



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN  
EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA  
KAREN ALVARADO ESCOBAR**

**ASESOR: LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ**

**DICIEMBRE DE 2005**



0351462

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS

Por que está presente en mi vida, siempre cuidándome y guiándome.  
Gracias por la confianza y libertad que me das  
para forjar mi vida.

### A MI FAMILIA

Por caminar siempre a mi lado,  
por apoyarme en todo momento y circunstancia.  
Gracias por darme felicidad,  
por confiar en mi y creer en lo que puedo lograr.  
Gracias Mamá, Yunuen, Susana, Omasi , Estelita.

### A LA FAMILIA ESCOBAR

Por ser especial refuerzo de mi vida.  
Agradezco su incondicional apoyo.

### A DAVID

Por alentar y dar felicidad a mi vida. Aprecio tu afecto.

### A MI GUÍA

Fernando Martínez Vázquez  
Por ver aceptado dirigir y pilotear este trabajo.  
Valoro tu esfuerzo y estimo tu forma de ser.

### A MIS SINODALES

Por conducir y afinar con sus conocimientos  
la recta final de este trabajo.  
Gracias por sus enseñanzas y nutrir mi intelecto.

### A LA UNAM

Por abrirme sus puertas y por cumplir mis expectativas.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
<b>CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Conceptos y modelos clásicos de la comunicación .....	12
1.2 Relación de conceptos .....	18
1.3 Significaciones de la comunicación organizacional .....	23
1.4 La organización como una perspectiva social .....	26
1.5 Las organizaciones públicas .....	29
<b>CAPÍTULO 2. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
2.1 Selección del objeto de estudio .....	36
2.2 Operacionalización de conceptos .....	39
2.3 Matrices .....	46
2.4 Sistematización de la información .....	47
2.5 Interpretación de datos .....	48
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS COMUNICACIONAL</b>	
3.1 El entorno .....	51
3.2 La estructura formal .....	66
3.3 El funcionamiento .....	82
3.4 La comunicación .....	104
3.5 La cultura .....	120
3.6 El papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas .....	136
CONCLUSIONES .....	142
ANEXOS .....	147
BIBLIOGRAFÍA .....	282

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: Karen Alvarado Escobar  
FECHA: 15 de Diciembre 2005  
FIRMA: [Firma]

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es compañera de vida de los humanos, pues desde pequeños, aprendemos y nos enseñan a comunicarnos, a expresar lo que queremos y sentimos. Conforme crecemos, es la que nos ayuda a comprender el mundo y lo que lo rodea, nos auxilia a adaptarnos y relacionarnos, gracias a ella se aprende y conoce, creando una red de relaciones.

A la comunicación se le ha considerado como el principal medio para transmitir noticias o información por medio de aparatos electrónicos como la radio, la televisión y actualmente la Internet, lo que significa que desde sus orígenes aún hasta nuestro días, su existencia e importancia la han hecho desarrollarse no solo tecnológicamente, si no que ha trascendido en muchos sentidos hasta llegar al punto de abarcar y trabajar en ella en el terreno organizacional.

Dentro del ámbito de las organizaciones, se han considerado ideas como la competitividad, calidad, productividad, etc, que ha llevado a las organizaciones a involucrarse más en la implementación y reforzamientos de este tipo de ideas para lograr sus objetivos. Parte de esta implementación, tienen que ver con el desarrollo de programas y procesos organizacionales que le permitan progresar, competir y sobrevivir ante su medio, así como incluir programas de mejora en la comunicación, pues ésta debe crecer, desarrollarse y madurar conjuntamente con los demás procesos.

La comunicación está presente en las organizaciones, y su función debe ser el mantener fuertes las relaciones humanas, evitar conflictos, motivar, generar confianza, dar a conocer las tareas e instrucciones así como poner orden y establecer control en las actividades. Por ello, es necesario estar al tanto de la realidad y conocer cómo se lleva acabo y que factores intervienen en los procesos de mejora de las organizaciones, involucrando desde luego el de la comunicación.

En diversas investigaciones de estudios a organizaciones, se han registrado situaciones como la burocracia, el poder autoritario, malas relaciones internas y externas, mala imagen, etc. Estas dificultades un tanto negativas, son un motivo de impedimentos para el buen avance, y una mejor producción evitando su crecimiento y reforzamiento en general.

La comunicación ha sido objeto de estudio de muchos trabajos, en esta ocasión el diseño de esta investigación se basa fundamentalmente en analizar aquellos aspectos que intervienen afectando o beneficiando el proceso de comunicación e información en las organizaciones públicas, así como reconocer las diferencias y similitudes que existen entre ellas e identificar hasta que punto cumplen sus objetivos.

La presente investigación, también pretende responder concretamente a cómo es el papel de la comunicación en las organizaciones públicas y reconocer ¿qué se dice? y ¿cómo se dice? porque parte de esto depende que la información y la comunicación sean efectivas.

Por lo tanto, para poder realizar y conocer acerca del campo que nos compete para este trabajo, se consideró analizar cinco categorías: el entorno, estructura formal, funcionamiento, comunicación, y cultura organizacional de cuatro estudios de caso para así caracterizar el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas.

La importancia de considerar éste tipo de organizaciones para estudiarlas, es porque fueron creadas para conducir el desarrollo económico y social del país, interviniendo en la producción de los bienes y servicios. Así como también fueron instauradas con la finalidad y la responsabilidad de mejorar la economía, ampliar la industria y generar mayores ingresos y con ello garantizar el bienestar social, que es un punto destacable, pues la prosperidad es lo que constantemente buscamos. Es fundamental referirnos a este tipo de organizaciones, pues el papel que desempeñan para la nación mexicana es de interés común.

Otro aspecto que se determinó para la elección del objeto de estudio, es porque el hombre gran parte de su vida está inmerso en el ámbito de las organizaciones, la mayoría de las personas está en constante trato, pues todos formamos parte de ellas ya sea porque trabajamos ahí o porque solicitamos algún servicio, de una forma u otra estamos involucrados, y las organizaciones públicas no son la excepción, llamémosle hospitales, escuelas, partidos políticos, por mencionar algunas.

Parte de estas consideraciones, está involucrado el bienestar social, así como el organizacional, que son aspectos que se han deteriorado a través de los años por una serie de situaciones mal manejadas. Una de las razones que ha contribuido a este deterioro, han sido los constantes y continuos cambios a los que se enfrenta nuestro país día con día, pues ha pasado por cambios históricos, políticos, económicos, sociales y

demográficos principalmente, que a la par las organizaciones públicas mexicanas han tenido que vivir. Por dichos motivos se originó la idea de abordar el estudio de las organizaciones públicas.

Para dicho estudio se consideró analizar cuatro estudios de caso sobre organizaciones del sector público, seleccionados de reportes realizados por estudiantes de Comunicación de la Facultad, en el Seminario Taller Extracurricular impartidos por la ahora Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán. La posibilidad de abordar los reportes del Seminario es porque se evaluaron como reportes de estudio interesantes, de los cuales se podría obtener y recuperar datos importantes para lograr el objetivo de este análisis. Así como también se valoró que los reportes proporcionaran mayor información sobre el tema. Además fueron considerados cuatro casos de los cuales se tomó en cuenta que cada uno reflejara particularidades y condiciones distintas entre sí que permitieran caracterizar el papel de la comunicación y la información en organizaciones del sector público. Asimismo se consideró dicha muestra como benéfica para poder realizar un análisis más detallado y profundo.

Del mismo modo, los reportes fueron escogidos, pues el Seminario Taller Extracurricular nombrado “ Organización, comunicación y cultura” que se imparte por profesores de la carrera de Comunicación, trabaja con categorías teóricas que determinan sus investigaciones y sus características de investigación se proyectan en el estudio del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, comunicación y la cultura del objeto de estudio. Por esta razón y bajo esa lógica se determinó el análisis de la presente investigación.

Es importante decir que las categorías teóricas mencionadas surgieron a partir de la formación de módulos de los cuales se compone el Seminario Taller. Es decir, la forma en la que está distribuida la información en los módulos, permitió abordar el estudio de las organizaciones en cinco elementos básicos como lo son el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, la comunicación y la cultura.

Cabe señalar que la decisión de emprender el estudio a partir de los reportes del Seminario se consideró, pues el llevar la investigación a estudios prácticos se torna compleja en el sentido que para acudir y realizar la investigación se requiere dedicar un considerable tiempo el cual rebasa los intereses del presente trabajo. Sumando a esto la problemática de obtener el permiso de ingreso a cada organización.

Es preciso decir que la presente investigación adquiere el nombre de “El papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas”, pues el análisis del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, la comunicación y la cultura, hace posible caracterizar el papel que desempeña la comunicación y la información en este tipo de organizaciones, lo cual se ve reflejado en la parte última de la investigación.

Por lo tanto, para fines de esta investigación, fue necesario abordar aspectos básicos en relación a la comunicación y la información. El Primer Capítulo “Comunicación, información y organización” consta de una revisión teórica de conceptos, definiciones basadas en cuatro autores Annie Bartoli, Carlos Fernández Collado, Gerald Goldhaber y Renate Mayntz; quienes se enfocan en explicar de manera conjunta el fenómeno de la comunicación en relación con la organización.

Dentro de éste primer acercamiento se localizan temas como: definiciones, diferencias y relaciones entre conceptos y elementos que intervienen en el proceso comunicativo, así como también se presentan las perspectivas de la organización, que a su vez nos hace llegar al vínculo que enlaza éstos términos y lograr las significaciones de la comunicación organizacional, los conceptos claves que la involucran y los métodos de difusión que se requieren en ella. De igual manera, dentro de estos temas, se consideró hablar de la organización como una perspectiva social y como una estructura en sistema, pues esta sección es la que nos acerca de alguna manera al objeto de estudio que son las organizaciones públicas.

Parte del contenido de este primer capítulo, comprende la revisión de las organizaciones públicas, es decir, su clasificación, elementos y características básicas.

Como sabemos, la teoría es la base de toda investigación, por tanto, la información presentada en éste capítulo ayudará a comprender gran parte de este análisis. Así mismo, dicha revisión teórica se hace con el fin de construir una idea base sobre la comunicación en relación a la organización.

Cabe señalar que la consulta de dichos autores se consideró como tal, pues son textos que me permiten comprender de una manera precisa la comunicación y su proceso en relación a los organizaciones. Además la

bibliografía es revisada y recomendada por el currículo de la carrera, por tal motivo se les consideraron fundamentales para el tema.

Consecuentemente, se determinó un procedimiento para el análisis de las organizaciones públicas, la cual está considerada en el Segundo Capítulo “Sistematización de la información”. Donde su primer apartado, corresponde en explicar el proceso de selección del objeto de estudio, en el cual se señala y explican los aspectos y motivos principales que se requirieron para tal elección. Adelanto que, en este tema es donde se presenta la elección de los cuatro estudios de caso de organizaciones del sector público, las cuales fueron retomadas de investigaciones hechas en los Seminario- Taller Extracurricular impartidos por la ahora Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán, de los cuales se obtuvo acceso a la información a través de la consulta bibliográfica por medio de la hemeroteca.

Dentro del mismo capítulo, se presenta la operacionalización de conceptos, donde se explica cómo se logró realizar las derivaciones de cada una de las cinco categorías (entorno, estructura formal, funcionamiento, comunicación y cultura), así como su conceptualización. Éste procedimiento permitió descifrar los conceptos posibles para la caracterización de las organizaciones estudiadas.

En el siguiente apartado se explica como lleve a cabo la elaboración de matrices, relacionados con el registro de información que se recabó de las cuatro organizaciones. Posteriormente, se establece cómo se realizó la sistematización, es decir, aquí se expondrá la forma en cómo realicé la ordenación de información de tal forma para así permitir su lectura. Finalmente, se explica parte de la interpretación de resultados obtenidos.

Es importante resaltar que en este capítulo se considera todo el procedimiento empleado para la revisión y el análisis de los reportes, a partir de los cuales se obtienen los datos necesarios para la conformación de la caracterización de la comunicación y la información en las organizaciones públicas. Y el que para ello fue necesario emplear procedimientos e instrumentos que permitan recabar los datos necesarios y hacer una lectura adecuada de los mismos, por eso mismo se contempló el uso de la operacionalización y las matrices. Asimismo, cabe señalar que para dicho estudio la técnica utilizada es la investigación documental, la cual consiste en la revisión y consulta de

los cuatro casos derivados de los reportes elaborados en el Seminario de la carrera de Comunicación.

En el Tercer Capítulo, “Análisis Comunicacional”, se ve explicado el papel que desempeña el entorno, estructura formal, funcionamiento, comunicación y cultura. También se ven plasmadas las caracterizaciones que se obtuvieron en torno a la comunicación y la información de éstas organizaciones, así como las diferencias y similitudes, sus fortalezas y oportunidades. Principalmente en este último capítulo es donde se conjunta y expresan los resultados del análisis.

De acuerdo con la descripción de cada uno de los capítulos, es importante mencionar la relación que existe entre ellos. El Capítulo 1 que comprende nuestro marco teórico además de ser visto como referencia bibliográfica para comprender los conceptos básicos de la presente investigación, su principal fin es explicar las acepciones y las ideas de cuatro autores en cuanto al fenómeno de la comunicación en las organizaciones haciendo de ellas una interpretación que permita reconocer las ideas centrales en relación a nuestro objeto de estudio para así después llegar a facilitar la caracterización del papel que desempeña la comunicación y la información en las organizaciones públicas, que se verá representado en el Capítulo 3. Aunando lo anterior al Capítulo 2 el cual es la conexión entre cada parte, su relación es significativa pues nos muestra el proceso que se siguió en la recopilación de información de los reportes y que dio pie para elaborar el análisis presentado en el último capítulo.

En este sentido, la relación de cada capítulo radica en que la investigación documental tanto de la parte teórica como de la revisión de reportes, hace posible realizar el análisis y construir la parte reflexiva del presente trabajo.

El análisis, no sólo tiene como propósito conocer cuál es el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas, también invita a la reflexión de cómo son y bajo qué lineamientos se mueven. De igual manera nos ofrece una amplia perspectiva que abarca el reconocer desde su entorno hasta su cultura; del mismo modo nos aproxima a generar y crear estrategias en el ámbito comunicacional para poder forjar buenos cambios y mejores relaciones dentro de las organizaciones. Nos acerca a recapacitar y promover el tipo de cultura que emana en ellas ya que es uno de los factores principales que muestran su esencia y su razón de ser. Es decir, la presente investigación no sólo muestra un

diagnóstico que permite caracterizar a la comunicación en las organizaciones públicas, sino también logra recuperar información importante que da lugar a un análisis más general sobre cómo son estas organizaciones.

Para finalizar, se establecen las conclusiones, donde más que una conclusión, se cierra el trabajo con la reflexión haciendo notar que el papel de la comunicación y la información en las organizaciones va más allá de cualquier definición o de entender sus elementos, técnicas y clasificaciones. Intento decir que estos dos conceptos sumamente relacionados son mucho más que un proceso; más bien, en ellos se involucran aspectos como el comportamiento humano, como las relaciones de poder, acciones grupales, motivación, cultura, valores, entre otros.

Los lectores podrán notar que hablar de comunicación y de información en las organizaciones, es hablar de la acción de los actores, del medio ambiente en el se desenvuelven, es hablar de integración, adaptación, interrelación, de toma de decisiones, mecanismos de control, autoridad, poder, procesos productivos, clima organizacional, liderazgo, por mencionar algunos. Así como toda una gama de enfoques que hacen ver a la comunicación como la base de las organizaciones.



# CAPÍTULO 1

## COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Para comprender cuál es el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas, debemos acercarnos a los conceptos primordiales. Por lo tanto, este primer capítulo tiene como propósito describir de manera global lo que es la comunicación, la información y la organización exponiendo así la relación que existe entre ellas. Se hace una revisión conceptual de cuatro importantes autores de los cuales logro interpretar la idea general del tema para así facilitar la comprensión de dichos conceptos. Además se considera una revisión teórica de las organizaciones públicas con el propósito de conocer sus características.

- 1.1 Conceptos y modelos clásicos de la comunicación
- 1.2 Relación de conceptos
- 1.3 Significaciones de la comunicación organizacional
- 1.4 La organización como una perspectiva social
- 1.5 Las organizaciones públicas

## CAPÍTULO 1

Gracias a la comunicación y a sus diversas perspectivas, se permiten realizar estudios desde el punto de vista organizacional los cuales han trascendido por la importancia que tienen para las organizaciones y para el avance del estudio de la comunicación.

Para poder indagar sobre su importancia en las organizaciones, se debe tener claro el concepto y sus derivaciones. Para ello consultaremos a cuatro autores que han dedicado parte de sus estudios a la comunicación.

En primer lugar se revisará el libro “Comunicación Organizacional la organización comunicante y la comunicación organizada” de Annie Bartoli (1992), se consultará al autor Fernández Collado Carlos, en su libro “La comunicación en las organizaciones”(1991), en tercer lugar se considerará a Gerald M. Goldhaber autor de “Comunicación Organizacional” (1989) y finalmente se analizará a Renate Mayntz en su texto “Sociología de las Organizaciones” (1967).

Cabe señalar, que la consulta de dichos autores se consideró como tal, pues son textos que me permiten comprender de una manera precisa la comunicación y su proceso en relación a los organizaciones. Además la bibliografía es revisada y recomendada por el currículo de la carrera, por tal motivo se les consideraron fundamentales para el tema.

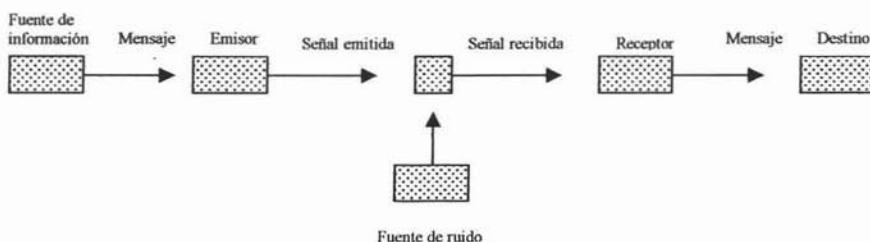
Menciono que la revisión teórica presentada a continuación es fundamental pues ayuda a realizar e integrar los capítulos posteriores y sobre todo a construir la parte reflexiva del trabajo.

### 1.1 Conceptos y modelos clásicos de la comunicación

Para comenzar el estudio de la comunicación, es necesario hacer una breve revisión de cómo se fue aplicando su estudio, para ello, se consultó el texto “Comunicación Organizacional la organización comunicante y la comunicación organizada” de Annie Bartoli quien reúne a grandes clásicos de la comunicación tales como Shannon que en su teoría de la información demuestra a la palabra comunicación en el sentido de información y de circulación de información.

Cabe señalar que sus deducciones no eran muy específicas, pero con su esquema sistema general de comunicación sus explicaciones tuvieron mejor comprensión.

El esquema se muestra de la siguiente manera:



Norbert Wiener otro precursor de las teorías de la comunicación, retoma y desarrolla la teoría de Shannon implementando cuatro elementos considerados como “bases de la comunicación”: Emisor, canal, receptor y el código y los define así:

- Emisor: aparato que transforma la información en una modulación física;
- Canal: sistema físico que une, de manera continua, en el espacio y en el tiempo el punto de partida y el de llegada;
- Receptor: aparato que recoge la modulación que constituye la información y la transforma en información útil;
- Código: sistema de codificación o descodificación necesariamente común al emisor y al receptor para asegurar acuerdo y ajuste recíproco.

Es conveniente decir que Wiener estudiaba procesos cibernéticos y eran modelos muy lineales, de esta manera es como trata de interpretar la comunicación con el fin de explicar que el emisor y el receptor se entienden.

Para dejar más claro los conceptos comunicación e información hay que profundizar acerca de ellos.

### 1.1.2 Diferencias entre comunicación e información

Los términos comunicación e información se han confundido, debido a que tienen gran similitud y existe una estrecha relación entre ellos. Desde luego es posible lograr la diferenciación; Annie Bartoli

concibe la información como “la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados” y la comunicación consiste en los “intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros” (Bartoli, 1992:69).

La diferencia se puede entender de la siguiente manera, la información se desempeña como el contenido que tiene un mensaje el cual es emitido y recibido. Y la comunicación se diferencia porque existe cuando se transmiten mensajes y de éstos se derivan otros mensajes en direcciones distintas, de emisor a receptor y viceversa.

Entonces se puede decir que la información se dirige en un sentido y con un propósito, es decir, de emisor a receptor y su finalidad es la transmisión de mensajes. Mientras tanto la comunicación se dirige en varios sentidos puesto que el emisor puede jugar el papel de receptor y el receptor puede convertirse en emisor. Con ello nos referimos a que cuando se está informando, el actor emisor transmite mensajes a un receptor encargado de captar y analizar los mensajes provenientes del emisor. Cuando se está comunicando, los actores emisor y receptor participan intercambiando información en diferentes sentidos.

“Para P. Joffre y G. Koenig el termino información se refiere a situaciones en las que solo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de la comunicación trata de relaciones interactivas” (Bartoli, 1992:69). Sencillamente se puede concluir que la información tiene que ver con la emisión y recepción de mensajes y la comunicación es vector de intercambios entre los dos actores.

En resumen, frecuentemente se confunde a la comunicación con su contenido. Lo que hay que entender es que la información está implícita en la comunicación y no se da fuera de ella. Es decir, por información entenderemos al contenido de los mensajes que se dirigen en una sola dirección y donde solo hay emisión y recepción de mensajes. Mientras que la comunicación posee un rol activo, pone en movimiento y da vida al proceso comunicativo es decir, cuando ese cúmulo de datos convertidos en mensajes adquieren un significado, son transmitidos y generan una reacción de respuesta de interacción y dinamismo en el receptor, es entonces cuando se puede hablar de comunicación.

### 1.1.3 Comunicación e información en las organizaciones

Ya diferenciados tales conceptos, se puede hacer una vinculación con las organizaciones. En una organización la comunicación acompañada de la información se hacen presentes, creando así la comunicación organizacional. Al respecto se dice que la comunicación en las organizaciones “es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas” (Bartoli, 1992:71). De este modo se puede interpretar a la comunicación organizacional como el factor esencial para poder llevar a cabo actividades en relación dentro de una empresa.

Tomar en cuenta a la comunicación en la organización, es importante, porque con ella es posible reducir los malos entendidos, pueden crecer las buenas relaciones, así como cumplir con los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional “supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes” (Bartoli, 1992:84).

Con relación de la comunicación y la información dentro de una organización el autor menciona los dispositivos que pertenecen a cada uno de los términos, los dispositivos de información son: las publicaciones internas; indicadores de control; encuestas; procedimientos de recepción. Para los dispositivos de comunicación se encuentran: las conversaciones, grupos de resolución de problemas, reuniones y similares.

Estos dispositivos tienen que ver con las herramientas tecnológicas y no tecnológicas que son utilizados para la transmisión de mensajes dentro de una organización tales como: videocasetes, fax, teléfono, periódicos murales, correos electrónicos, impresos, carteles, cartas, circulares, boletines, videos, mensajes publicitarios, folletos de presentación, informes escritos, revistas internas, reuniones, etc. que ayudan a informar y comunicar hechos en referencia al funcionamiento de la empresa, información de carácter general, información acerca del servicio de personal, información dirigida a los empleados, etc.

Las empresas también requieren información de sí mismas y puede recabarla por medio de: la investigación, con encuestas sobre temáticas de interés específico, reuniones, entrevistas.

Otro tipo de comunicados son los recados, memorando, hoja de control de documentos, agenda del día, agenda de trabajo, invitaciones protocolarias, entre otras, y son usadas frecuentemente en las organizaciones para llevar un orden y cierto control de las actividades que se deben realizar. Los manuales, los folletos de bienvenida o de inducción, aviso en tableros son formas donde se puede comunicar importante información para los integrantes de la organización.

#### **1.1.4 La organización**

Para entender y definir a la comunicación organizacional bajo la lógica de este autor, es necesario precisar el orden de conceptos que establece para hacer válida la definición, la explica como elementos separados pero estrechamente vinculados es decir comunicación y organización.

Primeramente define la palabra organización como un “conjunto organizado” es decir que “corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Bartoli, 1992:18). Concluye que una organización es “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Lo que nos remite a la noción de sistema”. (Bartoli, 1992:19). La organización es una estructura formada de elementos relacionados entre sí, cuando uno de ellos actúa consecuentemente causa una reacción en los demás elementos.

La idea de sistema está relacionada con el término organización por las características y funciones que presentan ambas.

#### **1.1.5 Comunicación organizacional**

De acuerdo a lo anterior, se hace referencia a la comunicación organizacional en dos acepciones organización comunicante y comunicación organizada. Comunicación y organización son dos componentes que van de la mano y cada una presenta características

particulares: La organización comunicante debe “ser abierta, para comunicar con el exterior, en emisión y recepción interactivas; evolutiva, es decir ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto; flexible, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal; con finalidad explícita, para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal; responsabilizante para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información”. (Bartoli, 1992:126). Se concluye que la organización comunicante se refiere a que la empresa debe contar con objetivos y planes de trabajo que consideren caminos posibles para que la comunicación fluya en todos sentidos de manera favorable para la integración de las funciones y las partes que la componen, comprometida a lograr un desarrollo orientando al orden y progreso de la organización; la comunicación debe desempeñarse de manera segura para ejecutar decisiones convenientes y con ello saber conducir la información a todos los niveles de la organización.

Para que la comunicación esté organizada debe cumplir “una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etcétera; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio; debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que la favorezcan” (Bartoli, 1992:127). Por lo tanto podemos apuntar que debe existir una comunicación que cuente con mecanismos y los suficientes instrumentos para producir y procesar la información adecuadamente a cada nivel de la organización sin olvidar los aspectos culturales, sociales, políticos, administrativos que intervienen, así como los factores que no pueden parecer importantes más aún lo son, tales como los valores, la educación, la personalidad tanto individual como grupal, el ambiente organizacional, entre otros. Por esto y más la comunicación en las organizaciones debe ser adaptable y maleable para poder actuar debidamente en cada interacción.

## 1.2 Relación de conceptos

Fernández Collado Carlos caracteriza los conceptos comunicación e información y los elementos que la componen, y para explicarlos, hace referencia a las ideas de Farace, Monge y Rusell y Myets; quienes señalan que “toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo” (Fernández, 1991:18). Para saber si se está comunicando, debe existir intercambio de mensajes entre los actores que participan en el proceso.

La comunicación tiene que ver con el tipo específico de patrones informativos es decir “los que se expresan de forma simbólica. Por tanto *la información* que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo”. (Fernández, 1991:18).

Con ello entendemos que la *comunicación* es expresar, entender y/o traducir los símbolos para así derivar otros nuevos y establecer una interacción y la información se queda solo como símbolos estáticos, sin movimiento y cuando se le quiere dar un valor comunicativo es cuando se procesa para ser traducida y así adquiera la transformación hacia una comunicación.

### 1.2.1 Elementos del proceso comunicativo

De acuerdo con Fernández Collado, los elementos principales que forman parte en el proceso de la comunicación son cuatro: fuente, canal, mensaje y receptor; aunque también se incluyen los efectos y la retroalimentación.

