita por que nos llevamos satisfacciones personales. ♦ No se trabaja con papeles sino con personas, es importante que no se equivoquen aunque no hay persona

<p><i>jefa pero es iniciativa.</i></p> <p><i>IH: No estamos trabajando con papeles, sino con personas, es muy importante que no nos equivoquemos, pero no hay persona perfecta.</i></p>	<p>perfecta.</p>
<p><i>LM: Actualmente, la jefa que tenemos, la licenciada Arista es muy humana se esta dando cuenta de cual es el panorama, por que recibió este año el departamento, y nos está conociendo a cada quien.</i></p> <p><i>La organización está bien, el departamento está bien, y cualquier movimiento o un evento la jefa, tiene la precaución de hacer una lista de todos los que laboramos nos comunica que cosa va haber por escrito y firmamos de recibido. Es más si puede nos deja una copia, no nada más nos entera, nos deja una copia de lo que nos está informando, para que después no salgamos con que yo no sabía.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La jefa es muy humana, nos esta conociendo a cada quien. ♦ La organización está bien, el departamento también. ♦ La jefa tiene la precaución de comunicarle a todos por escrito.
<p><i>LM: No necesitamos tampoco de una supervisión, de un chicotito que esté constantemente ahí con nosotros, debemos saber para qué estamos y debemos desarrollar, desempeñar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ No necesitan supervisión. ♦ Deben saber para qué están y lo que deben desarrollar.
<p><i>IA: cualquier movimiento que es importante se los hago saber en ese momento para que todos estemos enterados.</i></p> <p><i>LM: La labor de Comunicación Social es importante, todos, no menosprecio, pero en especial Comunicación Social, por que somos el enlace con el médico, con la trabajadora social, con la química, con enfermería, con todo el personal. Somos el enlace, más no hacemos una labor que no nos corresponde. Las relaciones no deben estar muy bien con</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Notifican cualquier movimiento para estar enterados. ♦ -La labor del área es importante, es el enlace con todo el personal. ♦ Las relaciones deben estar bien con todo el personal. ♦ Buenas relaciones con todo el hospital.

<p><i>mis compañeros de trabajo, deben estar bien con todo el personal del hospital.</i></p> <p><i>IH: Pero es muy importante no sólo las buenas relaciones dentro del departamento sino dentro de todo el hospital.</i></p>	
<p><i>MG: Cada uno de nosotros en nuestras áreas, nos empapamos de todas las diferentes funciones de nuestros compañeros en el hospital</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se empapan de las diferentes funciones.
<p><i>MG: Una de las cosas que si estamos viendo el cambio es que en la oficina se ha preocupado por nuestra capacitación, cursos, eso se ha reflejado en todos nosotros.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ En la oficina se han preocupado por su capacitación.

CUADRO 2

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<p>Los actores que participaron en la discusión de grupo, reportaron que el departamento requiere de un proceso comunicativo eficaz por las necesidades del servicio y funciones que su personal realiza. Bajo este contexto, ellos aluden a la buena comunicación que existe en el departamento, sin embargo se enfrenta a diversos problemas cuando los otros servicios (con los que deben interactuar) no satisfacen sus necesidades de información. Se distingue claramente que además de lo formal –como son las circulares o memorandos- la comunicación que se establece entre ellos es de otra manera.</p>	<p>Sin embargo ante estos errores o falta de información en la práctica diaria, Irma Hernández, lo alude –no al manejo de información como poder- sino a la rutina de trabajo, al desarrollo de diversas funciones.</p> <p>Sólo Miguel González, manifestó lo difícil que es integrarse al equipo formal de trabajo, lo que conlleva establecer una buena acción comunicativa, que afecta indudablemente a la productividad y al mismo proceso comunicativo que exige el desempeño de sus funciones. Esto nos caracteriza al grupo dominante, una subcultura, así como ejercicio del poder.</p>

<p>Se reconoce, por parte de los cinco sujetos, la importancia de la información dentro de sus labores, la necesidad de comunicarse para ofrecer un buen servicio a los que ellos llaman sus únicos jefes: los pacientes del Hospital Infantil de México Federico Gómez. Al mismo tiempo identifican una falla en el proceso informativo en el exterior, con los demás servicios –en especial con el departamento de Trabajo Social-. Este aspecto, indudablemente los afecta, en su eficacia y eficiencia, e implica un costo al no poder ofrecer buena información siendo una área importante dentro de la organización, que se dice ofrecer orientación y datos a todo público.</p> <p>Para ello, hacen la observación, todas las áreas deben trabajar en equipo.</p> <p>El buen funcionamiento que ellos dicen tener se debe en gran parte a que son y deben ser un equipo, así como la formalidad que los rodea.</p>	
<p>El tipo de trabajo que desarrollan, que en ocasiones va más allá de su deber les pide un nivel de cooperación importante, y son conscientes de ello, por eso hacen hincapié en que trabajan en equipo.</p>	
<p>Valoran su trabajo, lo consideran generador de satisfacciones por ayudar al prójimo, por realizar acciones que indirectamente le generan placer. Por estos aspectos podemos suponer que Luis Monroy, empleado más antiguo del área, permanece activo a pesar de ya poderse jubilar.</p>	

<p>El reconocimiento por parte de los usuarios es el más importante, después ya vienen los reconocimientos por escrito de parte de las autoridades.</p> <p>Su trabajo les ha permitido conocer y aprender de otros servicios.</p> <p>Son conscientes de la responsabilidad que conlleva su trabajo.</p>	
<p>Durante el grupo de discusión todos asintieron que la jefa del área es una persona muy humana, que los motiva, le interesan sus empleados, ya que se ha dado el tiempo de conocerlos a cada uno.</p>	<p>Sin embargo, basta rescatar las declaraciones de Irma Hernández durante la entrevista realizada para el capítulo 2, en donde afirmó que no estaba de acuerdo con el papel desempeñado por la jefa hasta ese momento, hacia la observación de que le faltaba voz de mando y conocer a fondo las actividades del departamento para poderlo llevar por un camino positivo.</p> <p>Miguel González, desde su experiencia personal, afirma que tanto las supervisoras como la jefa, en ocasiones, no tienen el tacto para llamarles la atención; no escuchan puntos de vista diferentes.</p>

4.4.3 Análisis del discurso

Como ya se mencionó anteriormente los discursos -desde una palabra hasta una larga exposición- manifiestan los deseos, creencias y valores de los sujetos hablantes, los cuales requiere ser comprendidos, interpretados e incluso analizados para ubicar las semejanzas, ambigüedades y contradicciones.

Las palabras se encuentran socialmente asociadas con significados específicos, establecidos por el uso colectivo, que inducen a las representaciones.

Conforme a la intención del grupo de discusión, los actores arrojaron sus opiniones alrededor del tipo de comunicación que realizan en su área de trabajo y con los demás servicios, sobre la información que requieren para desarrollar sus actividades, de su de trabajo en general, de la organización, la cooperación, su líder y las satisfacciones que les ha dado su labor. Así se pudieron identificar las coincidencias e incidencias, mismas que ya fueron reportadas en el Cuadro 2, bajo la premisa de que la organización se vive y explica desde el lugar, posición y rol que se desempeña. Es por eso, que es necesario tener presente lo que se entiende por representaciones, un elemento clave para entender la dinámica social de las organizaciones, su complejidad y los constructos que configuran la cultura.

Aparentemente fue un grupo *homogéneo*, ya que reflejaron cierta identidad. Pero en la vida cotidiana, práctica diaria de las labores y la forma de comunicación, así como en las entrevistas realizadas para el capítulo 2, ofrece datos distintos que pueden contradecir algunos aspectos mencionados por los actores durante la discusión de grupo.

A pesar no haberles informado los objetivos de esta investigación, con el fin de que –según Ortí- no prefabricaran posturas, los actores no evidenciaron abiertamente sus problemas comunicativo-informativos y organizativos dentro de su área, pero sí expusieron la falta de estos mismos con respecto a los servicios que los rodean y con los cuales mantienen una permanentemente interacción.

Revisemos cuales fueron sus representaciones:

- ♦ La comunicación, en tendida como el acuerdo entre realidades distintas a través de la interacción, para los actores adquiere gran importancia en la organización, su ejecución es fundamental para desarrollar todas sus actividades, deben tejer una red -empleando la comunicación- por todas las áreas, para poder funcionar como un equipo y con ello, ofrecer una oportuna información a los clientes externos e internos, es decir, a los familiares de los pacientes y a ellos mismos –respectivamente-.

Sin embargo, para llegar a este estado de conciencia o acuerdo se tiene que lograr la aceptación de los actores, esto quedó evidenciado por Miguel González al resaltar lo difícil que es integrarse al equipo formal de trabajo, lo cual implicó un costo psicológico en él, ya que en ese momento no pudo obtener los datos oportunos y correctos, con los cuales ofrecería un buen servicio; por otro lado, aclaró que una vez integrado, el problema es menor –al menos con respecto a sus compañeros de trabajo-, “la aceptación al grupo me ocasionó problemas en el trabajo, por que eso afecta en lo laboral”.

Esto nos habla de un grupo cerrado que se resiste al cambio, a los nuevos integrantes, ya que representan un peligro para la estabilidad de la dinámica de dicha suma de individuos. Ello también nos refiere a una *primera* subcultura al interior del departamento de Comunicación Social, no se debe olvidar que ésta es construida gracias a las representaciones que se tienen a cerca de aceptar o no a un nuevo integrante.

Esta situación nos muestra la necesidad de formular programas de inducción para los empleados de nuevo ingreso a la organización y al departamento, ya que en ocasiones el ingreso se debe a un cambio de adscripción. Programas que deben considerar mecanismos o vías para hacer más rápida la introducción al grupo y fortalecer los vínculos de compañerismo.

Irma Arizmendi habló de la nula presencia de conflictos entre ellos, con base en esta afirmación estaría representando claramente a un subgrupo que se dedica a realizar su tarea evitando problemáticas y diferencias entre los demás, incluso por su forma de hablar durante la discusión grupal, representó aquel conjunto de seres respetuosos de la palabra del otro, para no notarse opositor de una mayoría. Sin embargo Omar Tamayo deja ver, implícitamente en uno de sus discursos que si hay diferencias pero que deben ser superadas por que sus actividades y funciones se los pide.

- ♦ La información (estructuración de datos, ponerles orden), para los actores de Comunicación Social es fundamental, sin ella sus acciones se verían limitadas.

Para garantizarla, el área le da un carácter formal, lo cual supone que sea entendida e interpretada de la misma manera que Alter.

Esto les permite –según ellos- un flujo interrumpido de la información, además en caso de existir un cuello de botella no esperan a que otros resuelvan el problema, es aquí donde aparece la comunicación informal, aquella que sostienen cara a cara y que finalmente, por la práctica diaria, resulta más eficiente y eficaz que esperar la orden de un superior o la llegada de un memo u oficio. Al primer planteamiento de este párrafo, podemos argumentar que el proceso informativo cotidianamente se ve afectado por la falta de personal, lo cual implica que algunos de los módulos de información queden vacíos y se interrumpa, o bien, los datos no lleguen a tiempo a sus demás compañeros. A ello hay que agregar la disposición de los actores para comunicar en el momento lo sucedido, aquellos datos relevantes que afecta la situación de los pacientes o algunos familiares. Y esto no sólo aplica al personal del departamento sino al de los demás servicios, pues se reportó que no hay el compromiso de informar algunos detalles, lo que nuevamente afecta el funcionamiento de Comunicación Social.

Ante dicha situación, es decir los malos procesos comunicativo-informativos que sostienen con otras áreas, esto les representa en general un conflicto, más no un obstáculo.

Disponer de más información, datos y de los últimos cambios referentes al personal o cualquier otro hecho serían benéficos, ya que supondrían la mejora del servicio e imagen, esto los llevaría a posicionarse mejor en el hospital como departamento de Comunicación Social, capaz de otorgar buena atención e información a cualquier tipo de público y principalmente a ser reconocidos por todas las áreas del hospital, hecho que ayudaría a los actores a dejar a un lado la idea de que son inferiores o poco importantes dentro del Hospital.

Tal situación nos lleva a deducir que la estructura formal de la organización no es eficaz para mantener informado a todo su personal, existen vacíos que afectan su productividad.

Nuevamente a parece la idea de ser un equipo, primero entre ellos y después con el resto de las áreas. Sin embargo se han notado diferencias entre turnos, ocasionalmente estas rivalidades evitan que se dejen reportados algunas situaciones que se deben tener en cuenta para los siguientes turnos. Lo cual nos lleva distinguir más subgrupos al interior de este departamento, entonces nos referiríamos a que existe uno por turno, con subculturas diversas.

- ♦ Respecto a la cooperación la ven implícita al tipo de trabajo que realizan, requieren estar *unidos* y trabajar en equipo para servir mejor a los pacientes y sus familiares, que a final de cuentas es su objetivo, “debemos tener conciencia para quién trabajamos, los patrones aquí son los niños”.

· Pero esa cooperación se limita al no orientar adecuadamente a quienes son su objetivo principal; panorama que se opone definitivamente al sentido de vocación que dijeron sentir durante el grupo.

Al expresar su representaciones sobre la jefa del área, un actor impuso su punto de vista, cabe destacar que esta persona pertenece a la subcultura dominante, ante lo cual lo demás asintieron la postura positiva. Es así como fue considerada como una jefa humana, “ella se da cuenta de cuál es el panorama, de las necesidades”, interesada por sensibilizar a su personal a través de pláticas y regalos motivacionales. Interactuar con ella es sencillo, no necesitan hacer antesala, simplemente abordarla en su oficina o llamarle por teléfono.

Esto incrementa la imagen positiva que desea proyectar entre su personal, se interesa por sus situaciones personales, condiciones laborales, y necesidades, “tiene una mente muy abierta”. Pero esta actitud representa un obstáculo para el funcionamiento del departamento, ya que su buena voluntad y disposición es material empleada a favor de sus trabajadores, pues apegándose a éstas faltan

sin aviso, piden licencias con goce de sueldo, toman vacaciones sin respetar los roles y no interferir así con el funcionamiento continuo del área, etcétera. Dicha situación ya había sido expresada por Irma Hernández, quien calificó a su jefa como una persona sin voz de mando, incapaz de mantener el nivel del departamento por su falta de conocimiento alrededor de las funciones, así como la falta de una "personalidad fuerte y de carácter".

Incluso esta situación también quedó reflejada en el cuestionario de clima organizacional de otros actores. Lo cual nos muestra que los hechos valen más que mil palabras, puede que la jefa continúe con su táctica pero no funcionará totalmente y se corre el riesgo de ir perdiendo credibilidad si los resultados no convencen a su grupo de trabajo.

- ♦ Un aspecto en el que abundaron fue el de las representaciones. El mayor reconocimiento para todos los asistentes es el de los usuarios del servicio, eso los motiva (entre otros aspectos) a seguir en la Institución, ayudar al prójimo alimenta su autoestima y vocación de servicio.

Al enfrentarse a situaciones humanas difíciles (como los problemas a la salud) los lleva a actuar más allá de sus funciones, como gestionar alimento gratuito, ayudar con medicamentos, aparatos, ropa, dinero, entre otras cosas. Esto les compensa la falta de valoración por parte de los otros servicios que, desde su perspectiva, consideran al departamento como de *adorno* o que está *de más* en el hospital, hecho que nos muestra la falta de consideración al otro.

Tal percepción es significativa al observar que hay sectores de la organización que no consideran con claridad que el Hospital Infantil de México Federico Gómez es una sola, que no puede funcionar sin el total de sus miembros, que no puede ofrecer la atención requerida si sus áreas no están integradas.

De manera similar a todos los individuos, el trabajo les otorga sentido de pertinencia, y se dicen comprometidos –no con la organización directa- sino con el objetivo de esta, que es proporcionar la atención médica multidisciplinaria a niños

y adolescentes sin seguridad social. Su compromiso, su pacto implícito es con ellos y con los familiares. Esta representación es para la mayoría, pero no podemos negar que para otros el trabajo –además- el trabajo significa su desarrollo profesional, la oportunidad de servir y de aprender fuera de lo que el departamento les ofrece, debemos agregar que su estancia en el hospital se debe también a un sentido de conformismo pues han expresado que no pueden irse a otro lugar por que no saben hacer nada más.

Para aprovechar todo el potencial, disposición y compromiso de esta gente, así como hacer más eficaz y eficiente su desempeño se requerirá mejorar algunos aspectos, así como revisar la cultura organizacional que los envuelve, para aprovechar los elementos positivos y eliminar o transformar aquellos que podrían ser una amenaza para la organización.

4.5 Diagnóstico del capítulo 4

A través del desarrollo de este capítulo se mostró la necesaria relación entre los actores para desarrollar sus actividades diarias y la importancia de la acción comunicativa para el cumplimiento de sus objetivos laborales. Con todo ello se deja claro que la comunicación juega un papel fundamental en el departamento de Comunicación Social al representar una red compleja de discursos, representaciones y conversaciones, sólo a partir de ella se pueden generar los acuerdos necesarios para reducir las distancias y alcanzar las coincidencias en uno o varios puntos e intercambiar información para impulsar una retroacción. Sin embargo, se pudo comprobar que la comunicación es escasa y en ocasiones nula, lo cual afecta –como ya lo habíamos mencionado- el funcionamiento del departamento.

La comunicación podría ser una vía para mediar entre las diferencias detectadas entre los actores y sus desacuerdos, además de reducir las distancias

entre el personal de la organización, es útil ante tal panorama pero no única para alcanzar el desarrollo de las instituciones mexicanas.

La comunicación puede fortalecer a la organización, integrar a su comunidad, mediar entre el personal de Comunicación Social, el cual reflejó, también en la encuesta de clima, problemas de integración, coordinación y principalmente de procesos informativos.

Además de mostrar en este capítulo desconfianza entre ellos al no considerarse *libres* para expresar sus verdaderos puntos de vista, creencias, posturas y sentimientos. Lo cual quedó demostrado durante el desarrollo del grupo de discusión, así se pudo observar que algunos de ellos prefirieron omitir sus posturas y dar por asentado lo que se dijo durante la actividad. Pero ¿por qué? Se puede especular, de acuerdo a la subjetividad de la investigadora, que los actores no mantiene relaciones de confianza y afectivas entre ellos, lo cual les impide exteriorizar puntos de vista diferentes. Esto nos deja ver la división de subculturas al interior del departamento y del roll que juegan dentro de la organización.

Además se pudo registrar la mala comunicación que sostienen con otras áreas, lo que afecta su eficacia. Estos vacíos informativos obstaculizan el trabajo del personal de Comunicación Social, para contrarrestar los efectos se nutren de la comunicación informal, cara a cara. Esto también nos muestra la falta de reconocimiento a la labor del departamento y la desvalorización de su personal por parte de otras áreas, ello conlleva no informarlos adecuadamente. Lo cual les impide desarrollar oportunamente su trabajo, al cual valoran por que les ofrecen satisfacciones personales a través de la ayuda al prójimo que comparado con su situación personal es *menos* problemática y difícil.

Se notó que nuestro objeto de estudio posé un flujo informativo de tipo jerárquico, correspondiente a la estructura formal, es decir al organigrama; el cual ha recurrido por mucho tiempo al carácter escrito. Sin embargo, los actores han sabido resolver los vacíos o las instrucciones imprecisas, como la ambigüedad en las órdenes, al tomar la iniciativa y obtener más datos por la vía verbal, lo cual *garantiza* la disposición de información para otorgar el servicio al público externo e interno.