La fuente, se refiere al lugar, persona, organización o elemento que origina el mensaje “La intención de la fuente tiene que ser expresada en uno o varios mensajes” (Fernández, 1991:21).

“Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor” (Fernández, 1991:21). El mensaje es la información o idea que se quiere expresar o se desea dar a conocer.

El canal se refiere al medio que es utilizado para transportar los mensajes, por ejemplo algún periódico, carta, boletín o bien de manera interpersonal como, una conversación, un grupo de discusión, etcétera.



El receptor, es el individuo u organización que recibe los mensajes, sin receptor no existe comunicación. El receptor capta la información, la comprende y consecuentemente surgen efectos que pueden ocasionar cambios en el comportamiento del perceptor y así provocar una respuesta llamada retroalimentación, la cual “permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional” (Fernández, 1991:23). Es decir se habla de retroalimentar cuando al recibir mensajes se causa una interacción entre el emisor y el receptor.

Los cuatro elementos anteriores son los que Shannon trató de explicar en su esquema y Wienier quiso complementar.

Pero más allá de esto, para dejar claro el proceso de la comunicación es importante hacer hincapié en los conceptos de manera mas concisa y para ello revisaremos el texto “Comunicación Organizacional” de Gerald M. Goldhaber (1989), que posteriormente estudiaremos, donde se verán los elementos fundamentales para llevar acabo la comunicación.

En secuencia con los elementos mencionados anteriormente, Fernández Collado considera como primer lugar de intervención en el proceso comunicativo al *emisor* el cual se encarga de transmitir con alguna intención un mensaje, “el emisor elige canal y forma final del mensaje; acude a las fuentes que considera convenientes para brindar mayor o menor confiabilidad a lo que sugiere, refuerza o intenta modificar, o informar, etcétera” (Fernández, 1991:134). El emisor es quien principia el proceso comunicativo y como tal debe poseer actitud para emitir mensajes, debido a que es el responsable de elegir y decidir qué informar, cómo informar, porqué medio informar y con qué intención.

El mensaje es el segundo factor que interviene y se refiere a aquello que el emisor tiene que informar. “el mensaje es mera información. Una vez significado, es comunicación” (Fernández, 1991:132).

Las redes participan como conductoras de información, “hablar de redes implica considerar que están participando varios sujetos en el proceso, en forma similar a como se vinculan los eslabones componentes de una cadena.” (Fernández, 1991:136). Al respecto diremos que las redes son los distintos públicos por dónde pasa la información para llegar a su destino.

La dirección del mensaje juega un papel importante en la red comunicacional ya que el mensaje puede fluir en sentidos diversos es decir de forma ascendente, descendente, horizontal y oblicua. Se dice que entre mayor sea el número de participantes en la red por donde se transmite el mensaje, mayor riesgo de distorsión en la información.

La interdependencia consiste en la influencia que tiene un elemento con otro, por decir, si un elemento es modificado repercute directa o indirectamente en los demás elementos que lo conforman.

El destinatario puede ser interpretado como el individuo quien recibe e interpreta el mensaje, lo interesante del fin del proceso es verificar si el receptor comprende fácilmente la información, con ello se conocerán los resultados del proceso. Así debe finalizar el proceso y éste debe ser el propósito de la comunicación y para conseguirlo efectivamente, se debe tener la capacidad de tener bien reconocido el objetivo de lo que vamos a comunicar y los resultados que esperamos.

### 1.2.2 Perspectivas de la organización

Fernández Collado comienza su estudio con las organizaciones refiriéndose a la "función" que es la que indica la forma de mantener en equilibrio acciones repetidas y en secuencia. Esto quiere decir que "el termino "función" es lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación" (Fernández, 1991:24). Lo anterior se ejemplifica con una tipología desarrollada por investigadores como Daniel Katz y Robert Kahn en el año de 1966, la cual se puede analizar en dos perspectivas, la primera es a nivel total de la organización que se estudia en cuatro funciones importantes: producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y el segundo en un nivel más específico es decir, instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

Antes de continuar, hay que mencionar a lo que nos referimos con la palabra organización; el autor la define como: "dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades, para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización." (Fernández, 1991:13). Pese a que

existen variedad de definiciones, podemos mencionar que la organización es un grupo de personas encaminadas al logro de objetivos por medio de acciones como el trabajo en equipo, la coordinación y la integración.

### 1.2.3 Enfoques de la comunicación organizacional

Ahora bien, entraremos de lleno que “la comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y los servicios: se orienta hacia la producción” (Fernández, 1991:25). Dentro de las organizaciones la productividad es sinónimo de crecimiento, el valor que tiene es primordial y la línea a seguir para lograr tal crecimiento, es la comunicación que ayuda a transmitir, coordinar mensajes y ejercer cambios que permitan el crecimiento y el buen funcionamiento de la organización.

Otro aspecto relevante de las actividades de la comunicación es la socialización es decir las relaciones de las personas que integran la organización, puede ser la fiesta de aniversario o en general eventos que no intervienen en el trabajo diario de la empresa. Las relaciones de este tipo permiten la integración y la motivación del personal para con su empresa.

Las acepciones del término comunicación organizacional que concibe Fernández Collado las define basándose en tres acepciones.

Primeramente señala a la comunicación como un fenómeno que se da de manera natural para cualquier tipo de organización. Debido a la aparición del lenguaje, la especie humana ha sido capaz de representar en diversas formas sus ideas y emociones.

Aplicando este primer señalamiento, define a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización” (Fernández, 1991:30)

Como segunda acepción muestra a la comunicación organizacional como “una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación de las organizaciones y su medio” (Fernández, 1991:30)

Esto quiere decir que es necesario conocer de principio a fin cómo se lleva a cabo el proceso de la comunicación, así como tener en cuenta los pasos que se ven involucrados para efectuar dicho fenómeno dentro de una organización.

Por último el tercer enfoque indica que la comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización”. (Fernández, 1991:31)

Por lo anterior se entiende a la comunicación organizacional como una actividad importante con características y variables que coadyuvan a realizar a los que integran una organización eficaz y efectivamente la comunicación.

Dentro del enfoque se apunta a una división de la comunicación organizacional:

Comunicación interna: “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Fernández, 1991:32). Se puede decir que la comunicación interna tiene como objetivo establecer climas de comprensión entre la empresa y el trabajador, fomentar actividades sociales, motivar, integrar al empleado con base a los objetivos de la empresa para así elevar los niveles de productividad, abrir diálogos entre jefes y empleados generando así un trato más humano.

Comunicación externa: “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernández, 1991:32). Con esta definición concebiremos a la comunicación externa como la que se dirige a personas fuera de la organización como a los proveedores, accionistas, clientes, sí como la publicidad y las relaciones públicas.

El autor dice que todo este despliegue de la comunicación organizacional es totalmente válido debido a que todos estos aspectos forman parte del campo de interés del tema.

### 1.3 Significaciones de la comunicación organizacional

Es el turno de considerar al autor del libro “Comunicación organizacional” Gerald. M. Goldhaber (1989), quien se centra en el estudio de la comunicación en las organizaciones.

Como prefacio es cabido mencionar que los orígenes de la comunicación organizacional de acuerdo con Goldhaber, surgen dentro de las áreas de la sociología, antropología, psicología industrial, entre otras. Desde las primeras décadas de vida del hombre hasta nuestros días, la mayor parte de nuestras actividades están inmersas en un ámbito organizacional y han requerido de la comunicación. Desde entonces se nos cataloga a la mayoría de nosotros como “hombres de organización”, debido al tiempo que pasamos dentro de ellas.

Goldhaber en su texto “Comunicación organizacional” reúne diversas percepciones de escritores en relación a la comunicación organizacional. Menciona a Redding y Sanborn (1964), quienes definen a la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Goldhaber, 1989:21). Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.



Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como: “flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización” (Goldhaber, 1989:21). Menciona tres sistemas de comunicación:

1. Operacionales. Datos relacionados con tareas u operaciones
2. Reglamentarios. Ordenes, reglas, instrucciones.
3. Mantenimiento/ desarrollo. Relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación.

Haney (1973) percibe a la comunicación basándose en un método semántico y la define como “la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas”. (Goldhaber, 1989:22)

Una vez vistas las definiciones anteriores podemos encontrar los siguientes puntos comunes a los que llegó Goldhaber. Según el autor, la comunicación ocurre en un sistema abierto que implica el flujo de mensajes entre personas emisoras y receptoras que influenciados por su entorno expresan su manera de pensar, de actuar y se relacionan para cumplir un objetivo en común. A partir de estas acepciones establece como tal una definición de la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1989:22). Por lo tanto entendemos a la comunicación organizacional como el intercambio de información entre su público interno y externo, con la finalidad de coordinar a ambos para el logro de objetivos.

### **1.3.1 Conceptos clave en la comunicación organizacional**

Siguiendo la línea de Goldhaber, quien nos dice que para poder llevar a cabo la comunicación es necesario incluir cuatro conceptos clave: mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

Los mensajes son entendidos como la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado. Cuando se habla de mensajes, se trata de información referente sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas, que van desde el lenguaje corporal como gestos, movimientos físicos, hasta las conversaciones, conferencias, cartas, etc. Refiriéndonos a una organización, encontramos los mensajes internos como el memorando, boletines y reuniones; los mensajes externos serían las campañas de publicidad, las relaciones públicas, ventas etc.

Dicho autor señala que la mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos vertientes: una denominada “Software” referente a la capacidad o habilidad individual (hablar, pensar, escribir) y en donde se incluyen las actividades de comunicación cara a cara, y el “Hardware” depende de la fuerza eléctrica o mecánica y se incluyen actividades tecnológicas como el radio o el teléfono, entre otros aparatos. (Goldhaber, 1989:24)

Enseguida se hace una sugerencia de tres razones para explicar el flujo de mensajes dentro de una organización:

1. Tarea. Aquellos productos, servicios o actividades que tienen importancia para la organización por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, mensajes para informar y persuadir.
2. Mantenimiento. Mensajes políticos que ayudan a la organización a seguir con vida.
3. Humanos. Dirigidos al personal y afectan a sus actitudes, satisfacciones y realizaciones, aquí podrían incluir los mensajes de integración.

En resumen, las redes las define como el flujo de mensajes, es el camino por donde transita el mensaje, es decir las personas que integran una organización se encuentran en distintos niveles y para que un mensaje llegue a su destino, necesita trasladarse de un nivel a otro o de persona en persona y el camino que toma se le denomina red de comunicación. De esto se deriva la dirección de las redes que son las direcciones ascendentes, descendentes y horizontales, esto depende de quien inicie el mensaje y de quien lo recibe.

La dirección descendente son los mensajes que transitan desde los superiores a los subordinados, las ascendentes, son aquellos mensajes que sirven para formular preguntas, recibir retroalimentación y la dirección de manera horizontal tiene que ver con el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro la organización.

La interdependencia, nos remite a la relación que tiene cada una de las partes de una organización, por ejemplo si un elemento se modifica existe una probabilidad que los demás elementos se vean afectados por tal cambio.

Las relaciones las podemos entender como el trato de las personas y se ven reflejadas en las conductas de comunicación, es decir pueden interactuar dos individuos, más de tres personas como pequeños grupos o considerar la asistencia de más de trece personas como alguna reunión o audiencia.

#### 1.4 La organización como una perspectiva social

Renate Mayntz basa sus estudios en teorías sociológicas para analizar a las organizaciones, entre los precursores del estudio de las organizaciones encontramos a Georg Simmel quien estudiaba las relaciones sociales y la división del trabajo dentro de una organización. Max Weber es considerado como fundador del estudio de la sociología y en el análisis de la organización considera criterios como la burocracia y la dominación.

Bajo esta lógica sociológica se comprenden las implicaciones que pueden presentarse en cualquier "formación social" (Mayntz, 1967:7) así es como denomina Mayntz a las organizaciones, dice que las formaciones sociales tales como: escuelas, hospitales, prisiones, iglesias, sindicatos entre otros, están orientados hacia fines concretos. Sin embargo, la organización no es solamente hablar de grupos que se forman, sino que tiene otras extensiones sociales importantes desde su surgimiento, su desarrollo y lo que hasta hoy se ha construido.

Mayntz concibe a la organización en tres aspectos: "en primer lugar se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una interna diferenciación de funciones. En segundo lugar tienen de común el estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar, tienen en común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos". (Mayntz, 1967:56). Esta definición sólo representa lo que es una organización de manera muy general, pero no enfatiza cómo y de qué forma se llevan a cabo sus procesos o actividades. Entonces por el momento comprendemos a la organización como aquel grupo de personas pertenecientes a una sociedad, donde cada una de sus partes y funciones están relacionadas y coordinadas unas con otras para establecer y llevar a cabo actividades que los conduzcan a cumplir con sus intereses y objetivos como organización. Pero para entender más allá el concepto organización, el autor lo complementa refiriéndose a ella de manera sociológica así que hace una denominación como "organización social" y la explica como "la ordenación social de la vida de una sociedad" (Mayntz, 1967:57). Con lo anterior comprendemos que el aspecto sociológico se ve inmerso en la organización en todos sentidos, quiere decir que una organización es una parte de la sociedad y a la sociedad no se le puede nombrar como una organización ni explicarla como un todo. Por ello deben ser delimitadas las organizaciones es decir a partir de qué número de integrantes puede



considerarse como organización. Mayntz dice que a partir de cierta magnitud y cuanto mayor sea el número de personas para cumplir los fines que tienen en común se puede hablar de una organización.

#### 1.4.1 La organización como sistema

Para poder seguir comprendiendo a las organizaciones Mayntz establece otro concepto en relación y congenia con los demás autores al referirse a la organización como un *sistema* social, al respecto dice que “un sistema es un todo que está integrado por elementos que están entre sí en una relación recíproca”. (Mayntz, 1967:65). Más aun, para poder considerar a una organización como sistema, se debe tomar en cuenta cómo está construida y si cumple con las características para denominarla así. Las características que se consideran como parte de un sistema se toman en cuenta las partes o unidades con las que está construido es decir las personas que dentro de él ejercen actividades e interacciones y las relaciones que entre ellos establecen. Estas relaciones entre las partes de una organización se refieren a un tipo de intercambio como por ejemplo presentación de trabajo por dinero. Estas relaciones se presentan recíprocamente, aunque tiende a modificarse por las diferencias de poder y es donde llegan a surgir las dependencias entre una sección y otra de la organización. Otra de las características que persisten en un sistema social es que siempre estarán orientadas hacia objetivos, la integración, la cooperación y la coacción deben hacerse presentes. Lo expuesto anteriormente fue retomado de la idea de Talcott Parsons, quien analiza el sistema social de acuerdo a modelos de comportamiento.

En relación con estas características y la idea de sistema, Mayntz analiza y caracteriza a la organización y señala que hay dos problemas que se refieren al análisis de la organización. El primer punto que considera como problema son las dependencias y acciones recíprocas entre los elementos y el segundo problema son las condiciones que tienen que ser cumplidas para que las organizaciones resuelvan sus problemas.

Las organizaciones se diferencian según la época histórica y la especie de sociedad en que existen, de acuerdo con la realidad a la que pertenecen actúan sobre sí mismas, aunque también se pueden diferenciar haciendo una clasificación según sus rasgos, tendencias u objetivos.

#### 1.4.2 La estructura comunicativa en las organizaciones

Otros aspectos que se consideran importantes en la estructura de la organización son las *comunicaciones* y la autoridad, entre estos dos conceptos existe cierta relación debido a que para transmitir órdenes o indicaciones así como para informar se necesita de la comunicación. En este caso nos enfocaremos a la estructura de la comunicación.

Para *comunicar* es necesario aplicar las formas en que puede fluir la comunicación, sentido horizontal, vertical, de arriba abajo o de abajo a arriba y los medios que se pueden utilizar. Y para saber si se está llevando a cabo de manera adecuada la comunicación, hay que tomar en cuenta la dimensión de la organización, la relación de los miembros y sus necesidades, entre otros aspectos más. El autor señala que para obtener una adecuada comunicación, se debe contemplar el mínimo número de líneas en el organigrama y distancias cortas para lograr enlaces más directos. Por lo anterior deducimos que para llegar a establecer una comunicación efectiva dentro de una organización será preciso ordenar de manera estratégica, los conductos, medios y direcciones de la comunicación, para hacerla eficiente y eficaz. Sabemos que los integrantes de una organización deben estar informados de todo los movimientos, instrucciones y de todo lo que nos incumbe como miembros de una organización, pero también sabemos que cada uno de los integrantes tienen actividades de trabajo distintas y que no todos requieren la misma información, por ello se apunta que la comunicación debe ser ordenada y seleccionada en relación a los intereses de la organización y de sus miembros y para llevarlo a cabo es importante que la persona encargada de transmitir la información este facultada para evaluar y decidir qué información puede ser transmitida y tenga interés para quien la recibe. No obstante el mantener informado a la organización de todo aquello que acontece, es importante, porque de esta manera se logra el sentimiento de vinculación personal con la organización, y es cuando los miembros se sienten parte ella y se les toma en cuenta.

A partir de esta revisión y análisis teórico, podemos comenzar a consultar e indagar al respecto de nuestro objeto de estudio: las organizaciones públicas, de las cuales necesitaremos hacer su recuento para así dejar en claro el marco teórico y la dirección hacia donde nos guía esta investigación.

## 1.5 Las organizaciones públicas

Las empresas públicas en México comenzaron a formarse mucho antes de la época de independencia, su evolución ha recorrido diferentes periodos desde la época de la colonia, así como la etapa revolucionaria y de ahí en adelante, la empresa pública ha adquirido un crecimiento importante principalmente en el área económica que de alguna forma a beneficiado al país.

Las empresas son consideradas también como organizaciones por las características que poseen, entre ellas, desarrollar actividades con el objetivo de obtener beneficios principalmente económicos; para desarrollar estas actividades, necesitan hacer uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, que también forman parte de las características de las organizaciones.

Para efectos de esta investigación además de considerar y definir el concepto organización, también se tomó en cuenta aquellas definiciones que se refieren a empresa pública, pues no se dispone de un concepto general. Es decir el término “empresa pública” es utilizado también para referirse a organizaciones de gobierno.

Para dejar en claro el concepto de organización pública consultamos algunos autores quienes la definen de la siguiente manera:

La empresa pública es “una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital con razones de interés público, social y general” (Acle, 1986:27)

“...unidad económica de producción de bienes y prestación de servicios cuyas características... nace y se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren raíz y sentido específico.” (Carrillo, 1983:5)

“la empresa pública, concentrada en formas diversas, sirve al designio democrático hay contenido en el artículo 3º de la Constitución Federal, que considera a la democracia “no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo”. (Carrillo, 1983:6-7)

Después de revisar estas definiciones, entendemos que las empresas públicas son creadas por el Gobierno para desempeñar tareas, mejorar y contribuir en el proceso económico – social del país. La empresa pública se mueve dentro del entorno político, económico, jurídico, social, y esto también la hace estructurarse en un régimen y estilo totalmente político y de poder, con bases e intereses establecidos en la economía del país, quizá por ello el poder se da a notar más en este tipo de organizaciones.

El concepto de empresa pública tiene una extensa variedad de significaciones y, por lo general, tienden a señalar sus características fundamentales y generales como el que son parte del Estado y su fin principal es el ofrecer un bien y servicio a la sociedad.

Para profundizar y completar esta temática, es necesario revisar otros aspectos que definen a las organizaciones públicas y esto se especificará en el siguiente apartado.

### 1.5.1 Definición y clasificación de las organizaciones públicas

De acuerdo con Alicia B. Corta Gerena y Claudio F. Freijedo, en su libro “Administración y Gestión de las Organizaciones” mencionan que las organizaciones pueden clasificarse en función de diferentes puntos de vista:

- a) **Del sector primario:** trabajan en el Sector primario de la economía de un país o región. Su actividad económica consiste en obtener recursos naturales o la explotación agrícola- ganadera. Por ejemplo: mineras, petroleras, pesqueras, agrícolas, etc. (Corta, 1999:32)
- b) **Del sector secundario:** Trabajan en el sector secundario de la economía de un país o región. Su actividad económica consiste en la transformación de materias primas en bienes, de consumo o de inversión. Por ejemplo: constructoras, textiles, automotrices etc.
- c) **Del sector terciario:** Se dedican a comprar y vender bienes y/o prestar servicios. No elaboran ni añaden nada que transforme a estos productos, si bien, en algunos casos, pueden finalizar un proceso industrial modificando la presentación de los productos

(envases, tamaños, etc.). por ejemplo: bancos, seguros, correos, comercios, etc.”

Estas clasificaciones explican que el objetivo principal de una organización pública es trabajar en beneficio de su región o país, además del propio.

Se puede hacer otro tipo de clasificación de acuerdo al tipo legal, como por ejemplo si es persona física (con actividad empresarial) o persona moral que al igual realizan actividad empresarial pero no en la individualidad como la física, sino en organización o agrupación de personas. De esta misma clasificación podría derivarse otra, que va de acuerdo al tamaño:

“a) **Pequeñas**: se caracterizan por tener un reducido capital, escasa tecnología y pocos recursos humanos. En la mayoría de los casos son empresas familiares o unipersonales” (Corta, 1999:35)

“b) **Medianas**: se caracterizan por tener más capital que las anteriores, un nivel medio de tecnología y personal ocupado. En general, adoptan algunas de las formas jurídicas de las sociedades de personas”

“c) **Grandes**: se caracterizan por un gran volumen de operaciones, mayor capital y dotación de personal, así como también por un uso intensivo de tecnología. Generalmente, adoptan la forma de sociedades por acciones.

O según la propiedad del capital, pueden clasificarse como: Públicas, Privadas y Mixtas.

- 1) En las **Públicas** “el dueño del capital es el Estado, en cualquiera de sus formas: nacional, provincial o municipal”.
- 2) En las **Privadas** “el dueño o los dueños del capital son particulares”.
- 3) En las **Mixtas** “la propiedad del capital es en parte pública y en parte de los particulares”. (Corta, 1999:36)

Existen organizaciones no empresariales como las asociaciones, que son agrupaciones que de manera voluntaria con sus actividades pretenden mejorar y beneficiar la calidad de vida de alguna comunidad; solo brindan beneficios y no es de carácter preponderantemente económico. “Estas organizaciones, si bien no tienen como fin primario el lucro, se mueven con racionalidad económica, buscando la eficacia y

eficiencia, motivo por el cual son ajenas a la Administración.” (Corta, 1999:40)

Con todo lo anterior, y la gama de clasificaciones en las organizaciones, se podría resumir y entender que:

La empresa puede denominarse también como organización porque las dos se manejan con la misma lógica y se caracterizan por el alcance de objetivos y metas, y por su forma de funcionar con ayuda de sus recursos humanos y materiales; gracias a ellos desarrollan actividades con fin a sus metas, produciendo y brindando algún bien o servicio a la sociedad. Las demás características como el tipo legal, tamaño y la propiedad capital son aspectos para definir las y clasificarlas.

Por tanto una empresa pública es una organización que pertenece al Estado que persigue objetivos con el fin de beneficiar a la nación, a la sociedad y al mismo Estado.

Una organización pública se caracteriza porque está bajo el control de la administración pública y se crea para lograr propósitos públicos por lo que tiene una responsabilidad social.

### 1.5.2 Elementos de la organización

Agustín Reyes Ponce (1990) en su libro “Administración de Empresas Teoría y Práctica” se dedica a complementar los elementos y todo lo que se involucra en la integración y composición de una empresa. De acuerdo con este autor, marca tres clases de elementos que forman a la empresa:

**Bienes materiales:** (instrumentos, herramientas, materias primas es decir los materiales para realizar el producto, un capital económico.) “aplican más al detalle de la maquinaria” (Reyes, 1990:72)

**Hombres:** (obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores) “elemento eminentemente activo de la empresa” (Reyes, 1990:73)

**Sistemas:** [sistemas de producción (métodos o fórmulas), sistemas de organización y administración (cómo debe estar estructurada la empresa)] “Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa”.

Estas tres clases de elementos como él los llama, son los que comúnmente conocemos como los recursos que debe tener una empresa para su estructuración y función.

Reyes destaca en el aspecto económico, que “la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”. Menciona que “la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado” (Reyes, 1990:74)

Con ello, diremos que la empresa brinda sus bienes y servicios y para lograr sus fines y se mantenga como tal, debe estar bien coordinada. Es decir no sólo considera lo que va ofrecer sino debe suponer aspectos de su administración y organización como la estructuración, los niveles jerárquicos, designación de funciones, toma de decisiones, creatividad, innovación, control, fijación de objetivos, entre otros, pues estos le permitirán desarrollarse, cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades de su público como las suyas.

### 1.5.3 Características de la organización

Más que hacer una clasificación de empresas, las distingue de acuerdo con los fines de éstas:

“a) **Su fin inmediato:** es la producción de bienes y servicios para un mercado” (Reyes, 1990:83)

“b) **Fines mediatos:** qué se busca con esa producción de bienes y servicios.

La empresa privada: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La empresa pública: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios. (Nótese que son los mismos términos del caso anterior, pero invertidos en su orden.)

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aun a base de pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.” (Reyes, 1990:84)

El fin de las empresas u organizaciones ya sean públicas o privadas, va muy ligado en el sentido que las dos trabajan para brindar un

bien o servicio y para satisfacer alguna necesidad general o social, con la diferencia que la privada principalmente está construida para obtener beneficios económicos y la pública los puede o no tener, puesto que en ésta su principal finalidad es la de satisfacer necesidades por ser parte del Estado.

Es factible señalar, que el sector público y privado a pesar de tener ciertas similitudes, poseen grandes diferencias. A simple vista, se puede decir que las privadas están al tanto de la competitividad ya que es parte de lo que las impulsa a sobrevivir, mientras que las públicas se despreocupan de esto pues gran parte de ellas siempre han existido y mientras la población tenga obligaciones y hacer trámites sumamente necesarios, éstas no desaparecerán, por mencionar algunas.

En conclusión diremos que por organización pública, nos referimos a aquellas agrupaciones formadas por el Gobierno que deben otorgar un servicio a la sociedad, y por su pertenencia al Estado, las hace moverse en un entorno político- social y por esta razón las hace diferentes de otras. Su función y estructura van de acuerdo a cómo las forma y construye el gobierno de acuerdo a los objetivos, servicios o el perfil por decirlo de alguna manera, que tendrá la organización de acuerdo al servicio que deberá ofrecer.

Después de revisar aspectos, definiciones y clasificaciones de las organizaciones públicas en general, es importante decir que el considerarlas para este estudio, es primordial pues éstas fueron creadas para conducir el desarrollo económico y social del país, interviniendo en la producción de los bienes y servicios. Así como también fueron instauradas con la finalidad y la responsabilidad de mejorar la economía, ampliar la industria y generar mayores ingresos y con ello garantizar el bienestar social, que es un punto destacable, pues la prosperidad es lo que constantemente buscamos. Es fundamental analizar a este tipo de organizaciones, pues el papel que desempeñan para la nación mexicana es de interés común.



# CAPÍTULO 2

## SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El siguiente capítulo tiene como propósito describir cómo se llevó a cabo el procesamiento de datos, así como la manera en que se ordenó la información recabada de los cuatro estudios de caso.

Asimismo, tiene la finalidad de dar a conocer cómo se desarrolló la información de acuerdo al entorno, la estructura formal, el funcionamiento, la comunicación y la cultura para así llegar a caracterizar el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas.

2.1 Selección del objeto de estudio

2.2 Operacionalización de conceptos

2.3 Matrices

2.4 Sistematización de la información

2.5 Interpretación de datos

## CAPÍTULO 2

Para poder llevar a cabo el análisis del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, la comunicación, y la cultura para caracterizar el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas, fue necesario determinar un proceso de investigación que permitiera puntualizar, desplegar, sistematizar e interpretar los datos de los cuatro estudios de caso extraídos de los reportes del Seminario Taller Extracurricular.

Este capítulo nos muestra el proceso a seguir de la recopilación de información, el cual consiste en explicar en primer lugar cómo se determinó la selección del objeto de estudio y cuáles fueron los motivos y parámetros de su elección. Seguidamente se expone el proceso de la operacionalización de conceptos, que da pie para exponer el proceso de elaboración de matrices para así sistematizar la información y poder interpretar los datos.

Es importante resaltar que en este capítulo se considera todo el procedimiento empleado para la revisión y el análisis de los reportes, a partir de los cuales se obtienen los datos necesarios para la conformación de la caracterización de la comunicación y la información en las organizaciones públicas. Y el que para ello es necesario emplear procedimientos e instrumentos que permitan recabar los datos necesarios y hacer una lectura adecuada de los mismos, por eso mismo se contempló el uso de la operacionalización y las matrices. Asimismo, cabe señalar que para dicho estudio la técnica utilizada es la investigación documental, la cual consiste en la revisión y consulta de información de los cuatro casos derivados de los reportes elaborados en el Seminario de la carrera de Comunicación.

En este capítulo se explicará cómo se llevó a cabo el procesamiento de datos, antes de ello es necesario considerar los aspectos que intervinieron en la selección del objeto de estudio.

### 2.1 Selección del objeto de estudio

El primer paso fue elegir, de acuerdo a los objetivos de dicho análisis, el tipo de organizaciones a investigar, en este caso nuestro objeto de estudio son las organizaciones públicas y se consideraron porque son formaciones que conducen el desarrollo económico y social del país e intervienen en la producción de bienes y servicios para así

garantizar el bienestar social; además todos estamos en constante relación con ellas, por ello mi interés por su estudio. Con base a esto, fueron elegidos cuatro estudios de caso en organizaciones del sector público, con las características necesarias para éste análisis. Dichos estudios fueron elaborados en el Seminario- Taller Extracurricular impartido por la ahora Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán; los reportes revisados fueron:

Granillo Vázquez Sylvia. EL INTOCABLE INBA. Análisis comunicativo sobre cómo los cambios estructurales provocan malestar en el clima organizacional de la Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo. Tesis del Seminario - Taller Extracurricular. Acatlán Estado de México, Marzo de 1998.

Juárez Díaz Rosalba. Y SIN EMBARGO: SOBREVIVIMOS. Auditoria y propuesta comunicativa de los actores en la EPO 118. Tesis del Seminario - Taller Extracurricular. Acatlán Estado de México, 2003.

Ramírez Ávila Maria Erendira. RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO. Estudio de caso de la comunicación organizacional y la cultura en el funcionamiento de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Tesis del Seminario - Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Acatlán Estado de México, 2002.

Salado Meléndez Lizbeth Gabriela. LA CARA OCULTA DE LO FORMAL Y LO RACIONAL. Diagnóstico comunicativo y organizacional del departamento de Comunicación Social del Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), de enero a septiembre de 2004, para caracterizar su clima y cultura institucional, y así realizar una propuesta de intervención comunicativa. Tesis del Seminario - Taller Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura". Acatlán Estado de México, 2004.

Estos reportes fueron seleccionados, pues en primer lugar los cuatro casos son investigaciones de organizaciones que pertenecen al Estado, es decir se estudia a organizaciones públicas, y a pesar de pertenecer al sector público, los cuatro estudios ofrecen servicios totalmente diferentes lo cual de alguna manera ayudará a la caracterización de dicho análisis. Se tomó en cuenta que cada caso presenta particularidades distintas entre sí, así como también se evaluaron como reportes de estudio interesantes, de los cuales se

podría obtener y recuperar datos importantes para lograr el objetivo de este análisis.

Las características que presentan los reportes revisados son similares, en el sentido que el Seminario Taller Extracurricular trabaja con categorías teóricas para determinar sus investigaciones. Dichas características se proyectan en el estudio del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, comunicación y la cultura del objeto de estudio; y bajo esta lógica se realizó este estudio.

Cabe resaltar que la selección del objeto de estudio se hizo de acuerdo a una revisión de reportes de estudio de organizaciones que se consideraron importantes por el tipo de servicio y bien que generan a la sociedad, siempre tomando en cuenta el no alterar o dar por hecho los resultados de éste análisis. Otro aspecto a destacar es que, se optó por el estudio de cuatro casos pues se determinaron suficientes para tal análisis pues sabemos que nuestro objeto de estudio es demasiado amplio, por ello es que la muestra es pequeña, sin embargo esto no impedirá caracterizar el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas. Esto podría verse como un beneficio pues el estudio de sólo cuatro organizaciones puede ser más detallado y más profundo.

Por lo anterior, los parámetros de elección se fundamentan a continuación:

- √ Que fueran reportes de estudio que abordaran organizaciones públicas, es decir, casos de organizaciones productoras de bienes y/o servicios de interés nacional, público y social a cargo del estado.
- √ Que existiera diferencia en el tipo de servicio que ofrecen, es decir que presentaran particularidades distintas entre sí, con el fin de abordar un campo más amplio de estudio.
- √ Que los reportes presentaran información necesaria para el análisis de la comunicación y la información en dichas organizaciones incluyendo desde luego las categorías teóricas como el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura.

## 2.1.2 Organizaciones y áreas analizadas

A continuación se presentan las organizaciones que fueron elegidas para fines de esta investigación así como los departamentos o áreas a los que se refieren y de los cuales parte este trabajo.

ORGANIZACIÓN	ÁREA DE ESTUDIO	SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL ÁREA DE ESTUDIO
Hospital Infantil de México Federico Gómez HIMFG	Comunicación Social	Servicio de atención médica infantil / Difusión
Instituto Nacional de Bellas Artes INBA	Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo SSAE	Difusión Cultural/ Servicio administrativo a docentes del instituto.
Escuela Preparatoria Oficial No. 118 EPO 118	EPO 118	Educación a nivel medio superior /enseñanza- aprendizaje
Registro Nacional de Población e identificación Personal RENAPO	RENAPO	Registro poblacional/ CURP

## 2.2 Operacionalización de conceptos

Con el propósito de adquirir información requerida para un análisis completo sobre cómo es el papel de la comunicación y la información en las organizaciones seleccionadas, es necesario emplear una serie de procedimientos e instrumentos bajo los cuales se recaben los datos que den paso a la caracterización de nuestro objeto de estudio.

Uno de los procedimientos considerados para este análisis es la operacionalización, la cual consta de “una tabla de especificaciones en la que se descompone un concepto en sus elementos mínimos con el fin de llegar a unidades que nos sirvan para la medición del mismo”. (Martínez, 2005: 108)

Es decir, su elaboración implica “definir un concepto del cual se extraerán categorías, indicadores y variables ya que de esta forma permite la descomposición del todo en sus partes y extraer criterios de vaciados precisos.” (Bustos, 2005:12)

La tabla de especificaciones es un instrumento que se utiliza para operacionalizar los conceptos, su función consiste en adaptar y ubicar los conceptos que se quieren analizar en este caso son las cinco categorías teóricas ENTORNO, ESTRUCTURA FORMAL, FUNCIONAMIENTO, COMUNICACIÓN Y CULTURA, en términos de indicadores acordes al contexto de la temática, es decir comunicación e información y del que se deben rescatar los elementos fundamentales hasta llegar a la obtención de unidades mínimas, denominadas variables.

Para mayor comprensión diremos que la operacionalización, es un proceso de la metodología y su función principal es indicar los conceptos que se analizan del objeto de estudio. “Este proceso, que permite expresar los conceptos en términos de índices comprende cuatro fases principales: la representación literaria del concepto, especificación de las dimensiones, la elección de los indicadores y las síntesis de los indicadores o elaboración de índices” (Lazarsfeld en Boudon, 1965:36)

La tabla de especificaciones contiene las cuatro fases denominadas por Lazarsfeld:

1. En la primera se especifican los conceptos, los cuales se refieren a la representación literaria que expresa un rasgo característico del fenómeno a estudiar.
2. En la segunda se anotan las categorías por concepto, que se refiere a la dimensión del concepto, son las características que asume en la realidad.
3. La tercera corresponde a los indicadores que se expresan como la medida única y unívoca que se presenta en la realidad social del caso particular de la temática estudiada.
4. La cuarta contiene las variables o unidades mínimas del concepto. (Jiménez, 2004:101)

Es decir el proceso a seguir es puntualizar las categorías, indicadores y variables posibles que se perciben de los conceptos con las que se está analizando el objeto de estudio. Con ello nos referimos a operacionalizar con base al análisis del ENTORNO, ESTRUCTURA FORMAL, FUNCIONAMIENTO, COMUNICACIÓN Y CULTURA de los cuatro estudios de caso por igual.

Cabe destacar que el motivo por el cual se analizan tales conceptos, es porque los reportes que imparten en el Seminario Taller Extracurricular y que fueron elegidos para esta investigación, trabajan

con categorías teóricas para determinar sus investigaciones, de tal forma que las características de su estudio se proyectan en el estudio de estas cinco categorías, por lo tanto se determinó pertinente su análisis.

La operacionalización inicia a partir de la determinación de los conceptos ya mencionados para analizar a las organizaciones públicas. En este caso los conceptos son las cinco categorías por operacionalizar, la primera es el ENTORNO en el que se desenvuelve la organización, que es el medio en el que se mueve y se identifican todos los elementos que tienen que ver con ella, así como las relaciones y aspectos que provienen de su exterior y de su ambiente. La segunda es la ESTRUCTURA FORMAL, que se refiere a la distribución y organización existente de todos los elementos constituidos en una empresa. El FUNCIONAMIENTO, como su nombre lo dice tiene que ver con cómo trabaja la organización y sus actores, en como desempeña sus actividades, en cómo actúa. La cuarta categoría es la COMUNICACIÓN, que tiene que ver con aquellas situaciones y elementos comunicativos que se manejan en la organización nos referimos a la acción comunicativa que se da entre los actores organizacionales para entenderse y relacionarse. Y finalmente la CULTURA, aspecto importante ya que por medio de ella se puede determinar el ser o razón de la organización, así como el comportamiento.

Ahora bien, para continuar la operacionalización, después de haber explicado los cinco conceptos a operacionalizar, se procede a numerar o puntualizar los aspectos que se deriven de cada concepto, es decir se consideran aquellos que se ven involucrados en el entorno, funcionamiento, estructura formal, la comunicación y la cultura, se especifican y se numeran en orden progresivo con un dígito.

Como ejemplo: una categoría que se origina del ENTORNO es el análisis sistémico del cual se originan los indicadores interrelación y ambiente general pues son determinantes para comprender el entorno y a su vez del ambiente se originan las variables que en este ejemplo son otros tipos de ambiente como (turbulento, hostil, diversidad, etc.) y así sucesivamente hasta obtener las unidades mínimas o variables derivados del entorno y se establecen de la siguiente manera:

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLES
ENTORNO	2. Análisis sistémico	2.1 Interrelación	
		2.2 Ambiente general	2.2.1 Turbulento
			2.2.2 Hostil
			2.2.3 Diversidad
			2.2.4 Escasez
			2.2.5 Desintegración

Como se puede observar, se puntualizan o numeran los las categorías, indicadores y variables, todo este proceso llamado operacionalización se aplica en cada una de los conceptos, desarrollando en cada una de ellos derivaciones que permitirán clarificar y desmenuzar qué es lo que se debe analizar.

A continuación se mostrará la operacionalización que se realizó para éste trabajo de investigación.

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLES		
ENTORNO	1. Antecedentes históricos	1.1 Orígenes			
		1.1.2 Trayectoria			
		1.1.3 Actualidad			
	2. Análisis sistémico	2.1 Interrelación	2.2 Ambiente general	2.2.1 Turbulento	
				2.2.2 Hostil	
				2.2.3 Diversidad	
				2.2.4 Escasez	
				2.2.5 Desintegración	
	3. Análisis contingente	3.1 Mecanismos para obtener información	3.1.1 Fuentes de Incertidumbre	3.1.1.1 Obstáculos	
				3.1.1.2 Problema	
				3.1.1.3 Oportunidades	
				3.1.1.4 Contingencias	
				.1.3 Toma de decisiones	



CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLES
ESTRUCTURA FORMAL	1. Dimensión formal	1.1Filosofía	
		1.1.2 Misión	
		1.1.3 Visión	
		1.1.4 Valores	
		1.1.5 Objetivos	
	2. Estructura	2.1Manual de procedimientos	
		2.1.2Organigrama	
	3.Tipos de grupo		
	4. Estructura de la comunicación		
	5. Mecanismos de control		
	6.Autoridad y poder		
	7.Supuestos gerenciales		

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLES
FUNCIONAMIENTO	1.Proceso productivo	1.1 Proceso productivo real	
		1.1.2 proceso productivo ideal	
	2.Datos de inspección en las organizaciones	2.1 Clima Organizacional	
	3. Actores	3.1 El poder en el actor	
		3.1.2 El poder en la organización	
		3.1.3 Fuentes de poder	
	4.Poder		
	5.Liderazgo		
	6.Personalidad		
	7.Motivación		
	8. Productividad		
	9.Grupos		
	10.Comunicación y flujos de información		

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLES		
COMUNICACIÓN	1. Causas y problemas productivos	1.1 Costos de la acción	1.1.1 Costo temporal		
			1.1.2 Costo energético		
			1.1.3 Costo psicológico		
		1.2 Infraestructurales	1.2.1 Estructurales		
			1.2.2 Supraestructurales		
	2. Información	2.1 Importancia			
		2.1.2 Problemas informativos			
		2.1.3 Flujos informativos			
		3. Comunicación Horizontal	3.1 Comunicación entre jefes	3.1.1 Expectativas del trabajo, logros, fracasos, etc.	
		4. Comunicación Vertical	4.1 Descendente	4.1.1 Ordenes, avisos, instrucciones, notificaciones.	
				4.2 Ascendente	4.2.1 Avisos, quejas, reclamos, etc.
				4.3. Multidireccional	4.3.1 Retroalimentación
		5. Medios de comunicación	5.1 Productos comunicativos	5.1.1 oficios, informes, juntas, manuales, reportes, memorandums, circulares, boletines, folletos, cursos, videos, revistas, buzones, etc.	
				6. Tipos de mensaje en la información (contenido)	6.1 Institucionales
			6.2 Motivacionales		
		7. Representaciones comunicativas	7.1 Comunicación importante para el funcionamiento		
			7.1.1 Problemas comunicativos		
			7.1.2 Información insuficiente		
			7.1.3 Conocimiento o desconocimiento de la información		
	7.1.4 Información confidencial				
	7.1.5 Causas comunicativo informativas				
		7.1.6 Propuestas comunicativas de actores			

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLES
CULTURA	1.Cultura Organizacional		
	2.Recursos vitales de la cultura	2.1 Misión	
		2.1.1 Valores	
		2.1.2 Ritos	
		2.1.3. Claridad organizacional	
		2.1.4 Conocimiento	
		2.1.5.Comunicación	
		2.1.6Liderazgo	
		2.1.7 Participación	
		2.1.8 Consistencia	
		2.1.9 Selección y Reclutamiento	
		2.1.10 Tótem	
		2.1.11 Ideología	
2.1.12 Negociación			
	3. Rasgos Culturales	3.1 Centralismo	
		3.1.2 Control de la información	
		3.1.3 Comunicación Descendente	
		3.1.4 Cuello de Botella en la información	
		3.1.5 Desarrollo de los recursos humanos	

Como se puede observar en el cuadro correspondiente al ENTORNO se tomaron en cuenta aspectos como: antecedentes, contexto histórico, funciones, análisis sistémico del cual se derivaron dos conceptos interrelación y análisis contingente; ambiente de donde se derivan los tipos de ambiente turbulento, hostil, diverso, escaso o de desintegración; factores del proceso productivo donde se involucra los insumos, la transformación del producto y las fronteras; fuentes de incertidumbre donde se desprende el obstáculo, coyuntura, oportunidad, problemas; mecanismos para obtener información y toma de decisiones. Con la operacionalización de estos conceptos se tiene ya una gama de los posibles factores que intervienen en el entorno de la organización y que serán analizados. Lo mismo se realizó para el FUNCIONAMIENTO, ESTRUCTURA FORMAL, COMUNICACIÓN Y CULTURA, al igual se obtuvieron conceptos en relación a cada una de ellas.

Es importante resaltar que los aspectos que se obtuvieron de la operacionalización tuvieron que ser adaptados en las tablas, a partir de la información encontrada y la forma en que fue manejada en cada uno de

los reportes del Seminario, dejando sólo aquellos que resultaban más representativos.

Cabe señalar que para la categoría teórica COMUNICACIÓN señalada como concepto de una de las tablas de la operacionalización, se involucraron categorías en relación a las revisión teórica realizada en los primeros apartados del capítulo 1, se consideraron, pues finalmente forman parte del tema de estudio. Mas aún los resultados de las agregadas categorías fueron establecidas en el punto 7. representaciones comunicativas, pues su relación es equivalente en gran parte de los indicadores y variables o posibles resultados.

Una vez hecha la operacionalización se prosigue a realizar las matrices que se explicarán en el siguiente apartado.

### 2.3 Matrices

El siguiente punto consiste en la elaboración de matrices para sistematizar los resultados. Este procedimiento consiste en construir cuadros para el registro de la información, en dichos cuadros se coloca la información relevante e importante de cada objeto de estudio para así tener un control y cierto orden del registro de tal información.

La matriz es el cuadro de vaciado en el que la información sigue un orden tanto vertical como horizontal. La información que se notifica en estos cuadros o matrices, es la que se obtiene a partir de los reportes revisados del Seminario, es decir de los cuatro casos de estudio.

Este procedimiento, tiene una estructura que nos ayudará a facilitar la comprensión de la lectura de la información recabada. Esta estructura de matrices consiste en trazar un cuadro con cuatro divisiones, es decir, que dentro del cuadro se formen cuatro columnas y dos filas que nos permitan separar cada concepto. En la parte superior de la primera fila, se utilizará para nombrar los cuatro aspectos que se requieren para la elaboración de matrices, estos aspectos son: ÍTEM, TEXTUAL, TESISTA o AUTOR Y PROPIA.

En la primer columna nombrada ÍTEM, se indicará el concepto a analizar; en la segunda columna nombrada TEXTUAL se escribirá el texto contenido en los reportes en relación al concepto, tal cual se plasmó en el cual también se pueden encontrar citas textuales; la tercera columna

denominada TESISISTA a la cual me refiero a la AUTOR de la tesis, se expondrá todo aquello relacionado con la información que detectó el autor que realizó dicha tesis con base al concepto que se esté trabajando y la cuarta columna señalada como PROPIA, corresponde a establecer información que no fue considerada por la TESISISTA o AUTOR de la tesis, además de anexar opiniones respecto a lo estudiado del concepto, así como indicar información substancial que fue percibida durante la lectura del trabajo o de igual manera la ratificación o confirmación de elementos ya señalados por la TESISISTA.

Ejemplo de matriz:

ITEM	TEXTUAL	TESISTA o AUTOR	PROPIA

Las matrices se realizarán para cada uno de los reportes o casos de organizaciones revisadas, así como se elaborará cada uno de sus conceptos indicados en la operacionalización.

Para mejor comprensión de estos puntos es necesario revisar el siguiente tema que es, la sistematización de la información.

## 2.4 Sistematización de la información

Sistematizar la información forma parte del complemento de nuestra procedimiento y con ello nos referimos a la manera en cómo ordenar la información para leerla y comprenderla, se podría decir que esta técnica, es un modo de representar e indicar todos aquellos aspectos que surgen del estudio realizado, también podría entenderse como el establecer deducciones percibidas en el estudio para así entender y poder alcanzar nuestro objetivo.

El hablar de sistematizar la información en este análisis, tiene que ver con establecer la información que se localizó en las cuatro tesis y registrarla en las matrices, de tal manera que quede estructurada como se mencionó anteriormente.

Para dejar claro lo que se pretende con este método, se ejemplificará a continuación la elaboración de las matrices en conjunto con la sistematización de la información:

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE TURBULENTO</b>	RENAPO como organización tiene múltiples relaciones con el entorno y se encuentra inmerso en un sistema, cuenta con ciertas características, que en mayor o menor medida le proveerán la información y de retos a resolver. La <i>turbulencia</i> es entendida como los cambios rápidos en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica.	RENAPO cuenta con un ambiente altamente turbulento, dado los cambios políticos y económicos que se están viviendo en el país y que en consecuencia repercuten en la organización. Uno de los factores determinantes para el ambiente turbulento, es el político dado a los constantes cambios en la Dirección General, ya que implica nuevos proyectos a desarrollar, diferentes maneras de ejecución y hasta cambios continuos en el personal, así como los movimientos demográficos en el país debido al acelerado crecimiento de la población, se han dificultado la asignación de la CURP. El incremento migratorio que provoca una población poco estable y la Innovación tecnológica que resulta insuficiente, implica tiempo y dinero para capacitar al personal. Dicha actualización tecnológica resulta necesaria también en los registros civiles, ya que son estos los productores del documento base para la asignación de la CURP y que detienen y dificultan en gran medida la labor de RENAPO, a pesar de la gran colaboración y la firma de acuerdos para con el proyecto en cuestión.	Existen agentes de cambio y movimiento que no están al alcance de las manos de la organización para manejarlos. Sin embargo se pueden plantear y desarrollar planes y técnicas estratégicos para al menos saberlos llevar y enfrentar.

La muestra matriz presentada, corresponde a la tesis donde se estudio la comunicación organizacional y la cultura en el funcionamiento de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO). [VER ANEXOS]

En el ejemplo anterior, se presenta completa la matriz, que es por decirlo de una forma el molde donde se planteará la información, y más que eso se ve ejemplificado lo que consiste nuestro capítulo o sea es donde se sistematizará la información. [LAS MATRICES PODRÁN VERSE EN LA PARTE DE LOS ANEXOS]

## 2.5 Interpretación de datos

Por último, la interpretación de datos consiste en explicar las características de cada rasgo encontradas en los cuatro estudios de caso de las organizaciones analizadas en los reportes, en cuanto al ENTORNO, ESTRUCTURA FORMAL, FUNCIONAMIENTO, COMUNICACIÓN Y CULTURA.

Este apartado corresponde en tener una idea clara de lo que se localizó en la revisión de cada concepto y que se describe en los cuadros en la columna nombrada PROPIA, o bien también servirá para el trabajo que se completará en el siguiente capítulo y desde luego para poder

caracterizar el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas.

El interpretar la información radica en poder llegar a fundamentar y dar respuesta a gran parte de nuestro planteamiento de problema: ¿Cómo es la comunicación en las organizaciones públicas? ¿Qué se dice? y ¿Cómo se dice? ¿Cómo se da la información en las organizaciones públicas? ¿Qué o cuáles factores intervienen afectando o beneficiando en el proceso de comunicación e información en las organizaciones públicas? ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre las organizaciones públicas?, ¿Hasta que punto las organizaciones públicas cumplen sus objetivos?, y así resolver y entender el papel que desempeña la comunicación y la información en las organizaciones públicas.

Es así como la utilización de cada uno de estos instrumentos tomando como base la investigación documental, permite la aproximación al mundo organizacional del sector público. Por lo tanto, es un acercamiento a los resultados que permitirá explicar lo hallado en los cuatro objetos de estudio, ésta aproximación ayudará a la evaluación y completará el análisis de este trabajo que se verá expuesta en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS COMUNICACIONAL

En este capítulo se plasmará el análisis del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, la comunicación, la cultura y sus elementos derivados que nos permitieron caracterizar el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas.

Asimismo, el análisis de dichas categorías tiene la finalidad de poner en conocimiento los resultados que surgieron de la investigación.

3.1 El entorno

3.2 La estructura formal

3.3 El funcionamiento

3.4 La comunicación

3.5 La cultura

3.6 El papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas



## CAPÍTULO 3

### 3.1 El entorno

En el presente capítulo se aborda el objeto de estudio bajo las cinco perspectivas de análisis que se consideraron para así entender a las organizaciones, y nos referimos a la exploración del entorno, estructura formal, funcionamiento y cultura para así poder caracterizar el papel de la comunicación y la información.

Se emprenderá el análisis a partir del estudio del *entorno*, ya que es el medio en donde se identifican aquellos elementos que tienen que ver con la formación y el desarrollo de la organización, así como aquellos aspectos que intervienen en su ambiente.

Por lo tanto, comenzaremos por identificar los primeros elementos que permitieron el acercamiento a las organizaciones, y con ello nos referimos a la revisión de los *antecedentes históricos*, la *trayectoria* por la que han pasado cada una de ellas, se revisará su *análisis sistémico* y el grado de *interrelación* que tienen. Dentro de éste capítulo, también se reconocerá el *ambiente general, turbulento, hostil, diverso* y el de *escasez*, así mismo, se mostrarán los *mecanismos por los cuales se obtiene la información*, la *incertidumbre* en la que viven, los *obstáculos, contingencias* y *oportunidades* a las que se enfrentan, así como la *toma de decisiones* que llevan acabo.

Para introducirnos a conocer el papel del *entorno* de las organizaciones públicas, es pertinente mencionar las principales características por las que fue construida cada organización objeto de estudio, entre las que se encuentra básicamente, el que fueron creadas bajo la premisa de satisfacer las necesidades sociales, administrativas y de salud, así como para fomentar la cultura y las artes de nuestro país. Es decir, el propósito de constituir a las organizaciones públicas como las que revisaremos, fue principalmente para ofrecer bienes y servicios a la población en general.

#### 3.1.1 Antecedentes históricos

Comencemos con reconocer la formación y *antecedentes* de las organizaciones objeto de estudio. El Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO), es una institución que fue creada para registrar información de la población del país y así fortalecer la

seguridad política de los individuos. De acuerdo con esta implementación, se establece la Dirección General de RENAPO, organismo que actualmente se encarga de manejar el proceso de asignación de la clave de identidad personal de los ciudadanos mexicanos denominada Clave Única de Registro de Población (CURP).

La Escuela Preparatoria Oficial 118 (EPO118), se formó a raíz de la necesidad de la colonia Jorge Jiménez Cantú, por tener una institución de Nivel Medio Superior que contribuyera a la formación de los jóvenes. El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) se constituyó a partir del decreto de un ley referente a la creación de un Instituto, ya que en el arte y en la ciencia se veían grandes promotores de la cultura y el desarrollo de los mexicanos, por ello la línea de arranque del INBA fue nacionalista y de fomento a la creación del arte mexicano. Y desde su inicio, al Instituto se le otorgó el rango de institución oficial, nacional y autónoma. La Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo (SSAE) del INBA, es la encargada de la organización y funcionamiento de la educación profesional de las bellas artes.