A través de la aplicación de una de las técnicas cualitativas, la discusión de grupo, se notó que al igual que en otras organizaciones mexicanas, la gente, sus empleados, los individuos que le dan forma y vida, están ávidos de ser escuchados, entendidos, valorados y tomados en cuenta para decidir el rumbo de la organización. Este es un elemento trascendente para entender el papel de la comunicación en instituciones grandes, que reúnen a 2500 personas aproximadamente.

Esta técnica nos mostró el gran descuido que existe en materia comunicativa, pero las actividades no se paran, bien o mal el departamento funciona, saca el trabajo.

De no tomarse en cuenta de esta situación, además de la diversidad y complejidad de la cultura organizacional seguirá contraponiéndose con las expectativas, representaciones, posturas y percepciones de sus miembros y en el caso de esta investigación de los actores del departamento de Comunicación Social.

CAPÍTULO 5

La cultura: identidad organizacional

Con estudios e investigaciones recientes se ha demostrado que las organizaciones no son máquinas, ejércitos o burocracias, son algo más; son constructos, sistemas sociales con personalidad propia, que es otorgada por los actores que intervienen en ellas, los cuales aportan y comparten una serie de comportamientos, representaciones, valores, etcétera, en donde surgen grupos formales e informales con la tarea de alcanzar objetivos y metas mutuas, bajo patrones y modelos semejantes. Todo ello constituye a la cultura organizacional.

La visión racionalista con la que han sido fundadas y construidas las instituciones de nuestro país, contrasta y choca con esta novedosa visión de contemplar la subjetividad, su estudio y contemplación nos ayudaría a entender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es entendido como verdad, además de mostrarnos si la forma de actuar de sus habitantes es eficiente para la organización.

Frente a esta realidad, estudiosos del ámbito organizacional se han detenido en la identidad cultural de las instituciones, como el departamento de Comunicación Social del Hospital Infantil de México Federico Gómez. Es por ellos que en este capítulo nos daremos a la tarea de caracterizar a la cultura de nuestro objeto de estudio, así como de identificar sus áreas problemáticas –tanto culturales como comunicativas-, las cuales nos darán elementos para producir un plan estratégico de intervención comunicativa, con el fin de convertir a la organización en un área efectiva, eficiente y con un alto nivel de desempeño.

El interés por construir una organización efectivamente articulada, integrada, con elevados índices de rendimiento, tiene su origen en la idea de prepararla ante un mundo de permanentes cambios (sociales, económicos, políticos, tecnológicos, entre otros), pues se ha diagnosticado que la mayoría no son capaces de responder inmediata y oportunamente a los cambios que le son

presentados por su entorno, como en el caso del Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG). Esta institución es llamada a subsistir en un entorno altamente dinámico, para alcanzar mayores niveles de productividad, de eficiencia y de buenos resultados, siempre y cuando se cuente con la voluntad y el convencimiento de la gente que trabaja en ella, pues recordemos que el cumplimiento de este objetivo está determinado por la cultura de la organización y la realidad que se viva y se perciba en ella.

Para responder a todo este planteamiento y definir el ámbito cultural de comunicación social se retomarán elementos importantes y sustanciales de los diagnósticos anteriores. Para entonces darle paso, en un capítulo posterior, a la estrategia de intervención, la cual nos permitirá impulsar las fortalezas y disminuir las debilidades, para hacer la cultura del departamento un elemento fuerte y funcional.

5.1 Campo de acción de la cultura organizacional

Para determinar el campo de acción de la cultura organizacional, primero diremos que la palabra *cultura* se deriva de la idea de "cultivo", el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Al referirnos a la cultura dentro de una organización, estaremos incluyendo los modelos de desarrollo reflejados en su sistema social, mismo que está compuesto por conocimientos, ideologías, leyes y un ritual diario. (Morgan, 1998: 100)

Es decir que, abarca la forma como el hombre percibe, plantea y construye su mundo, que indudablemente incluye al ámbito organizacional, lo cual permite entender por que el ser humano se relaciona de determinada manera con su trabajo o la forma como visualiza su desarrollo dentro de la organización. (Pérez, 1998: 53)

El estudio de la cultura es consecuencia del descubrimiento de medios para lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial, totalmente influenciado por los avances tecnológicos, la inestabilidad económica y el

libre mercado. Bajo este contexto y de acuerdo con Adriana De Souza, la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad. (Disponible en www.rrhh.net/art10730.htm)

Pero qué se entiende como cultura organizacional; algunos dirían que son todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de la organización, tales como los sistemas de valores, impresiones, aspiraciones y las tradiciones (Pérez, 1998), mientras que otros, como en el caso de Edgar Schein, la identifican como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, por ende, deben ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas”. (De Souza, disponible en www.rrhh.net/art10730.htm)

Autores como Freitas y Fleury incorporan elementos y tintes políticos a la definición, el primero de ellos la considera como un “poderoso mecanismo de control que visa a conformar conductas y homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización”, mientras que la segunda dice que es un “conjunto de valores y supuestos básicos, expresados en elementos simbólicos”, capaces de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, que actúan como elementos de comunicación y consenso, al mismo tiempo que ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio. (De Souza, disponible en www.rrhh.net/art10730.htm)

Bajo estas premisas, la cultura organizacional se convierte en un medio que permite moldear conductas hacia un fin común, empleando y compartiendo un lenguaje, reglas, recompensas, entre otras que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de la organización. Así que, para lograr la articulación entre todos estos aspectos se necesita del consenso, compromiso, voluntad y disponibilidad

de sus partes, áreas, secciones, departamentos y principalmente de las personas que constituyen todos estos espacios institucionales. Situación que resulta complicada por la multiplicidad de valores, costumbres, emociones, y objetivos que pueden ser contrarios a los que la organización desea. Pero, definitivamente es importante tener una organización cohesionada, sin esta característica es imposible que exista una organización; para lograrlo –según Jaime Pérez- hay dos caminos: la vía del control y la supervisión o bien, la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la institución. (Pérez, 1998: 16-17)

La primera de ellas implica una regulación de carácter externo, en donde se vigilaría el estricto cumplimiento de las funciones y metas a través del poder –que posibilita el castigo-. Sin embargo esta alternativa a la larga, hace de la organización una institución lenta, ineficaz, ineficiente, rígida y poco adaptable. (Pérez, 1998: 17)

El segundo camino, para llegar a la cohesión, implica la autorregulación, ser consciente y responsable del cumplimiento de sus propias actividades y metas, a través de la voluntad y la convicción en lo que se hace. Este procedimiento puede desencadenar energía incontenible, potenciada o multiplicada. (Pérez, 1998: 18)

Son caminos que ayudarían a los líderes de la organización, hacer de ella una institución efectivamente articulada, integrada, además de tener a los empleados involucrados y comprometidos con su empresa, sin embargo nos enfrentamos, a la par de este planteamiento, a una realidad: las organizaciones siguen siendo un problema y una meta.

Como hemos visto el concepto de cultura permite aglutinar una serie de ideas y experiencias que aumenta la importancia de comprender y promover la vida cultural de las organizaciones, no obstante nos falta plantear cuales son los orígenes de su estudio, que han dado paso a diversos modelos desde los cuales se entiende y se explica a la cultura organizacional.

5.2 Orígenes del estudio de la Cultura Organizacional

Ciertamente, la cultura organizacional sirve, a cada uno de los actores de la

institución, como marco de referencia para el tipo de comportamiento que deben mostrar, sin embargo, además de ser una serie de reglas o normas se puede decir que la cultura es como un fenómeno vivo a través del cual cada individuo crea y recrea el mundo en que vive.

Pero la idea de concebir a las organizaciones como culturas es una corriente reciente, en general eran consideradas como un medio racional, empleado para coordinar y controlar a sus individuos a través de métodos y medios verticales, unidireccionales; sin embargo las organizaciones tienen otros rasgos, poseen personalidad propia, carácter, grupos y subgrupos que le dan forma a una micro-sociedad con procesos de socialización, normas e historia particular, con lo cual forman la cultura organizacional.

El estudio de la cultura organizacional quiere entender más no juzgar las razones aparentemente *ilógicas o irracionales* de los comportamientos de los actores, con lo cual se busca explicar todas las acciones y motivaciones derivadas de cierto comportamiento racional. (Pérez, 1998: 64) El interés por realizarlo ha trascendido a todo tipo de organizaciones, pequeñas, grandes, públicas o privadas, ya que ven en éste, posibilidades de éxito y/o mejoría, ya que la cultura abre el camino a un lenguaje particular, da forma a la realidad, al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar, ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva.

Sin embargo, en un inicio se dudó que fuera un campo de estudio enriquecedor de la teoría organizacional, se preguntó entonces, si aportaría algo nuevo o relevante a los planteamientos científicos de los teóricos y corrientes de la ciencia organizacional.

La crisis de los años setenta puso en desequilibrio toda la historia del liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas al enfrentarse –en este ámbito– los dos líderes de la productividad industrial mundial, Estados Unidos y Japón. El primero poseedor de todos los recursos imaginables no pudo imitar la capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que mostraba Japón ante la crisis vivida y

más, a sabiendas de que sus recursos no eran tan bastos como para enfrentar una situación semejante. (Olabuenaga, 1999: 212)

Entonces se rompe el paradigma alrededor de la dirección de empresas, perdió valor y aplicabilidad universal. Es así como se origina una tesis gerencial sobre la competitividad empresarial y la excelencia en la dirección de las organizaciones, aspectos que dependerían esencialmente, de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales. (Olabuenaga, 1999: 213)

A partir de ese tiempo, la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas constituyeron el ejemplo y la clave del éxito.

La producción literaria a la que dio origen la experiencia americano – japonesa se abocó a la correcta aplicación y manejo de factores como contenidos organizacionales (valores, filosofía, sanciones, creencias, expectativas, actitudes y normas), a considerar al sujeto, los mecanismos psicosociales, los efectos o fines que orientan la política empresarial y los aspectos históricos transmitidos a los miembros por las generaciones previas. (Ruiz, 1999: 213)

Todo parece indicar que este giro teórico en el estudio de las organizaciones se ha derivado de los fracasos o éxitos no previstos, de la “crisis” que han venido enfrentado las instituciones desde hace algunos años, situaciones nuevas y desconocidas que demanda una capacidad de respuesta que no siempre se tiene. (Andrade, 1996, disponible en www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/andrade.htm)

Aunque tiene su antecedente en la consideración de los factores humanos en la investigación organizacional de la década de los 30 con Esteban Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones. (Pérez, 1998: 6)

Además, se presentaron tres problemas que reclamaban la investigación de las organizaciones y sus entornos desde una perspectiva cultural:

- Se multiplicaban los problemas económicos en la sociedad que afectaban a la cultura organizacional.
- Aumentaba el número de fuerzas sociales que las organizaciones

detectaban en su entorno pero sin comprenderlas, como la tendencia de los trabajadores a esperar algo más de sus empleos que un simple salario, la aspiración de sentirse parte de una comunidad de trabajo más que de un lugar en el que la división laboral fuera la norma suprema.

- Se comprueba el fracaso de la teoría y del estilo de dirección empresarial no tener en cuenta los entornos culturales de cada institución, así mientras en una puede resultar efectiva en otras puede acarrearlas al fracaso total.

El interés trascendió a todo tipo de organizaciones, no sólo a las empresas industriales, su aplicación fue mucho más allá. Su planteamiento creó un estado de excitación entre académicos y directores de empresas que empezaron a obtener algún rendimiento. (Olabuenaga, 1999: 226-227)

Pero cada uno le adjudicaba un sentido o idea diferente, unos la entendían como metáfora, otros como una entidad objetiva que puede ser examinada como una cosa o era vista como un elemento que subyace en el subconsciente o en el comportamiento consciente. El análisis de la cultura organizacional tuvo diferentes perspectivas pero el sentido y su importancia –en esencia - no varió.

5.3 Sentido e importancia de la Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen culturas que están profundamente relacionadas con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros. Ellos emplean a cada una de estas variables para solucionar los problemas con los que se enfrentan en su trabajo, para afrontar y tolerar tales experiencias y como procesos de socialización y motivación.

El tomar en cuenta al factor humano y su subjetividad, así como tratar a la gente como un activo, en el cual se debe invertir, es un enfoque opuesto a la concepción racional; por ello se dice que la cultura organizacional constituye algo nuevo, la cultura o sistema normativo de la organización (hábitos, valores, normas,

creencias, principios, comportamientos, procedimientos gerenciales, etcétera) puede ser uno de los activos más importantes de la institución. (Pérez, 1998: 75)

Vista desde esta perspectiva se reafirma lo que dijimos anteriormente, la cultura organizacional es una oportunidad para moldear el comportamiento de los actores, pero tales modificaciones implicarían intervenir directamente sobre las representaciones, ya que estas influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa.

Con lo planteado hasta el momento, se puede esquematizar el funcionamiento de la cultura organizacional:



Este modelo además de cristalizar a la organización la dinámica de sus procesos y las relaciones productivas, muestra ideas valiosas que ayudan a concebir al trabajo en forma alternativa a la que se efectúa en la actualidad. En dicho esquema, se perfila lo que podría ser un modelo de trabajo y de

organización diferente al control, el poder o la conformidad laboral, podría ser cuestionable pero nos muestran una organización social y cultural más humana, habitable. (Pérez, 1998: 76)

Pérez Dávila plantea dicha aspiración a partir del nacimiento del capitalismo, del surgimiento de la idea de modernidad, la cual requiere articular esfuerzo en las diversas áreas y espacios de la sociedad contemporánea. Una buena vía es emplear la racionalización creciente, entendida como el orden que se utiliza para salvaguardar la vida productiva y evitar el caos en el espacio social, es decir alejar al esfuerzo humano del azar, de la suerte y de la fortuna, para que tal acción fructifique y asegure resultados para recoger frutos del esfuerzo. Sólo haciendo previsible al universo natural y humano –es decir entendidos- unido al trabajo colectivo organizado –institucionalizado- se multiplicará la energía en el logro de objetivos, lo cual evita que los esfuerzos se derrumben por la acción de los intereses y caprichos humanos. (1998: 8)

Alcanzar el modelo de funcionamiento de la cultura organizacional, implica disponer de instrumentos que permitan la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización, estos son:

- **Proceso de socialización y enculturización:**

Inculcación de valores, cualidades y habilidades deseadas.

- **Misión:**

Sentido de la organización, de las relaciones y de la actividad.

- **Conocimiento:**

Investigación, programas de capacitación.

- **Participación:**

Consenso sobre lo que se tiene que hacer.

- **Liderazgo:**

Promoción del ejemplo a seguir.

- **Consistencia:**

Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- **Selección/Reclutamiento:**

Programas de inducción.

- **Claridad Organizacional:**

Proyectos, reglas de actuación y proyectos de vida.

- **Rituales:**

Ceremonias de promoción interna, reconocimientos y estímulos.

- **Tótems Corporativos:**

Objetos, signos, construcciones, entre otros, que encarnen los valores de la organización.

- **Ideología:**

Sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización.

- **Comunicación:**

Instrumentos de transmisión de los valores: cuentos, leyendas, relatos, narraciones, mitos, gestión de los signos y de los símbolos; tareas y procesos.

- **Negociación:**

Conciliación de intereses y construcción de un proyecto común.

En la actualidad se ha hecho necesaria la construcción de enfoques globales que integren los factores culturales y de comportamiento con la gestión estratégica.

Vista desde el planteamiento del autor de Diversidad y Cultura, esta última es una *oportunidad* para orientar y moldear actitudes; con la suma de voluntades y de compromisos establecidos a través de la comunicación, que implican ser cumplidos, se pueden generar organizaciones más humanas.

Sin embargo, para acercarnos aún más al papel específico de la cultura hace falta exponer las corrientes que menciona Diego Ruiz Olabuenaga, en el texto "Sociología de la Organización", de la cual retomaremos aquella visión que nos permita entender la existencia de la cultura, subculturas y contraculturas de la organización.

Para este autor, dentro del estudio de la cultura organizacional, reconoce la

existencia de dos corrientes de análisis cultural principales:

- Una de orientación funcionalista, en donde se concibe a la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial.
- Y otra, llamada orientación crítica, rechaza la idea de un conjunto unitario de cultura y prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, mismas que se interfieren semejando un gran "mosaico". Su administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos (reconocimiento al otro, es decir la otredad). (1999: 227 –ficha-)

Dentro del primer enfoque la cultura desempeña una función simbólica al representar una realidad social unitaria, aspecto que sirve para desarrollar una función identificadora e integradora. Por último, la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir objetivos y potenciar cambios sociales oportunos. La segunda visión responde a los indicadores que demuestran que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples, solapadas y conflictivas entre sí. Las organizaciones abrazan y reúnen colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto. Tales discrepancias subculturales se pueden advertir en los departamentos, áreas, profesiones, etcétera. (Ruiz, 1999: 228 - 237).

Descubrir las condiciones en las que proliferan dichas culturas y las circunstancias en las que pueden entrar en conflicto o salir triunfadoras es un interés más de esta corriente a demás de plantear que la organización, como entidad objetiva, puede ser examinada y relacionada con otros aspectos organizacionales como el desempeño, la satisfacción, la eficacia organizacional, entre otros.

Habrá que agregar que estas subculturas emergen desde la base, difieren y se enfrentan a la impuesta por los líderes y la élite de la organización.

Los partidarios de esta tendencia han planteado dos enfoques centrales de la misma: la que se orienta hacia el estudio de la diferenciación intra-organizacional y a la descripción pormenorizada de las diferentes subculturas y, la que explota las funciones ideológicas culturales como las historias y prácticas de argumentación, además de rescatar las bases sociales que especifican las representaciones de sus miembros al momento de explicar la vida y la realidad organizacional.

Otra visión de oportunidad es el modelo que propone Horacio Andrade, que esta planteado desde las situaciones de crisis organizacionales, las cuales no implican necesariamente aspectos negativos, pueden ser tomadas desde la perspectiva de ser un punto de quiebre que brinda la oportunidad de mejorar. El quiebre plantea nuevos retos, a los cuales habrá que responder a las demandas del entorno y superarlas exitosamente.

Este modelo clasifica a la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad.

Es así como Andrade establece, inicialmente, que una cultura fuerte se distingue por que: 1) los valores están claramente definidos, y ampliamente difundidos; 2) por que los valores rigen la conducta de los miembros, y 3) cuando los valores están jerarquizados en función de su importancia.

La cultura es funcional cuando: a) permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; b) motiva y compromete a sus integrantes, y c) fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo. (Andrade, 1996)

Una vez establecidas dichas características, cruza las variables y obtiene ciertas modalidades:

Cultura Débil-Disfuncional, Cultura Fuerte-Disfuncional, Cultura Débil-Funcional y Cultura Fuerte-Funcional.

- *Cultura débil-disfuncional:* existe desorientación en la gente, ante lo cual su respuesta será reactiva, ya que no comparten experiencias previas de las

que hubieran aprendido.

- *Cultura fuerte-disfuncional*: comparten significados, pero no proporcionan una guía de acción ante situaciones de crisis; hay desorientación y resistencia al cambio. Interpretan la realidad conforme a experiencias del pasado, aun cuando no sean ya exitosas (se percibe la realidad con rigidez y dificultad para encontrar alternativas de solución).
- *Cultura débil-funcional*: se considera que experiencias pasadas y acciones utilizadas previamente siguen siendo válidas ante otra situación de crisis, por lo que no existe un apoyo en los valores y creencias supuestamente asumidos por los miembros (percepción de la crisis poco realista y alto riesgo a equivocarse).
- *Cultura fuerte-funcional*: Percepción homogénea y realista de la crisis, donde la planeación y acciones concertadas demuestran que los valores son compartidos y siguen vigentes.