Por último, el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), que surgió de un plan por crear hospitales o centros de salud de índole distinta a los ya existentes y que permitió la formación de éste Hospital bajo la premisa de que los niños enfermos mexicanos necesitaban una atención particular. Así fue como se estableció una institución que ofreciera un cuidado especializado a la población infantil.

Lo anterior, permitió conocer de manera general la razón de ser de cada organización y el para qué fueron creadas. Asimismo reconsideramos que estos estudios de caso, se perciben como instituciones del sector público, pues pertenecen y fueron constituidas por el Estado y su finalidad es el de ofrecer un bien o un servicio a la sociedad. Sin duda, este tipo de organizaciones por su origen, forman parte de un entorno político, nacen por ideas, leyes y estrategias gubernamentales que permiten reconocer y atender características y necesidades poblacionales.

### 3.1.1.1 Trayectoria

En cuanto a la *trayectoria* de cada una de estas organizaciones, un punto en común que se puede observar, es que se desarrollaron y

formaron desde sus inicios con retos e intereses enfocados en las necesidades sociales y su trayecto ha sido enfocado bajo esa lógica.

Durante la marcha de cada organización se han notado las carencias por las que pasaron y por las actuales, las formas en las que deben de ir trabajando y adaptándose a los cambios sociales y económicos del país. Como lo ha hecho el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), ya que se le identifica un trayecto difícil, pues a pesar de ser una institución persistente y contar con objetivos claros y bien establecidos, la demanda de usuarios ante este organismo ha sido tan alta que sus necesidades de atención no han crecido a la par, debido a que la situación económica y presupuestal no da para tales exigencias, mas aún, otras instituciones la han ayudado económicamente a sobresalir y avanzar.

Lo mismo sucede con la Escuela Preparatoria 118, ya que el gobierno la ha ayudado en su crecimiento y especialmente ha colaborado en el cuidado y mantenimiento de las instalaciones.

*Actualmente* estas organizaciones siguen luchando para seguir subsistiendo. Esta permanencia la han conseguido al establecer y cubrir las áreas de interés, han buscado la manera de impulsar las actividades organizacionales para cumplir con su función social a lo largo del tiempo. Hasta el momento, esto es lo que se proyecta, sin embargo se tendrá que confirmar cuando se hable del *funcionamiento* organizacional que llevan.

Los *antecedentes* y la *trayectoria*, nos aproximaron a conocer parte de lo que es el papel del entorno en estas organizaciones, pero antes de continuar con el siguiente concepto, es importante conocer las áreas de estudio que fueron analizadas de cada organización. En el Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO), se investigó la Dirección General, en la Escuela Preparatoria Oficial No. 118, el análisis fue en relación a los actores en cualquiera de sus áreas, en el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) se estudió a la Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo y en el Hospital Infantil de México el área a investigar fue el departamento de Comunicación Social.

### 3.1.2 Análisis sistémico

Una vez señaladas las áreas de interés de cada organización y para seguir comprendiendo y conociendo el entorno de las organizaciones

públicas, fue importante abordar su *análisis sistémico*, el cual entendemos como un enfoque de investigación y estudio de las organizaciones vistas como sistemas y se les llega a considerar así ya que forman parte de “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado” (Fernández en Granillo, 1998:21). En este análisis encontramos que las organizaciones públicas, se perciben como sistemas abiertos y complejos, pues las relaciones que establecen con su exterior son constantes y necesarias, así como por los elementos que se mantienen interrelacionados entre sí dentro de ellas. Por consiguiente se les considera como altamente dependientes, pues el ambiente en las que se desenvuelven y la función que desempeñan las hace estar en manos de otras unidades para desempeñar su trabajo. El hecho de ser organizaciones públicas, las hace depender y relacionarse con el gobierno o dependencias anexas a él. Por tanto, se afirma que trabajan con la idea de sistema, por su alto grado de interrelación con su exterior ya que de él adquieren insumos, como de su interior pues indudablemente necesitan de otras áreas para funcionar.

Para ejemplificar la idea de sistema, tenemos el caso del Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO), que está constituido como un sistema amplio en donde existe total interdependencia, coacción y correlación entre los elementos internos y externos que la componen, porque necesita de la cooperación de otras dependencias gubernamentales para elaborar la Clave de Registro Única CURP. Solicita la cooperación e intervención de instituciones como: los Registros Civiles, quienes trabajan conjuntamente con RENAPO para hacer posible la asignación de la clave; Presidencia de la República, pues aunque su relación sea indirecta, están al tanto del cumplimiento de su tarea por el compromiso que tienen de su labor asignada ante una sociedad; SAT, IMSS, IFE, son organizaciones quienes reciben el servicio de RENAPO debido a que para la realización de sus trámites solicitan la CURP; así como la población mexicana en general, ya que son el público usuario y quienes reciben el servicio de asignación de la clave. Con esta ejemplificación entendemos que el sistema “tiene cierto intercambio de energía con el medio. Además de que posee fronteras, parcialmente permeables, lo que permite magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones (Johansen en Ramírez, 2002:13).

### 3.1.2.1 Grado de interrelación

Cuando se habla de sistemas, también nos estamos refiriendo a que existe *interrelación*. En el caso de la Escuela Preparatoria Oficial No.118, por el hecho de pertenecer a un sistema social, la hace tener relaciones, dentro y fuera de la organización ya que como sistema educativo y por esa su naturaleza se encuentra en un alto grado de interrelaciones, debido a que sus ambientes relevantes son tan diversos pues se relaciona con alumnos, docentes y directivos, y fuera de ella interactúa con los padres de familia, la colonia donde se encuentra ubicada, así como con el gobierno quien en ocasiones le proporciona material para reedificar la escuela.

El grado de *interrelación* que presenta el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG) es alto, complejo, totalmente dependiente de su entorno y del curso que éste marque o dicte, ya que las relaciones no sólo las mantiene con los pacientes, sino con los proveedores, con centros de salud, universidades, asociaciones pediátricas, albergues, funerarias, así como el Gobierno Federal y la Secretaría de Salud.

### 3.1.3 Ambiente general

Para acercarnos un poco más al entorno de estas organizaciones, es relevante estudiar el *ambiente general* en el que se desenvuelven. Por estar inmersas y creadas bajo el poderío del gobierno y por el alto grado de relación que llevan, las organizaciones públicas se hallan en un *ambiente político*, debido a que existe total interdependencia entre gobierno y organización. Con ello también nos referimos a aquellas relaciones y actividades de cooperación que entablan con otras dependencias gubernamentales.

#### 3.1.3.1 Ambiente turbulento

Además del *ambiente político*, se localizaron otros tipos de ambiente dentro de las organizaciones, como el *ambiente turbulento*. La turbulencia es entendida como los “cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles” (Fernández en Juárez, 2003:52), ya sea en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, el cambio en la inflación económica, entre otros. Esta turbulencia la viven las

organizaciones públicas, en primera instancia, por los cambios políticos y económicos que ha sufrido el país y que indudablemente repercuten en ellas. En el ámbito interno, se detectaron constantes cambios de personal lo que ha provocado inestabilidad en los actores organizacionales.

Para enfatizar esta clasificación de ambiente, mencionaré un caso de organización: RENAPO, además de vivir los cambios políticos y económicos del país, también ha sufrido sus cambios demográficos en la población así como el incremento migratorio constante, y por si fuera poco la innovación tecnológica la ha sobrepasado. Con este tipo de ambiente encontramos a RENAPO en alta turbulencia pues en ella existen agentes de cambio y movimiento que no están al alcance de las manos de la organización para manejarlos y/o controlarlos.

Sin embargo, es factible plantear y desarrollar planes y técnicas estratégicos para disminuir esta turbulencia o para al menos saberlos llevar y enfrentar. Cabe señalar que la turbulencia no solo se manifiesta como un mal disturbio, estos cambios también pueden presentarse y visualizarse como mejoras en beneficio de la organización como lo ha estado haciendo el Hospital Infantil de México (HIMFG), quien a pesar de caracterizarse con un ambiente fuertemente turbulento, principalmente, por la necesidad de estar actualizados por la aparición de nuevas enfermedades, mas allá de esto, los cambios son previstos como un compromiso y exigencia de estar a la vanguardia y al tanto para poder ofrecer un servicio acorde a las necesidades de los niños que acuden a esta institución de salud y cumplir con las metas y objetivos organizacionales satisfactoriamente.

### 3.1.3.2 Ambiente hostil

El *ambiente hostil* también está presente dentro de éstas organizaciones, “un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado... entorno que produce frustración” (Fernández en Juárez, 2003:53). Entonces, existe la hostilidad por la fuerte interrelación y dependencia con el gobierno y por que están a la espera de las decisiones políticas y económicas. Una de las situaciones estresantes, se perciben en RENAPO y HIMFG, ya que la demanda del servicio que ofrecen es demasiado alta, esto las hace constantes en la producción de su servicio y a pesar de eso, el ritmo que llevan es tan inmediato que las hace cometer errores o perder el equilibrio en sus funciones diarias.

### 3.1.3.3 Ambiente diverso

La *diversidad* es otro tipo de ambiente, y se refiere a lo “heterogéneo, [donde] los mercados de la organización son variados en sus características” (Fernández en Juárez, 2003:53). El ambiente diverso, hace posibles las relaciones en este tipo de organizaciones, pues son demasiado amplias. Por otro lado, entre mayor sea el número de relaciones en un sistema, mayor complejidad en el actuar de la organización; esta pluralidad puede salirse de control, por ello deben existir lazos fuertes y canales abiertos para lograr un bienestar y todo tenga un orden, en su entorno y en el proceso productivo. No solo existe diversidad por el número de público a quien van dirigidos, si no también por las dependencias y áreas que están involucradas con las actividades de estas organizaciones.

El Instituto Nacional de Bellas Artes, en la Subdirección de Servicios y Apoyo educativo SSAE, la diversidad es percibida por los mismos integrantes tan compleja, debido a que cada área o grupo ha optado por formas diferentes de trabajo, y vivir y actuar dentro de la organización como mejor les convenga. En general las condiciones en las que se encuentra el Instituto, es un ambiente desequilibrado y desordenado ya que cada quien trabaja por su cuenta de acuerdo al grupo que pertenezca. Por consecuencia tenemos también un *ambiente de desintegración*, y solo se hace presente en alto grado en esta organización, pues los demás casos, las formas de trabajar, normas y reglas las respetan y siguen de alguna manera, pues son consideradas por los integrantes de la organización sin importar el área en la que se desempeñen y en el INBA no.

### 3.1.3.4 Ambiente de escasez

También se presenta otro tipo de ambiente “*escasez*”, de recursos económicos y materiales; se debe al recorte presupuestal decretado por la Presidencia de la República. El factor económico es esencial en las organizaciones, para cubrir los gastos principales que logran su sobrevivencia. A veces, se cree que algunas empresas dejan de cumplir con sus expectativas y proyectos por falta de presupuesto, sin embargo, no han pensado que quizá no es la cuestión monetaria lo que provoca la escasez, sino una mala estrategia en su administración. Aunque es cierto que la falta de presupuesto, impide que una organización funcione de manera óptima y esto las lleva a convertir en poco eficientes.

“El dinero no lo es todo”, es difícil no contar con lo necesario económicamente, no obstante, el presupuesto asignado debe ser bien administrado y la organización deberá acoplarse de tal manera que desempeñe sus actividades lo mejor posible.

El *entorno* de este tipo de organizaciones se va cada vez clarificando, más aún falta por determinar su análisis contingente. Con ello, nos referimos al estudio central de las interrelaciones que efectúa con aquellos elementos que están involucrados en sus procesos productivos. En este análisis, intervienen las fuentes de incertidumbre, los mecanismos para obtener información y la toma de decisiones, factores que nos permitirán a comprender el *entorno* de dichas organizaciones.

### 3.1.4 Mecanismos para obtener información

Una organización al encontrarse inmersa en un entorno, debe leer todos los estímulos que le llegan y le afectan, dado que forma parte de una red, tanto con proveedores, clientes, público usuario, gobierno federal, otras dependencias del sector público. Por consiguiente debe considerar *mecanismos* que le permitan *obtener información*.

E. M. Rogers explica que el “extraer” esta información del entorno y decodificarla implica:

1. Establecer una retroalimentación directa del ambiente
2. Buscar información que provenga del exterior para producir eventos que afecten positivamente en las metas organizacionales.
3. Mantener un control directo a través de mecanismos internos de regulación, tanto con una reglamentación interna, como con una incorporación externa.
4. Mantener un control directo de incorporación de información del exterior con la expansión de fronteras e integración de otros subsistemas.
5. Finalmente, mantener un control indirecto con el entorno mediante campañas publicitarias y de relaciones públicas. Todo encaminado a mejorar la imagen de la organización, tanto al exterior, como al interior de la misma. (Ramírez, 2002:31)



Lo importante de esto, además de que existan *mecanismos para obtener la información*, es también saber cómo conducirla a través del medio más adecuado.

En el caso de las organizaciones públicas, se percibe que sí cuentan con esos *mecanismos para obtener información*, pero la mayoría no los han identificado del todo, como en la Escuela Preparatoria Oficial 118, la cual no ha reconocido que su principal fuente de información son sus usuarios, es decir los alumnos, ya que ellos al interactuar al interior y exterior de la organización tienen la facilidad de conducir la información de afuera hacia adentro y viceversa. Con ello lograrían reducir falsa información, malos entendidos, rumores y así fortalecer las relaciones internas y externas. Esta escuela, a pesar de ser una de las organizaciones que cuenta con una mayor apertura hacia su entorno, y del exterior que lo rodea, nos damos cuenta que no ha facilitado y conducido adecuadamente la información. Cuenta con los mecanismos ya que hay muchas entradas; pero no se les da el uso correspondiente para la funcionalidad de la escuela.

El siguiente caso es lo contrario, ya que han sabido aprovechar estos recursos debido a que, sí reconocen y consideran estos mecanismos en sus relaciones y principalmente al exterior. Esto lo hace el Hospital Infantil de México Federico Gómez HIMFG, quien cuenta con una activa búsqueda de información ya que está al tanto de los avances médicos y de la tecnología gracias a las relaciones que mantiene con instituciones del extranjero y con esa información el personal es capacitado o bien se le dan a conocer por medio de cursos, a través de publicaciones, diplomados, entre otros.

Para que un mecanismo de información genere buenos resultados, es necesario contemplar la existencia de mediadores de información en cada dependencia para lograr una relación más cimentada.

Lo que se puede ver como consecuencia de un mal mecanismo de información, es el incremento de la incertidumbre, esta secuela de no saber lo que pasará ante tal o cual situación, genera inseguridad en la organización y por ello debe contar con estos mecanismos para solucionarlo.

### 3.1.5 Fuentes de incertidumbre

La *incertidumbre* puede conseguir desequilibrar a los actores y a los procesos, cuando esto sucede y no se prevé lo que pueda pasar, los *problemas* tienden a aumentar sin saber que pasará y no solo afectan a la organización y sus actores, sino que también inquietan a los demás elementos o subsistemas internos y externos con los que se relaciona. Generalmente, esto se ve provocado por la falta de información, por ello la necesidad de contar con datos que le den fuerza a la funcionalidad y existencia de la organización.

#### 3.1.5.1 Obstáculos

Con este tipo de *problemas*, también nos referimos a aquellos *obstáculos, contingencias y oportunidades* que se derivan desde el tipo de ambiente que mantienen.

Existen causas que alteran el proceso funcional de la organización y son los *obstáculos*. Notamos que en este tipo de organizaciones se perciben inconvenientes que limitan su libertad para actuar como mejor les convenga y son: la falta de presupuesto para solventar sus necesidades, así como uno de sus mayores obstáculos, es el estar sujetas al control de ciertas reformas del gobierno y el tener que buscar soportes externos para cumplir con sus metas.

#### 3.1.5.2 Problema

En el caso del HIMFG la saturación de los servicios es un *problema* que enfrenta pues no dispone de suficientes plazas ya que el presupuesto no se lo permite.

La Preparatoria 118, una de las dificultades que presenta es que se encuentra en un ambiente de inseguridad alrededor de la institución; y aunque se han generado mecanismos de seguridad, aún así, llegan a poner en peligro la integridad de los estudiantes.

Todas estas restricciones, las convierten en sistemas dependientes de otros, lo que no les permite moverse y desarrollarse a todo lo que pueden dar. Mas aún, si las organizaciones visualizaran estos obstáculos como peldaños para escalar y modificar acciones, se mejoraría su situación actual, de ahí que se deben tomar en cuenta las *oportunidades*,

nada más, hay que aprender a leer el entorno, ya que facilitará este desarrollo.

### 3.1.5.3 Oportunidades

Se puede decir que todas las organizaciones cuentan con *oportunidades*, la idea es que sepan tomar del entorno lo que les puede beneficiar. Las oportunidades pueden ser percibidas también a partir de las dificultades ya que son señal de cambio y mejora. Por otro lado la principal oportunidad, es que son organizaciones que difícilmente desaparecen gracias a las exigencias y necesidades de la sociedad.

Con lo revisado hasta el momento, es lo que se ha percibido como oportunidad, no obstante durante el desarrollo del análisis seguramente se identificarán otras más.

### 3.1.5.4 Contingencias

Las *contingencias*, se refiere a los eventos probables que deben prever las organizaciones, son situaciones en las que se debe estar al tanto de lo que les pueda o no pasar. Considerando estas probabilidades se verán beneficiadas al no salir afectadas en su funcionamiento. Por ejemplo el HIMFG se debe estar preparado para afrontar nuevas enfermedades y la evolución de éstas a través de proyectos de investigación, para que responda de manera inmediata a las causas y no salga dañada ni la organización y mucho menos los pacientes.

### 3.1.6 Toma de decisiones

A partir de todo lo que se vio anteriormente, se puede notar que se está tomando en cuenta al ambiente o entorno como generador de información. Pero para llegar a una determinación al respecto, se debe considerar cómo es la *toma de decisiones* de tales organizaciones.

Cada institución toma sus propias decisiones en visión a su desarrollo; y “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 en Salado, 2004:67)

Entendiendo esto así, encontramos que desde luego, no es fácil tomar decisiones y decir hay que hacer campañas, hay que construir una

cafetería, hay que modificar los planes de estudio, como lo es en el caso de EPO 118; detrás de esto, debe haber una consideración, una valoración de lo que es factible y no, un análisis en todos los sentidos para saber si le será benéfico a la organización, verificar que estas decisiones vayan encaminadas a dar buenas soluciones.

No obstante, las organizaciones públicas tienen obstruidas cierto tipos de decisiones, ya que la intervención del gobierno en cuanto a qué se puede y no hacer, en cuestión de presupuesto las conlleva a no tener palabra en ese tipo de cuestiones. Esto no quiere decir que estas organizaciones no toman sus propias decisiones, desde luego que lo hacen, pero en otro tipo de circunstancias, las toman a un nivel de actor, no de organización.

Lo anterior, nos ha conducido a conocer cómo es el entorno en las organizaciones públicas. Ésta exposición de conceptos, a pesar de nombrar ejemplos muy generales, a lo largo su estudio, nos ayudó a profundizar más al respecto y detectar lo que sucede en ellas y más aun, permitió realizar una caracterización de cómo es el entorno en este tipo de estructuras.

### 3.1.7 Diagnóstico

En resumen, *el papel del entorno* que envuelve a las organizaciones públicas se percibe como:

Un entorno dependiente del gobierno y de otras instituciones públicas, ya que para poder desempeñar sus funciones requieren del consentimiento del Estado y de la cooperación de otras dependencias.

Estas organizaciones se encuentran en un complejo entorno social, ya que forman toda una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, trabajadores, gobierno y otras instituciones.

A tales relaciones se les considera como sistemas abiertos, por su alto grado de interrelación con su exterior ya que de él adquieren insumos para poder funcionar.

Por consecuencia, el ambiente que fundamentalmente influye en estas organizaciones es el *político* ya que la mayoría de las decisiones, objetivos y actividades están basados y determinados con bases

políticos. Así como también parte de su tarea va dirigida a cumplir y cubrir las necesidades de la sociedad.

En menor medida, pero también importante es el *ambiente económico*, dado que de acuerdo a cómo se esté viviendo la situación económica del país, es cómo se destina presupuesto a las organizaciones.

Otro tipo de ambiente que se presentan, es el *de escasez*, la falta de recursos ya sean económicos o materiales, lo llegan a sufrir este tipo de organizaciones, pues la falta de presupuesto las limita a tener gastos en su beneficio, ya sea para contratar a más personal, para reestructurar alguna área, para comprar material de trabajo, para invertir en capacitación, hasta para dar mantenimiento al material ya existente.

Presentan un *ambiente turbulento*, por los cambios políticos, económicos, sociales, demográficos y culturales que vive el país, así como los constantes reemplazos que hacen con el personal los cuales generan inestabilidad en los actores y en las formas de trabajo, cuando apenas empiezan a adaptarse a la forma de ser y de trabajar del jefe, se hace un cambio.

Muestran un *ambiente de diversidad* todas, pues este tipo de organizaciones van dirigidas a cubrir las necesidades de la sociedad por tanto su capacidad de usuarios o clientes es demasiado alta. Hay que agregar que parte de ésta multiplicidad también radica en que son empresas grandes, por tanto el flujo de personas tanto internas como externas es en bastas cantidades.

Reflejan un *ambiente de hostilidad* derivada de los demás ambientes, así como de su relación con el entorno.

El *ambiente de desintegración*, no se generaliza, sin embargo, hay casos específicos donde las circunstancias las han orillado a la dispersión de los actores y/o grupos trabajando cada quien solo por sus propios intereses.

Lo anterior nos lleva a afirmar, que ninguna organización social puede descenderse de la información proveniente del medio ambiente en que se desenvuelve, ya que esta interacción con su medio determinará gran parte de sus logros y/o fracasos.

En cuanto al *análisis contingente* realizado, se caracterizó de la siguiente manera: existen los *mecanismos* por los cuales se puede *obtener información*, sin embargo no son utilizados como debe de ser, porque las organizaciones no han aprendido a leer su entorno y al parecer lo han percibido como obstáculo para desempeñar algunas funciones.

Esto también, en ocasiones provoca que no se prevengan los sucesos posibles, cayendo en la incertidumbre constante y absoluta tanto adentro como afuera.

Estas *fuentes de incertidumbre*, existen debido a *obstáculos* como lo es el bajo presupuesto que les asignan, así como al pertenecer al Estado es el estar sujetas al control de ciertas reformas del gobierno y el tener que buscar soportes externos para cumplir con sus metas, como se mencionó. Las organizaciones públicas, tienen mucho por ganar con las *oportunidades* que se les presentan, la idea es que identifiquen esa situación potencial que les hará lograrlo. Mientras tanto, un tipo de oportunidad que tienen estas organizaciones es el mantener en pie lo que hasta el momento han logrado, pues la prueba está en que siguen de pie después del trayecto que han vivido.

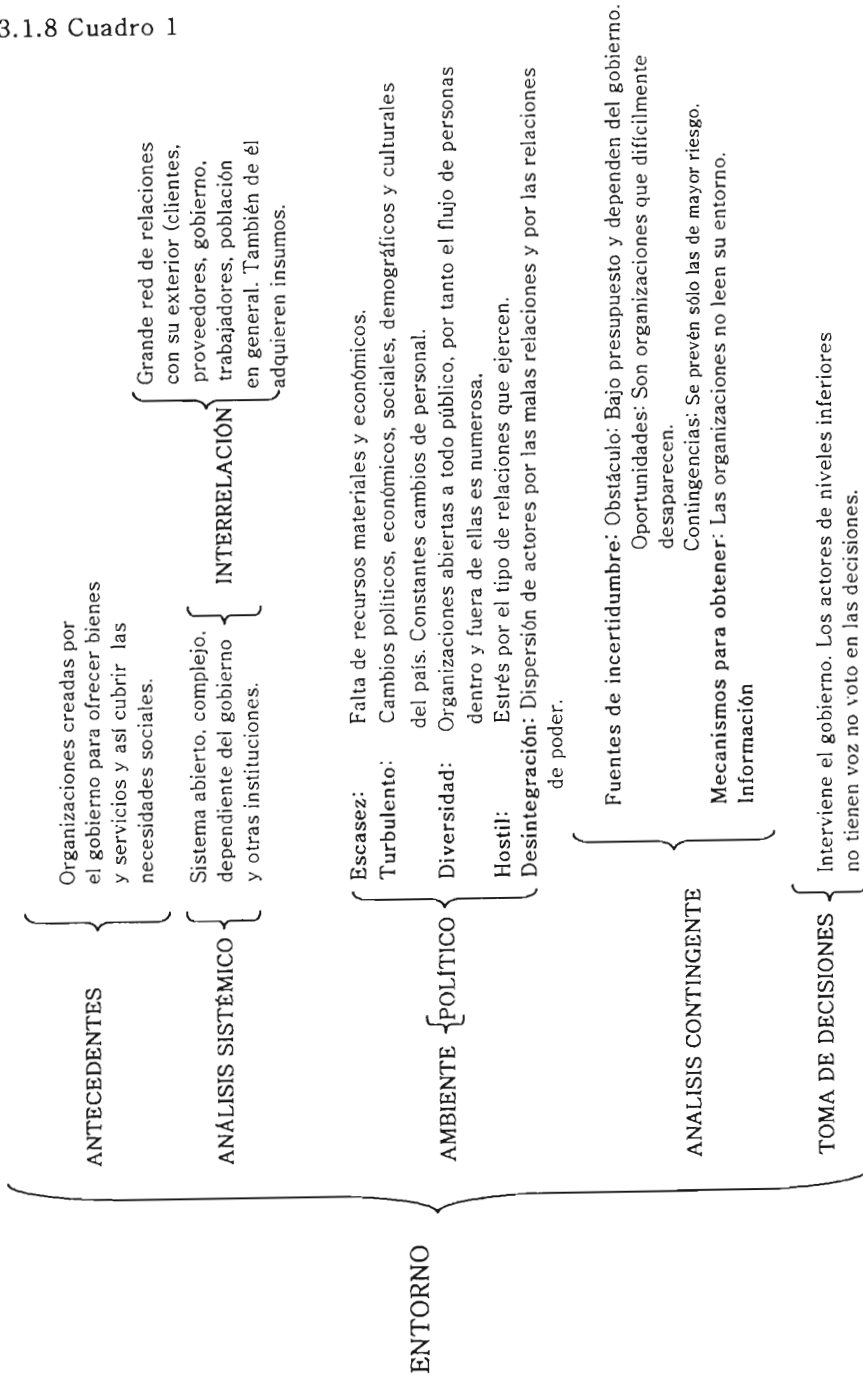
Como de igual manera, están expuestas a contingencias, lo importante es que estén prevenidas para saber actuar en caso de que se les presente alguna.

Las organizaciones públicas, presentan todo un contexto tan basto para explotar, y es increíble que se estanquen solo por no considerar toda la información que se les presenta y por no prever acontecimientos que eliminen su grado de incertidumbre impidiéndoles avanzar. Pues como se pudo observar, el entorno de estas organizaciones es uno de los principales generadores de información.