La combinación entre comunicación y crisis dentro de las organizaciones es fundamental para adoptar estrategias comunicativas adecuadas a tales características para hacerlas más eficaces, flexibles, y con capacidad de respuesta a las crisis o situaciones inesperadas que le presente el entorno.

Para cada una de las combinaciones antes mencionadas, Andrade da una serie de recomendaciones, que veremos a continuación:

La cultura débil-disfuncional propone dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. La intervención de "terapia intensiva" para salvar a la organización de una situación que podría poner en riesgo su sobrevivencia.

Mientras que la fuerte-disfuncional, nos dice que es necesario lograr un cambio conductual radical y rápido, con un conjunto de valores y patrones de comportamiento muy arraigados pero que han dejado de ser útiles. Una de las acciones más importantes es vencer la resistencia, así como proporcionar

información muy contundente sobre lo que se espera de la gente y amplia con relación al por qué es necesario hacer así las cosas.

Después, para la débil-funcional explica que la gente debe ser orientada acerca de las acciones a tomar, informándole por qué lo hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte.

Y por último sobre la cultura fuerte-funcional explica que se debe orientar la percepción y la acción ante la crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa. La información no tiene que ser muy amplia, ya que los significados compartidos constituyen una guía para interpretar la realidad que se vive y para asumir las conductas que llevarán a hacerle frente exitosamente. (Andrade,1999)

Una vez que han sido expuestos los modelos que nos dan el marco teórico para el estudio de la cultura organizacional en nuestro objeto de estudio, podemos iniciar su caracterización.

5.4 Modelos de Evaluación o Caracterización de la cultura

Debemos recordar que las modificaciones suscitadas en el Hospital Infantil de México Federico Gómez, con el cambio de gestión y administración, implicaron alteraciones en nuestro objeto de estudio que ha sido reportados a lo largo de los capítulos 2 y 3. Situaciones que representan un punto de quiebre para la organización y el departamento de Comunicación Social.

Una crisis en su interior exigió el reacomodo o reajuste de las diferentes subculturas. Sin embargo estos hechos no han sido considerados como algo de interés para la jefa de área y mucho menos para el Director General, por lo tanto no han sido establecidas estrategias o proyectos que reorienten su participación, compromiso y voluntad con la organización, para el alcanzar las metas organizacionales de una manera más eficaz y exitosa.

Pero no podemos dejar de lado, el hecho de las diversas y hasta opuestas subculturas al interior del departamento -retomando el planteamiento del modelo crítico-, que reflejan sus representaciones acerca de la unión y el compromiso con la organización, del área, de su función y los clientes, misma que pueden diferir totalmente con las de los líderes y por ende afectar lo que las autoridades esperan de sus empleados.

En el siguiente cuadro mostraremos el mapa cultural de nuestro objeto de estudio.

**Mapa Cultural del Departamento de Comunicación Social
del HIMFG**

Subcultura de la Dirección General/Médica (Matriarcado)

Contempla la subcultura que maneja el Director General del instituto que es compartida totalmente por la Directora Médica, quienes por su nivel en el organigrama imponen su visión al resto de los departamentos, servicios y áreas del hospital, entre los cuales no podría escapar el departamento. Pero cabe destacar que domina más la postura de la Directora Médica, ya que en la labor diaria ella es quien dirige las riendas del hospital. Es ella quien indica y muestra el camino a sus dependientes, en su discurso diario ella plantea la libertad de acción, sin embargo los actores no pueden ejercerla hasta que no lleve su visto bueno.

Subcultura de la Jefa del área (Apariencia)

Está totalmente viciada e influenciada por la subcultura que maneja la Directora Médica, ya que comparten una amistad desde hace tiempo que las ha llevado a trabajar juntas por diversos institutos. Analizando detalladamente esta subcultura se ha podido observar que la jefa sólo aparenta dirigir y decidir plenamente en el departamento, pero en realidad cada una de las acciones y disposiciones al respecto son supervisadas por la Directora Médica.

<u>Subcultura de los dominantes</u> <u>(Aliados)</u>	<u>Subcultura de los débiles</u> <u>(Opositores)</u>
Aglutina a aquellos individuos que simpatizan con la líder, pero por conveniencia: si están bien con	Son vistos como opositores al no compartir las mismas representaciones que el grupo de los

<p>la líder podrán obtener mayores beneficios, además de seguirse manteniéndose como el grupo dominante dentro del equipo de área.</p>	<p>aliados, con respecto a la jefa, la actitud frente al trabajo y ante sus mismo compañeros. Sin embargo, se distinguen por no obtener beneficios a través del amiguismo, cumplen con sus labores y prefieren no tener conflictos.</p>
--	---

Cada una de estas subculturas poseen –en determinado momento– diferentes vías de control, que les permiten establecer estrategias y procesos de control a otros grupos o personas. Por ejemplo las dos primeras subculturas valen de llamadas de atención, oficios afectan el historial de su expediente, entre otro tipo de cuestiones que en realidad no alteran o modifican su condición laboral, pues la mayoría de los empleados son de base, pero si afectan su estado emocional, autoestima, etcétera.

Mientras que para las dos últimas subculturas –que se originan del grupo formal de trabajo que le da vida y forma la departamento de Comunicación Social– ejercen acciones que pueden afecta el bienestar de un actor, atacando su prestigio, descalificando su labor o al modificar la representación que tienen los demás de dicha persona. En cada uno de estos grupos existe otros que no manifiestan pertenecer íntegramente a cualquiera de ellas, aunque en determinadas situaciones simpatizan con la ideología o postura, o bien se mantienen lazos establecidos por amistad y/o afinidad; sin embargo su misma complejidad ha impedido clasificarlas bajo un nombre, su permanencia es transitoria, se mueven conforme a sus intereses y aspiraciones.

En general, estas cuatro subculturas diversas, diferentes y opuestas comparten, de alguna manera, un sistema normativo organizacional, una misión, una visión, valores, hábitos, normas, creencias, principios, comportamientos, procedimientos, etcétera, que los reúne bajo una cultura que no se encuentra totalmente comprometida con los objetivos de la organización. Para moldearla, el

Hospital Infantil de México, así como nuestro objeto de estudio, debe emplear aquellos instrumentos que logren una reorientación cultural, mismos que han sido enlistados y descritos a partir de lo planteado por Jaime Pérez; estos son:

1) **Proceso de socialización y enculturización**, no existe como un proceso formal dentro de la organización, sin embargo los valores, cualidades o habilidades deseadas son transmitidas por el jefe o bien por las mismas actividades desempeñadas. La jefa del departamento ha puesto gran interés en este aspecto de la socialización, ya que desea que su equipo de trabajo este unido, pero en ocasiones sus acciones contradicen el discurso; no se puede hablar de una igualdad entre los miembros de la organización si ella misma establece diferencias al tener favoritismos o consideraciones "especiales" con algunos de sus empleados. Esta situación no ha pasado desapercibida por su equipo de trabajo, lo cual ha generado pérdida de credibilidad en sus palabras o discursos.

2) **Misión/Propósito**, el origen real de su elaboración, hasta el momento de esta investigación, se desconoce, ni siquiera el personal involucrado en las actualizaciones y diseño de los manuales de organización disponen de este dato. Fuera de esto, el personal del departamento -como del resto del hospital- ubican claramente para qué finalidad se trabaja dentro de la institución aunque nadie les haya explicado que esa es la visión del hospital. Pero no basta con que se conozca o se ubique el propósito de laborar en el Hospital Infantil de México, ni en el área estudiada sino se le da la importancia debida, si sus actores no la comparten y no la han incluido dentro de sus finalidades personales.

3) **Conocimiento** sólo es relevante si de éste se obtienen beneficios, como en protocolos de investigación, por lo tanto las áreas que no estén involucradas en actividades similares están lejos de ser consideradas como importantes. De la misma manera, el conocimiento que reconoce la organización es la que proviene del ámbito médico, dejando aun lado el personal de las áreas administrativas, el

cual tampoco es sometido a eficaces procesos de selección, sólo se busca que exista "alguien" que pueda desempeñar ciertas actividades, en un horario determinado.

Aquí sería de vital importancia si se reconociera a los actores de otras áreas como generadores de conocimiento, soluciones, alternativas, con capacidad de acción y creatividad, además de poner mayor interés al momento de reclutar y seleccionar personal.

4) Participación, la jefa del área está consciente de la relevancia e importancia que tienen la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para el enriquecimiento del departamento, mejorar sus funciones y llevarlo por rumbos más eficientes y eficaces, pero a través de las encuestas de clima y las entrevistas que se realizaron a diversos actores, dicha situación aún no tiene el suficiente alcance, e incluso se ha obtenido como información que nada más escucha a los que tiene más cerca, a los de su confianza, situación que genera descontento e inconformidad.

5) Liderazgo: A través de los actores entrevistados y con el grupo de discusión reportado en el capítulo anterior se puede decir que la opinión sobre el liderazgo se encuentra dividido de acuerdo a las representaciones de las distintas subculturas. Mientras que para unos es benevolente, para otros le falta autoridad y voz mando, sin embargo hay un aspecto en donde coinciden todos: está muy lejos de ser una líder autoritaria e intransigente. Con tales características es de suponer que se haya reportado la falta de congruencia –para unos- entre lo que dice y lo que hace, aspecto que representa desconfianza y falta de compromiso y de credibilidad. Es aquí donde el líder debe convencer y no vencer, buscar un proceso participativo, donde se llegue al consenso y la negociación.

6) Selección/Reclutamiento, el HIMFG posee un departamento de selección de personal que se encarga de reclutar a los posibles candidatos, a aquellas

personas "más aptas y capaces" para desempeñar ciertas funciones, pero como se reportó anteriormente, esta es un área de *adorno*, pues no llevan a cabo las funciones pertinentes y mucho menos manejan un proceso de selección y reclutamiento real. Una de sus funciones es cubrir los trámites pertinentes para que los "recomendados" o los "amigos de" cuenten con exámenes y demás documentación en regla, pero eso no supone que hayan participado por una plaza.

7) Ritos Organizaciones, dentro del hospital y del departamento de Comunicación Social se cuentan con varios ritos que *aparentan* reconocer la labor de cada uno de los actores, en donde se *simula* reconocer al otro, al ser humano que "saca el trabajo" sin ser capacitado. Como ejemplo existe una ceremonia dirigida por el Director General, en donde se reconocen los años de antigüedad, la entrega de una plaza y los premios de estímulos y recompensas, además de las reuniones por el día de la madre, el día del niño, el aniversario del hospital, entre otras. A ello se agregan las juntas que organiza el departamento, donde la Jefa entrega un pastel a cada uno de los cumpleaños. Aunado a todos estos existen ritos organizacionales que invaden el trabajo diario de los actores, como la hora del desayuno antes de iniciar labores o de la comida, según el turno.

Este tipo de ceremonias o costumbres deberán ser aprovechadas para reforzar el ánimo y la identidad del grupo, para transmitir, enseñar y mostrar los valores, la misión y visión de la organización.

8) Tótem Corporativos, el HIMFG tiene objetos simbólicos como el símbolo o escudo (Ixtililton: Dios azteca de los niños), sus uniformes, sus obras artísticas, el pin, la papelería membretada, tazas y las mismas credenciales que han dotado de identidad al personal, pero con el paso de los años se ha perdido su importancia y significado para las nuevas generaciones, entonces se debe buscar, tal vez ayudado por los ritos organizaciones, o re-impulsar, el valor de tales objetos, y así dar una estabilidad, generar continuidad y hacer congruente a toda la organización

9) Ideología Organizacional, este rubro es poco explotado por el hospital,

ciertamente existe una ideología muy arraigada en el personal, pero ocurre lo mismo que con los tótems, en las nuevas generaciones ha ido perdiendo su importancia, por que no hay un mecanismo formal que lo inculque –es aquí donde también vemos la falta de reales procesos de socialización y selección de personal-. Se debe estar consciente de que un sistema coherente de creencias explica la realidad social – organizacional, exhorta a la acción colectiva, no se puede mantener una organización con diferentes metas o ritos.

Sólo haciendo más fuerte la ideología del Infantil de México se podrá adquirir un compromiso organizacional, entendido como algo que vale la pena hacerse pero que aún no se ha hecho. (Pérez, 1998: 43)

10) Comunicación, los resultados arrojados por las encuestas unidas a las percepciones obtenidas en el grupo de discusión nos indican que los actores identifican fallas importantes en el tipo de comunicación que se ejerce con el entorno del departamento, es decir con aquellas áreas con la que mantienen relación. Además de carecer de canales y vías adecuadas que les permitan retroalimentarse para desempeñar mejor su trabajo. Su sistema de comunicación deberá abarcar todas y cada una de las direcciones para canalizar las acciones hacia el logro de objetivos, integrar mejor al grupo, y mantener a todos informados sobre las metas, procesos y decisiones organizacionales, entre otros aspectos.

Con ello se contrarresta la incertidumbre y la desinformación, no sólo en el área sino en toda la organización lo que implica que a partir del Director General y hasta el último jefe de área o servicios presenten las habilidades adecuadas para sentar estrategias que sirvan, que sean útiles y que consideren las representaciones de los diversos actores como un serio y fundamental proyecto.

11) La negociación en las organizaciones mexicanas beneficia –casi siempre- al que se encuentre más privilegiado por el organigrama, lejos del principio de ganar ambas partes. Si se buscara el “yo gano-tu ganas” dentro de la institución se podrían conciliar los intereses que ayudaran a la construcción de un proyecto en común. En la negociación también se tiene que “considerar al otro” para

establecer acuerdos y su cumplimiento. Esta visión hace falta en el hospital, además del departamento, y no sólo de los líderes sino también de los mismos actores; de los mismos compañeros de trabajo, se debe eliminar la idea de *lastimar, perjudicar o aniquilar* al otro.

Bajo todas estas características y elementos, además de recuperar lo planteado por Horacio Andrade, se puede clasificar a la cultura de nuestro objeto de estudio. De acuerdo con las modalidades y categorías el departamento de Comunicación Social, así como el macrosistema al que pertenece (el Hospital Infantil de México Federico Gómez), demuestra una **cultura fuerte-disfuncional**, ya que los actores comparten significados a través de una tradición muy arraigada que sirvió de base para su funcionamiento, posterior a la muerte de su fundador y al alejamiento de todos aquellos personajes que la dotaron de una identidad, prestigio e imagen. Sin embargo, esta fortaleza cultural ya no es capaz de obtener eficientes resultados, pues continúa aplicando los mismos parámetros de comportamiento o de acción que empleó desde hace 61 años, sin contemplar si son o no exitosos en la actualidad. Dicha cultura es un obstáculo para el cambio, para la renovación y la retroalimentación.

**CULTURA DEL DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Y DEL HIMFG**

FUERTE – DISFUNCIONAL

- Significados compartidos y profundamente arraigados.
- Empleo de viejos principios, modelos y estrategias a situaciones nuevas.
- Resistencia al cambio, a la consideración de alternativas diferentes.

FUERTE	DISFUNCIONAL
Se comparten algunos significados que fueron la base de la creación del hospital y que forman parte de la cultura organizacional.	Estos mismo significados ya no son efectivos para impulsar y generar compromisos entre la organización y los actores. La voluntad de los actores ya no está en función del orgullo por pertenecer

<p>Los actores mantienen un compromiso y lealtad con los clientes, lo que los lleva a realizar acciones que van más allá del deber.</p>	<p>a la institución.</p> <p>La heterogeneidad de subgrupos genera conflictos.</p>
<p>Su trabajo les ayuda a sentirse útiles.</p>	<p>Pocas veces se reconoce su labor y desempeño.</p> <p>Personal desmotivado, frustrado y con altos costos psicológicos que lo llevan a la pasividad.</p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Las crisis son tomadas como algo negativo, ante lo cual dejan caer toda la responsabilidad de acción en el líder.</p>

Ante este panorama Andrade (1996) nos dice que la tarea es compleja, se requiere lograr un cambio conductual radical y rápido en la organización con un conjunto de valores y patrones de comportamiento, muy arraigados pero inútiles. Para ello hay que vencer la resistencia al cambio, informando a cerca de lo que se espera que la gente haga contundentemente, y de la importancia de hacerlo de esa manera, elementos que lograrán el convencimiento en los actores.

Por otro lado nos falta mencionar los rasgos, su naturaleza y los problemas que están obstaculizando su adecuado funcionamiento. Tomaremos como base la investigación de Jaime Pérez Dávila, quien expuso los 13 rasgos culturales más importantes de las organizaciones mexicanas (2001). Cabe mencionar que esto se fundamenta en cada uno de los diagnósticos realizados a lo largo de este trabajo, lo cual indica que no son datos productos de la ocurrencia de la investigadora.

Es así como la cultura del departamento de Comunicación Social presenta las siguientes condiciones.

Rasgo	Explicación	Aplicación del concepto
Centralismo (Desarticula a la organización)	<p>Todo depende y se decide desde el centro de la organización. Las consecuencias son la poca capacidad de acción en todos sus niveles. La organización tiende a la inmovilidad, a la pasividad.</p>	<p>De primera instancia, la Dirección General del HIMFG es el centro y el eje del poder dentro de la organización, pero también el resto de las autoridades formales representan vertientes sobre los cuales giran las subdirecciones, departamentos y servicios. Todo ello implica mayor burocracia, que inhibe la toma de decisiones y de iniciativa que implica la capacidad de acción y de reacción, dentro de cualquier área como el departamento de Comunicación Social.</p>
Coacción (Desarticula por que inhibe iniciativa del personal)	<p>Tiene que ver con el ejercicio del poder, con la presión y la supervisión, o mejor dicho el control, la vigilancia y la desconfianza hacia los actores, que aparentemente sin esto, no funcionan ni cumplen los objetivos del trabajo. En el fondo existe un conflicto de intereses y un excesivo gasto de energía que no va dirigido a la organización</p>	<p>Los trabajadores del departamento tienen como primer vigilante a la jefa del área, y en un segundo término se encuentran las supervisoras de turno que observan estricta y constantemente la labor de los subordinados, empleando como método de castigo las llamadas de atención, el reporte escrito o bien la queja ante su jefa, en caso de no cumplir con los objetivos o bien, abandonar por momentos su lugar de trabajo.</p>
Control de	<p>La información se vuelve</p>	<p>El control de la información se ha</p>

<p>información (Desarticula a la organización)</p>	<p>uno de los recursos más valiosos, se le controla y se le guarda. El resultado es una empresa que se queda sin dirección y sin prioridades, nadie sabe exactamente lo que deben hacer, hacia donde ir o lo que hay que decir.</p>	<p>convertido en una acción cotidiana dentro del HIMFG, esto indudablemente afecta al personal del departamento que sostiene su trabajo de la información que otros servicios le proporcione de manera oportuna y actualizada. Omisiones sobre datos relevantes que perjudican su desempeño y el servicio que supone debe prestar: "informar y orientar" a pacientes, familiares y personal del hospital.</p>
<p>Comunicación descendente (Desarticula a la organización)</p>	<p>La comunicación es vertical-descendente, con poca o nula retroalimentación, lo cual reduce la posibilidad de acciones que corrijan y mejoren el funcionamiento.</p>	<p>Este tipo de comunicación es ejercido en el interior del Hospital, no hay vías que permitan un flujo de información por todas las direcciones, lo que imposibilita la retroalimentación, aspecto que también se aplica a nuestro objeto de estudio. Por ello existe una comunicación informal que le permite a los involucrados enterarse y saber aquello que le están ocultando o que no ha llegado hasta sus manos.</p>
<p>Cuello de botella de la Información (Desarticula a la organización)</p>	<p>La información que se necesita para hacer mover a la organización se detiene, se filtra y se selecciona.</p>	<p>Los cuellos de botella son otra característica más de Comunicación Social. Entre todo el personal hay información que se detiene y no se difunde. O bien, se proporciona con retraso lo que ocasiona que las funciones de los demás se vean afectadas.</p>
<p>Desarrollo de los</p>	<p>Implica la sobrevaloración</p>	<p>El personal de departamento pocas</p>

<p>Recursos Humanos (Desarticula a la organización)</p>	<p>del profesional. Sin embargo en las organizaciones la educación y la capacitación del personal no se consideran aspectos fundamentales, por que simplemente lo profesional no es importante en sí mismo, es sólo un valor útil para el corto plazo, ya que no se le invierte.</p>	<p>veces a recibido cursos de actualización o una motivación por parte de la organización en una continua preparación o superación. La organización en su totalidad descuida totalmente a su personal administrativo, se olvida que también este necesita de una preparación continua, de capacitación y de educación para que pueda ser coherente con su filosofía institucional y su discurso formal que presume de reclutar al personal calificado y especialista. No basta con tener un personal médico preparado si en el administrativo se registran retrasos importante, si muestran frustración y desánimo.</p>
<p>Organigramas Jerarquizados (Articulan en ciertos momentos)</p>	<p>Es un tipo de estructura ideal para asegurar el mando, una especie de correo de transmisión que permite la dirección, además de organizar y dividir el trabajo para definir ámbitos de acción y de responsabilidad, establecer normas de acción orientar la referencia, consulta y sugerencia. Todo con la finalidad de obtener una mayor productividad.</p>	<p>El uso y apego a los organigramas jerarquizados dentro de la organización responde a estructuras más rígidas que rodea al ámbito de la salud. Es así como su funcionamiento se apega a este tipo de instrumentos formales que además de legitimar el poder, inhiben la libertad, creatividad e iniciativa de las acciones que se contemplan en el organigrama. La complejidad y tamaño han generado rivalidades entre los actores, han colocado a los líderes en un nivel inalcanzable, inaccesible para los que se encuentran en los niveles</p>

		más bajos del organigrama y que finalmente son los que hacen funcionar a la organización.
Nula participación, apatía de los recursos humanos (Desarticula a la organización)	Las personas son simples ejecutoras de acciones, de las decisiones y de las disposiciones. Se les limita su participación y toma de decisiones.	Planteamientos como este se han arraigado en la organización, se piensa que toda iniciativa debe proceder del líder, es así como la institución reúne a personal pasivo e inactivo que sólo realiza acciones en función de órdenes. Entonces se generan conflictos al enfrentarse con aspectos culturales "modernos" que requieren de la participación de todos.