Hasta el momento, la toma de decisiones se lleva a cabo sin mucha complicación, pero solo a nivel de persona, en cuestión de decisión a nivel organizacional se da siempre y cuando el gobierno de accesibilidad a realizarlo.

Finalmente, todos estos conceptos que se mueven dentro del ambiente de las organizaciones nos han permitido identificar cual es el papel que se desempeña, así como también nos han abierto el camino para determinar cómo es su estructura y cómo funcionan.

### 3.1.8 Cuadro 1



### 3.2 La estructura formal

El estudio de la dimensión formal, es un tema necesario de abordar, pues a través de él conoceremos cómo están conformadas las organizaciones. Parte de este análisis estructural tiene que ver con la identificación de su *filosofía, objetivos, misiones y valores*, así como la *revisión de organigramas, manuales de procedimiento, grupos formales*, y su *estructura comunicativa*, además de reconocer los *mecanismos de control* que usan, el tema de la *autoridad* y el *poder* así como los *estilos gerenciales* que ejercen.

Comenzaremos por establecer la funcionalidad específica que tienen estas estructuras ante la sociedad. Es preciso reiterar las características que presentan las organizaciones públicas, pues a pesar de saber que su finalidad es brindar un bien u ofrecer un servicio, cada una cuenta con propias particularidades.

Sabemos que nuestro objeto de estudio son dependencias gubernamentales, además de ésta característica, es factible referirnos a las clasificaciones que se hicieron en el primer capítulo referente a las organizaciones públicas, para tener cierta relación y así poder caracterizarlas. De acuerdo con esto podemos ubicar a las organizaciones públicas en el *sector terciario*, ya que su meta importante es trabajar en beneficio de su región o país y principalmente porque pertenecen al gobierno. Otra característica que las define, es que son *organizaciones grandes*, pues las operaciones que hacen son en bastas cantidades, cuentan con mayor número de personal y capital a comparación de las medianas y pequeñas empresas.

Se les denomina como públicas, pues así se les define cuando la propiedad del capital *pertenece al Estado*.

Con base al autor Agustín Reyes Ponce (1990:72), las organizaciones cuentan con elementos como son bienes materiales, hombres y sistemas de producción. Estos elementos son bien percibidos por las organizaciones públicas estudiadas, y los identificamos como aquellos recursos o factores que intervienen en el proceso productivo y que son conocidos como insumos, la transformación y el producto. Con ello nos referimos a que las organizaciones deben contar con el material y el personal necesario para realizar las labores de la organización, para transformar los procesos y así obtener el producto final.



En las organizaciones objeto de estudio, descubrimos que efectivamente cuentan tanto con recursos materiales, como humanos, aunque, durante la investigación se detectó que no son suficientes y principalmente los recursos materiales pues el bajo presupuesto no les permite adquirir más, o darles mantenimiento continuamente, o simplemente con el uso se van deteriorando o la tecnología avanza día a día y hace falta remplazar en el caso de los equipos por otros en mejor estado o más actualizados.

Otra característica que distingue a las organizaciones públicas, va de acuerdo a los fines que tienen, es decir, su fin principal es el de satisfacer una necesidad de carácter general o social, sin importar por decirlo de alguna manera obtener, o no, beneficios económicos. Para comprender mejor esta característica es preciso señalar la diferencia que existe entre las empresas privadas, ya que también buscan satisfacer una necesidad, sin embargo su fin principal es conseguir un beneficio económico. Con estas dos explicaciones aseveramos que el fin primordial de las organizaciones públicas es el beneficiar y trabajar para la sociedad; a pesar de no garantizarle una ganancia económica, estas organizaciones ganan más quizá no en dinero pero si en seguridad, ayuda, bienestar para la sociedad o el país en general por el servicio que dan.

### 3.2.1 Filosofía

Pasando al terreno de lo formal en las organizaciones, encontramos que éstas deben regirse bajo una *filosofía, misión, visión, objetivos y valores*, que van guiando sus procesos; con ello nos referimos a que estos aspectos, son la forma de mostrarnos los valores, creencias, expectativas, compromisos y metas organizacionales.

La *filosofía*, va muy relacionada con lo anterior, pues se le considera como el eje que guía las metas organizacionales. A la filosofía se le puede definir como “el conjunto de ideas reunidas en valores, normas y símbolos, que animan la vida organizacional” (Pérez en Salado, 2004:81) y que se componen de la historia, misión, visión, objetivos y valores de la organización.

### 3.2.1.1 Misión

Cuando se habla de la *misión* organizacional, se refiere a las tareas y propósitos que van encaminando la organización, así como el saber hacia dónde se dirige la organización.

Por ejemplo en el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG) su misión es trabajar: 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.

El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), tiene la misión de: formar niños y jóvenes sensibles a los valores que les permitan asimilar expresiones culturales y artísticas, para ser los públicos y los usuarios habituales de la cultura artística del país.

Con estas dos ejemplificaciones, diremos que la misión corresponde a la razón de ser de la organización y deja en claro qué se hace, para qué se hace y el por qué.

### 3.2.1.2 Valores

Cuando hablamos de *valores* nos referimos a aquellos principios o estipulaciones de tipo éticos, que muestran bajo qué lineamientos actúa la organización.

Los *valores* organizacionales con los que se definen estas organizaciones principalmente son: *responsabilidad*, en el sentido que todas tienen el compromiso de cumplir con su trabajo encomendado y la *confianza*, pues al trabajar con esta idea garantizan su buen servicio. Estos dos valores son los más rescatables, desde luego que la mayoría de ellas también consideran a la *honestidad*, *el respeto*, *la solidaridad*, *unión*, *lealtad*, *obediencia*, *servicio*, *capacidad*, entre otros, debido a que la cantidad de valores en cualquier organización es diversa, pues además también existen a nivel personal. Lo lamentable en esta cuestión, es que no se ponen al descubierto, conocemos de su existencia pues así lo señala su filosofía, pero se desconocen ya que estos valores no son aplicables con el actuar cotidiano, es decir, no los ponen en práctica. Por

consiguiente resulta difícil conseguir alcanzar las metas y objetivos ya que también se desconocen y es probable que el trabajador no le permita sentirse parte de la organización y puede propiciar a tomar solo los valores que le parezcan.

### 3.2.1.3 Objetivos

Los *objetivos*, a pesar de estar establecidos de manera general y por cada área de organización, tampoco se cumplen al pie de la letra. Hay gran dificultad en este aspecto, porque por ejemplo, en el caso de la SSAE del INBA, los objetivos fueron planteados por personas ajenas al área, desde luego que ésta no es la mejor opción, pues esas personas no están directamente involucradas con el trabajo de ese departamento, por tanto desconocen todo al respecto del mismo. Definitivamente los implicados del área, son los que saben lo que se hace y conocen su trabajo y la manera en que avanzan.

Otro de los problemas, es que además de no llevar a cabo bien sus objetivos, finalmente el trabajo sale porque tiene que salir, pero no de la manera adecuada lo que provoca inconformidades e insatisfacciones en la forma de trabajar que con el tiempo siguen aumentando.

Dentro de las organizaciones públicas, existen conflictos de objetivos porque no hay una conexión entre lo que se debe hacer y lo que se hace, lo importante aquí es que los objetivos estén ligados a la realidad y lleven cierta continuidad y vigencia pues existen agentes de cambio (turbulencia) que modifican los procesos como lo que sucede con el Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO), su consecución resulta en sí misma compleja, requiere de una cuidadosa organización y planeación ya que existen elementos que hasta hoy se han modificado con el paso del tiempo y conforme a los cambios en la Administración y Dirección General. Debe haber una amplia correlación entre los objetivos y la estructura, ya que si se presenta un cambio de objetivos por consecuencia y a su vez se modifica la estructura, aunque esto no quiere decir que la cambie en totalidad, más bien, la reintegra o desintegra.

Lo destacable en esta cuestión es que para poder cumplir gran parte de estos objetivos, también es necesario contar con un presupuesto considerable el cual es manejado y asignado por el gobierno. Pero no debe ser tomado como “pretexto” o como “obstáculo” para el logro de

estos. El hecho que los integrantes de la organización no conozcan la misión, los valores y objetivos de su empresa, no tiene que ver con la falta de presupuesto, sino con la falta de interés por mantener informados de aspectos indispensables a los integrantes.

Se encuentra, que a consecuencia de no conocer bien esta gama de procedimientos, las organizaciones públicas viven bajo otras filosofías encaminadas a cumplir objetivos personales o simplemente cumplir con el trabajo del día. Como ya se señaló, no se fomentan los valores o en el peor de los casos no se da a conocer bajo qué filosofía se rigen y la importancia que todo esto tiene.

En las organizaciones públicas, se pudo notar que por lo general cuentan con *misión, visión, objetivos, valores y filosofías* bien definidas, sin embargo un gran número del personal que presta sus servicios ante estas dependencias no los conoce, por lo tanto no se sienten identificados y totalmente relacionados con estas aspiraciones. Esta falta de conocimiento, nos indica que no están enterados de este tipo de información, porque no se les proporciona ni al momento del ingreso, ni mediante ningún otro medio al interior de la misma; lo que comienza a proyectar falta de información y comunicación.

Ahora bien, cuando se habla de estructura formal, también nos referimos a la manera en cómo están ordenadas o cómo están distribuidas las organizaciones y esto lo podremos observar en los *organigramas*.

### 3.2.2 Organigramas

A los *organigramas* se les puede definir como aquella “representación gráfica... constituido por puntos que se unen entre si por medio de líneas. Los puntos y líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos y secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades”. (Mayntz en Juárez, 2003:88)

Lo que nos dice, que este tipo de formalidad crea en las organizaciones el orden, y se puede ver expresado en el *organigrama* ya que en el se establecen las jerarquías de acuerdo a la actividad que desempeñen los actores.

Entonces, observamos que esta representación gráfica, es parte de la estructura formal en las organizaciones, es un aspecto importante que indica las posiciones de los actores de acuerdo a las funciones que desempeñen o al grado de responsabilidad que tengan. Dicho de otra forma, en el organigrama se puede ver quién está al mando y quien le obedece. Desde luego que ésta grafía, mantiene la formalidad y orden en la organización pues están establecidos los rangos jerárquicos a los que pertenece cada actor y esto ayuda a crear cierta seguridad y control en las funciones y los procesos productivos y de alguna manera los organigramas, respaldan y refuerzan la estructura organizacional.

### 3.2.2.1 Manuales

Los *manuales de procedimiento* son otro tipo de representación para formalizar a la organización, y las públicas cuentan con esta importante herramienta de comunicación donde establecen procesos de trabajo y describen sus actividades. No obstante, esto no se da conocer, cuentan con lo necesario para que las funciones se cumplan al pie de la letra, pero no se difunde y al mismo tiempo en algunos manuales se usan formatos poco entendibles, en tal caso de nada sirve que existan si tampoco se les entiende.

Además de dichos manuales, es rescatable señalar que en algunas organizaciones consideran cómo aspecto importante el contar con *manuales de bienvenida o de inducción*, ya que este material ayuda a que en primera instancia, el personal de nuevo ingreso se sienta acogido por la organización, así como para que conozca al respecto de la organización y de su área de trabajo.

Este tipo de manuales, no se consideran en las organizaciones públicas, la mayoría de los integrantes de estas dependencias al momento de su ingreso para conocer a su organización y área de trabajo, sólo se valen de conocerla día a día, es decir, ingresaron y bajo la práctica fueron conociendo, acercándose y adaptándose a su terreno laboral.

### 3.2.3 Grupos

A continuación, hablaremos de los *grupos formales* en las organizaciones. Los seres humanos por naturaleza tienden a formar grupos, empezando por la familia, hacen grupos de amigos y en donde

trabajan también los hacen. En el caso de los grupos que se conforman en las organizaciones encontramos que se reúnen para formar parte de “algo” que es de mutuo interés. Al respecto Schein señala 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 de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.” (Salado, 2004:14)

Con lo anterior, podemos decir que los grupos que se conforman en las organizaciones públicas en su mayoría son de tipo formal, nos basamos en esto porque éste tipo de grupos son aquellos que se conforman para realizar una tarea específica en relación con la misión u objetivos organizacionales y es lo que estos grupos hacen, a comparación de los informales que se crean a partir de una necesidad por interactuar con los demás, sin preocuparse por cumplir algún fin organizacional, es decir buscan relacionarse en un ámbito más de amistad que laboral.

Lo que sucede con los grupos en este tipo de organizaciones, es que la formalidad que poseen es conducida en el cumplimiento de labores y con el propósito de generar beneficios sólo para el bien propio y no de todo el grupo, es decir, trabajan porque tienen que cumplir las actividades que les encomiendan como grupo (área o departamento) pero con la finalidad de adquirir beneficios como el reconocimiento del jefe, ocupar un lugar importante o reconocido entre otros, etcétera.

Es importante mencionar, que parte de esta formación de grupos es primordial en los mecanismos de comunicación y en el flujo de información, ya que mediante estas formaciones ya sean formales o informales circula la información relevante de la organización. Y es aquí donde podremos ver cómo está construida la *estructura comunicativa* con la que cuentan.

### 3.2.4 Estructura comunicativa

Con *estructura comunicativa*, nos referimos a la manera en cómo se maneja la información y la comunicación, cómo es su trayecto o flujo, si existen o no filtros por donde fluyen los mensajes, cómo son las redes de comunicación, entre otros aspectos similares.

Es elemental que en las organizaciones existan las estructuras comunicativas, pues a través de ellas se canaliza información como

órdenes, mandatos, notificaciones, quejas, recados, instrucciones, y muchas más.

La comunicación puede recorrer distintos caminos dentro de la organización, de arriba abajo y viceversa, entre niveles iguales o diferentes, así como por distintos medios, a través del teléfono, fax, folletos, correo electrónico, boletines, vía oral, reuniones y juntas etc., de acuerdo al tipo de mensaje o información que se quiera transmitir.

Como ya sabemos, este tipo de comunicación que se efectúa en las organizaciones se les conoce como ascendente (subordinados a superiores), descendente (superiores a subordinados) y horizontal (en un mismo nivel). De modo que, este tipo de comunicación es la que se da de manera formal en las organizaciones; esta estructura establece la forma en cómo se debe hacer llegar la información y puede verse expresada esta forma real de la comunicación de acuerdo al organigrama porque la transmisión de órdenes, mandatos e instrucciones así como la toma de decisiones siempre proviene de los niveles superiores.

Por tanto, el trayecto comunicativo en su manera formal, por lo regular es el descendente. Con ayuda de metodologías como la observación, entrevistas, encuestas, grupos de discusión entre otras, se pudo notar que la realidad de la estructura comunicativa, pues la información a pesar de gran parte de ella desciende y no siempre llega a su destino, a veces llega a quedarse en ciertos niveles, o no la hacen llegar por el medio más indicado y no se da a conocer. En algunos casos la información no está clara y eso logra que la comunicación no sea eficaz y por consiguiente no se realice de acuerdo al objetivo que tenga la transmisión de esos datos; la comunicación se ve obstruida por lo general por los altos mandos, esto convierte el proceso comunicativo en una estructura débil al no permitir el paso de información a todos los niveles de la organización, es decir, se fractura el trayecto y los filtros por donde se conduce la información se cierran.

Tal es el caso de la Escuela Preparatoria Oficial 118 (EPO 118), que en muchas ocasiones “la información o documentación que se manda desde instancias superiores (Departamento de Educación o del Sindicato), se queda solo entre los directivos (en el mejor de los casos), y son ellos que de acuerdo a ciertos intereses, destapan la información cuando así lo juzgan necesario. Además, entre los mismos docentes se cubre información que puede ser de vital importancia, girando a intereses personales; todo esto son elementos que van impidiendo que las

relaciones comunicativas que tienen que ir hacia el fin común no se cumpla y se vaya bloqueando” (Juárez; 2003:106-107)

Formas muy parecidas padecen las demás organizaciones objeto de estudio, aunque cada una tiene particulares razones que en el apartado de *comunicación* se contemplaran y analizarán.

Por tanto, se puede indicar que la *estructura comunicativa* de las organizaciones públicas consta de un proceso comunicativo vertical descendente su trayecto fluye con interrupciones de causa personal, el cual no permite que la información baje a todos los niveles de la organización.

### 3.2.5 Mecanismos de control

A continuación conoceremos como se llevan a cabo los *mecanismos de control* en las organizaciones públicas. Cuando escuchamos hablar de la palabra *control* se pueden derivar acepciones como: llevar un orden, disciplina, poder y hasta burocracia. A pesar de que estos elementos tienen cierta relación, el control en las organizaciones tiene que ver más con la función gerencial o de los superiores responsables del desempeño de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos, tareas o labores de la organización. Esta función tiene que ver con la revisión, observación, supervisión de cómo están ejecutando los trabajos los subordinados.

Principalmente, los *mecanismos de control* que desarrollan estas organizaciones en ocasiones lo manejan como una medida para ordenar y organizar, es decir, existen reglamentos y normas que hay que cumplir como la puntualidad, asistencia, registro de llegadas y salidas, u otras como no presentarse bajo el influjo de alguna bebida alcohólica o sustancia, entre otros. No obstante, gran parte de las veces estos mecanismos de control son violados a causa de las relaciones de poder o favoritismos. Este tipo de mecanismos de control existen y subsisten por el grado de poder que ejercen unos actores con otros y siempre en beneficio de los altos mandos. Las preferencias y las relaciones de poder son factores que repercuten en el incumplimiento de la reglamentación, y ha llegado surgir inconformidad en aquellos que no lo tienen.

Entonces el *mecanismo de control*, es entendido por las organizaciones públicas como control en su sentido de poder de mando,



de relaciones de poder y no de verificación, ni de supervisión u observación como comúnmente debe ser. Existe un alto control, pero no un control moderado, sino, un control dominante y autoritario.

Más que un control, puede llegar a ser visto como estar bajo el poder de alguien que no mide ni limita su mandato pues se deja llevar por aspectos de poder y dominación.

### 3.2.6 Poder y autoridad

Lo anterior permite acercarnos a otros factores en relación y que al igual forman parte de la estructura formal estos son la *autoridad* y el *poder* que ya ha sido mencionado. Para comprender estos conceptos es importante mencionar algunas definiciones, que a la vez puedan hacer una diferencia entre conceptos pues a veces suelen confundirse, así como para esclarecer cómo se efectúan en las organizaciones públicas.

Schein, menciona que el *poder*, “implica 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”. (Ramírez, 2002:64)

Robert Dahl explica “...que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho” (Morgan en Granillo, 1998:69).

En la definición de Schein, se habla de una manipulación, cuando ésta se hace a través de órdenes, o por el sustento de reglas y encuentre obediencia en un grupo de personas implica relacionarlo con el término de autoridad. En la autoridad, es donde se pueden observar rasgos de personalidad y esto se distingue por las tres clases de autoridad que marca Weber:

1. Autoridad Carismática, basada en las características consagradas sobresalientes del individuo.
2. Autoridad Tradicional, basada en el respeto a las costumbres.
3. Autoridad Legal, basada en el código de reglas jurídicas y regulaciones” (Thomson y Salaman, en Juárez, 2003:96).

Teniendo claro el concepto de poder como una capacidad o habilidad de influir en la conducta de los demás sin necesidad de representar un rango superior; podremos ver, que cuando hablamos de

autoridad puede entenderse como a aquella persona que tiene el derecho de ordenar y los subordinados de obedecer y cumplir los reglamentos o leyes establecidas. Entendiendo así esto, veamos cómo son ejercidos en las organizaciones objeto de estudio.

En las instituciones gubernamentales, existen leyes y reglamentos, los cuales deben acatarse y así es como en teoría o en el aspecto formal se desenvuelven de esa manera, pero en la práctica o en el aspecto real se ejercita el poder; comenzando por los favoritismos y las relaciones de poder, se ha vuelto muy común encontrar que los puestos de mando se otorgan mediante las preferencias y no de acuerdo a las capacidades, conocimiento, experiencia, escolaridad del individuo, es decir se basan en este tipo de cuestiones: “te contrato porque eres mi amigo o conocido” “te doy tal puesto pues estás recomendado por el jefe”. Como pasa en RENAPO, donde el director ya tiene designado su equipo de colaboradores y no precisamente fueron elegidos por sus capacidades o conocimiento.

En el caso de la Preparatoria 118, como la mayoría de las organizaciones empiezan con el pie derecho, coordinaban, delegaban y llegaban a consensos en los proyectos de acuerdo al perfil. Más tarde y con el cambio de dirección, esto cambió el lema “las reglas se acatan, no se discuten” persistió en la organización. Y en el siguiente cambio se declinó pues se delegaban proyectos sin importar que los profesores tuvieran o no que ver con los perfiles para dichos proyectos.

En cuestión del INBA, su estructura fuertemente formalizada por más de 50 años, el área de la SSAE está inmovilizada, al igual que todas las demás áreas y departamentos, está sobre reglamentada y fuertemente controlada desde la dirección y su unidad administrativa. A través de los años el personal está convencido y hasta se podría decir acostumbrado a ser supervisado y controlado; cumplen las reglas y normatividades institucionales gran parte del tiempo, esto muestra una excesiva normatividad y a su vez crea un ambiente rígido y hostil.

Lo que sucede en ésta organización, es que presenta poder y autoritarismo mezclados para seguir obteniendo obediencia y control, pero más allá de eso por ser una institución de muchos años lo que busca es obtener recompensa política.

En el HIMFG, se establece que solo con la experiencia se ganará el derecho a ejercer el poder lejos de la parte tradicional, siempre y cuando

desea trascender, para rebasar el nivel tradicional tendrá que demostrar que sobre su cabeza y hombros puede descansar la autoridad de mando. De alguna forma en esta institución se hace abierta la “competencia por ser la autoridad o tener el poder” y bajo ciertos lineamientos. Por otro lado en cuestión de mecanismos de control, algunas reglas no se encuentran contempladas en algún documento; mas aún, se ha notado que por mandato de las diferentes jefas que ha tenido el área de estudio de éste Hospital (Comunicación Social), han quedado implícitas ciertas órdenes, como el ir perfectamente uniformados, portar el gafete, presentar actitud amable y servicial, con el fin de apoyar al máximo a los familiares de pacientes.

De manera general observamos que la autoridad y el poder son utilizados más allá del cumplimiento de reglas u órdenes, es decir lo emplean para que las acciones sean regidas por favoritismos y relaciones de poder. Todo indica que el que posee esta capacidad decide ¿quién? hace ¿qué? en la organización, decide el ambiente, las jerarquías, las reglas, normas órdenes, las amistades y otros aspectos. Esa es su filosofía real y todos la conocen.

Es preciso ahondar un poco más respecto del poder para llegar a comprender su compleja práctica en las organizaciones, aunque por el lado de la estructura formal ya se sabe como se maneja, pero en el siguiente apartado referente al funcionamiento se abordará más al respecto.

### 3.2.7 Estilos gerenciales

En la estructura formal se involucran también los *estilos gerenciales*, que tienen que ver con aspectos referentes a la naturaleza humana y la motivación.

Estos supuestos, de acuerdo con Schein los enuncia como racionales-económicos, sociales y autoactualización.

Los Racionales-Económicos, se refiere a que los empleados se motivan principalmente con un estímulo económico o por medio de prestaciones (seguro, fondo de ahorro aguinaldo, prima vacacional) y cómo la organización es quien se lo designa a cambio de su labor, el trabajador está a la espera y bajo el control de quien se lo da.

Los Sociales, explican que las relaciones interpersonales son el principal motivador, en este caso 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 en Salado, 2004:119)

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. La motivación se enfoca en un estilo de "ganar-ganar". El gerente tratará de delegar más su autoridad en el sentido de darles a sus subordinados la responsabilidad que puedan asumir para que así se sientan motivados y esto a su vez dé beneficio de la institución.

De acuerdo con estas explicaciones podemos mencionar que estos supuestos gerenciales no son aplicables al 100% en las organizaciones públicas estudiadas, por ejemplo: RENAPO cuenta con las prestaciones que por ley recibe el trabajador, no obstante sólo las perciben empleados de base y con ayuda del sindicato algunas de éstas se han podido hacer extensivas al personal de confianza; es decir, no todo los trabajadores cuentan con ello.

Y tomando en cuenta las demás organizaciones de estudio se puede apreciar que el supuesto gerencial sobresaliente es el Racional-Económico, pues a los empleados les han hecho creer con los actos organizacionales que el principal motivador es el dinero, tomando como primicia que la gente trabaja por percibir un sueldo, en segundo pocas organizaciones se interesan en capacitar a sus empleados para que aprendan o refuercen sus conocimientos, olvidan alentarlos o reconocerlos por su esfuerzo y dedicación. Sin embargo, no todo lo es el dinero el supuesto que le sigue es el de auto- actualización, aunque en menor cantidad y si bien no se da en toda la organización, a veces solo la manejan ciertos departamentos o áreas este tipo de supuesto se vuelve intermediario dándole otro giro al principal estimulador \$, es decir los encargados o jefes de área se han encargado de motivar a su equipo de trabajo con reforzadores como la integración o unión grupal, así como el interés por pretender hacer más atractivo su trabajo, para generar placer y felicidad al llegar a su lugar de trabajo. Esto significa que aún hay gerentes que se preocupan por mantener en mejores condiciones de estancia y de vida organizacional a sus empleados.

Como consecuente de este tema se integraría la motivación pero se abordará en el apartado del funcionamiento organizacional.

### 3.2.8 Diagnóstico

En resumen, se observa que el papel de la estructura formal en las organizaciones públicas comienza a partir de su creación pues fueron creadas por el gobierno para cumplir con una función social, cuentan con los elementos y recursos indispensables para trabajar aunque en ocasiones la falta o avería de algún recurso principalmente de material y herramientas de trabajo repercute en fallas o atrasos en el proceso productivo.

En el terreno formal las organizaciones públicas se rigen bajo una *filosofía* donde se involucran la *misión, visión, objetivos y valores* organizacionales que tienen bien establecidos, sin embargo, el principal problema es que no los ponen al descubierto ni por escrito ni en el actuar cotidiano.

Otro aspecto, que forma parte de lo formal son los *organigramas* que se convierten en apenas un intento por formalizar los niveles jerárquicos y de esta manera imponer un orden en la organización, pero sólo se da en que lo formal es decir en una representación gráfica.

Con los *manuales de procedimiento* pasa algo parecido a lo anterior, existen pero no se dan a conocer, el personal desconoce la información que hay en ellos y la va adquiriendo en el quehacer de día a día.

Los *grupos formales* que poseen estas organizaciones, son formados y se relacionan para cumplir las tareas específicas de su área únicamente, ya que por el tipo de ambiente y trato les impide acercarse a formar relaciones más estrechas y de sana convivencia lo que también ha provocado que la gente trabaje sólo pensando en su propio beneficio y no en el de la organización.

La estructura comunicativa que se lleva a cabo es de tipo descendente pues de los niveles superiores va bajando, el inconveniente es que llega a ciertos niveles donde la información se ve obstruida y deja de fluir.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Los *mecanismos de control, la autoridad y el poder* que van muy de la mano tienden a desarrollarse mas allá del cumplimiento y mandato de normas y reglas esto se ve afectado por el favoritismo y las relaciones de poder.