Sin embargo, agregaríamos otros dos factores que no contempla Pérez Dávila, la **falta de reconocimiento al personal**, a su labor y contemplarlo como elemento sustancial de la organización, lo que nos da un personal desmotivado y frustrado que ante ser ignorado prefiere no establecer lazos y compromisos con la organización, y la **comunicación informal**, que se convierte en el medio más eficaz y eficiente para obtener información, reducir la incertidumbre y llenar los vacíos de información que la estructura informal oculta y controla, que a fin de cuentas es lo que articula a la organización y que no está contemplada como una alternativa eficaz dentro de la organización.

Cabe mencionar que estos rasgos no son propicios y únicos en el departamento de Comunicación Social o del HIMFG, son características de las organizaciones gubernamentales que afectan su desempeño y que imposibilita de enfrentar un entorno turbulento, cambiante e inestable. Las hace incapaces de enfrentar los cambios o las crisis, de salir airoso de un ambiente agresivo.

Modificar este panorama, las actitudes, los comportamientos y las estrategias, conllevaría un rediseño del sistema organizativo, implica aterrizar

acciones en acciones concretas, a establecer y cumplir acuerdos fincados en la ética y política que conlleva cumplir los pactos. Hasta entonces sentencias clásicas como "el derecho de los demás es el límite de los derechos propios", o "los acuerdos de los demás son el límite de los propios acuerdos", serán elementos que ayuden a solucionar permanentemente las diferencias. (Pérez Correa, 1995, p.40) Por que comunicar, hablar y escuchar implican el compromiso de una acción futura.

5.5 Diagnóstico del capítulo 5

Además de toda una serie de normas, reglas, características, consensos, acuerdos, voluntades, la cultura organizacional es un fenómeno vivo, cargado de subjetividad, a través del cual el individuo crea y entiende el mundo en el que vive. La cultura nos abre las puertas para entender un lenguaje particular, para comprender diversas formas de pensamiento y maneras de actuar.

Como vimos al inicio de este capítulo, la concepción de los entornos culturales comprobaron la decadencia de la teoría de la dirección empresarial y del modelo racional, su estudio puede ser uno de los rubros más importante para el funcionamiento de la organización.

La reorientación de la cultura en el departamento de Comunicación Social puede ser una alternativa para convertirse en una organización eficiente y eficaz, capaz de ofrecer a sus trabajadores un ambiente favorable, donde se les reconozca todas sus capacidades, limitaciones y se aprovechen sus virtudes, además de tener cabida con sus diversas representaciones, grupos y subculturas. Lo que implica para la institución reconocerlos, establecer compromisos, es decir obligaciones o responsabilidades, por una acción futura, comprometerse con sinceridad, verdad y oportunidad, pues se estaría jugando su credibilidad ante los actores. (Flores, p.24) Sólo si se concretan las acciones se generará la coherencia entre lo dicho y lo hecho, lo cual puede reducir la desconfianza y ganar la voluntad de los actores en beneficio de la organización.

Debe quedar claro que este encuentro, entre la organización y la subjetividad humana, puede provocar reacciones no previstas que desvían los resultados efectivos del trabajo, además de pasar por determinadas representaciones que influyen en el funcionamiento.

Por ello se dijo que el departamento y todo su macrosistema es un complejo mosaico en el que conviven, no una cultura general, sino grupos y subgrupos con culturas diferentes, pero que se pueden articular para compartir los mismo patrones y reunir esfuerzos para acciones concretas.

Existen elementos de la cultura del departamento que se pueden aprovechar para reactivarla, reintegrarla en toda la comunidad institucional y fortalecerla. Se puede rescatar toda esa filosofía que se reportó en el capítulo dos, hacer del liderazgo una imagen convincente para todos (que articule y sea promotor de su área, capaz de reconocer a todos sus empleados, respetando sus diferencias pero reuniéndolas en beneficio de una acción), congruente entre lo que dice y lo que hace, darle un giro a los ritos y tótems para generar cohesión, identidad y compromiso, ofrecer una mayor claridad sobre la labor a desempeñar para reducir la incertidumbre, clarificar el rumbo de la organización, así como establecer el valor que tiene la cooperación de los actores en el cumplimiento de metas y objetivos. O sea, acciones y planes que permitan construir una organización más apta para "vivir", además de abastecerla de los elementos necesarios para que pueda enfrentar las crisis, para que alcance una madurez y pueda resolver todos sus conflictos internos.

Estas acciones se visualizarán en una propuesta de intervención comunicativa explicada en el siguiente capítulo; efectivamente no podrá resolver todos los problemas al interior de la organización, pero si puede representar una solución, una vía para la transformación paulatina, que iniciará en el departamento de Comunicación Social, pero que en un futuro puede ser la base de la transformación en toda la organización, expandirse hacia el resto de las áreas hasta abarcar a todo el hospital.

CAPÍTULO 6

Propuesta de Intervención Comunicativa

Antes de iniciar este capítulo, rescatemos algunas ideas de lo que son las organizaciones, de primera instancia son constructos simbólicos y sociales, establecimientos creadores potenciales de cultura, en ellas los individuos dependen unos de otros para efectuar su trabajo, encuentran oportunidades de reunirse con otros para iniciar experiencias sociales, se crean intereses comunes, expectativas paralelas y antagonistas, se desarrollan ritos, mitos, historias, leyendas, se imponen reglas, se establecen objetivos y prioridades, se crean lealtades y comunidades de sentimientos y de opinión. (Ruiz, 1999: 244)

Toda organización es un foco de creación cultural, el estudio de esa cultura organizacional nos da elementos para entender todas las razones de un comportamiento, al mismo tiempo explicar todas las acciones y motivaciones. Entendidas como comportamientos derivados de una especial y característica racionalidad. (Pérez, 1998: 64)

Planteamientos como estos –que provienen del marco teórico empleado en el anterior capítulo- nos permitieron analizar y diagnosticar la cultura del departamento de Comunicación Social del HIMFG y elementos de su macrosistema. Pero un estudio como éste debe finalizar con una propuesta de intervención comunicativa, sin considerar que con ésta se resolverán todos los conflictos pero darán elementos sustanciales para mejorar a las organizaciones.

Es por ello que en éste apartado presentaremos una propuesta que indudablemente está sustentada en un plan estratégico, el cual nos ayudó a jerarquizar las problemáticas detectadas en cada uno de los diagnósticos, una vez sistematizada la información se dimensionaron los problemas más relevantes para ser abordados bajo la idea del “cambio”, de la transformación, reorientación y más con el fin de mejorar a la organización para hacer de ella un lugar confortable para los actores.

Cabe destacar que tal estrategia está elaborada bajo la idea de ser factible, fue analizada bajo la posibilidad de ser presentada ante las autoridades del Hospital, eliminando así elementos que pudieran servir para rechazar el proyecto – como requerir presupuesto, modificaciones radicales a la estructura o cambiar los fines y metas del área en estudio, ya que eso implicaría la consideración de otras instituciones que intervienen directamente en eso elementos como el Gobierno Federal y la Secretaría de Salud-. Por ello se trabajó con los elementos existentes dentro de la organización, contemplando la participación de todos sus miembros para cumplir los objetivos organizacionales dentro de un ambiente confortable y adecuado.

6.1 Sistematización de la Información

La información obtenida de los diagnósticos que abarcaron el entorno, el funcionamiento formal y real, la comunicación y la cultura se sistematizará a través del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de identificar los problemas centrales, que desarticulan el funcionamiento de la organización, del área estudiada y el rendimiento laboral de los actores. A través de esta herramienta podremos detectar las similitudes y diferencias, es decir aquellos aspectos o elementos tienen la posibilidad de unir, vincular o integrar a la organización, así como aquellos que separan, fragmentan o que pueden hacer estallar a la organización.

Las fortalezas y oportunidades abarcan elementos del interior de la organización, que deben ser aprovechadas para el planteamiento de estrategias comunicativas –que más adelante se mencionarán-, mientras que las debilidades y amenazas se refieren a aspectos externos e internos que afectan al área y que es necesario contrarrestar para lograr la cohesión necesaria en la organización.

Entonces, las fortalezas son entendidas como aquellas situaciones positivas que se perciben para el cumplimiento de las metas, mientras que las debilidades reflejan los puntos que no se tienen para lograr el buen funcionamiento

organizacional. Además, las oportunidades son todos los recursos que se podrían aprovechar para cumplir con los objetivos, y las amenazas son los factores externos que podrían afectar el funcionamiento, estabilidad, presente y panoramas futuros organizacionales.

Contemplar cada uno de los elementos del FODA permite orientar o reorganizar a una institución hacia cierto tipo de plazos de tiempo. Es por ello que a continuación se presenta el FODA del departamento de Comunicación Social del HIMFG, rescatando elementos de los diferentes diagnósticos.

Cuadro 1 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Prestigio dentro de la enseñanza e investigación pediátrica en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>Compromiso con los clientes, acciones que van más allá del deber.</p> <p>El elemento humano.</p> <p>Disponibilidad de la jefa del área para escuchar.</p>	<p>Aportaciones y donativos del Gobierno Federal, el Patronato del HIMFG y de diversas asociaciones civiles.</p> <p>Buena imagen institucional en el exterior y ante los medios de comunicación.</p> <p>Algunos de los procesos son flexibles.</p> <p>Identificación de líderes informales que pueden beneficiar a la organización si se unen al proyecto organizacional.</p> <p>Intervención a través de sugerencias, sobre el diseño y contenido del boletín interno.</p> <p>Líder humana y sensible.</p> <p>Filosofía institucional, ritos, ceremonias, tótem, héroes, logotipo, escudo, himno, etc.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Saturación de los servicios.</p> <p>La imposibilidad de aumentar su plantilla.</p> <p>Débil proceso de selección y</p>	<p>Lee el entorno, pero no lo puede afrontar por la resistencia al cambio por parte de los actores y por el limitado presupuesto.</p>

<p>reclutamiento de personal.</p> <p>La organización no muestra interés por las necesidades, gustos o intereses de sus empleados.</p> <p>Los actores son vistos como un simple apoyo, vía o medio para que la organización cumpla sus objetivos.</p> <p>Desconocimiento del ideario institucional.</p> <p>Falta de compromiso: de los actores hacia la organización y viceversa.</p> <p>Estructuras inamovibles que impiden el desarrollo de su personal.</p> <p>Problemas de integración y coordinación entre el personal del departamento.</p> <p>Altos niveles psicológicos.</p> <p>Multiplicidad de funciones.</p> <p>Luchas de poder al interior del departamento.</p> <p>Personal poco cohesionado, identificado e integrado.</p> <p>Los actores no son libres de expresar ante sus propios compañeros sus verdaderos puntos de vista.</p> <p>Por lo tanto escasean las relaciones de confianza y afectivas.</p> <p>Vacios informativos.</p> <p>Falta de reconocimiento a la labor del personal del área.</p> <p>Falta de coordinación con otras áreas o departamentos.</p> <p>Desvalorización del personal por parte de otros servicios y departamentos.</p>	<p>Por lo que no responde como debiera, a su entorno.</p> <p>Constantes reformas que sufre el ramo de la salud y que indudablemente afectan a la organización.</p> <p>Dependiente de un presupuesto gubernamental.</p> <p>Estilo de administración mecánico.</p> <p>Estructura altamente formal, burocratizada y centralizada.</p> <p>El departamento de Comunicación Social ha sido utilizado a conveniencia del director general en turno.</p> <p>El departamento concentra a un personal frustrado, inconformes, que se siente ignorado y poco valorado por autoridades y personal de otras áreas.</p> <p>Rivalidades y celos profesionales.</p> <p>Retraso de información.</p> <p>Incumplimiento de los tiempos de entrega en la elaboración de la revista interna.</p> <p>Pérdidas económicas por no editar la revista a tiempo.</p> <p>Una líder poco posicionada en el puesto, incapaz de mediar e intervenir en conflictos internos que involucren a su personal.</p> <p>Clima organizacional hostil, que genera desconfianza.</p>
---	--

Rescatando algunos puntos del FODA, se puede decir que el departamento de Comunicación Social está más cerca de las amenazas y las debilidades, lo que nos lleva a pensar que atraviesa por una crisis, que se refleja en su funcionamiento. Pero no sólo el área está afectada, al pertenecer a un macrosistema, éste también se ve inmerso en dicha crisis, pues tal como lo menciona la Teoría General de Sistemas al plantear que lo que le afecta a un elemento de un sistema, también perjudica al todo.

Sin embargo, hay que mencionar que el departamento y el hospital son instituciones con oportunidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas para crear las condiciones adecuadas para que ambos prosperen. Aunque para lograrlo tendríamos que poner atención sobre algunos aspectos, tal como en la líder de Comunicación Social, pues no basta con ser humana y considerada sino ha podido "adueñarse" y posesionarse por completo en un puesto que exige también disciplina, compromiso y responsabilidad. Esta situación es uno de los problemas principales del departamento, además de la incongruencia que muestra su líder, entre lo que dice sentir y lo que hace en realidad.

Con respecto a la comunicación, se ve afectada por las rivalidades con otros servicios, la información llega a destiempo y el trabajo del área es afectado. Además, el rumor y la comunicación informal se han impuesto sobre una estructura que nos da libertad de acción e iniciativa.

En el siguiente punto las similitudes y diferencias en nuestro objeto de estudio.

Similitudes y Diferencias

Esta herramienta es un instrumento adecuado para registrar las representaciones, los comportamientos, así como las posturas de los diversos grupos de la organización, ya que las similitudes y diferencias registradas en los siguiente cuadros también reflejan la manera como se integran las diversas subculturas.

Todos estos aspectos fueron obtenidos de las entrevistas registradas en los

anteriores capítulos, del grupo de discusión, de los cuestionarios de clima organizacional y de la observación de la rutina diaria.

La información se ha dividido en diversos cuadros o matrices de doble entrada, en el lado izquierdo se encuentran a los actores estudiados, mientras que en lado superior fueron colocados elementos de análisis.

Entonces, en el cuadro 2, se registra a través de un símbolo si la líder o las diversas subculturas califican como un elemento positivo el liderazgo, el funcionamiento del departamento, los flujos de información, la calidad en el servicio o si son reconocidos realmente como un área valiosa o importante.

Cuadro 2 Similitudes - Articulan

	Liderazgo	Funcionamiento	Flujos infor. interno	Flujos infor. externos	Calidad en el servicio	Reconocimiento
Líder		●	●			
Subcult. Aliada	●	●	●		●	
Subcult. Opositora					●	

De manera similar se debe entender el cuadro 2.1, con la diferencia de que lo aquí señalado son las coincidencias de los actores sobre los elementos que desarticulan a la organización.

Cuadro 2.1 Similitudes - Desarticulan

	Liderazgo	Funcionamiento	Flujos infor. interno	Flujos infor. Externos	Calidad en el servicio	Reconocimiento
Líder				●		●
Subcult. Aliada				●		●
Subcult. Opositora	●			●		●

En el primer cuadro han sido señaladas con un símbolo las similitudes que articulan y benefician a la organización, es así como vemos que la subcultura que hemos denominada bajo el nombre de los "aliados" coincide en reconocer al

liderazgo como algo positivo que los impulsa a mejorar sus funciones, a la disposición y a la cooperación –siempre y cuando las indicaciones provengan de la jefa de manera personal-. Relacionado con dicha situación tanto el líder como dicho subgrupo perciben un buen funcionamiento dentro del departamento, comparten la idea de estar dando cumplimiento a los objetivos del departamento. Sin embargo, esta representación no es la misma para la subcultura que llamamos “opositoras”, por ser aquella que no coincide con la dominante.

El cuadro 3, nos indica las discrepancias entre las diversas subculturas, y la desarticulación que provocan dichas diferencias.

Cuadro 3 Diferencias - Desarticulan

	Liderazgo	Funcionamiento	Flujos infor. interno	Flujos infor. externos	Calidad en el servicio	Reconocimiento
Líder						
Subcult Aliada						
Subcul. Opositora	●	●	●			

Los aspectos que desarticulan a la organización son las diferentes representaciones que se tiene del líder, es más hasta la misma diferencia que tiene la líder sobre su función, pues para ella es preferible evitar los enfrentamiento, las negociaciones. Ella así mismo se concibe como una orientadora, pero el departamento y la gente que lo habita necesita algo más que eso, ya que no están capacitados para trabajar sin el control, no son responsables de sus funciones.

La subcultura de los opositores está en desacuerdo con esa actitud, para ellos no hay un buen funcionamiento del departamento, siente que ha bajado el nivel de eficiencia. Al mismo tiempo creen que hace falta mejorar los flujos de información, detectan muchas fallas en las vías y canales existentes.

Tomando como base todas estas características y elementos daremos paso a la propuesta de intervención comunicativa que propondrá un proyecto organizacional óptimo para la organización, capaz de neutralizar las desventajas y problemas, al mismo tiempo que aprovecha sus ventajas y oportunidades.