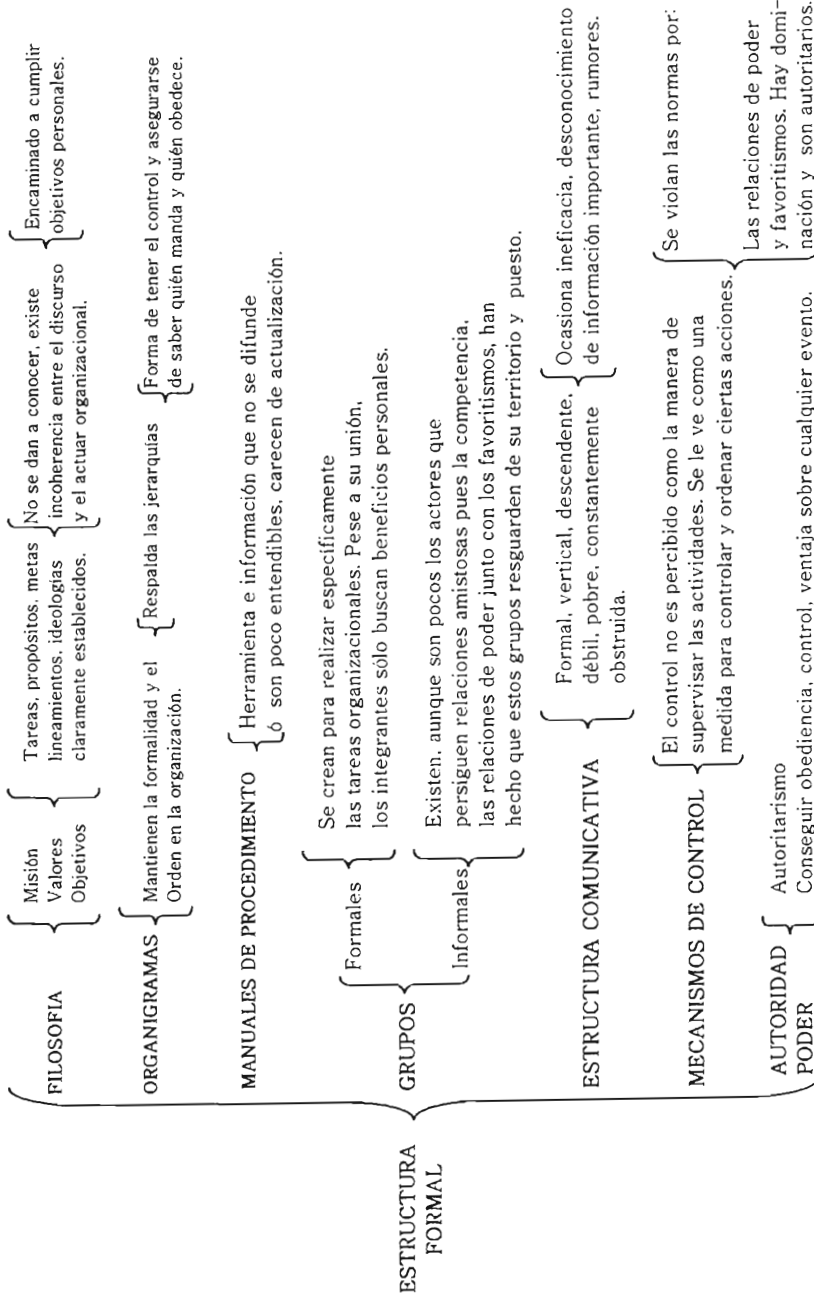
El *estilo gerencial* de mayor demanda es el racional económico ya que gran parte de las personas y no nada más de las que laboran para una organización su principal motivador es el económico, y más que un motivador yo lo llamaría una necesidad para sobrevivir pues hoy en día la economía del país está difícil y la mayoría de los mexicanos percibimos nuestra vida a través del dinero para cubrir todas nuestras necesidades y principalmente las básicas o fisiológicas.

La ausencia de conocimiento en cuanto a los valores y retos organizacionales puede generar una falta de identidad de los miembros para con su lugar de trabajo como consecuencia puede llegar a impedir el buen desarrollo en los procesos y actividades. Finalmente no hay coherencia entre el dicho y el hecho y cuando no hay compatibilidad entre el decir y hacer se pierde credibilidad en todos los sentidos.

Como se puede observar, la idea que perciben las organizaciones públicas de lo "formal", es entendida como un forma de mantener en orden la organización pero a su modo, para ellas el hecho de contar con reglas, normas, objetivos y filosofía establecidas es mantener ese orden, lo que no han identificado es que no basta solo con establecerlas, es importante que den el siguiente paso, que es darlo a conocer a todo el personal de la organización para mejorar ese orden pues el no fomentar esta información se habla de falta y falla en la comunicación y un desequilibrio lo cual no se acopla a la palabra orden; por tanto la formalidad existe pero no es sustentada.

El haber conocido el entorno y la parte formal en las organizaciones, nos han ayudado a descifrar cómo se han desarrollado este tipo de instituciones, bajo que situaciones viven, se logro observar ciertas características, diferencias y similitudes entre ellas lo cual nos ha llevado a comprender algunos comportamientos y situaciones en que se hallan actualmente. Aunque no lo es todo, es indispensable seguir con este estudio y proyectarnos a conocer qué papel juega el funcionamiento en las organizaciones públicas.

3.2.9 Cuadro 2



### 3.3 El funcionamiento

A lo largo de estudios organizacionales, se ha visto que existen dos elementos que constituyen a las organizaciones y que son la parte formal que refuerza y respalda las actividades y formas de trabajo; y la parte real, que es el funcionamiento auténtico que lleva acabo la organización.

El *funcionamiento*, como se mencionó en el capítulo dos, tiene que ver en cómo trabaja la organización y sus actores, en cómo desempeña sus actividades, y cómo desarrolla sus procesos.

#### 3.3.1 Procesos productivos

Comenzaremos por reconocer cómo llevan los *procesos productivos* las organizaciones públicas. Como primer dato y con ayuda de flujogramas presentados en la investigación previa a ésta, se percató que durante el análisis de estos diagramas de flujo, se considera un proceso ideal de trabajo y otro, que es el proceso real. Lo que indica la existencia de dos tipos de procesos y es probable hallar diferencias entre ambos.

El primer resultado que impera, es la incongruencia entre el proceso formal (ideal) y el real, pues pese a que se conoce cuáles son las funciones y tareas a realizar y que éstas llevan un determinado proceso, éste se modifica. En el caso de RENAPO la continuidad del proceso se ve afectado en la toma de decisiones. Lo que se entiende, es que cada una de las direcciones en esta institución tienen funciones ya establecidas, a cada una le corresponde determinada labor, la DIPE se encarga de analizar los resultados y proyectar planes para el buen funcionamiento de RENAPO, DGA analiza la información realizada por DIPE y da su opinión a la DG, la DG acepta o rechaza lo sugerido. Sin embargo, lo que se hace es que la DG interviene en el trabajo de la DIPE y determina lo que prosigue, lo da a conocer a la DGA para que lo analicen y esta lo transfiere a la DIPE para que analice los proyectos propuestos, siendo que ellos son los que deben proponerlos y la DG debe revisarlos para aceptarlos o rechazarlos. Se revela que las funciones están intercambiadas unas con otras, una decide algo que no le corresponde de acuerdo a sus funciones. Lo que podría definirse como un problema de toma de decisiones centralizada y que a su vez provoca poca visión de los problemas reales y nula participación del personal para aportar



soluciones prácticas. El no permitir que otros departamentos ejerzan su propia toma de decisión en sus labores se descubre una lucha de poder que impide que el personal intervenga y contribuya en cuestiones que le corresponden.

En el proceso productivo de la Escuela Preparatoria se encontraron discrepancias ente lo ideal y lo real y la diferencia radica en el proceso de impartir las clases, no se cumple como tal, pues al alumno no se le da el objetivo ni el tema del día, como lo indica el proceso ideal. Otra contradicción que enmarca al proceso, es referente a la asistencia, ya que la firma de profesores no siempre es efectuada y los retrasos de horas clase, desequilibran el tiempo de estancia en la escuela, así como desajustan los horarios de otras materias.

Si hablamos del INBA, también relacionamos desajustes en cuestión del tiempo pues la gran cantidad de procesos que deben realizar no les da abasto ni el recurso humano, ni la forma de ejecutarlo, ni el recurso material. Además, se pudo identificar que la diferencia fundamental es en el orden del procedimiento de actividades. Mientras que en el proceso ideal, cada paso es preciso, en el real la entrada de insumos es desordenada. El proceso ideal no es repetitivo, si complicado y muy administrativo pero en cada secuencia se tiene la seguridad de que está bien desarrollada. En cambio, en el real es verdaderamente un proceso reiterativo, lleno de tropiezos y muy inseguro.

El departamento de Comunicación Social, del Hospital Infantil de México, en su proceso ideal presenta una aparente practicidad, agilidad y efectiva forma para realizar, editar y distribuir el boletín. Sin embargo al compararlo con el 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 intervienen directamente en el boletín.

Durante el cotejo de procesos, se rectificó que el retraso en elaboración de boletines y la intervención de terceros, perjudica el proceso y no solo eso, sino que se elevan los costos en tiempo. Efectivamente, se nota que el proceso real se extiende mucho más que el formal, con ello la eficiencia y eficacia se desvanecen y la productividad se entorpece.

Lo anterior, nos lleva a pensar que estas diferencias entre procesos productivos formales y reales, “se vinculan directamente 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”. (Salado, 2004: 147)

### 3.3.1.1 Resultados de hojas de inspección

En seguida, abordaremos resultados interesantes que fueron obtenidos gracias a la aplicación de *hojas de inspección* en la investigación previa, a diferentes actores de cada una de las organizaciones públicas estudiadas.

Iniciaremos con RENAPO; el evento cuestionado fue referente a la toma de decisiones centralizada, debido a que este motivo fue la causa del entorpecimiento en el proceso productivo. Lo que se encontró, fue que gran parte de la culpa es el contar con una comunicación vertical descendente en la que no se posibilita a la retroalimentación, ni al ascenso de información. Lo que esta inspección nos muestra, es que existen conflictos más serios que la centralización en la toma de decisiones, y estas son las relaciones de poder y problemas comunicativos e informativos. Se detectó que descentralizar el poder y delegar algunas decisiones, otorgaría a RENAPO procesos productivos más ágiles.

En el INBA, se consideraron inspeccionar los procesos productivos de algunas áreas importantes, los resultados fueron gran cantidad de errores como: horarios docentes no reales, casos en que asignaron más horas de clase que las contratadas a algún maestro, y requerimientos de movimientos de horas no sustentables según la validación académica. Por otro lado, se descubrió la falta de claridad en la instrucción, por trabajar con mala materia prima se localizaron errores de diseño, errores de llenado y movimientos en formatos únicos de personal, muchos descuidos. Otro tipo de afectaciones, se deben al constante uso del equipo de cómputo, esto provoca descomposturas en las máquinas y a su vez ocurre una interrupción de trabajos en las máquinas disponibles. Se puede concluir, que hay falta de planeación y diseño del trabajo interno, se denota la baja capacitación, afecta los costos por la repetición de procesos por errores de diseño.

Para completar el tema, señalaremos el caso del HIMFG, donde se inspeccionó el acceso a la información, el diseño y fotografía y la corrección de estilo en el proceso del boletín. Se notó, pérdida de días con respecto al acceso a la información que implica 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 boletín. Es decir, los responsables de dar alguna información para agregarlo al boletín y aprobar la edición, no lo consideran de inmediato, sino atienden otros asuntos y cuando tienen tiempo lo hacen, no obstante, esto retarda la elaboración del ejemplar.

Mientras que, alrededor del diseño y la toma de fotos, también se desaprovecharon días lo que generó costos. Con respecto a la corrección de estilo, no se registró una diferencia entre el tiempo ideal y real invertido. Se puede decir que el principal problema se genera en las acciones relacionadas con el acceso a la información, puesto que fue lo que provocó el atraso de las demás actividades, así como su aprobación pues esta es indispensable para su elaboración.

Con la aplicación de las hojas de inspección, entramos de lleno a conocer el funcionamiento de las organizaciones públicas, pero falta mucho por recorrer, así que permaneceremos en este punto para conocer ahora cómo es el clima organizacional.

### 3.3.1.2 Resultados de clima organizacional

De acuerdo con la medición de *clima organizacional*, que permitió identificar la satisfacción e insatisfacción de los integrantes de estas organizaciones; se identificó que a pesar de poseer algunas diferencias en su manera de actuar, predomina la insatisfacción por parte de los empleados, pues existe un ambiente hostil y viciado por el “poder”, como consecuencia, se presentan organizaciones limitadas por las barreras del poder y por lo mismo se obstruyen los flujos de información. Los altos mandos creen que los logros, las políticas y proyectos futuros de la organización solo deben concentrarse en su nivel por ser los que de alguna manera “tienen el control” de la organización, y que los empleados solo deban dedicarse a sus asuntos sin mezclar ningún tipo de relación.

A partir de esto, comienza a fomentarse el desinterés y la falta de identidad. Con estas actitudes, hacen creer a los empleados que no

tienen voz ni voto en las acciones organizacionales, ni que son capaces de hacer o aportar opiniones buenas para el desempeño de actividades en la organización. El “poder” ha cegado las posibilidades de tener una organización con mejores servicios, unida para el bienestar de todos los que la integran. En las organizaciones deben existir intereses personales y organizacionales, sin embargo, predominan únicamente los intereses personales, lo que ha conllevado a que los empleados trabajen y se comprometan con sus quehaceres sólo para obtener beneficios propios como lo es su sueldo, vacaciones y demás prestaciones, y por otro lado trabajando y cumpliendo en vías de obtener un mejor lugar en la organización y así ganar méritos.

Mientras no dejen de obtener un sueldo, y los altos mandos sigan con esa idea de no tomar en cuenta las opiniones de los empleados y no reconozcan su trabajo, tanto los jefes como sus subordinados seguirán con esa actitud y el clima estará igual o peor.

Es sorprendente ver como las actitudes generadas por el poder pueden crear tantos conflictos, al igual que los cambios de dirección, ya que también han producido insatisfacción, pues el adaptarse a cada forma de trabajo y a nuevas reglas, provoca desequilibrio e inestabilidad en los integrantes, no terminan de adaptarse a un director y su forma de trabajar, cuando ya les impusieron otro, con reglas y formas de trabajar nuevas. En ocasiones, el periodo de adaptación es muy corto que no les permite acoplarse y ajustarse a los cambios de trabajo del área o de la organización.

El entorno, también juega un papel importante para determinar el ambiente de una organización, debido al constante intercambio y dependencia que existen entre ellos. Es decir, el gobierno e instituciones que son parte del mismo sistema, tienen mucho que ver con el clima que se genera en las organizaciones, debido a que la interrelación que llevan es estrecha pues del entorno devienen gran parte de los insumos y recursos que ocupan este tipo de organizaciones, y principalmente porque el gobierno es quien las crea.

### 3.3.2 Los actores

Por otro lado, como sabemos, las organizaciones se conforman de individuos que ayudan al crecimiento y mejoramiento de las mismas. Por ello es importante abordar este tema, pues así como los individuos son

parte fundamental en la sociedad, los *actores* lo son en las organizaciones, pues son los que dan vida y movimiento a las funciones de la organización.

El individuo se convierte en *actor*, cuando comienza a desempeñar un rol. Dentro de las organizaciones el papel que juegan los actores va enfocado al desarrollo y la producción; son los que la hacen funcionar de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y habilidades de cada uno, así como la experiencia y conocimientos que se van aprendiendo dentro de ellas. El comportamiento se ve involucrado en esta área de estudio, ya que a partir de él se puede determinar la personalidad y la manera de actuar de las personas.

A lo largo de este análisis se identifica que, los *actores* organizacionales están para desempeñar funciones específicas involucradas en los procesos de la organización, pese a su gran importancia, el actor sólo es visto como un componente más que hace determinada función y no se le reconoce cómo un ser capaz de solucionar problemas, de crear propuestas o tomar decisiones y esto se ve comprobado a lo largo de éste análisis en las relaciones de poder que existen, pues gracias a ellas es como han logrado adquirir beneficios algunos actores, esto se puede observar en las contrataciones que realizan, pues en su mayoría las hacen a través de recomendaciones y no mediante los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Tampoco se establecen los mecanismos de ascensos, porque estos se otorgan de acuerdo a designios particulares, no a derechos de antigüedad en la organización, o por desarrollo profesional o capacidades específicas, sino por las ya mencionadas relaciones de poder.

Lo que nos lleva a deducir, que el individuo como ser humano muestra características particulares y que es vital para el desarrollo de una actividad, ya sea física o intelectual. No obstante, para la organización representa únicamente el medio por el cual éste puede alcanzar una productividad mayor, dejando de lado, la mayor parte del tiempo su capacidad creativa y dando paso solo a su utilización física.

A pesar de que en las organizaciones públicas existen reglamentos y normas que rigen el comportamiento de los *actores*, cuando estos no se dan a conocer es cuando se toma ventaja para hacer lo que cada uno mejor le convenga, y es aquí donde aparece nuevamente esa falta de informar, y si esto no existe los conflictos permanecen.

Lo importante es reconocer a los *actores*, identificar sus capacidades y habilidades, tomar en cuenta sus opiniones, darle voz y voto en las propuestas, considerarlo por sus esfuerzos, motivarlo pues éste es indispensable para el desarrollo de la organización.

### 3.3.2.1 El poder en el actor y en las organizaciones públicas

Como se observó, el *poder* está inmiscuido en la mayoría de los procesos y relaciones organizacionales, es por ello que dedicamos las siguientes líneas a explicar y analizar cómo se maneja el poder en el actor y en las organizaciones públicas, y qué es lo que lo genera, pues su presencia “al parecer” conlleva ventajas y desventajas en la organización.

Anteriormente el tema del poder, se ha encaminado de alguna manera con los *mecanismo de control*, y se mencionó su definición sin embargo, es importante rescatar, qué se entiende por este complejo concepto y todo lo que en el involucra.

De acuerdo con Robbins, “el poder denota una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B” (1987:273). Dejando en claro que B supone de cierta libertad y criterio para dejarse influenciar de A.

Éste autor, hace hincapié en que lo que mueve y da vida al poder va muy relacionado con la dependencia. “Cuanto mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor será el poder de A”. Es decir el poder no existe por sí mismo; sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados. Lo anterior puede sonar un poco complicado, pero lo es más, cuando el poder está en acción.

Existen otros enfoques que se le han denominado a este tema. Crozier y Friedberg, son autores que analizan al poder en relación a los actores dentro de una organización, es por ello que retomaremos su enfoque para así comprender, qué rol desempeña el poder dentro de las organizaciones públicas.

“El poder está conceptualizado como un atributo, como una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen, como un mecanismo impersonal, una cosa que se impone a actores sociales del exterior sin que por otro lado jamás se precise de dónde viene”. (Crozier y Friedberg, 1990:23)

Pero más allá de ser percibido como un atributo o habilidad, también es considerado como “una *relación* que en tanto mediación específica y autónoma de los objetivos divergentes de los actores, está siempre ligada a una estructura de juego. Esta estructura, de hecho, define la pertinencia de las fuentes de incertidumbre “naturales” y “artificiales” que éstos pueden controlar. (Crozier y Friegberg 1990:25)

Entonces, se está diciendo que el poder no es más que poseer un atributo o una propiedad de cuyos medios los actores puedan apropiarse, más bien, es el resultado de la movilización de los actores y de las fuentes de incertidumbre que se presentan en determinadas situaciones.

Con base en éste análisis, se localizó que el poder en las organizaciones públicas y los individuos que la integran, la hacen funcionar gracias en gran medida a las relaciones de poder. Además este tipo de organizaciones, “llevan en la sangre” su estilo político y esto las hace ser organizaciones manejadas por el poder. Así como, se le detenta en el manejo de zonas de incertidumbre en el sentido que la información deja de bajar y es donde se aprovechan los que la poseen para obtener un poco de poder.

Bajo estas tres opciones, es como se maneja el poder en las organizaciones objeto de estudio. Podría percibirse como malo, pues por lo general a éste término se le connota negativamente, y como se ha visto repetidamente en la vida cotidiana algunos lo utilizan sólo con el fin de beneficiarse a ellos mismos sin importarles si afectarán o no. Sin embargo, es muy probable que el poder en estos tres sentidos haya logrado mantener activas a estas organizaciones pues toda organización requiere de relaciones de poder para su propia sobrevivencia, ya que necesita de actores que tengan la capacidad de tomar decisiones ante una situación de incertidumbre para, con ello, encausar a los individuos a la consecución de los objetivos de la misma.

### 3.3.2.2 Fuentes de poder

Para cerrar este controversial tema, hace falta mencionar las fuentes que generan el poder. Inicialmente y de acuerdo con Crozier (1990:72), lo que crea el poder es la incertidumbre, a partir de ella también se determinan las *fuentes de poder*. Enseguida enunciaremos las fuentes principales que generan el poder.

La primer fuente de poder, es la que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable, en la que cada actor defiende su labor a partir del conocimiento que tenga de la misma, es decir, entre más información y manejo tenga de su tarea, tendrá un mayor control sobre aquellos que no sepan realizar dicho trabajo. Dicha fuente también tiene que ver con la posición formal en la estructura.

“La segunda fuente de poder está ligada a las relaciones entre la organización y su entorno, 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” (Salado, 2004: 190)

La tercera fuente: El ejercicio de este poder tiene que ver, directamente, con la obtención de información que le ayude a cumplir con la tarea que le ha sido asignada; por esto es necesario el intercambio de información por parte de todos los niveles de la organización, dando paso al proceso “*de chantaje y contrachantaje, de negociación y de regateo en torno al control en la transmisión de las informaciones pertinentes para ambos*” (Crozier y Friedberg, 1990:73)

Finalmente, se identifica una cuarta fuente de poder, que proviene de la existencia de las reglas institucionales, destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre.

Además de haber identificado las cuatro fuentes principales, podríamos agregar el poder personal, que se refiere a contar con carácter y la cualidad del carisma que pueden servir para que otros hagan lo que deseamos.

Al respecto, se descubrió que las cuatro *fuentes de poder* se aplican en las organizaciones objeto de estudio, por ejemplo: nadie le enseña una actividad a otro compañero pues creen que después serán desplazados; los flujos de información son deficientes, este problema tiene ventajas personales pues el que tiene mayor información le otorga cierto poder, y desventaja en el sentido que la otra parte del personal no está informado, las acciones y los objetivos organizacionales pueden verse afectados.

Lo que nos lleva a señalar que el *poder* influye en la conducta de los que no lo poseen, así que los elementos que proporcionan este *poder*



se centran más que nada en una función de dependencia. Esta dependencia, a su vez puede ser generada por la falta de algo llámesele carácter, conocimiento, dominación, oportunidad, hasta suerte en algunos casos.

### 3.3.2.3 Liderazgo

Parte de esta relación de temas nos lleva a incluir al *liderazgo*, el cual es definido como el “proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. (Hodgetts, 1981: 198)

Stephen Robbins hace una clara diferencia entre el poder y el *liderazgo*, indica que el *liderazgo* “se relaciona con la compatibilidad de las metas” mientras que “el poder no requiere de compatibilidad sino solo de dependencia”. (1987:275)

Lo anteriormente dicho, nos proyecta a considerar como característica del líder es, que deben poseer habilidad y contar con capacidades para dirigir.

Diversas teorías se han explorado para poder dar respuesta al tema del liderazgo como lo es la teoría de los rasgos señalada por Kreitner y Kinicki en su texto Comportamiento de las organizaciones (1997:93)

TEORÍA DE LOS RASGOS  
(Kreitner y Kinicki)  
Los líderes nacen, no se hacen

Stogdill	Mann	Robert Lord	Kreitner
Rasgos que identifican al líder: Inteligencia Dominación Auto-confianza Nivel de energía y actividad Conocimiento de la tarea.	Examina siete teorías de rasgos de personalidad siendo la más importante la inteligencia.	Rasgos de personalidad que están asociados con percepciones de liderazgo.	Es importante determinar los rasgos incorporados en las representaciones mentales de las personas respecto a sus líderes

Otra parte de esta teoría, sugiere que los líderes además de contar con inteligencia (mayores conocimientos generales), deben poseer buena estructura física (altos, con porte) y personalidad (confianza en ellos mismos, independencia, iniciativa, persistencia, necesidad de logro, etc.).

de ésta teoría se puede deducir que éstas características del liderazgo, van más enfocadas en aspectos de la personalidad.

No obstante, como se ha observado a lo largo de otros estudios y principalmente, en lo que acontece en esta investigación, se puede apreciar que no es preciso ser alto, genio y superior para ser líder. Además, aún no es posible seguir al pie de la letra alguna teoría al respecto, ya que parece que la realidad expresada en las organizaciones públicas mexicanas, es mucho más compleja, pues cada líder posee un estilo y lo manejan de acuerdo a su capacidad y a la situación a la que se enfrentan, es decir, pueden asumir diferentes estilos de liderazgo de acuerdo al tipo de circunstancias que se le presenten.

Lo antepuesto, es valido para esta investigación pues por señalar un ejemplo, en el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), la jefa del departamento se muestra neutral en su carácter en la toma de decisiones, se muestra un tanto insegura, lo que la lleva a buscar apoyo de la Dirección Médica antes de dar una instrucción por si sola. Generalmente su actitud es amistosa y compresiva ante el personal, con el fin de ganar la confianza de sus empleados para ser reconocida como la jefa del área.

Esto comprueba que no hay teoría o receta para el *liderazgo*. Igualmente, tanto el poder como el *liderazgo*, poseen cierta similitud, sin embargo, los individuos que cuentan con estos dos enérgicos atributos deben contar con un buen perfil que les permita ejercer y demostrar su capacidad para ser buenos guías.

Notamos que en las organizaciones públicas estudiadas, el poder se adquiere porque las jerarquías en el organigrama así lo representan y eso los nombra formalmente como jefes o directores, pero si no tiene la capacidad y la habilidad de dirigir, de persuadir, de controlar, de alcanzar las metas del grupo etc... No pueden ser líderes. Tendrán poder sólo por que alguien más poderoso que ellos los asigno a un mando (puesto), pero carecen de habilidad para ejercerlo; un empleado o supervisor puede ser más poderoso y mejor líder que hasta su propio jefe. Es por ello que diremos que en estas organizaciones abunda el poder y escasea el *liderazgo*.

Me atrevo a concluir que el poder y el *liderazgo* son más efectivos juntos ya que con ambos se pueden lograr más metas, el tener la habilidad de llevar y jugar con estas dos herramientas podrá satisfacer

tanto las necesidades de quien lo posee como las de los demás integrantes así como de la organización.

### 3.3.2.4 Personalidad

Lo anterior, nos da pie para hablar un poco de la importancia de la *personalidad* en los actores de una organización. De acuerdo con Stephens R. en relación a la personalidad, dice que es “la suma total de las formas en que un individuo reacciona o interactúa con otros” (Robbins en Salado, 2004:163)

La personalidad se va desarrollando desde que somos pequeños, de acuerdo a lo que nuestros padres, amigos y otras influencias sociales nos enseñan y las aprendemos.