Dicho proyecto tiene como fin lograr la unión y la integración entre la organización y sus habitantes para poder compartir las metas, objetivos y fines organizacionales.

6.2 Problemática General del departamento de Comunicación Social del HIMFG

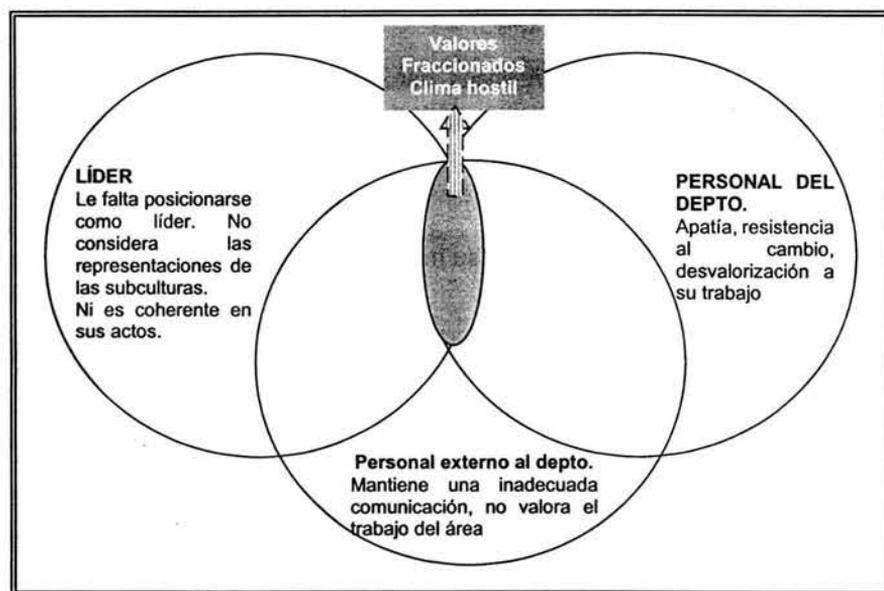
Al tomar en cuenta los diagnósticos del entorno, la dimensión formal, el funcionamiento, la comunicación y la cultura del área, se pueden enlistar los siguientes problemas:

- Una **comunicación ineficaz**, en su mayoría vertical-descendente, con poca retroalimentación.
- Control de **información**, lo que genera confusión en los actores. Control de información, lo que genera confusión en los actores.
- **Liderazgo** humano pero sin la capacidad de solucionar problemas, tomar decisiones y mediar entre los conflictos.
- **Resistencia** al cambio por parte del personal, no sólo del departamento sino en todos los demás servicios y áreas.
- Una **imagen corporativa** e institucional débil.

Estos 5 rasgos y problemas reflejan no sólo las condiciones bajo las cuales funciona el departamento y el HIMFG, sino la mayoría de las instituciones gubernamentales, donde el factor humano y todo lo que gira en torno a él no son contemplados, donde todo se burocratiza para dar cumplimiento a leyes, normas o estatutos y no se ocupan de cumplir las expectativas o compromisos con la gente que está incorporando a la organización. Todo este panorama nos ayuda a diferenciar los rasgos culturales que articulan o desarticulan al área.

Los símbolos construyen y convierten en real lo que se asume como objetivo en la vida organizacional, de ahí que resulte central el papel de la comunicación en la creación de los símbolos que configuran la cultura organizacional y construyen la realidad social.

A través del siguiente modelo es como se representa la cultura del departamento de Comunicación Social, cuales son los problemas detectados en cada uno de los involucrados y como es su convivencia al unirse todos los elementos.



Partiendo de la idea de que la organización es un fenómeno complejo, que va cambiando y adecuándose a su entorno, se presentará una propuesta viable de intervención comunicativa que responda a las áreas, elementos y problemas identificados en el departamento de Comunicación Social.

6.3 Propuesta de Intervención Comunicativa

Desde el inicio, esta investigación estuvo orientada a diagnosticar problemas y necesidades diversas de la acción diaria de los seres humanos en una organización como el departamento de Comunicación Social del HIMFG, a fin de llegar a proponer soluciones posibles y reales a través de una propuesta de intervención comunicativa.

La propuesta comunicativa que se presentará pretende abarcar parte importante de la complejidad del área, incluido su capital humano: donde el reconocimiento a la otredad, como ya se ha mencionado, marque el rumbo para promover el crecimiento de ambos desde el entendimiento que no puede existir una sola imagen de la realidad.

Y ¿por qué comunicativa? Por que ésta convive en la intimidad con el comportamiento social de los actores, es nuestro instrumento para poder articular y orientar la acción social. Pero se debe aclarar que la comunicación no es remedio de todos los males, pues en las organizaciones se trabajan con voluntades diferentes, cambiantes y volubles como el ser humano. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la comunicación a través del diálogo, de las interacciones y de los acuerdos, juega un papel relevante y trascendental para el mantenimiento y/o éxito organizacional.

Entonces el planteamiento de que la comunicación es un proceso de emisión sin posibilidad a la retroacción, ya es obsoleto. La comunicación, puede contribuir a la resolución de los problemas de la actividad humana, diversos, complicados o sencillos.

Bajo este planteamiento, la comunicación es un valioso instrumento mediador que permite articular y orientar la acción social para “facilitar el trabajo, poner en común significados, crear climas propicios al desarrollo y la trascendencia, así como construir una identidad, entre otros puntos” (Pérez, 2001: 35).

Pero, ¿para qué va a servir?, ¿qué es lo que se va a ganar (individual y colectivamente) la organización? y ¿por qué es importante hacerlo? Todas estas

preguntas tienen su respuesta alrededor del planteamiento siguiente: la cultura es un elemento activo que provoca resultados en y para la organización, del grupo social explica comportamientos significativos de cada uno de sus miembros, genera mayor proyección de la empresa al detectar y contrarrestar los factores que perjudican su funcionamiento, además implica beneficios sociales y humanos al plantear una mejor organización para todos.

6.4 Plataforma Estratégica

Aquí se define lo que se quiere hacer con la organización, a partir de los factores o elementos que permitan la unión, articulación e integración de la organización, con base en la construcción de un proyecto con posibilidades de “neutralizar las desventajas y problemas y, al mismo tiempo, aprovechar sus ventajas y oportunidades. Un proyecto que tenga asimismo la cualidad de unir, acercar e integrar, de tal modo que pueda constituirse en un proyecto empresarial o institucional compartido por todos los actores de la organización” (Pérez, 2001).

Es así como algunos rasgos culturales afectan e impactan mayormente en el funcionamiento de la organización y a la parte subjetiva de la institución: los actores. Una mejor orientación podría reformar el panorama actual del área, es decir, contar con un departamento más eficaz dentro de un clima adecuado y un macrosistema integrado donde todos fueran parte de un mismo equipo, agregando sus respectivas diferencias. Es por ello que se presentan como una oportunidad para mejorar, aunque cabe aclarar que para llegar a esta meta se necesita que estos cambios o transformaciones se efectúen en **cadena**, pues si un elemento falla o se detiene no habrá resultados positivos o mejorar –por ello también se ha determinado iniciar con aquellos factores fueron considerados como fundamentales para iniciar una mejora, ya que cabe aclarar que son muchos los problemas a resolver; es así como se requiere:

1. Una **comunicación** que canalice y organice acciones, además de articular

la organización, aprovechar todos los medios de los que dispone la organización para hacerla efectiva.

Es uno de los principios tradicionales de la organización sobre los que hay que actuar por que la comunicación está estrechamente vinculada a la organización. Por lo tanto, cada organización necesita un enfoque específico de esta y viceversa. (Bartoli: 68)

A la comunicación hay que ponerla en común, trabaja en la coordinación de acciones, en la integración y cooperación siguiendo trayectorias definidas, no por ello se está involucrando la idea de que a mayores y mejores medios masivos de información, mayor y mejor será la comunicación. No es así, los medios son sólo eso, medios, que a pesar de sus perfeccionamientos, sofisticación y usos frecuentes, no han podido resolver los problemas comunicativos. Para aprovechar la comunicación en las organizaciones se necesita ir más allá de medios espectaculares, hay que organizar la comunicación y, desde la organización, reconocerse como organización comunicante. (Ávila, 2001: 80)

A demás la comunicación implica compromisos cuando hablamos, la inquietud primaria del hablante y del auditor no está en la verdad ni en la falsedad de su discurso, la expresión manifiesta un *compromiso* de una acción futura, la inquietud primaria, entonces será si la promesa será mantenida o no. De todo esto dependen los actos congruentes, los pactos y promesas cumplidas, de la credibilidad en la organización, en sus líderes y en las relaciones sociales.

2. Indudablemente el problema de comunicación involucra la ineficacia de los flujos de información, por ello se propone la existencia de vías adecuadas, que permitan establecer redes y canales propicios para los actores y las actividades que estos desempeñan. Los actores necesitan y solicitan estar informados.

No basta transmitir órdenes, mensajes y notificaciones autoritarias o formales, sino se logra intercambiar información para facilitar la acción del actor. Indudablemente la transmisión de información de forma vertical no beneficia ni a la

organización ni a los actores, hay que centrarla en el intercambio de datos en todas direcciones, utilizando los medios institucionales y formales, así como las redes informales de comunicación. Claro que esto implica reglas de conversación: escuchar-comprender-acordar. (Ávila, 2001: 237)

3. Un **liderazgo** más democrático, con capacidad de tomar decisiones, facilitador y solucionador de problemas, se debe rescatar su disposición a escuchar los resultados de esta investigación para resolver aquellos factores que impiden el buen funcionamiento del área.

El liderazgo empresarial, se basa en dos acciones comunicativas: escuchar y comprender. Ambas acciones exigen al líder el reconocimiento de la diferencia y de la oposición, así como el reconocimiento no sólo de los errores *propios* y *ajenos*, sino de que *tome encuenta a la gente*. (Ávila, 2001: 242)

Bajo esta idea, el sentido de la acción humana es lo más relevante para articular un proyecto compartido, para construir y cristalizar una organización, y el líder debe estar consciente de eso para analizar los deseos, las expectativas, los acuerdos, los desacuerdos, las resistencias, las reservas, así como las preocupaciones de los miembros de la organización.

El líder la organización tendrá asignada una doble función: mantener integrados a su grupo de trabajo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos. El poder integrador muestra cómo a través de las personas/personajes, actores que *representan*, se define el momento presente de una organización (*el hoy*) y cómo desde *ese aquí y ahora* se configura su futuro (*el mañana*) y su pasado (*el ayer*), es decir, cómo se otorga el sentido y el valor a una empresa, cómo se refleja esto, creando la imagen de la institución: su trayecto, su objetivo y su proyecto. (Ávila, 2001: 93)

4. Conseguir un cambio de **actitud** entre los actores del área para que acepten los cambios y modificaciones pertinentes para hacer del departamento un servicio más eficiente.

Una vez que el departamento tenga por todos lados, claridad suficiente con respecto a las orientaciones, los métodos y los objetivos a lograr se reduce la incertidumbre, la desconfianza y las resistencias, ocupará, entonces el lugar la motivación y el esfuerzo conjunto. Si cada trabajador invierte su energía en pos de metas concretas, entonces el área empezará a concretar logros, a posicionarse dentro de su macrosistema y adquirir un valor. Como vemos, en este punto además se tienen que trabajar las presentaciones de los actores con respecto al trabajo, hay que proporcionarles un rumbo claro, qué se quiere hacer, qué se quiere alcanzar, qué se espera de ellos, cómo se realizarán los procesos, etcétera.

5. Una **imagen corporativa** que cohesione a la comunidad hospitalaria, que le proporcione identidad y unión a favor de la organización. La filosofía institucional, así como los símbolos y otros recursos pueden ser una vía para lograrlo.

Los procesos simbólicos constituyen en real lo que se asume como objetivo de la vida organizacional, de ahí que resulte central el papel y la expresión de estos en la configuración de la cultura organizacional y en la constitución de la realidad social. A partir de las funciones ideológicas de los objetos culturales –que explica Ruiz Olabuenaga- las historias y las prácticas de argumentación, rescata las bases sociales que, tanto desde dentro como desde el exterior de la organización, explican las atribuciones causales que sus miembros realizan a la hora de explicar la vida y la realidad organizacional. (1999: 238-239)

Es así como la cultura organizacional abarca igualmente los comportamientos, los hábitos, los valores y los modos de pensar de una organización, su entramado. Esta es la personalidad o la identidad cultural de una organización.

El departamento de Comunicación Social y en general, en toda la organización se debe revitalizar / reinterpretar la identidad cultural de la organización, en el sentido de seguir valorando o redescubrir (darle nueva vida) a

las cualidades, ventajas e importancia de los empeños originales del trabajo colectivo. (Pérez, 1998: 68) Se necesita la revitalización pues se hace tangible la posibilidad de una crisis en el macrosistema y en el área de estudio.



Se proponen acciones cíclicas.

6.5 Factores de Integración

La propuesta no sólo se base en los elementos negativos para tratar de eliminarlos o integrarlos con toque positivo a la organización, sino también detectar aquellos factores que integran al departamento, lo que le permite –a fin de cuentas- seguir funcionando, como son:

- Sus recursos humanos.
- Los valores de esos actores que no se ven ni se incluyen en la parte formal, pero que les permite dar más allá de su deber en el servicio que prestan.
- El gusto por su labor.
- Apertura del líder para escuchar, su "humanismo", la disposición de iniciar

proyectos nuevos.

- La existencia de las diferentes subculturas que con sus diferencias, se mantienen en interacción constante y suficiente para dar cumplimiento a sus funciones.

Tomando como base todas estas características y elementos daremos paso a la propuesta de intervención comunicativa que propondrá un proyecto organizacional que pretenderá neutralizar diversos problemas, así como mostrar lo que se puede aprovechar a partir de las ventajas y oportunidades. Pero –se reitera- no se debe tomar como una solución absoluta a los problemas detectados, es una alternativa que puede o no funcionar.

6.6 Proyecto Organizacional

Dicho proyecto tiene la intención de lograr unión e integración entre la organización y sus habitantes, un entendimiento entre donde ambas partes que permita en un futuro acciones benéficas para ambos; pero para que funcione se requiere de la participación y disposición de todos los elementos, lo que implica tener en cuenta la complejidad de la organización, la voluntad de los actores y 61 años de historia institucional.

Título del Proyecto

El proyecto presentado llevará por nombre: "Acciones conjuntas para modificar el comunicar y el actuar dentro del Departamento de Comunicación Social".

Lema: *Acciones para comunicar, acciones para actuar.*

Objetivos

Los objetivos a alcanzar corresponden a las 5 problemáticas detectadas en el punto 6.2, no son las únicas pero si las que requieren de una atención más

próxima.

1. Canalizar y organizar acciones a través de una comunicación que haga valer los compromisos, integre esfuerzos y permita la libre interacción a través todos los medios de los que dispone la organización y de los que se han valido los actores, es decir la comunicación informal.
2. Establecer redes y canales adecuados para que la información fluya libremente, en bien de las actividades de los actores.
3. Contar con un líder capaz de tomar decisiones, totalmente posicionado del puesto, facilitador y solucionador de problemas, coherente con sus actos, con objetivos claros para que puedan ser informados y darle claridad al proyecto del departamento.
4. Contrarrestar la resistencia al cambio o modificaciones.
5. Fortalecer el compromiso de los trabajadores hacia la institución y su satisfacción por pertenecer en ella, a través de una imagen corporativa fuerte capaz de cohesionar y proporcionar identidad a los actores, además de promover valores que sean vividos desde la organización y para esta misma. En este objetivo se puede abarcar una problemática no mencionada el reconocimiento a la pluralidad de las subculturas, con lo cual se puede buscar la integración de esfuerzos, de voluntades y el respeto a los compromisos, con la intención de mejorar el ambiente laboral.

Finalidad

Esta propuesta conlleva un proceso de transformación en cadena para mejorar la productividad del área tomando en cuenta la consideración al otro, a sus representaciones por muy diferentes que sean, además de mejorar su comunicación con lo cual podrá aumentar su nivel de productividad, compromiso y servicio.

Para ello habría que hacer de la organización un lugar confortable, donde sus empleados puedan compartir su proyecto personal con el organizacional,

donde puedan interactuar en un clima menos hostil, donde expresen sus ideas con seguridad, donde muestren sus oposiciones, en donde se les reconozca su labor.

Asimismo, tener elementos para superar las crisis, para responder de mejor manera a las exigencias del macrosistema.

Justificación

Al llevar a cabo este proyecto el departamento de Comunicación Social obtendrá una ganancia reflejada en el mejoramiento de su imagen interna y de su funcionamiento, así como en ofrecer a sus actores un mejor clima, ambiente y un lugar de trabajo habitable donde todos tiene un lugar. Esto servirá para que el área sea más fuerte en su interior, se revalore su función y existencia, alejando la idea de que sólo es un departamento de "adorno o decoración".

La realidad social de toda organización, debe ser entendida colectivamente para compartir significados, donde además se puedan mediar las diferencias de los actores que "viven" en ella. Es aquí donde la comunicación puede ser empleada para lograr el convencimiento de sumar esfuerzos y voluntades, mismos que le darán sentido a la permanencia de los actores y habrá lugar para sus representaciones, proyectos, iniciativas, desarrollo, y más.

Sólo a través de establecer compromisos y cumplirlos, se le da sentido al pertenecer a la organización, cobra razón de ser el ejercicio de funciones y se abren las puertas para el reconocimiento de las capacidades individuales y del grupo.

Pero además, lo propuesto en esta intervención no genera costos alternos para la organización, está contemplada con lo que ya existe, no necesita nada más, tiene los elementos necesarios para realizarla. Lo que falta es la disposición a cambiar, la voluntad de los actores y de los líderes, así como la disposición de estos último para aceptar que hay otras formas de dirigir una institución.

Políticas de Acción:

La propuesta de intervención comunicativa estuvo pensada a partir de las condiciones financieras, las cuales nos mostraron directamente que no habría

opción de solicitar recursos para ejercerla. Así que su diseño estuvo determinado con base en esos recursos, en los tecnológicos y humanos, además de aprovechar los canales y medios existentes que no han sido considerados o explotados.

Vocabulario rector

El vocabulario rector será entendido como aquellos valores (conceptos y palabras) que se tendrán que manejar en todos los mensajes institucionales. Para mejor aplicación se ha dividido en categorías, que incluyen a los trabajadores, al propio departamento y al HIMFG.

Vocabulario Rector Interno		
Trabajadores	Departamento de Comunicación Social	HIMFG
Productivos Comprometidos. Voluntad de acción. Orgullosos por pertenecer al departamento Capaces y preparados Interesados por los usuarios.	Reúne a personal capaz, entregado, y comprometido con su labor. Nuestra gente se interesa por los usuarios. Un servicio con calidad y calidez.	Prestigio. Colaboradora en la formación y atención pediátrica. Profesionales calificados. Al servicio de los niños enfermos.

Estrategia comunicativa

- Ha quedado evidenciado, por los cuestionarios de clima y las entrevistas que, la líder no goza de una buena imagen ante todo su grupo de trabajo, para ello tendremos que iniciar esta estrategia con ella. Para posicionarla como líder, capaz de tomar decisiones bajo su criterio y mediar entre los posibles conflictos, nos valdremos de la representación de la Directora Médica. Ella es percibida como una figura fuerte dentro de la organización, como la persona que realmente lleva el rumbo del hospital, en lugar del

Director General. Esa representación puede ser aprovechada para intervenir directamente en la modificación percepción de los actores con respecto a la Jefa del Departamento. Cabe recordar que entre la Directora Médica y la jefa del área existen lazos fuertes que no se pueden separar ni en el ámbito laboral. Si se logra la participación de dicha autoridad se logrará cohesionar al grupo, y poco a poca a restablecer el orden dentro del área.

Pero habrá que tomar en cuenta que si la Directora Médica no muestra interés o sus actividades impiden una participación activa, no se podrá pasar al siguiente campo de acción. Por ello ganar su voluntad es esencial, así que utilizaremos esta misma investigación, como parte de un primer *producto comunicativo*. A la Directora Médica se le hará notar los resultados que afectan directamente el trabajo de una de sus colaboradoras más importantes, es decir la líder del departamento de Comunicación Social. Podemos suponer, con base en lo observado a lo largo de toda esta investigación, que involucrase en la mejora de la imagen de una de sus funcionarias, no representa ningún obstáculo.

La intervención de la Directora Médica tiene que ver con impulsar las nuevas acciones, proyectos y el cumplimiento de procesos, además de invitar al personal a participar y colaborar a través de oficios, memorándums y cartas personalizadas dirigidas al personal.

- Simultáneamente la jefa del departamento puede desempeñarse como planeadora de acciones, coordinadora de su equipo de trabajo y supervisora de los procesos o proyectos de trabajo que previamente dispuso la Directora Médica. Al mismo tiempo, se le sensibilizará sobre la necesidad de hacer coherente su decir con su actuar, que no es suficiente mantener una imagen de mujer humana, sensible y comprensiva, si no establece el rumbo que debe tomar su departamento y sobre todo si no toma el control del departamento y de su personal en sus manos.

Si se lograrán modificar tales aspectos de la personalidad de la jefa de

Comunicación Social, la acción a seguir sería la de tomar el control absoluto del departamento sin la intervención de su superior. En caso de no lograr resultados favorables, el área no podrá salir de la crisis en la que se encuentra, ya que la primera acción no puede ser eterna.

A lo largo de todo este proceso se puede aprovechar la presencia de un comunicador de quién se podría rescatar opiniones, sugerencias y estrategias que faciliten las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio. Claro que esto implica estar abierta a la crítica.

- Con un departamento mejor posicionado, coordinado, con una jefa que además de ser amable puede tomar mejores decisiones que busquen el beneficio colectivo, será más simple conquistar la voluntad y la identificación del personal con el área y su trabajo.

Es preciso considerar en este punto la importancia de mantenerlos informados e involucrados en los planes de trabajo, para escuchar sus puntos de vista y hacerlos sentir que son parte medular en la toma de decisiones, al involucrarlo más con el departamento la resistencia a los cambios disminuirá.

Esto los llevará a revalorar sus funciones, su papel dentro del hospital podría ser revalorado, entonces su sentido de pertenencia incrementará. Se sugiere, además exponer en los pizarrones de corchos las felicitaciones que reciban de los usuarios, o bien para difundir, ante toda la comunidad hospitalaria, sus responsabilidades.

Como plan alterno se considera pertinente establecer el día del Comunicador Social –por lo menos dentro del Hospital- para incrementar el orgullo por pertenecer y servir en dicha área.

Además de tales *procesos comunicativos*, se pueden tener algunas otras alternativas como procesos de integración, de convivencia, se puede rescatar el festejo del cumpleaños de cada trabajador, donde se buscara la socialización entre los miembros de cada turno.

Establecer valores que rijan su desempeño, tales como: *Compromiso, creatividad, responsabilidad, unión, fortaleza, entusiasmo, sensibilidad*. Mismos que habrá que introducirlo en las juntas de trabajo, memorandums, cartas personalizadas, platicas informales y carteles ubicados en su lugar de trabajo que expongan los valores ejemplificados con el quehacer cotidiano.

- Una vez que el personal se identifique con la organización y sus funciones, entenderá lo importante de la información para realizar sus labores, habrá de aclararles que no puede haber cuellos de botella por que perjudican el servicio de sus demás compañeros.

En caso de que no fluya dicha lógica se deben organizar reuniones en donde se exponga una reinterpretación de sus funciones y responsabilidades para dejarles claro que el dato oportuno puede generar un mejor servicio. Como se dijo ya, el *producto comunicativo* propuesto para el cumplimiento de esta estrategia son las reuniones formales e informales, memorandums, cartas personalizadas, avisos, invitaciones que inicialmente provenga de la Dirección Médica.

- Para introducir una imagen corporativa fuerte, se deben rescatar la visión y la misión bajo los cuales fue creado el HIMFG, revalorar todos sus símbolos para incrementar el sentido de pertenencia.

En este punto se puede aprovechar –como *producto comunicativo*- la próxima difusión de la filosofía institucional a través de acrílicos ubicados por diferentes zonas del hospital. Sin embargo antes puede ser presentada –nuevamente- en reuniones o mesas de trabajo, en las cuales se analicen a profundidad la finalidad de la misión, visión y objetivos. Proporcionar una copia cada uno de los empleados para que sea colocada en su carpeta de trabajo.

Además, se pueden incluir constantemente en el boletín interno Ixtlilton, con lo cual se estará abarcando a otras subculturas.

Dicha ideología organizacional, en un futuro, puede ser incluida en los discursos oficiales de las autoridades, como el Director General; en eventos internos, en la papelería y en videos corporativos.

Plan de Comunicación

Ejerceremos diversos planes de comunicación que bajo el concepto de la propuesta, también tendrán que ir ligados, sin posibilidad alguna de detener el curso, ya que se perdería continuidad y los resultados favorables disminuirían.

1. Para contrarrestar el primer problema detectado se debe posicionar a la jefa del departamento como un líder capaz de tomar decisiones y dirigir a un equipo de trabajo conflictivo y renuente a los cambios.

Para ello se deberá seguir un programa de comunicación interna, el cual consiste en exponerle a través de una presentación los resultados de esta investigación, en una junta donde además se involucre a la Directora Médica –la cual también serviría para hacerle ver la necesidad de su intervención-, así como la presencia de otras autoridades. Una vez presentado el material se requiere del trabajo en equipo de ambas personas.

2. Informar a todo el personal sobre las acciones que debe cumplir el departamento, con el fin de involucrarlo en las determinaciones y hacerlo sentir parte importante dentro de la organización.

El programa de comunicación también es interno, ya que se puede realizar en las juntas o reuniones que sostiene todo el personal cada dos meses, con la finalidad de que se les comunique los problemas, los logros, las situaciones por las que atraviesa el departamento y que todos juntos encuentren las formas de enfrentarlas o mejorarlas.

3. Como parte de un plan de comunicación referente a combatir la resistencia al cambio del personal de Comunicación Social se deberán emplear los pizarrones informativos donde se expondrán las felicitaciones que reciben

por parte de los usuarios, además del Boletín Interno Ixtlilton en el que se pueden incluir cápsulas informativas o notas informativas sobre sus funciones y la labor que realizan –en muchas ocasiones- más allá de su labor. Además de organizar juntas entre el personal y la líder, que sirvan para que el líder reconozca el desempeño de su gente. Como vemos a dicho plan le corresponde un programa de comunicación interno integral.

4. Consolidar el ideario institucional para que se tenga idea clara de lo que se pretende alcanzar entre todos juntos. Esto ayudará a encaminar esfuerzos y tareas. Al igual que los incisos anteriores a este plan también le corresponde un programa interno que incluye colocar acrílicos con la misión, visión y objetivos por lugares estratégicos del Hospital, al mismo tiempo que se incluyen en la papelería interna, en el Boletín Interno y se les proporciona una copia a los actores para que las incluyan en sus carpetas de trabajo o en los módulos de informes.

Es así como concluimos la Propuesta de Intervención Comunicativa, no sin antes remarcar que lo expuesto aquí es sólo una alternativa para mejorar o modificar algunas de las múltiples problemáticas que presenta un área, que se encuentra inmersa en una institución compleja, jerarquizada e inflexible.

Comentario final

Como se podrá notar son acciones que se necesitan establecer en conjunto y que no debe pasar de un año para que el panorama cambie y la organización se convierta en una organización funcional, preparada para enfrentar a su entorno, pero sobre todo para hacerse más “humana”, donde se reúna un personal comprometido con la institución y viceversa, donde tanto los proyectos de la gente como los de la organización puedan empatar y convivir bajo el mismo techo.

Cabe aclarar que esta propuesta fue diseñada para los problemas que fueron encontrados en el momento de la investigación, tal vez el panorama pudo haber cambiado lo que da pauta para iniciar otra más o bien, encontrar otras

alternativas de solución.

Esta propuesta de intervención comunicativa se enfrentará –seguramente– con diferentes obstáculos, pero el principal sería el no considerarla útil o bien, que las autoridades pensarán que representa una distracción para el curso de la organización y no se percibiera como un beneficio inmediato.

De aplicarla y desarrollarla en un área tan significativa para la organización, probablemente invite al cambio y la renovación en otros servicios, con lo cual se emprenderá una transformación significativa.

CONCLUSIONES

En nuestra sociedad existen organizaciones, pequeñas, medianas y grandes, que sería difícil pensar que el ser humano está al margen de su funcionamiento. Al mismo tiempo, ningún ámbito social se escapa de la existencia de una organización, así como de su influencia.

Por su importancia, se ha merecido el desarrollo de diversos estudios y de investigaciones que permitan identificar teórica y metodológicamente su funcionamiento y características. Bajo esta premisa, además de la utilidad que representa conocerse a sí misma, es como se inició este análisis.

Sólo concentrándose en organizaciones mexicanas específicas se pueden conocer partes o fragmentos de la realidad social en la que vivimos, de la cultura organizacional y de la manera de comportarse ante los cambios que exigen las condiciones políticas, sociales y económicas que nos rigen.

Con estudios similares se pueden identificar algunos de los problemas por lo que atraviesan las instituciones de salud del país, en general.

Todas ellas operan en cierto entorno, por que están inmersas en un macrosistema que involucra a otros sistemas.

Sin embargo, podemos decir que aunque pertenezcan a un mismo medio, ramo y giro, ninguna organización es igual a otra, cada una tiene personalidad propia, cuenta una historia, alberga ciertas normas, reglas, vías de comunicación, procedimientos y estructuras formales e informales.

Instituciones de salud pública grandes como el HIMFG, son verdaderos monstruos burocráticos desarticulados, su estructura formal es ineficaz, no se encuentra preparada para responder a los estímulos de su entorno; la planeación de su existencia –pensada desde la racionalidad- no contempló los escenarios que se presentarían con el pasar de las décadas.

Para seguir operando “bien o mal” ha tenido que adoptar una estructura adicional, que hace posible funcionar a la primera; esto no es garantía de una

dinámica eficiente y productiva; a ello se le debe agregar que la institución no ha hecho un intento por articular los intereses de ésta y de sus miembros, por generar consensos en la toma de decisiones para no concentrarla en los líderes; por hacer de sus procesos formales de trabajo, actividades productivas sin gastos excesivos y sin inversiones de energía elevadas; por integrar todas sus partes, articularlas, así como mostrar claramente el rumbo por el cual debe caminar en conjunto, reconociendo el esfuerzo de "su gente, de sus integrantes", de esa parte tan vital para su desempeño.

Pero en el HIMFG no sólo están bajos los niveles de productividad además, también han descendido los niveles de calidad de vida, de convivencia, de interacción, en sí de las relaciones humanas que están sostenidas en una depresión, frustración y autodesvalorización colectiva; en un ambiente como este no es raro observar una constante violencia y agresividad entre la comunidad trabajadora.

Analizar una institución dedicada a la atención pediátrica, con alrededor de 3 mil empleados, requiere de un mayor alcance que el presente trabajo, fue así como se centró en el departamento de Comunicación Social, tomándolo como una parte representativa de lo que ocurre al interior del HIMFG. Se encontró, entonces con un sistema complejo y conflictivo.

La comunicación en su interior es escasa, así que es difícil y complicado alcanzar objetivos y tareas eficientes.

A ello agregamos problemas en cuanto al liderazgo, lo que contribuye a que el departamento se encuentre en "crisis", y a que las diferencias entre las subculturas se marquen aún más.

Ante tantos problemas detectados se llegó a proponer un Estrategia de Intervención Comunicativa, tomando en cuenta que la comunicación nos puede ayudar a comprender las diferencias, o a establecer el diálogo, la negociación y

ser un auxiliar al intentar elevar la productividad.

Es obvio que la comunicación no cambia o modifica el mundo, pero puede *gatillar* acciones que transformen aspectos de la realidad social y la organizacional.

Tal vez lo propuesto no sea lo más oportuno, pero lo interesante es que queda un precedente para seguir analizando un sistema tan complejo, que ha sobrevivido varias décadas. Sería notable que con la realización de estudios similares alrededor del HIMFG, se pudiera hacer de ésta organización un recinto totalmente eficaz, con procesos comunicativos e informativos efectivos, con gente comprometida con su organización y líderes preparados para conducirla hacia el florecimiento.

Se queda pues, esta investigación abierta al cuestionamiento y disponible para su mejora.

ANEXOS

ANEXO 2

Entrevista a Irma Rosa Hernández Mascota, secretaria

1. ¿Cómo llegaste a la institución?

Yo estaba estudiando la carrera de Trabajo Social a nivel técnico, entonces cuando yo cumplí 18 años quería trabajar, tenía deseos de trabajar y mi hermana, que trabaja aquí en Dietética, me dijo que iba a hacer todo lo posible por meterme a trabajar y yo le comenté que no importaba que fuera en el área o referente a lo que yo estaba estudiando, lo que quería era trabajar para solventar mis gastos como a mí me gustaban.

2. ¿Cuál fue tu primera impresión al entrar al hospital?

Me gustó mucho el trabajo aunque desde el principio el ambiente no me agradó, me gustó el lugar en donde me colocaron que fue -en ese tiempo- en Relaciones Públicas. Mi impresión del hospital fue muy buena en el aspecto de la prestación que daba el hospital hacia el público y mayormente en el departamento que me habían inscrito a mí.

3. ¿Recibiste capacitación?

Sí, estuve una semana en adiestramiento pasando por los diferentes servicios y los diferentes turnos para poder ingresar a hacer suplencias.

4. ¿Te presentaron la misión y la visión del hospital?

No nunca, esas me las presentaron hace menos de 5 años.

5. ¿Cuándo las leíste que pensaste?

Que era una visión acertada, en este momento no recuerdo bien cual es la definición, lo que sí te puedo decir es que la misión y visión del departamento la elaboramos hace tres años todo el departamento, en una junta fue que se elaboraron junto con todo el personal, también los objetivos.

6. ¿Qué te parecieron?

Propios para lo que se está haciendo.

7. ¿Agregarías algo?

No le agregaría nada por que, te soy sincera, ni siquiera me acuerdo bien cuales son.

8. Si no te acuerda entonces ¿lo llevas a la práctica?

Sí los llevo a la práctica, pero no te podría decir en este momento que les podría agregar necesitaría checarlos bien, pero siento que fueron bastante completos en su momento.

9. Una vez que tuvieron la misión, visión y objetivos ¿los revisaron de nuevo?

Sí los volvimos a revisar porque cuando lo actualizaron, hace un año, en su momento la jefe que estaba le pidió a todo el personal que volviera a leer y que firmara de enterado y esto era como un recordatorio.

10. ¿Te serían útiles tenerlos a la mano?

Sí, serían de mucha utilidad y no nada más para mí sino para todos. Porque de esa forma los tendríamos presentes, porque aunque los estuviéramos revisando y viendo cada año son tantas

las cosas cotidianas que se te olvidan. Sabes que es y que existen pero si me preguntas en este momento cual es la visión y visión no lo podría explicar y decir bien pero ya teniéndolo al frente y viéndolo diario indudablemente se nos gravaría y lo tendríamos más presente.

11. ¿Cómo crees que eso les ayudaría a desempeñar su trabajo?

Nos ayudaría a saber específicamente cual es nuestra misión, visión y objetivos de nuestro trabajo. Pero también es importante que uno quiera hacerlo, porque a mí de nada me serviría tenerlo enfrente, aprendérmelo de memoria y realmente no llevarlo a cabo. Si es importante tenerlo a la vista y verlo, pero también es importante llevarlo a cabo y tratar de dar siempre lo mejor de sí, no precisamente pienso que para que una persona sea positiva y de buen funcionamiento y buen trato se tenga que tener a la vista esos conceptos.

12. ¿Qué crees que te hace falta para desempeñar bien tu trabajo?

De hecho perfeccionarme en varios cursos, que serían muy específicos, eso cada persona necesita prepararse día a día y ser mejor pero siento que no lo hago mal.

13. ¿Qué plan personal tienes en la institución?

Sentirme útil, seguir sirviendo a la comunidad, al personal que viene a solicitar el servicio y seguirme superando.

14. ¿Cómo ves a la organización?

Ahora, en la actualidad siento al hospital bastante bien, y ha mejorado muchísimo. Si nos ponemos a ver desde que yo entré hasta ahorita, por que anteriormente cuando entré no había divisiones por subdirecciones médicas, administrativas, todo se manejaba en una sola oficina, no estaba tan organizado como ahora, no había tanta organización como ahorita se está dando. Anteriormente era demasiado empírico, siento que la institución ha avanzado y veo que sigue avanzando.

15. ¿Cómo viviste o sentiste el cambio de gestión en la dirección del HIMFG?

Hasta la fecha no me puedo acoplar, primero pase bastantes años -desde que yo entré 20 años- con la misma gestión diez y otra década con otra más, pero finalmente era el mismo grupo, no podía hablar yo de un cambio de gestión en ese tiempo por que se puede decir que fue la misma en los 10 años siguientes, los puestos no cambiaron. Ahorita todavía no me puedo acoplar, estoy viviendo el cambio, por que sí un cambio total.

Lo veo positivo, a lo mejor no puedo expresar mucho de este cambio por que yo soy la que se estoy tratando de adaptar a ese cambio, por que realmente fueron 20 años de lo mismo. Si yo digo, ahora que no me gusta, todavía no lo puedo decir por que me estoy acoplando, es muy poco tiempo para que pueda decir algo.

16. Y el cambio dentro del departamento, ¿qué te parece?

El cambio del departamento no me gusta aunque estoy consciente de que la persona que acaba de llegar a adquirir esa jefatura realmente desconoce todo del hospital. Yo pienso que esta persona antes de haber llegado, debió de haberse documentado sobre los antecedentes, la historia del hospital y del departamento. Entonces el cambio no me parece mucho, realmente y hasta cierta forma yo lo justifico por que siento que no sabe ella nada del departamento. Y lo poco que ha

aprendido no me está gustando la forma en la que lo está llevando, como que debe haber más definición, carácter, otras cosas positivas y retomar lo positivo que ya había, para seguir adelante, por que hace tres años nuestro departamento no existía en el hospital, no era reconocido.

17.¿Qué crees entonces que le hace falta a tu jefa? De acuerdo a lo que me comentaste anteriormente.

Lo que le hace falta es conocer la misión, la visión y los objetivos de este departamento, por que si tu le preguntas yo creo que ni ella se los sabe, una. Le hace falta voz de mando y para poder ser jefe necesita aprender, por que para que tu puedas enseñar necesitas aprender. Necesita organizarse y organizar a su personal pero necesita conocer, conocer es lo básico e importante y aprender.

XXX

ANEXO 3

Entrevista a Sra. Rosa Lubia García, personal de Informes.

1. ¿Qué te ha dado el Hospital, que has aprendido en ésta Institución?

Todo lo que yo he aprendido en mi vida, a ser mejor, hasta cierto punto con mis uniformes a sentirme más formal, más señora, más segura de mí misma, cada mañana que me paro, me paro con la ilusión de venirme a mi trabajo, desempeñarlo con lo mejor que pueda, con mis errores y virtudes.