El comportamiento de un individuo dentro de la organización está determinado de alguna manera por la personalidad y las experiencias de aprendizaje. (Martínez en Salado, 2004:162)

El distintivo de cada actor acompañado con su carácter y el ambiente en el que se desenvuelva, son aspectos que van determinando la manera de actuar y tienen impacto en la productividad y la cooperación en el trabajo y la organización. La personalidad, indudablemente se manifiesta durante el desempeño profesional y laboral y ésta puede ser o no benéfica de acuerdo a las circunstancias por las que esté viviendo tanto laboral hasta como emocional.

Por muestra tenemos al HIMFG, donde encontramos en el departamento de Comunicación Social dos tipos de personalidad en los actores, una es la jefa del departamento, tiene 47 años de edad, es casada con 2 hijas, dentro del hospital lleva tres meses, en un puesto similar ha durado muchos años; es una persona parcialmente extrovertida, gentil, honesta, abierta a la experiencia y completamente estable emocionalmente. El otro actor es la Diseñadora Gráfica, de 34 años, divorciada, tiene 2 hijos, lleva laborando dentro de la institución 10 años; es totalmente extrovertida, poco gentil, recta, cerrada a la experiencia e inestable emocionalmente.

Lo que nos conduce a estipular que las vivencias dentro y fuera de la organización, pueden traer implicaciones en el desempeño de labores. Puede pensarse que a veces los problemas personales afecten de alguna manera la eficiencia en el trabajo y la productividad.

La determinación de la personalidad de las dos actoras, se pudieron obtener gracias a las técnicas y herramientas de la investigación tales como la encuesta, entrevista, aplicación de clima organizacional, así como la observación misma, es así como se pudieron obtener los principales rasgos de cada persona.

### 3.3.2.5 Motivación

Un aspecto que puede determinar el comportamiento de los actores es la *motivación*, factor primordial que influye en el desempeño de las labores y producción organizacionales. Se le puede considerar como “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”. (Hodgetts, 1981:95)

La definición del el psicólogo Jones parece ser acertada ya que la define como “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene”. (1981:95)

La jerarquía de necesidades de Maslow, es una de las teorías más usuales para explicar el tema de la motivación ya que abarca la gran mayoría de las necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) que se involucran en la motivación. Alguna de estas necesidades son consideradas como motivadores en la organización, pues al satisfacer alguna de ellas los empleados se sienten alentados a seguir y aumentar el desempeño en su trabajo; ya que a cambio de sus labores perciben un sueldo y prestaciones, lo que le da un grado de formalidad que principalmente este tipo de motivador se encuentra estipulada en los sueldos principalmente.

La motivación también es vista por la organización como un mecanismo de control el cual se rige en “te doy esto, a cambio de esto otro”.

En las organizaciones objeto de estudio, encontramos que la motivación en el caso del INBA, los trabajadores se sienten motivados por el hecho de pertenecer a esta institución reconocida. Yo diría, que más que un motivador, se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a ella. Por otro lado obtienen premios de puntualidad, servicio médico, descuentos en la educación de los hijos del trabajador, aguinaldo a fin de año, los cuales están incluidos en el contrato.

En la SSAE del INBA el reto es, cómo hacer que las necesidades de los miembros se encaminen hacia las metas de la organización, es decir, ya se les incentivó, la idea está en causarlos nuevamente pero con otro tipo de motivador que los lleve a interesarse por las actividades y fines organizacionales.

Más que motivadores, los trabajadores del INBA reciben incentivos económicos que algunos por ley deben de tener como el aguinaldo y el seguro médico. Lo que puede ser considerado como un motivador para los trabajadores, es la pertenencia a ésta reconocida institución. Sin embargo es lo único rescatable en cuanto a motivación, pero ¿dónde quedan aquellas motivaciones y reconocimientos en relación a que los integrantes se sientan importantes e indispensables para la organización? ¿Dónde quedan los reconocimientos verbales o por escrito o mejor aún los mas sencillos y que uno puede percibir como un “bien hecho equipo” o “felicidades por su esfuerzo” o un “gracias por tu dedicación”? Frases adecuadas y capaces de motivar al individuo, y que en el INBA han olvidado. Así como han desconocido la motivación en el sentido de la rotación de puestos, o la ascensión con mejores percepciones.

Dentro de la Preparatoria 118 “la principal fuente de motivación por parte de las autoridades del Gobierno del Estado de México es la económica: por el día del maestro, por asistir a actos cívicos en días festivos, apoyo a útiles escolares, apoyo con material didáctico, bono de productividad, gratificación de organización escolar, días económicos, gratificación especial, aguinaldo, prima vacacional, despensa y actividades culturales”. Otro tipo de motivación formal son: reconocimientos oficiales por participación en eventos culturales, deportivos y académicos, agradecimientos por escrito cuando se colabora en juntas, exposiciones en las juntas de academia o en la planeación institucional, o en la ayuda a la organización de algún evento; por parte de la dirección escolar”. (Juárez, 2003: 101)

Para no extendernos más al respecto, se encontró que el principal motivador es el económico, sobre todo porque sabemos que es fundamental obtener una ratificación económica de nuestro trabajo pues es necesario para sobrevivir y cubrir las necesidades básicas. El problema es que se descuida mucho la motivación para satisfacer las necesidades de autorrealización, de estima y en ocasiones las sociales; siendo que estas pueden completar el proceso de motivación y garantizar la eficiencia y eficacia en la productividad organizacional, hasta se

pueden mejorar otros procesos como el de la comunicación y las relaciones entre integrantes.

### 3.3.3 Los grupos y su realidad organizacional

A continuación, se presenta el tema de los *grupos*, descifraremos su formación y su realidad en la organización pública.

Comenzaré retomando ésta idea de Crozier: “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 la atenciones psicológicas”. (1990:37)

De acuerdo con otro autor, los grupos son definidos sencillamente como: “Cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que perciban a sí misma como un grupo”. (Schein, 1982:135)

Hablando de grupos en las organizaciones, se pueden clasificar “*grupos formales*, que son aquellos que se conforman para la realización de una tarea específica y se encuentran estrechamente relacionados con la misión de la organización; *grupos Informales*, son los que se conforman por la necesidad humana de relacionarse con otras personas, las cuales no son exclusivamente parte de su grupo formal de trabajo; *grupos primarios*, son donde los miembros se encuentran ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada en lo sentimental, generalmente están constituidos por pocos miembros, en donde se establece el contacto directo, espontáneo y orientado hacia fines comunes; *grupos secundarios*, establecen relaciones entre sus miembros de manera fría, impersonal, racional y formal, los individuos participan únicamente en relación con capacidades especiales y delimitadas”. (Schein, 1982: 136)

Los grupos pueden ser tipificados de acuerdo a sus características y propiedades, más aún la forma más común para diferenciarlos es la anterior expuesta, y conforme a ello encontramos que en las organizaciones públicas estudiadas se establecen principalmente las agrupaciones formales, los informales sólo se crean para fortalecer o crear las relaciones de poder que den libertades o retribuciones específicas. Así como por ser una oficina de gobierno, su estructura la

obliga a estar constituida básicamente por grupos secundarios, debido a las relaciones de poder que se establecen.

Desde luego que los grupos informales y primarios también existen en estas organizaciones aunque en menor medida, tal es el caso del INBA donde este tipo de relaciones las sobrellevan creando una especie de tipos de código de grupo en el que se hacen distinguir unos de otros, es decir seleccionan a los actores de acuerdo a su forma de trabajo, de ser, por la personalidad, etc. y después los clasifican, los agrupan y hasta los bautizan como ejemplo: "El escuadrón mete la pata", comandado por el jefe de departamento que así lo nombró, está integrado por analistas y secretarías de las cuatro jefaturas y de la administración. Se reúnen para hacer fiestas, irse a comer. En ocasiones toda la subdirección se une a esos festejos". (Granillo, 1998: 160)

La importancia de los actores en un grupo, es que cada uno de ellos posee una personalidad que le define de los demás y junto con su personalidad conlleva valores, intereses, hábitos, sentimientos, ideas, que el actor al integrarse en un grupo, exterioriza e influye en los demás integrantes del grupo y viceversa.

Es importante señalar, que los grupos tienen ciertas funciones formales dentro de la organización, tales como realizar tareas, generar nuevas ideas o soluciones creativas, funciones de coordinación, entre otras, pero dentro de ellas también se involucran las individuales. Esta mezcla, es la que en las organizaciones públicas es identificada como un conflicto relacionado con el poder pues al parecer las relaciones y las metas giran alrededor de él.

Esto también denota la falta de integración de grupos, desde luego que la actitud individualista es válida pues como personas tenemos metas que realizar, pero debe existir un equilibrio entre el propio y el grupal, pues al pertenecer a una organización también deben perseguirse metas en beneficio del lugar o del área para la que trabajan. El individuo debe ser capaz de desarrollarse en busca de beneficios propios y comunes, que permita a quienes dirigen las organizaciones, lograr una estructura más sólida y abierta a cualquier proceso dentro de las mismas.

### 3.3.4 Comunicación y flujos de información

Es tiempo de comenzar a pisar el terreno de la *comunicación y los flujos informativos* que se encuentran en las organizaciones públicas que se han estado estudiando. Previamente hemos localizado algunos focos de atención al respecto, no obstante, es preciso desarrollar este tema pues es la parte medular de esta investigación.

Iremos por partes, en el INBA, sucede que los patrones de comunicación de la organización formal son verticales y ampliamente penetrados por el rumor, el ambiente se vuelve estresante y hostil cuando la comunicación baja, pues se transmite en forma de mandato y presión, lo que nos lleva a interpretar que la organización la usa para persuadirlos y sujetarlos a su dominio. Formalmente, la organización percibe a la comunicación como elemento integrador, sin embargo la conducen de otra manera.

En la medición de la comunicación, con ayuda de las entrevistas realizadas en la investigación previa a ésta, se obtuvo lo siguiente: la comunicación en el área de estudio la SSAE del INBA, es verbal, discrecional y vertical (de arriba hacia abajo). En ocasiones la información como los escritos se hacen de manera muy informal (recados mal elaborados y confusos); por otro lado, hay personas de altas jerarquías que solicitan trabajos a los empleados (analistas) sin la mediación de su jefe inmediato, en la comunicación y la información de la SSAE, subyacen formas de control selectivas que delimitan cotos de poder, es decir se escucha mucho este tipo de frases "Aquí todos tienen que hacer lo que yo diga, porque soy la jefa". Principalmente la jefa es la que ocasiona éste tipo de situaciones, pide los trabajos sin explicación y exaltadamente, se detecta que sólo ciertos miembros de la organización obtienen información y la distribuyen en la forma selectiva de acuerdo a su posición de mando.

Los primeros en obstaculizar los *flujos de información y comunicación*, son los que tienen control, se empeñan más por generar problemas con su actitud cerrada, de dominación. Se puede concluir que la comunicación en la SSAE del INBA, no ha sido diseñada para producir bienes, sino para mantener el estatus, hay incompreensión en cuanto a las necesidades del receptor, no hay confianza, la distancia entre altos mandos y empleados es grande y conflictiva, las relaciones humanas distan mucho de ser favorables.



Por ejemplificar, también tenemos a la Escuela Preparatoria Oficial 118, donde de igual manera no existe buena comunicación, la diferencia es que en este caso, los actores son los que generan la obstrucción en la comunicación y el director se encarga de resolverlos, sin embargo esto puede ser en vano si no hay disposición de las partes. Su ideología es manejada como “el quien tiene mayor información es quien tiene mayor poder”, por tanto la comunicación forma parte del ejercicio del poder.

Por ende, la comunicación y los flujos de información regularmente se ven obstruidos por los mismos actores, ya sea por no saberla conducir, por desinterés o por la lucha de poder. La comunicación no la han considerado como estrategia para el buen funcionamiento de la Preparatoria, para mejorar la productividad, las relaciones entre integrantes, para la efectividad en las funciones y actividades, etc. Por otro lado, el reconocimiento, puede ser una clave estratégica para disminuir este tipo de acciones, para combatir esa competencia por el poder o por ser “el mejor”. Cuando se reconoce el trabajo y el esfuerzo de las personas, éstas se dedican y se interesan más por sobresalir de ésta manera y no por sobresalir a costas de otros o porque simplemente se llevan bien con el director. Desde luego que hay maneras de combatir estos problemas, la cuestión es elegir cómo y cuál será la correcta.

En el caso de RENAPO, su comunicación y flujos de información se centran mucho más en la búsqueda de mecanismos de comunicación al exterior para dar a conocer todo al respecto de servicio y asignación de CURP, por otro lado descuidan el interior. Al parecer no manifiesta algún tipo de preocupación ante tal situación, lo que nos lleva a suponer que quizá, los altos mandos no han visto la importancia de tener bien informados a sus empleados o simplemente no les conviene llevar acabo una comunicación para seguir tomando poder y nadie interrumpa sus logros personales.

Existe también distorsión en el discurso y los hechos, ya que con la nueva administración (panista) y su lema de “*cambio*” se ha quedado solo en palabras y promesas, pues no se ha realizado ninguna campaña para dar a conocer las funciones de RENAPO ni del supuesto cambio.

En cuanto a la información, lo que hacen los actores de RENAPO es seleccionarla para después darla a conocer pero no a todo el personal, es decir hay elitismo en éste sentido, es posible que aún teniendo

canales de comunicación dispuestos, la información no fluya en todos los sentidos y niveles.

Por último, en el Hospital Infantil de México Federico Gómez, se descubrieron problemas comunicativo-informativos en el departamento de Comunicación Social. Como primer antecedente, se nota la fragmentación del grupo por las diferentes personalidades, lo que conduce a la poca cooperación y disposición, a eso le sumamos la mala relación y problemas personales entre integrantes. Y continuamos con los conflictos en la elaboración del boletín interno, el cual carece de información pues el factor temporal y otros que se verán más adelante, no le permiten anexar nuevos temas y ésta limitante lo convierte en repetitivo y poco interesante para sus lectores.

Esto es sólo una fracción, de lo que se obtuvo en relación a la comunicación y la información en las organizaciones públicas estudiadas. Como se pudo observar, coinciden en que sus flujos informativos se ven afectados y obstruidos por la cuestión del poder generado tanto por los altos mandos, así como por los actores. Es decir, se trata de manejar comunicación al servicio del PODER.

### 3.3.5 Diagnóstico

Finalmente, calificamos que hay diferencias entre lo formal y lo real. El estudiar el funcionamiento organizacional nos indicó los contrastes que existen en los procesos productivos, pues se observa que no se respeta la continuidad de los procesos, gracias a la comparación de flujograma ideal y real se notó la incongruencia entre lo formal y el actuar cotidiano.

De igual manera, la aplicación de hojas de inspección y la medición de clima organizacional, ayudaron a determinar que dichos procesos se ven entorpecidos por las relaciones y lucha de poder.

Se observa que los actores, principalmente al personal operativo se le ven como un accesorio y no se reconoce su trabajo ni sus capacidades.

Lo anterior se ve interferido por el poder y lo ejercen al percibir y generar al mismo tiempo la incertidumbre principalmente en la

información, así mismo lo practican con ayuda de las relaciones de poder de acuerdo a las jerarquías establecidas.

El liderazgo que casi no se efectúa en las organizaciones revisadas, pues el poder opaca la posibilidad de trabajar en beneficio del grupo de trabajo así como de la organización.

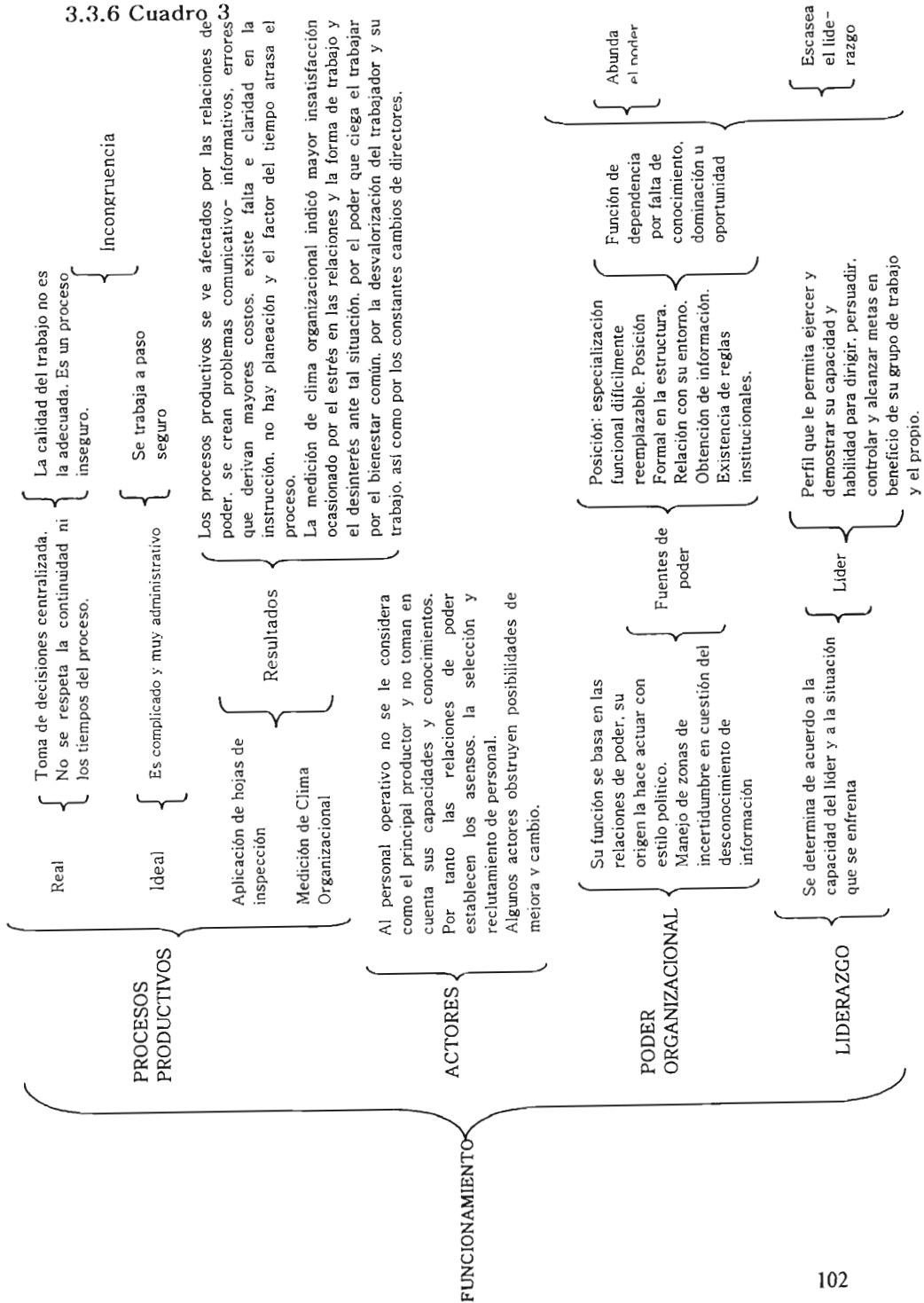
Notamos que aspectos que tienen que ver con la personalidad del actor, influyen en la productividad y la cooperación en el trabajo.

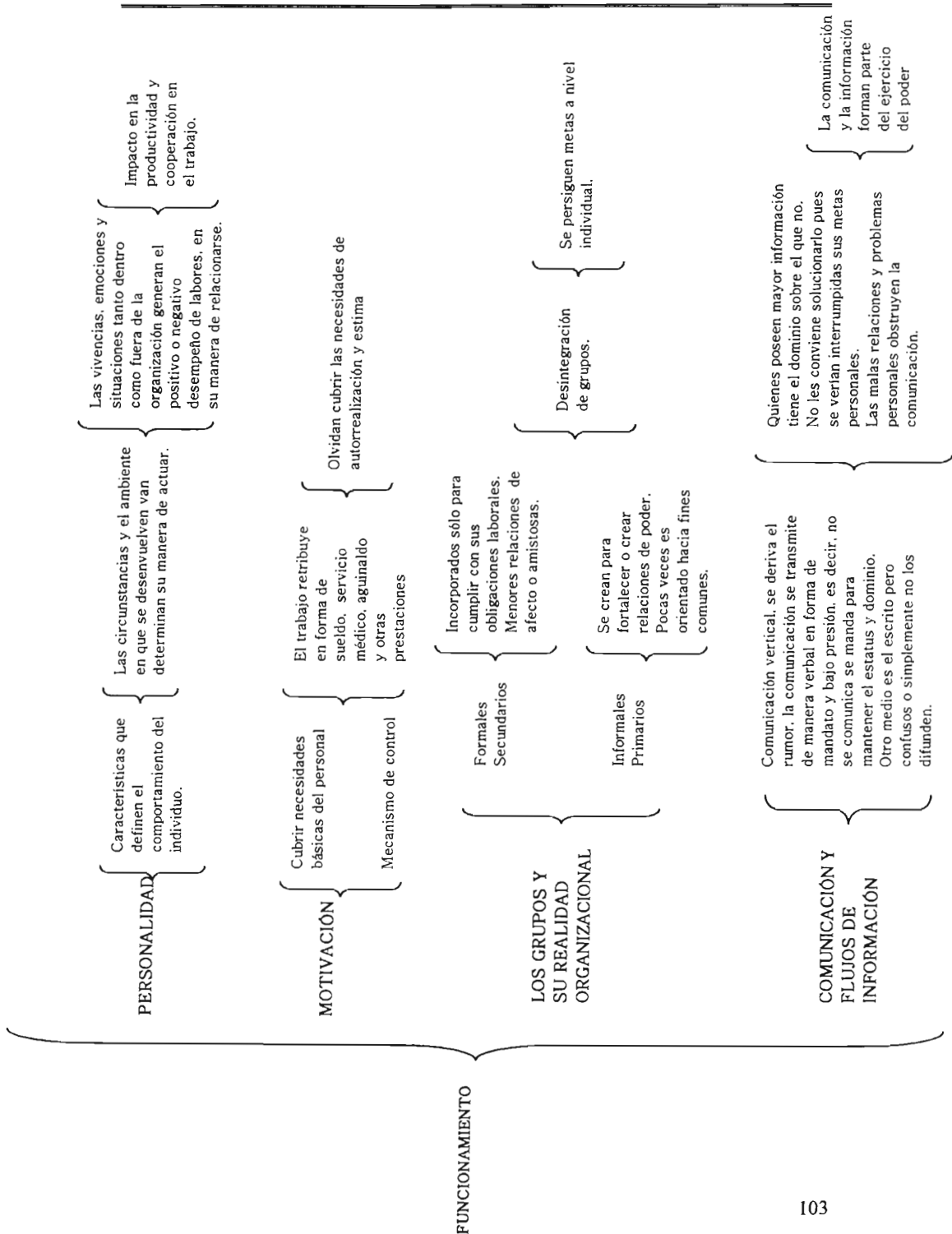
La motivación es a base de retribuciones económicas principalmente las establecidas que por ley deben recibir los trabajadores, más aún dejan de lado las motivaciones verbales, de estima y autorrealización.

Los grupos creados funcionan para realizar las tareas y para fortalecer o crear relaciones de poder, lo que indica indiferencia por generar solidaridad, distan mucho de cooperar en beneficios mutuos.

En cuanto a cómo funciona la comunicación y los flujos de información notamos que no se explota al máximo su función pues mayormente se recurre a la comunicación vertical y cuando se transmite de manera escrita tiende a ser mal elaborada. La información es vista como un medio para adquirir poder.

### 3.3.6 Cuadro 3





### 3.4 La comunicación

Precedentemente, hemos comenzado a delinear el papel de la comunicación y se han hallado focos de atención importantes. Éste apartado lo dedicaremos de lleno a nuestro tema medular que es la comunicación y la información, comenzando por identificar los *problema productivo*, *los costos de la acción*, como lo son el *temporal*, el *energético* y el *psicológico*, así como las *causas infraestructurales*, *estructurales* y *supraestructurales*. Abordaremos temas como: *la información y su importancia*, así como la gama de *representaciones* como *la importancia de la comunicación para el funcionamiento*, *problemas comunicativos*, *información insuficiente*, *conocimiento o desconocimiento de información*, *información confidencial*, trataremos *las causas comunicativo/informativas*, *las fuentes de información*, *conflictos comunicativos* y *hasta las propuestas de los actores* en torno al tema.

#### 3.4.1 Problemas del proceso productivo

La percepción de los actores organizacionales, respecto de la productividad la relacionan con los problemas que enfrentan a la hora de efectuar sus labores.

Los actores de las organizaciones públicas, coinciden en adjudicar los *problemas del proceso productivo* principalmente a dificultades en el material de trabajo especialmente el tecnológico. Al parecer hace falta actualizar los equipos de cómputo y adquirir otros nuevos, pues el mal funcionamiento de estos aparatos ha llegado a atrasar y en ocasiones provocar errores en las actividades diarias.

Sin embargo, no es la única razón por la que subyacen los problemas, también consideran que la mala comunicación y relaciones son una limitante que impide trabajar solidariamente y coordinadamente.

##### 3.4.1.1 Costos de la acción

Como sabemos cada acción tiene una reacción y por tanto un costo. Este costo puede ser favorable o desfavorable todo se define en la medida en que cómo se esté llevando acabo la acción. Cuando se habla de *costos* generalmente lo relacionamos con el dinero, además de eso, existen otros tipos de costo, como el *temporal* donde cada movimiento de

la acción implica disposición de tiempo, *en energía* que es el esfuerzo físico que el individuo aplica en su trabajo y el *psicológico* el cual entendemos como el esfuerzo mental que un ser humano utiliza para realizar determinada acción.

### **Temporales, energéticos y psicológicos.**

En nuestro objeto de estudio, se visualizan además de los económico, los tres tipos de costo. Por ejemplo, en RENAPO los mandos medios y superiores tienen intereses personales que no concuerdan con los fines de la organización, entonces el trabajo puede llegar a no ser lo prioritario para ellos, por lo tanto no importa el tiempo que se lleve para realizarlo, por consiguiente se indica que existe un *costo temporal*, pues para estos actores el factor del tiempo no les interesa les preocupa más velar por sus intereses que por los de la organización. En cuanto al costo energético, en esta institución ejercen el dicho "haces como que trabajas y ellos hacen como que te pagan". Esto representa que no se emplea la energía física e intelectual adecuada por no tener una correspondencia salarial "justa", por tanto los costos aumentan.

En la Escuela Preparatoria, *el costo monetario y temporal* valen mucho, pues si algún profesor llega tarde, se le descuenta dinero por los minutos o por el retardo y además se elevan los costos en tiempo, pues el programa de la materia que imparte también se retrasa y hasta pueden llegar a no concluirlos y por consecuencia conlleva a un costo de educación en el alumno, pues este no recibe las horas clase de conocimiento en cuanto a la materia. Si se hace la suma de los minutos que se llega tarde durante el periodo escolar, el resultado de los costos puede ser grave. Es este caso, se va formando una cadena de acciones modificadas que van demorando el trabajo e incrementando los costos. Se sabe que "el tiempo es oro", no obstante, no lo perciben de esa manera, pues al parecer es uno de los factores que más descuidan.