2. ¿Cuáles son tus proyectos personales dentro de la institución?

Qué en los módulos se coloquen, no sé si arriba de nosotros, en la pared o en el módulo, poner algo que les enseñe a los papitos que aquí se dan los informes, porque aunque los papitos vean el módulo andan bien perdidos, te tienes que parar como personal para decirle *señor se le ofrece algo, que servicio requiere*. Le indicamos y lo llevamos.

Que no nos falte el material, a veces escasea en admisión los pases de visita y los papitos andan con una hojita. Entonces el material es primordial para poder desempeñar bien mis labores día con día.

3. Y ¿en el ámbito personal, para crecer?

Claro a mí me encanta tener proyectos, definitivamente si quisiera llegar a ocupar otro lugar aquí mismo en el departamento de Comunicación Social.

4. ¿Cómo ser supervisora?

Posiblemente sí, por que no. Con tenacidad e inteligencia, capacidad y ganas puedo ocupar el lugar de supervisora. A mí me gustaría, por ejemplo, llega mucho personal nuevo, no saben nada cuando llegan, como todos cuando llegamos no sabemos nuestras funciones pero, sí me gustaría como supervisora, capacitar y ayudar a la persona que va llegando para que sea parte de nuestro equipo y prepararlo bien, por que de hecho aquí hay compañeros que van llegando y no se les da la capacitación correcta y por lo tanto son los problemas, porque no quieren trabajar, creen que esto es un juego, creen que nada más es estar sentado en el módulo cuando hay que hacer muchas funciones, contestar el teléfono, recibir llamadas del extranjero y dar buena información por que eso es el departamento de Comunicación Social, tener buenas relaciones públicas.

5. ¿Todo ese proceso que me explicas que deben realizar para trabajar se lo han presentado en un documento como un manual?

Si, con la Lic. Juanita, yo le había comentado a ella que porque no le daban uno a cada uno. Eso yo lo sugerí, por que *sabe que licenciada lo leemos pero al cabo del tiempo se nos va a olvidar, y si quiere que lo llevemos a cabo, lo que dice en el manual, apóyenos con un ejemplar*.

6. Finalmente ustedes realizan su trabajo conforme a la experiencia y saben que así se debe hacer.

La experiencia que vas adquiriendo día con día y sobre todo que los días son diferentes, surge algo diferente siempre. Por lo tanto capacitación en sí o un manual que tengamos estaría muy bien y cuidarlo como algo sagrado, meterlo en tu bolsa sacarlo diario y así consecutivamente pero a

cada uno del departamento.

También he visto que las compañeras no cuidan la carpeta donde está la orientación, la deshojan. Quien sabe por que pero no hay cuidado, por lo tanto cuando te toca ese piso ya no encuentras nada más que todo destartalado, entonces si es importante individual y que lo cuida cada quién.

7. ¿Crees que sería útil o lo tendrían de adorno por que ustedes ya saben trabajar de una manera?

Yo creo que siempre la persona que se diga sabia y que diga *yo sin leer el manual soy lo que soy, ya no tengo que leerlo*. Yo siento que al abrir un libro aprendes algo y para tu vida misma, para tu vida diaria, para los usuarios y para lo que es más importante en el mundo aquí en nuestra institución: los niños.

8. ¿Te interesaría tener presente la visión, la misión del HIMFG y los objetivos del departamento?

Definitivamente sí y sobre todo que tengamos material, segunda una relación básica de todos los directivos del Arturo Mundet que no lo tenemos, ahora que hubo cambios administrativos, ahorita yo no sé quien esta, eso es bien importante por que recibimos llamadas de todos los estados, de estados unidos, te preguntan por fulanita de tal y decir *me permite*, no tu ya debes de tener la información clave y clara en el teléfono.

9. ¿Cómo viviste el cambio de gestión en la dirección y a aquí en el departamento?

Yo siempre he dicho que cuando un jefe se va tu corazón, se vuelve chiquito, por que dices como nos va a ir ahora, cuáles van a ser los nuevos cambios, pero de hecho yo siento que es un cambio padrísimo, como que cada quién ya tiene su espacio haciendo lo que más les gusta, cada uno de ustedes tienen sus funciones (los que están aquí en la oficina). Y hay un poquito más de espacio para cada uno, hay más intimidad en su oficina de cada una, me encantó el cambio por que es para bien de ustedes, para que se desplacen más en su trabajo.

ANEXO 4

Entrevista al Sr. Raúl Colín Leyva, mensajero.

1. ¿Cómo llegó al hospital?

Yo entré en el año de 1986 al departamento de aquí de Comunicación Social que, antes era Relaciones Públicas. Posteriormente por cosas políticas me mandaron a la cocina, duré 6 meses y ya después volví a Comunicación Social. Me gusta mucho mi trabajo, me gusta lo que hago y siento que lo desempeño con todo lo que puedo.

2. ¿Cuándo ingresó al departamento le presentaron los objetivos de Comunicación Social?

No, no los he conocido. Específicamente de nosotros (de los mensajeros) no han sacado.

Me refiero a los del departamento en general...

Lo que pasa es que es muy diferente, las muchachas son independientes a nosotros, si te has dado cuenta, a parte de que llevamos toda la mensajería llevamos los fallecimientos, pero nosotros somos muy independientes de todas las muchachas. A mí me gustó y me gusta por eso me involucro en los pisos para ver como se trabaja que es lo que se hace y lo sé hacer, entonces es muy diferente a mis funciones de un manual.

A mí nunca me han enseñado *mira Raúl tu manual, te vas a poner guantes, te vas a poner cubre bocas o vas a maneja a un niño de Sida que ya falleció así o uno de hepatitis*, no. Específicamente no.

3. ¿Cree necesario un manual específico a las funciones de un mensajero?

Claro para nosotros como mensajeros, pero no mensajero en cuestión administrativa sino mensajero en cuestión de fallecimientos, porque nos involucramos con los familiares, no es que te involucres por que quieres sino por el mismo problema te haces partícipe de involucrarte con el familiar.

Un manual para nosotros de esa naturaleza no lo hay, si hay un manual del departamento donde las chicas entienden que deben de venir uniformadas, tienen que venir así, pero realmente uno para nosotros no lo hay.

No para desempeñar nuestras funciones, por que las sabemos, sino por el hecho de que nos digan, por ejemplo si un niño de sida fallece en la sala, nosotros nos enteramos por el aviso de fallecimiento y por que en ese dice VIH pero no por que el médico o la enfermera te diga *ten cuidado por que este paciente tiene hepatitis* o de una enfermedad contagiosa, eso no lo dicen, tu te das cuenta por el aviso del fallecimiento por los diagnósticos que te da el médico.

Yo si considero que además nos digan *mira manéjalo de esta manera para aprender mira manéjalo de esta manera o quitate tu bata que te llevas a tu casa, ponte otra bata, ponte guantes, ponte gorro o ponte cubre bocas*, o que el depósito de cadáveres debe de estar de esta manera, que alguien nos diera una plática o una información de cómo debe de estar el depósito de cadáveres por que hay veces que las gavetas tardan días con sangre y tu vas y metes y metes fallecimientos. Podrías lavarlas pero no sabes si ahí siguen los microbios o las bacterias, nadie nos ha dicho eso, desde que yo entré nadie me dijo lo vas a manejar así o de otra manera. Eso lo vas aprendiendo

con el paso del tiempo, te vas fijando como lo vas a manejar, eso a mí me gustaría. No tanto un manual de procedimientos hacia nosotros, por que el trabajo ya lo sabemos hacer, lo hemos sacado; me gustaría que nos dijeran cómo poder manejar tanto el depósito de cadáveres como un fallecimiento, por ejemplo allá abajo se te escurren de sangre, o al momento de abrazarlo para meterlo a la gaveta te manchas de sangre, o cómo vas a manejarlo cuando el familiar se altera, se enoja te dice de cosas, es lo que te hace partícipe aunque no quieras, eso te hace partícipe a calmar al familiar o a ser un poco más allá del lineamiento que te corresponde, no es que pases esa raya o esa línea sino que la misma situación hace que te brinques tantito esa línea que no la debes de brincar.

4. ¿Qué otras cosas necesita para desempeñar bien su trabajo?

Qué nos estimularan, así cuando nos estimulan cuando hacemos bien nuestro trabajo o cuando sacamos bien nuestro trabajo, al menos que te estimularan que te dijeran gracias, no tanto un papel en el cual te felicita o que digas *mira ya recibí un reconocimiento*, si tu labor es pésima. A lo mejor que departe de tu jefe, si ella se está dando cuenta que estas haciendo bien tu trabajo, así como hay veces que te llaman la atención por que lo hace mal también que te digan *te felicito por que tu trabajo sale bien, está bien*.

5. ¿Usted necesita que le reconozcan más su labor?

No tanto que la reconozcan simplemente que así como te regañan también te feliciten. La motivación siempre se va a reflejar en ti cuando haces bien tu trabajo. Yo siempre se los he dicho a todos, yo no necesito una felicitación o un papel para decirte *hice bien mi trabajo* por que a lo mejor te puedo engañar a ti, pero a Dios no lo engaño.

6. ¿Conoce usted la misión y la visión del hospital?

La misión es el cuidar a los niños, estamos aquí por ellos y trabajamos para ellos. Y la visión yo creo que es el tratar bien al familiar.

Pero no recuerda como está escrita en el manual.

No lo que pasa es que el manual nunca me lo han dado.

7. ¿Necesita revisar la misión y visión del hospital?

Yo no, por que me gusta mi trabajo, sé hacer mi trabajo y me gusta ayudarle a la gente. Tal vez si no lo supiera, tal vez si entrara de nuevo. Mira cuando yo entré nos enseñaron y me quedó muy claro, a ponerte bien la camiseta del Infantil, a lo mejor soy renuente, he sido renuente, me han molestado muchas injusticias pero eso es punto y aparte. Pero lo que sí enseñaron desde un principio es ponerte bien la camiseta del Infantil, nunca me enseñaron un manual, nunca me dijeron *te vas a poner a estudiar esto por que de eso depende o va a depender para que te quedes a trabajar*, nunca, todo lo que yo he aprendido, lo que yo he sabido es por medio de mí mismo, de acercarme a mis compañeros de escuchar como hacen su trabajo de ver como lo elaboran, a veces cometía muchos errores, me ponía de nervios cuando había un fallecimiento por que no conocía a los médicos, no sabía ni que onda, había veces que yo decía *que no tenga fallecimientos por que no lo sé*, pero todo eso me iba enseñando ha desempolvarte a agarrar

experiencia, experiencia hasta la que tienes actualmente. Nunca me dieron un manual desde un principio ahortia ya no me interesa el manual no me interesa por que a lo mejor en un manual me van a decir *el familiar tiene 5 minutos para llorar y vámonos*, por decir un ejemplo, al familiar lo vas a tratar el tiempo que él quiere, que él te pida es el tiempo que tu le vas a dar el familiar y ante todo por que mi trabajo no es de un manual, no necesito un manual, mi trabajo depende de lo malo que sea hacia la gente, hacia esa persona que llega al punto final donde muere su niño, donde anda buscando tal vez llora por que no sabe si tiene dinero para sacar al niño, tal vez llora por que no sabe ni que hacer, por que viene de lejos, entonces ahí es donde entras tu. No necesitas un manual, no necesitas un papel para decirle *permítame déjeme ver que dice el manual*. Mi trabajo es más humano no de un manual, más humano.

8. ¿Cómo vivió el cambio de gestión?

No es el juzgar a la persona que estuvo aquí, en específico a María Juan Díaz Jiménez que fue la jefe, pero nadie más que tu te diste cuenta de cómo nos trató, cómo fue el trato hacia nosotros, muy mal. Yo siempre le dije a ella: *usted no nos puede conocer cuando nos ha golpeado desde un principio*. Ella desde un principio me golpeó, para que yo le diera mi confianza y mi amistad, más que nada mi confianza en la vida, se le iba a dar. El cambio fue algo grandísimo con la licenciada Margarita, no por que alabe a la persona, no soy partícipe de alabar a una persona, cuando alabo a una persona es porque lo siento, porque siento que en verdad se merece, al pan, pan y al vino, vino, pero realmente el trato de Margarita comparado con el trato de María Juan es muy diferente, mucho muy diferente. A lo mejor viendo las diferencias es que a lo mejor Margarita, la licenciada, no nos ha hablado de una moral, de como portarnos con el familiar, pero se palpa, no es necesario que te lo hable, que te lo diga, con hechos está demostrando. La licenciada Margarita, es una persona humana hacia nosotros, hacia mi persona. Por lo que yo viví con María Juan a lo que estoy viviendo con la licenciada actual, hasta ahorita te puedo decir que voy bien.

9. ¿Conoce el plan de trabajo actual, el rumbo que tomará el departamento?

Hasta el momento no.

10. ¿Le interesaría conocerlo?

Si me interesa por que somos un equipo, siempre lo he dicho muchas veces no somos partícipe del mismo equipo pero a fin de cuentas somos un equipo en el cual nos interesa a todos saber hacia donde va el departamento.

11. Trabajar en el hospital ¿cómo le ha servido en su vida personal?

A mí el hospital me ha enseñado mucho, a ser más humano a pesar. He pasado muchas cosas, he vivido mis lágrimas aquí en el hospital, pero no me dejo, pero me sirve para mi familia, la valoro más, valoro más a mis hijas, las amo, las quiero, valoro a mi esposa, a mi mamá, a mis hermanos, valoro a la gente que me rodea por el mismo hecho de estar aquí en este puesto, en este trabajo. Valoras muchas cosas por que el hospital te da mucho, y más en el puesto en el que estoy.

Anexo 5

Vacío de la encuesta de Clima Organizacional

Categoría 1: Comunicación/

Información

PREGUNTA 1

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)		✓			
2				✓	
3		✓			
4				✓	
5		✓			
6				✓	
7					✓
8		✓			
9			✓		
10					✓
11		✓			
12				✓	
13	✓				
14			✓		
15		✓	✓		
16					✓
17	✓				
18			✓		
19			✓		
20				✓	
TOTAL	2	6	5	5	3

PREGUNTA 2

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2				✓	
3				✓	
4				✓	
5			✓		
6				✓	
7				✓	
8	✓				
9			✓		
10				✓	
11		✓			
12					✓
13		✓			
14		✓			
15					
16					✓
17	✓				
18			✓		
19			✓		
20					✓
TOTAL	2	4	6	6	3

PREGUNTA3

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)		✓			
2			✓		
3			✓		

4		✓			
5					✓
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9				✓	
10				✓	
11		✓			
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15					
16	✓				
17					✓
18	✓				
19			✓		
20	✓				
TOTAL	9	4	4	2	2

PREGUNTA 4

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2			✓		
3		✓			
4		✓			
5					✓
6		✓			
7					✓
8		✓			
9		✓			
10				✓	
11		✓			
12	✓				
13		✓			
14	✓				
15					
16	✓				
17					✓
18	✓				
19			✓		
20	✓				
TOTAL	5	8	4	1	3

PREGUNTA 5

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3	✓				
4		✓			
5					✓
6		✓			
7				✓	
8		✓			
9				✓	
10				✓	
11		✓			
12	✓				
13		✓			
14		✓			
15					
16		✓			

17		✓			
18			✓		
19		✓			
20	✓				
TOTAL	3	10	2	5	1

PREGUNTA 6

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)		✓			
2				✓	
3		✓			
4				✓	
5	✓				
6					✓
7			✓		
8		✓			
9		✓		✓	
10		✓			
11			✓		
12					✓
13				✓	
14					✓
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20			✓		
TOTAL	1	5	6	4	4

Categoría 2: Motivación / Satisfacción/ Salario/ Horario/ Actividades

PREGUNTA 7

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)		✓			
2		✓			
3			✓		
4				✓	
5	✓				
6	✓				
7			✓		
8		✓			
9					✓
10				✓	
11			✓		
12		✓			
13			✓		
14	✓				
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20	✓				
TOTAL	4	4	9	2	1

PREGUNTA 8

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		

2		✓			
3		✓			
4				✓	
5	✓				
6		✓			
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10				✓	
11				✓	
12		✓			
13			✓		
14	✓				
15					
16	✓				
17	✓				
18			✓		
19			✓		
20		✓			
TOTAL	7	5	5	3	0

PREGUNTA 9

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2			✓		
3	✓				
4		✓			
5				✓	
6					✓
7			✓		
8	✓				
9			✓		
10		✓			
11			✓		
12		✓			
13		✓			
14			✓		
15					
16	✓				
17	✓				
18			✓		
19			✓		
20		✓			
TOTAL	4	5	9	1	1

PREGUNTA 10

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2					✓
3		✓			
4				✓	
5					✓
6					✓
7				✓	
8				✓	
9					✓
10					✓
11				✓	
12					✓
13					✓
14					✓

15					
16					✓
17					✓
18					✓
19				✓	
20					✓
TOTAL		1	1	5	13

PREGUNTA 11

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2					✓
3				✓	
4				✓	
5					✓
6					✓
7					✓
8				✓	
9				✓	
10					✓
11				✓	
12					✓
13					✓
14				✓	
15					
16					✓
17					✓
18					✓
19				✓	
20					✓
TOTAL	0	0	0	7	13

PREGUNTA 12

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3			✓		
4				✓	
5				✓	
6			✓		
7					✓
8				✓	
9				✓	
10				✓	
11					✓
12				✓	
13					✓
14	✓				
15					
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19				✓	
20				✓	
TOTAL	2	2	3	10	3

PREGUNTA 13

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	

2		✓			
3		✓			
4		✓			
5		✓			
6		✓			
7				✓	
8		✓			
9				✓	
10				✓	
11				✓	
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15					
16			✓		
17		✓			
18		✓			
19		✓			
20		✓			
TOTAL	3	10	2	5	0

PREGUNTA 14

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5			✓		
6			✓		
7		✓			
8		✓			
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12		✓			
13	✓				
14	✓				
15					
16	✓				
17	✓				
18		✓			
19		✓			
20	✓				
TOTAL	6	9	3	2	0

Categoría 3: Capacitación

PREGUNTA 15

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5			✓		
6				✓	
7				✓	
8	✓				
9				✓	
10		✓			
11				✓	
12		✓			
13				✓	

14	✓				
15					
16	✓				
17	✓				
18			✓		
19		✓			
20	✓				
TOTAL	5	5	3	7	0

PREGUNTA 16

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5			✓		
6					
7					✓
8		✓			
9	✓				
10					✓
11			✓		
12					✓
13			✓		
14	✓				
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	2	3	10	1	3

PREGUNTA 17

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5					✓
6				✓	
7					✓
8		✓			
9				✓	
10				✓	
11			✓		
12	✓				
13		✓			
14		✓			
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	1	5	7	4	3

Categoría 4: Jefe/ Supervisoras/

Relación

PREGUNTA 18

No de CATEGORIAS

Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3		✓			
4					✓
5					✓
6				✓	
7					✓
8				✓	
9				✓	
10				✓	
11			✓		
12		✓			
13			✓		
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20			✓		
TOTAL	0	3	8	5	4

PREGUNTA 19

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3				✓	
4					✓
5					✓
6				✓	
7					✓
8				✓	
9			✓		
10				✓	
11				✓	
12		✓			
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19				✓	
20			✓		
TOTAL	0	2	7	7	4

PREGUNTA 20

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3				✓	
4				✓	
5					✓
6				✓	
7					✓
8				✓	
9			✓		
10				✓	
11				✓	

12					✓
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	0	1	8	7	4

PREGUNTA 21

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3				✓	
4					✓
5					✓
6					✓
7					✓
8				✓	
9				✓	
10				✓	
11				✓	
12					✓
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	0	1	7	6	6

PREGUNTA 22

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3				✓	
4		✓			
5					✓
6		✓			
7					✓
8		✓			
9					✓
10					✓
11					✓
12				✓	
13					✓
14					✓
15					
16				✓	
17				✓	
18			✓		
19			✓		
20					✓
TOTAL	0	3	2	5	10

PREGUNTA 23

No de	CATEGORIAS
-------	------------

Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3				✓	
4		✓			
5					✓
6					✓
7					✓
8		✓			
9					✓
10					✓
11					✓
12				✓	
13					✓
14					✓
15					
16					✓
17					✓
18				✓	
19				✓	
20					✓
TOTAL	0	2	0	6	12

PREGUNTA 24

No de Cuestionario	CATEGORÍAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5					✓
6	✓				
7			✓		
8				✓	
9	✓				
10			✓		
11				✓	
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15					
16			✓		
17			✓		
18					✓
19			✓		
20			✓		
TOTAL	5	2	7	3	3

PREGUNTA 25

No de Cuestionario	CATEGORÍAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5					✓
6	✓				
7			✓		
8				✓	
9	✓				
10			✓		
11				✓	

12	✓				
13	✓				
14	✓				
15					
16			✓		
17			✓		
18					✓
19			✓		
20			✓		
TOTAL	5	2	8	3	2

PREGUNTA 26

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3		✓			
4				✓	
5					✓
6					✓
7					✓
8				✓	
9			✓		
10				✓	
11				✓	
12					✓
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	0	2	8	5	5

PREGUNTA 27

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3		✓			
4				✓	
5					✓
6			✓		
7					✓
8 NO SÉ	-	-	-	-	-
9			✓		
10					✓
11			✓		
12	✓				
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	1	2	10	2	4

PREGUNTA 28

No de	CATEGORIAS				
-------	------------	--	--	--	--

Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)	✓				
2		✓			
3	✓				
4		✓			
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8				✓	
9				✓	
10		✓			
11				✓	
12	✓				
13				✓	
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	6	3	7	4	0

PREGUNTA 29

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3				✓	
4		✓			
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8				✓	
9	✓				
10		✓			
11	✓				
12					✓
13	✓				
14	✓				
15					
16	✓				
17	✓				
18		✓			
19				✓	
20	✓				
TOTAL	10	3	1	5	1

PREGUNTA 30

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5					✓
6	✓				
7					✓
8	NO SE NOTA	-	-	-	-
9			✓		
10				✓	
11			✓		

12	✓				
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19				✓	
20			✓		
TOTAL	2	3	8	3	3

PREGUNTA 31

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2			✓		
3		✓			
4		✓			
5					✓
6				✓	
7				✓	
8		✓			
9	✓				
10				✓	
11			✓		
12					✓
13		✓			
14			✓		
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	1	4	9	3	3

PREGUNTA 32

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)		✓			
2			✓		
3		✓			
4				✓	
5		✓			
6			✓		
7			✓		
8	-	-	-	-	-
9			✓		
10			✓		
11				✓	
12	✓				
13				✓	
14			✓		
15					
16					✓
17					✓
18			✓		
19			✓		
20					✓
TOTAL	1	3	9	3	3

Categoría 5: Productividad/

PREGUNTA 33

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2		✓			
3		✓			
4		✓			
5					✓
6					✓
7				✓	
8				✓	
9				✓	
10				✓	
11			✓		
12			✓		
13					✓
14			✓		
15					
16		✓			
17		✓			
18			✓		
19			✓		
20			✓		
TOTAL	0	5	7	5	3

PREGUNTA 34

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3					✓
4		✓			
5					✓
6					✓
7					✓
8				✓	
9			✓		
10					✓
11				✓	
12					✓
13				✓	
14				✓	
15					
16			✓		
17			✓		
18					✓
19				✓	
20			✓		
TOTAL	0	1	5	7	7

PREGUNTA 35

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3					✓
4				✓	
5					✓
6				✓	
7				✓	
8				✓	
9				✓	

10					✓
11				✓	
12					✓
13			✓		
14			✓		
15					
16					✓
17					✓
18			✓		
19				✓	
20					✓
TOTAL	0	0	4	9	7

PREGUNTA 36

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2			✓		
3					✓
4				✓	
5					✓
6					✓
7					✓
8				✓	
9					✓
10					✓
11					✓
12					✓
13					✓
14				✓	
15					
16					✓
17					✓
18					✓
19				✓	
20					✓
TOTAL	0	0	2	5	13

PREGUNTA 37

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2		✓			
3		✓			
4		✓			
5	✓				
6			✓		
7					✓
8				✓	
9				✓	
10	✓				
11		✓			
12	✓				
13		✓			
14	-	-	-	-	-
15					
16	✓				
17	✓				
18			✓		
19			✓		
20	✓				
TOTAL	6	5	4	2	2

PREGUNTA 38

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2				✓	
3		✓			
4		✓			
5					✓
6					✓
7					✓
8		✓			
9				✓	
10					✓
11			✓		
12				✓	
13					✓
14		✓			
15					
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20			✓		
TOTAL	0	5	7	3	5

PREGUNTA 39

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)	✓				
2				✓	
3			✓		
4				✓	
5		✓			
6		✓			
7		✓			
8				✓	
9			✓		
10				✓	
11			✓		
12	✓				
13					✓
14			✓		
15					
16					✓
17					✓
18			✓		
19		✓			
20			✓		
TOTAL	2	4	7	4	3

PREGUNTA 40

No de Cuestionario	CATEGORIAS Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)					✓
2			✓		
3					✓
4				✓	
5					✓
6					✓
7				✓	
8				✓	
9			✓		

10					✓
11				✓	
12					✓
13					✓
14			✓		
15					
16				✓	
17					✓
18					✓
19			✓		
20			✓		
TOTAL	0	0	6	5	9

PREGUNTA 41

No de Cuestionario	CATEGORÍAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2				✓	
3		✓			
4				✓	
5			✓		
6			✓		
7					✓
8		✓			
9				✓	
10					✓
11		✓			
12					✓
13				✓	
14			✓		
15					
16			✓		
17				✓	
18	✓				
19			✓		
20			✓		
TOTAL	1	3	8	5	3

PREGUNTA 42

No de Cuestionario	CATEGORÍAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)			✓		
2				✓	
3		✓			
4				✓	
5			✓		
6				✓	
7					✓
8		✓			
9				✓	
10					✓
11		✓			
12					✓
13				✓	
14			✓		
15					
16			✓		
17					✓
18	✓				
19			✓		
20			✓		
TOTAL	1	3	7	5	4

PREGUNTA 43

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2				✓	
3					✓
4		✓			
5	✓				
6					✓
7			✓		
8				✓	
9				✓	
10	✓				
11					✓
12					✓
13		✓			
14			✓		
15					
16				✓	
17	✓				
18	✓				
19			✓		
20			✓		
TOTAL	4	2	5	5	4

PREGUNTA 44

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2			✓		
3				✓	
4		✓			
5	✓				
6	✓				
7			✓		
8		✓			
9				✓	
10	✓				
11		✓			
12	✓				
13	✓				
14			✓		
15					
16			✓		
17	✓				
18			✓		
19		✓			
20			✓		
TOTAL	6	4	7	3	0

PREGUNTA 45

No de Cuestionario	CATEGORIAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo/ ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 (Jefa)				✓	
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
TOTAL					

Anexo 6

HOJA DE INSPECCIÓN 1

Boletín interno Ixtlilton núm. 1, año 3, Enero - Febrero

PROBLEMA 1					Recurso Humano		
	Situaciones	Tiempo Ideal	Tiempo Real	Diferencia	Rh empleado	Sueldo neto por día	Pérdida por día
Acceso a la información	Entrevistas	8	15	7	1	\$158.33	\$1,108.31
	Redacción de notas	8	5	3	1	\$158.33	\$474.99 (ahorro)
	Información enviado por otras áreas	3	8	5	2	Se desconoce	Se desconoce
	Vo.Bo. de la Jefa del área	2	2	0	1	\$720.76	0
	Vo.Bo. del Dir. Gral.	2	5	3	1	\$3,333.33	\$9,999.99
	Total 18					Total	\$11,108.30
PROBLEMA 2					Recurso Humano		
	SITUACIONES	Tiempo Ideal	Tiempo Real	DIFERENCIA	RH empleado	Sueldo neto por día	Pérdidas por día
Diseño Y Fotografías	Elaboración del diseño	15 días	28 días	13 días	1	\$155.06	\$2,015.78
	Toma de fotografías	8 días	10 días	2 días	1	\$155.06	\$310.12
	Total 15 días					Total	\$2,325.90
PROBLEMA 3					Recurso Humano		
	SITUACIONES	Tiempo Ideal	Tiempo Real	DIFERENCIA	RH EMPLEADO	Sueldo neto por días	Pérdidas por día
Corrección de estilo	Corrección de estilo de la Jefa	3 días	3 días	0	1	\$720.76	0
	Corrección de estilo de personal externo	3 días	3 días	0	1	0	0
	Realización de la corrección de estilo	2 días	2 días	0	1	\$158.33	0
Total 0 días					Total	0	

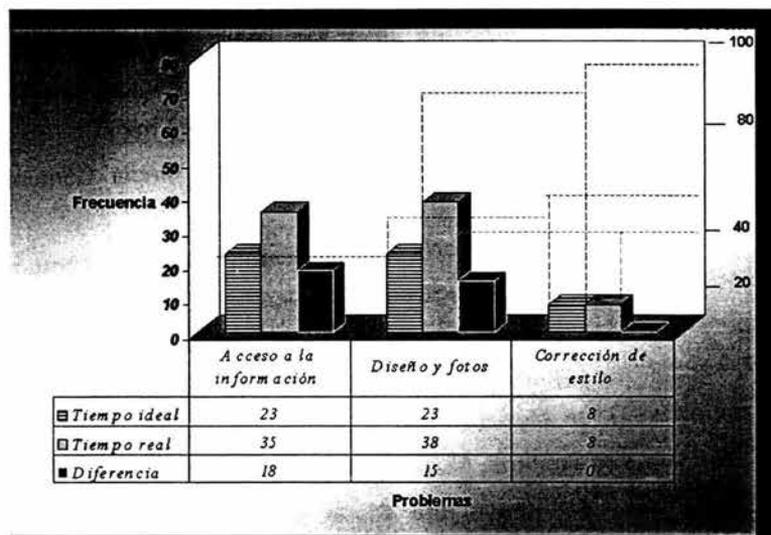
Anexo 7

HOJA DE INSPECCIÓN 1
Boletín interno Ixtlilton núm. 1, año 3, Enero - Febrero

PROBLEMA 1					Recurso Humano		
	Situaciones	Tiempo Ideal	Tiempo Real	DIFERENCIA	Rh empleado	Sueldo neto por día	Pérdida por día
Acceso a la información	Entrevistas	8	15	7	1	\$158.33	\$1,108.31
	Redacción de notas	8	5	3	1	\$158.33	\$474.99 (ahorro)
	Información enviado por otras áreas	3	8	5	2	Se desconoce	Se desconoce
	Vo.Bo. de la Jefa del área	2	2	0	1	\$720.76	0
	Vo.Bo. del Dir. Gral.	2	5	3	1	\$3,333.33	\$9,999.99
	Total 18						Total
PROBLEMA 2					Recurso Humano		
	SITUACIONES	Tiempo Ideal	Tiempo Real	DIFERENCIA	RH empleado	Sueldo neto por día	Pérdidas por día
Diseño Y Fotografías	Elaboración del diseño	15 días	28 días	13 días	1	\$155.06	\$2,015.78
	Toma de fotografías	8 días	10 días	2 días	1	\$155.06	\$310.12
	Total 15 días						Total
PROBLEMA 3					Recurso Humano		
	SITUACIONES	Tiempo Ideal	Tiempo Real	DIFERENCIA	RH EMPLEADO	Sueldo neto por días	Pérdidas por día
Corrección de estilo	Corrección de estilo de la Jefa	3 días	3 días	0	1	\$720.76	0
	Corrección de estilo de personal externo	3 días	3 días	0	1	0	0
	Realización de la corrección de estilo	2 días	2 días	0	1	\$158.33	0
Total 0 días						Total	0

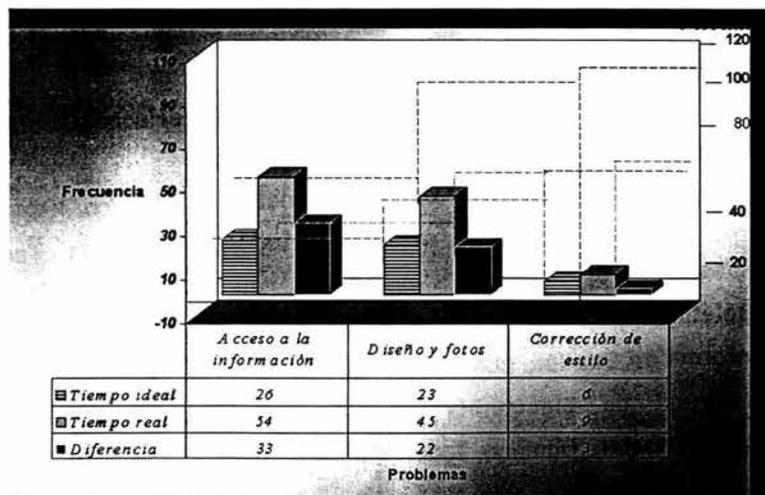
Anexo 8

Diagrama de Pareto correspondiente a la edición del Boletín Interno Ixtlilton núm. 1 año 3, enero -febrero.



Anexo 9

Diagrama de Pareto correspondiente a la edición del Boletín Interno Ixtlilton, núm. 2 año 3, marzo - abril.



Fuentes

- ♦ Andrade del Cid, Patricia. **Perspectivas para la investigación en Comunicación Política.** Razón y Palabra (Revista electrónica) 12 (3) Octubre 1998 – enero 1999. Disponible en www.razonypalabra.org.mx
- ♦ Ávila Guzmán, Xavier. **La organización habitable.** Media Comunicación, México, 2000.
- ♦ Ávila Guzmán, X. **De la cibernética a la organización comunicante.** Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, Num. 1, volumen 1, 27-33, octubre 1997.
- ♦ Bianchi, Héctor en Carlos Fernández Collado. **La comunicación en las organizaciones.** Trillas, México, 1991.
- ♦ Crozier. **El Actor y el Sistema.** Alianza, México, 1990.
- ♦ D'Aprix, Roger. **La comunicación. Clave de la productividad.** Limusa, Noriega Editores, México 1986
- ♦ Etzioni, Amitai y Eva. **Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias.** Trad. Florentino M. Torner, 1ª ed., 3ª reimp. FCE, México, 1984.
- ♦ Fernández Collado, Carlos. **La Comunicación en las organizaciones.** Trillas, México, 1991.
- ♦ Flores F., Carlos. **Inventando a la empresa del siglo XXI.** Hachete, Santiago, 1989.
- ♦ Goldhaber, Gerard. **Comunicación Organizacional.** Diana, México, 1984.
- ♦ Habermas, Jurgen. **Teoría de la acción comunicativa.** Tomo 1. Taurus, Buenos Aires, 1987.
- ♦ HIMFG. **Boletín Interno Ixtlilton,** bimestral, No. 2, Año 2, marzo – abril 2003.
- ♦ HIMFG. **Informe de Gestión 1994 – 2003.** 2003.
- ♦ HIMFG. **Manual de bienvenida e identidad del departamento de Comunicación Social.** (Dummy), 2001.

- ♦ HIMFG. **Manual de organización específico del departamento de Comunicación Social.** 2001.
- ♦ HIMFG. **Manual de organización específico del departamento de Comunicación Social.** 2003.
- ♦ HIMFG. **Manual de procedimientos del departamento de Comunicación Social.** Apoyo institucional, 1994.
- ♦ Huse, Edgar F. **El comportamiento humano en la organización.** Sitsa, México, 1980.
- ♦ Johansen B., Oscar. **La comunicación y la conducta organizacional.** Diana. México, 1970.
- ♦ Luhman, Niklas. **Los sistemas sociales.** Apuntes para una Teoría General. Alianza/UIA, México, 1991.
- ♦ Marc, Edmond y Picard Dominique. **La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación.** Paidós, España, 1992.
- ♦ Martín Serrano, Manuel. **Teoría de la comunicación. I Epistemología y análisis de la referencia.** 2ª ed. UNAM - ENEP Acatlán, México, 1993.
- ♦ Martínez, Alejandro. Apoyado en **La sociología, aventura dialéctica.** Trillas, México, 2002. Consultado en: www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/funciona.htm
- ♦ Martínez, Emilio. **Herramientas Estadísticas Básicas. México: Gráficas la Prensa (MIMEO),** México, 1995
- ♦ Martínez, F. **Poder, Subjetividad y Mediación en las Organizaciones.** (MIMEO), México, 2002.
- ♦ Mayntz, Renate. **Sociología de la Organización.** Alianza – Universidad, Madrid, 1996.
- ♦ Méndez Jos S. **Dinámica social en las organizaciones.** Mc Graw-Hill, México, 1970.
- ♦ Moles, A. **Teoría de los Actos.** Trillas, México, 1982.
- ♦ Morgan, Gareth. **Imágenes de la organización.** Alfaomega, México, 1998.
- ♦ Olivera, Mario C. **Sesenta años de salud en México.** SSA, México, 1993.
- ♦ Olmsted, M. S. **El pequeño grupo.** Piados, Buenos Aires, 1996.

- ♦ Ortí, Alfonso. **La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo.**
- ♦ Pérez, Gómez Jorge. **Lecturas de Comunicación Organizacional.**
- ♦ Pérez Dávila, Jaime. **Recursos culturales de la organización.** 1998.
- ♦ Revilla Basurto, Mario Alberto. **Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX.** Tesis de Maestría, Centro Avanzado de Comunicación, México, 2001.
- ♦ Robbins, S. **Comportamiento Organizacional.** Pearson Educación, México , 1999.
- ♦ Ruiz Olabuenaga J. I. **Sociología de las Organizaciones.** Universidad de Deusto, España, 1999.
- ♦ Schein, Edgar H. **Psicología de la organización.** Prentice Hall, México, 1982.
- ♦ Serrano, Rafael. (1996), **La comunicación, un sendero. La Teoría de la Mediación Social. El caso de Teléfonos de México.** Razón y Palabra (Revista Electrónica), 1 (1). Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ♦ Serrano, Rafael. **La organización habitable.** 1ª ed. México, 2001.
- ♦ Soberón, Guillermo y Jesús Kumate Rodríguez. **Salud para todos. (Utopía o realidad).** 1ª ed. Colegio Nacional de México, México, 1989.
- ♦ Soto Godínez, B. y Jorge Pérez Gómez. **Elaboración de Materiales Científicos. La entrevista.** UNAM, México.
- ♦ Toussaint, A. E, **Hospital Infantil de México Federico Gómez (1943 – 1983).** México, 1983.
- ♦ Viesca T. C. y K. M. de Díaz. **Hospital Infantil de México Federico Gómez, medio siglo de historia.** México, 2001.

Páginas web:

- <http://www.facmed.unam.mx/infantil>
- <http://himfq.org>
- <http://razonypalabra.org.mx>

Documentos electrónicos:

- Pérez Gómez, Jorge. **Conociendo la organización: el Sistema Organizacional**. Módulo 3, sesión 1 (Disquete), 2004.