Otro ejemplo de costo *temporal*, es que, invierten mucho en tiempo cuando hay eventos institucionales o del gobierno que los hace desatender otros asuntos que después se ven afectados en la falta de este importante factor. Además, cuando se presenta un cambio en la dirección y algunos trabajadores también salen, se genera un atraso en la producción, debido a que las personas de nuevo ingreso o las que rempazan los puestos no cuentan con la experiencia necesaria de las actividades a realizar, entonces surgen los costos temporales y

energéticos pues hay que enseñar a ese nuevo miembro de la organización sus labores.

En el departamento de Comunicación Social del HIMFG, elaboran dos ejemplares en cuatro meses, siendo que debe ser quincenal o mensual. En este proceso ya se obtuvo costo económico y temporal. Por otro lado el *costo psicológico* se eleva mucho pues el trabajo en estrés por las malas relaciones desgasta mucho a los actores así como la presión del atraso de ejemplares.

#### 3.4.1.2 Causas del proceso productivo

Cada costo mencionado, tiene una causa que puede ser: *infraestructural* que tiene que ver con el equipamiento, insumos básicos para la reproducción; *estructurales*, donde está inmiscuido el proceso o los procesos de trabajo; y los *supraestructurales*, tiene que ver con las representaciones de los actores, de acuerdo a los grupos y procesos mediados por las percepciones.

Con las causas, se puede determinar las razones y condiciones en que se encuentra la organización. En EPO 118, las causas principales han sido el descuido tanto en los errores que se cometen dentro del proceso laboral, como el descuido en las relaciones de grupo, otra causa derivada de estas relaciones, son las relaciones de poder que con ellas han podido conseguir tanto cosas buenas como el adquirir por parte del gobierno material en cuanto a estructura, tanto malas como preferencias, desacuerdos, falta de información etc.

Como se indicó, esto se va convirtiendo en una cadena cada vez mas grande de causas y efectos que puede seguir creciendo hasta el punto que llega a pesarle a la organización, consecuentemente el avance de los procesos cada vez es más lento y es cuando los conflictos estallan y los conflictos son extremadamente serios.

Esto sucede porque no se sabe detectar a tiempo el origen, o simplemente se piensa que no tendrá consecuencias serias, o lo dejan pasar sin importancia y después de un tiempo el problema creció, y con el se derivaron otros más. Es aquí cuando sabemos que no hubo prevención ni interés, por lo que se originan las fallas en la producción de una organización.



Al parecer, las causas *estructurales* las padecen todas estas organizaciones, debido a que se localizaron en la comparación de flujogramas diferencias tanto en el manual de procedimientos con la ejecución real del trabajo, notamos que se da una mala distribución del trabajo y no existe concordancia entre el puesto y las labores que realizan, es decir *lo formal se opone a lo real*.

Simultáneamente, también se generan las causas *supraestructurales*, pues los actores perciben los motivos que afecta y deteriora el proceso productivo, el cual hemos venido mencionando desde el primer tema de este capítulo.

Finalmente, las organizaciones que hemos estado estudiando, generan muchos costos y lo que se hace es pagar y gastar por no hacer el trabajo como se debe. Esto llega a ser paradójico, pues inicialmente se muestra la insistente queja de falta de presupuesto, y ultimadamente se ve que lo poco que tienen no lo aprovechan.

### 3.4.2 La información y su importancia

A continuación, retomaremos el tema de la *información y su importancia*, ya que en este recorrido se han hallado interesantes puntos al respecto. Sabemos que los mensajes que se crean en las organizaciones contienen *información importante*, pues la mayoría de ellos son en relación a la organización, y de antemano, conocemos que entre mayor información, la incertidumbre se reduce.

No obstante, no se le da la importancia, ni tampoco se le da el mantenimiento adecuado a los canales y medios de comunicación. La *información* se estanca, principalmente porque los actores encargados de conducirla se toman el derecho de sostenerla para sacar algún beneficio de ella, es donde aparecen los cuellos de botella los cuales son vistos como un fuerte problema comunicativo- informativo que impide su buen proceso.

La importancia de la *información*, además de conocerla, es saberla transmitir con las palabras y elementos adecuados según sea el caso, así como conducirla por los canales y medios convenientes para que cuando se reciba sea entendida. En una organización es necesario contar con información básica, como lo es conocer los objetivos, los proyectos a realizar, la misión, visión, manuales de procedimiento, así como las

normas y reglas. Cuando esta información no se conoce, tampoco hay dirección y sentido en las labores de los miembros, lo que a su vez provoca que los actores no se sientan identificados como parte de esa organización. La organización no debe olvidar cerciorarse, que la *información* llegue a su destino y si fue comprendida, para evitar errores, malas interpretaciones y/o se deriven rumores.

Como se mencionaba, el *flujo de información* se ve interferido por el poder de manipularla, transportarla hasta donde uno quiera y hasta de transformarla, si todo esto se realizara como se debe, entonces se estaría hablando de que la información permite prever y coordinar la acción de los miembros de la organización y de que existe un buen proceso de comunicación, por ende, estas organizaciones no lo tienen.

Las técnicas de investigación utilizadas, como la entrevista semi-profunda, la aplicación de hojas de inspección, de clima organizacional, la observación y los grupos de discusión, permitieron obtener las representaciones que tienen los actores ante la organización, así como del proceso comunicativo. Gran parte de estas representaciones nos accederá reconocer, completar y comprender qué papel desempeña la comunicación y la información en las organizaciones públicas.

### 3.4.3 Representaciones

“La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos que se expresan de forma simbólica. Tales patrones son los que denominaremos como *representaciones* y se refieren a las ideas que se forman acerca del mundo”. De acuerdo a las ciencias sociales, estas representaciones son las ideas que se estructuran simbólicamente sobre aspectos de la realidad social. (Ramírez, 2002:158)

A continuación, veremos cómo es que los actores perciben su realidad organizacional en cuanto a la comunicación que ejercen.

#### 3.4.3.1 Comunicación vital para el funcionamiento

Los actores de RENAPO, están conscientes que *la comunicación es vital e indispensable para el buen funcionamiento*. Estas son sus palabras: “Sin comunicación no puede haber ningún equipo de trabajo”, “Cuando no hay comunicación hay un retraso de información y de

entendimiento, esto propicia retraso en el trabajo, además de que puede estar mal elaborado...”, “La comunicación es la base para trabajar en armonía y nos posibilita a elaborar trabajos de calidad”. (Ramírez, 2002:183) El punto que habría que analizar, es el por qué no hacen algo al respecto, si se está consciente del problema comunicativo.

### 3.4.3.2 Problemas comunicativos

Otra *representación* que perciben los actores, es la existencia de *problemas comunicativos*; ellos expresan que: “No existen los conductos adecuados de comunicación, aunque si hay, pero son ortodoxos... la comunicación aquí es lenta y burocrática, no es sencilla, ni fluida, ni debe ser sólo descendente, sino ascendente.” “No hay fluidez en la información, lo importante es que baje”. “El mayor grosor de la comunicación es informal, nos llegan por rumores”, “Los boletines no sirven porque después de estar trabajando aquí todo el día, nadie quiere seguir leyendo nada respecto al trabajo”. (Ramírez, 2002:184)

Con lo anterior, se piensa que si la comunicación no baja, por algún lado tiene que fluir, y el rumor y la comunicación informal entre operativos es lo que hasta el momento ha sostenido el “hilo” de la comunicación y de alguna manera ha sido la manera de mantenerse informados.

### 3.4.3.3 Información insuficiente

*La información resulta insuficiente para la correcta elaboración de actividades*, esta afirmación es otro resultado de las *representaciones* de los actores operadores dicen que: “Las órdenes nos las dan incompletas, deberían plantear mejor que se tiene que hacer... Las órdenes muchas veces no son claras, no te dicen qué quieren, ni cómo lo hagas, ni nada. Nada más dicen hágame esto y ahí tu sabes como lo haces”. Ante esta situación el jefe de departamento se justifica explicando que “La información debe bajar, no toda porque hay rasgos de confidencialidad en cada área”. (Ramírez, 2002:185) Cabe señalar, que estamos de acuerdo en que hay un grado de confidencialidad en alguna información pero las formas de trabajo no lo son, por ende deben ser bien conocidas por los operativos.

Por otro lado, los mandos medios y superiores también desconocen parte de su trabajo, pero tal parece que así lo planean y lo entienden de una manera como diciendo “para que lo hago, si se corre con suerte me ascienden a otro puesto o área”. Es decir no les interesa conocer totalmente el área mientras tengan la posibilidad de subir o cambiar de área por otros medios.

Lo importante aquí es atacar este problema de la manera mas factible posible, y ésta puede ser en hacerles ver que no siempre el camino de “el llevarse bien con el de arriba” puede ser la mejor alternativa para escalar, es decir hay que fomentar la idea de que la manera de lograr un ascenso, puede ser más viable por el esfuerzo y dedicación aplicada en su trabajo. Inculcar la valoración laboral y considerar si están listos o son aptos para colocarlos en otro puesto mejor.

#### 3.4.3.4 Conocimiento o desconocimiento de información

En relación a, si los actores *conocen la misión, visión, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo*, se obtuvo lo siguiente: “...hay desconocimiento de los lineamientos y objetivos del Registro (RENAPO)...” “...no todos lo conocen, porque a veces la misma gente no se interesa en preguntarlos...” “No todos sabemos el objetivo, anteriormente se daba un folleto, un engargolado donde venía que es el RENAPO, decía: conozca lo que va a hacer el RENAPO. Pero ahora, tu entras y sólo te dicen lo que vas hacer, te dicen cuáles son tus cosas, pero no *para qué*”. “No se da esto, supongo que hay que pedirlo al jefe”. (Ramírez, 2002:187)

Los actores, reconocen la importancia de tener este tipo de información, no obstante, nos damos cuenta que desconocen hacia dónde se dirige la organización y sus objetivos y, que ante tales circunstancias no se han realizado acciones para darlos a conocer. Queda en el aire la incógnita *¿para qué?*, el responderla ayudaría mucho a comprender a los operativos el motivo de su trabajo y de la existencia de la organización y el porqué está en ella, puede ser una motivación y así salir adelante.

#### 3.4.3.5 Confidencialidad en la información

Anteriormente, se tocó el tema de la *confidencialidad en la información*, al respecto los actores señalan que “Cada departamento

tiene un 1 o 2 % de confidencialidad, pero no debe afectar en el manejo de los procedimientos para llegar al resultado del organismo.” “Se deben conocer las áreas pero siempre con respeto... nadie debe tomar atribuciones que no le corresponden”, “Toda área maneja datos confidenciales, ni en la propia área de dirección se les da información de importancia. No todo es bueno que se sepa. El ambiente esta muy viciado, las propias áreas se restringen la información, se autocensuran”. (Ramírez, 2002:189)

Tal parece que el 1% y 2% grado de confidencialidad que tiene cada departamento, en una escala del 1- 10, éste grado confidencial realmente se convierte en un 8%, debido a que no hay comunicación y se sabe muy poco de lo que hay que hacer. Es correcto que no todo es bueno que se sepa, pero en esta organización no se sabe casi nada. Habría que tener clara la información que en verdad es confidencial y la que no lo es.

También, se halló que solo se les considera importantes a los que son jefes y principalmente al director general. Ésta es una ideología que habría que cambiar en el sentido que, los jefes son importantes por la responsabilidad que tienen, más no significa que los operativos u otros empleados de niveles inferiores no lo sean. Ellos mismos lo dicen “somos como una familia” y como tal deben aprender a distinguir entre autoridad y autoritarismo. Una parte buena es que en la nueva administración éste problema comienza a combatirse.

#### 3.4.3.6 Causas y conflictos comunicativo- informativos

Es el turno de analizar cómo representan la realidad los actores del departamento de la SSAE del INBA, así como las *causas y conflictos comunicativo- informativos*. Ellos expresan su situación en explicaciones como estas: “Resuelvo mis dudas por cuenta propia porque la instrucción es vaga... me surge como un sentimiento de impotencia, porque no existe reconocimiento al esfuerzo, la DSE lo ve como tu obligación”, “Para resolver mis dudas le pregunto a todo mundo, me incomoda mi trabajo cuando no me dan la información necesaria...”, “Falta información para desarrollar el trabajo y la poca que hay baja de manera parcial de la DSE... El problema es que en la dirección hay un gran cuello de botella. Y las palabras de la DSE son “aquí nadie sabe hacer las cosas, solamente yo”, “no cabe duda, esta gente quiere destruir al INBA”. (Granillo, 1998: 175)

Localizamos que *la falta de información y comunicación* produce incomodidad, no hay valoración del trabajo ni de las personas, y por ende no hay estimulación ni motivación. Se está acrecentando el mal ambiente y las malas relaciones. También, se culpabiliza equivocadamente de que están destruyendo al INBA, pero la DSE no se considera como parte de esta destrucción; esta actitud de excluirse de todo mal de la organización no le queda a la DSE, pues los resultados de esta investigación indican todo lo contrario.

El personal de la SSAE considera que *la comunicación también juega el papel de mediadora para cooperación en el trabajo*. La prueba está en que lo perciben de esta manera: “En este departamento todos cooperamos” (analista), “cualquier error que detectes me lo pasas y rápido lo saco, sin que se enteren” (informático), “Le aclaro que solamente lo hago porque me lo pidió usted, pero si le dice a la DSE que yo lo lleve, no voy”. (Mensajero) (Granillo, 1998: 180)

“Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar o es pobre, se atenta contra eficiencia por falta de colaboración” (Flores, 1990; 24). Por tanto, la DSE rompe los lazos del apoyo y de solidaridad entre los actores.

En estas palabras, se entiende que existe la cooperación para realizar el trabajo, aunque a su vez, se presenta una limitante que es la DSE, pues al parecer por los comentarios, ésta se opone a la participación de los actores.

El jefe de departamento señala: “Mi comunicación es flexible hacia nuestros subalternos, pero del nivel de mando medio hacia arriba, tienes que reforzarla permanentemente”. (Granillo, 1998: 180) Esto indica que hasta los jefes les cuesta trabajo relacionarse con los niveles altos. También consideró el siguiente punto: “Desde que entré a trabajar en la DSE a la fecha ha cambiado el ambiente de trabajo en la SSAE... se puede hablar de compañerismo o solidaridad. El hecho de que la subdirectora maneje la información y la comunicación de manera más fluida con jefes de departamento, te permite establecer una relación más cordial. Pero con la DSE la relación sigue siendo conflictiva como desde el principio”. (Granillo, 1998:181)

Reiteradamente, vemos que la DSE es un factor que ha alterado muchos sucesos en la organización.

Se denota que la acción comunicativa de la SSAE cumple un papel importante ya que es la que les ha ayudado a defenderse del ambiente hostil que proviene de la DSE.

El grupo de discusión, nos ayudó a la obtención de representaciones de los actores del HIMFG, esta técnica de aproximación a la realidad social nos permitió ver que los actores de éste hospital expresan gusto por las labores que dentro de su organización realizan, expresándose de esta manera: “El departamento de Comunicación Social 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”, “Es bonito que la gente te conozca y saluden”, otros opinan: “Su labor es bonita, no tienen límite porque sus funciones son muchas”. “Su labor es importante”, “Es bonito el servicio que prestan”. (Salado, 2004:227)

Estas representaciones, nos indican lo primordial y elemental que es la labor de los actores dentro del departamento de Comunicación Social y sobre todo dentro de una organización como lo es el Hospital. Vemos que el orgullo, es participe en sus actividades lo cual debe ser muy reconfortante, pues ellos se sienten contentos de informar a la gente que solicita el servicio del hospital, al menos esto pasa con los integrantes de los módulos de información.

En ocasiones la aceptación y la integración de personas en el grupo de trabajo se torna un poco difícil, pues les cuesta trabajo aceptar a personas que de alguna manera las consideran ajenas, o como generalmente pasa, a veces las cuestiones personales se antepone contra lo laboral. Sin embargo, “cuando ya se integran al grupo es bonito. No hay obstrucción de información”, “Actualmente su grupo de trabajo es bonito”. (Salado, 2004:228)

Ellos consideran de suma importancia el apoyo que hay que tener unos con otros, pues el estar en armonía y con buenas relaciones permite mantener ese enlace de comunicación pues “sin ese enlace adecuado, Comunicación Social no podría otorgar una buena información a su público”. (Salado, 2004:229) Esto indica, que los integrantes que forman parte de los módulos de información, están consientes de que son mediadores entre el público y la organización, hasta lo son dentro del

mismo departamento pues a veces ellos mismos conducen la información al área, por tal motivo es que deben cumplir bien con sus funciones.

Por otro lado, la otra fracción que compone el departamento de Comunicación Social, se vence por la mala comunicación, no mantiene informados a sus integrantes pues estos “ en ocasiones no se esperan a que les llegue la información. Entre ellos la buscan, se actualizan”. (Salado, 2004:229)

Los actores consideran que “Antes se sabían de inmediato los cambios; hace años que se acabó eso. También creen que “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”. (Salado, 2004:230) Lo que nos lleva a pensar que, más allá de que la información no circula como debe, el problema también radica en que no hay novedad en las labores, siempre hacen lo mismo, esta rutina ha provocado hastío en los actores y con ello a llegado afectar los flujos comunicativos.

Se observó, que los actores ante una obstrucción en los flujos comunicativos o en la detección de un cuello de botella en la información, ellos se movilizan inmediatamente para obtenerla, lo que habla bien de su buena disposición e interés por tener el conocimiento necesario para realizar sus actividades, e indica que para ellos la información es primordial pues sin ella sus labores se verían entorpecidas.

El análisis de estos discursos, nos llevó a descifrar lo importante que es para los actores del departamento de Comunicación Social y su servicio, pues se sienten bien al saber que están colaborando en la atención de los pacientes. Esa labor les satisface demasiado, que no les permite poner pretextos a su trabajo. Este comportamiento es un tipo de motivación alentador que posiblemente ha hecho que el departamento de comunicación permanezca, así como también es un indicador de que se sienten arraigados e identificados con la organización.

Toda esta gama de representaciones en los casos analizados, nos conduce a trazar el curso de la comunicación y la información en las organizaciones públicas. Por un lado se encontró similitud al identificar que el proceso de información y comunicación presenta anomalías derivadas por la falta de planeación, prevención y supervisión en los procesos de la organización. Por otro lado, la raíz de estas fallas pueden ser causas por la estrecha relación que estas organizaciones tienen con su entorno, ya que su origen es el ser instituciones de gobierno, lo cual



les da mucho peso, ya que la posición de una organización pública ocupa un lugar importante dentro del ámbito empresarial, nacional, mundial y social. Más aún, gracias a esa importancia que tiene este tipo de organizaciones, los actores buscan beneficios que les permita obtener y garantizar su estabilidad tanto económica como social de mayor a menor medida. Es decir, de acuerdo al tipo de persona en relación a su personalidad, habilidades y conocimientos, se determinará su alcance dentro de la organización. Con lo anterior, nos aproximamos a hablar del poder, el cual les da esa seguridad a los actores de auto realizarse en todos los aspectos, sin importar las medidas que tengan que tomar para lograrlo. El poder es uno de los agentes principales que ha propiciado los conflictos en la organización y por supuesto en los procesos de información y comunicación.

#### 3.4.4 Propuestas

En la investigación hecha a el RENAPO, los actores fueron invitados a exponer sus *propuestas* para mejorar la comunicación y lo más destacable fue que en primer lugar, expusieron que la comunicación es fundamental para ellos, proponen que el acercamiento en el sentido que la comunicación oral puede ser más efectiva que la escrita y a su vez la escrita debe ser renovada para que no sea aburrida y genere el interés por leer los folletos o boletines. Propusieron alentar la elaboración de juntas y reuniones tanto formales e informales, donde participen todos para estar bien informados, así como el “planear un proyecto de flujo de comunicación”. (Ramírez, 2002:193) Sin embargo, creen que el factor económico y contar con mayor presupuesto en su institución, sería una estrategia que la consideran como una solución para que la comunicación sea buena.

Ante estas propuestas, puede percibirse un llamado de auxilio y de solución a sus conflictos, deseos de ser escuchados y de estar informados, se percibe la lucha por una buena salud en sus relaciones y comunicaciones y por un bien estar organizacional.

Cabe señalar que el factor económico es necesario, pero no fundamental para mejorar las relaciones informativas y comunicativas. Lo que hace falta no es dinero, sino disposición.

### 3.4.5 Diagnóstico

Lo anterior, permitió identificar los conflictos *comunicativos-informativos* que existen en estas organizaciones. Los conflictos son señal de las diferencias que hay entre los miembros de la organización, se aprende y se acostumbra a vivir en conflicto, hasta cierto punto es sano, pues si todo fuera perfecto no existirían los cambios, la innovación, la solución, hasta las investigaciones no tendrían sentido. Sin embargo, el estar en constante conflicto, por obviedad tiene su parte mala, se desencadenan aspectos que no favorecen a la organización ni a sus miembros. Generalmente se aprecia la presencia de mecanismos de comunicación poco fluyentes que propician los cuellos de botella que detienen el flujo de información. También, se detecta falta de interés por parte de los altos mandos en establecer buenos conductos y vías de comunicación y parte esta falta de interés se le relaciona con la lucha por el poder. Consecuentemente es casi nula la participación de operativos en opinar o dar su punto de vista en relación a las actividades de su área o en relación a la organización. A ello, le agregamos el desconocimiento total de las metas, objetivos, valores y demás organizacionales.

Por el lado del proceso real de la organización, podemos decir que no existe buena comunicación, hay información interrumpida, hay mecanismos con fines distintos al de los de una comunicación real. Cuando no hay retroalimentación entre los actores organizacionales, el ciclo comunicativo se pausa por tanto preexisten los conflictos.

Dentro del ámbito formal, la comunicación existe, hay mecanismos para conducirla, la consideran cómo integradora y mediadora entre las diferentes áreas, entre su público tanto interno como externo, pero la realidad es otra. Normalmente, le es usada como un vehículo para dominar, la usan, más no la aprovechan, la utilizan más no la emplean adecuadamente, la manipulan, más no la impulsan, en ocasiones la precipitan más no la meditan, la afectan, más no la normalizan, la obstruyen más no la facilitan.

Las formas de comunicar o transmitir un mensaje no se hacen por los beneficios o ventajas que tenga, si no lo hacen como mejor les antoje o de acuerdo a los intereses propios que tengan.

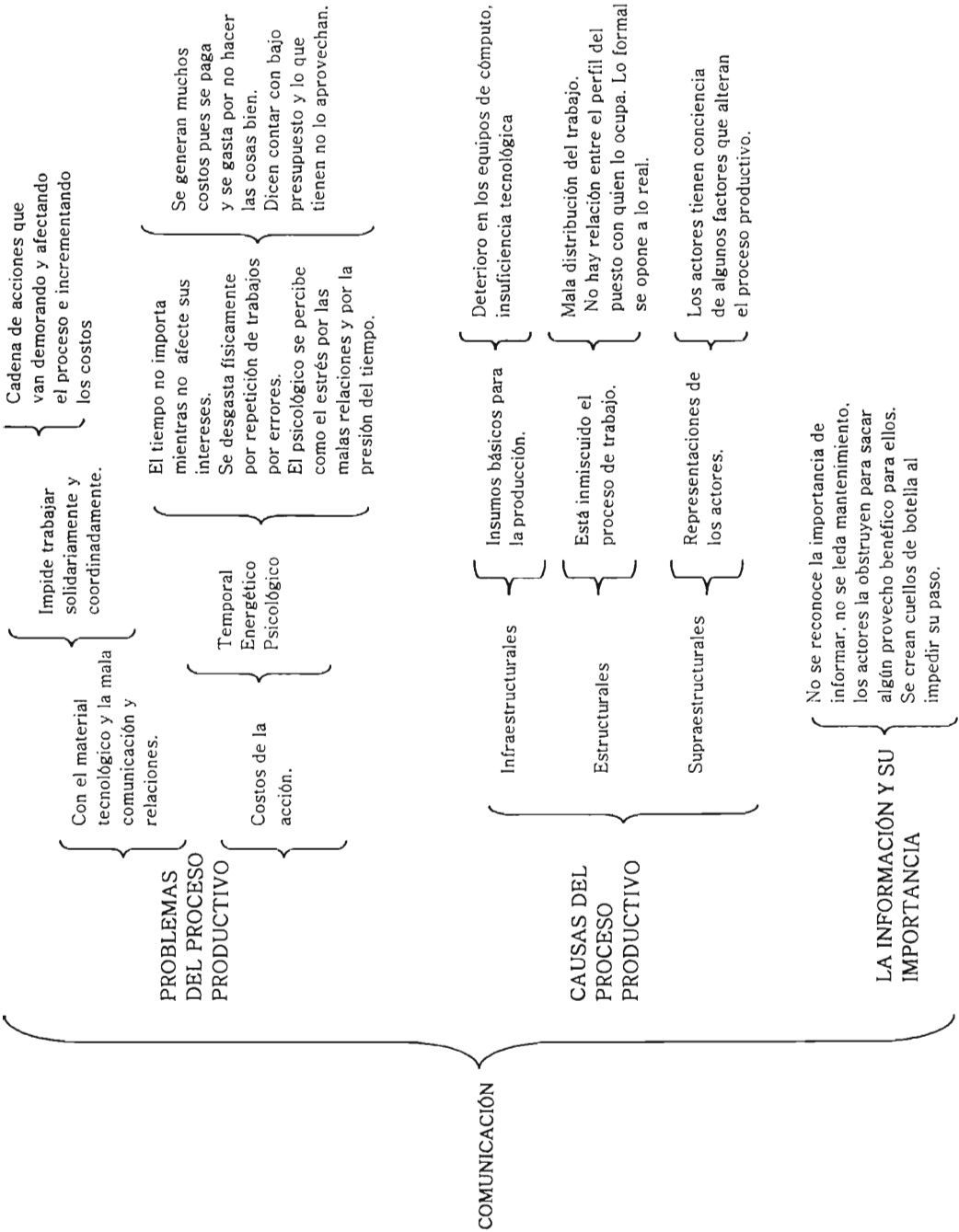
Otras acciones que han mermado el proceso de comunicación, al menos en tres de los casos, es que el continuo cambio de directores de áreas o jefes, propicia también el cambio en formas de trabajo y hasta

nuevos integrantes lo cual modifica las relaciones, y entre ellas la manera de comunicar e informar sea para bien o mal de las organizaciones y de los quien las componen.

Cabe destacar que estos conflictos pueden ser vistos como señal de cambio, de mejora, de atención, de tomar decisiones para renovar y corregir los errores. No hace falta buscar la manera de cómo hacerlo pues para muestra, la comunicación es viable para comenzar a resolver las dificultades. Y el ¿cómo? Se irá determinado paso a paso de acuerdo a las situaciones que se vayan derivando en el proceso de mejora.

Observamos, que son representaciones con mínimas diferencias, sin embargo muy relacionadas pues se identificaron casi los mismos conflictos.

### 3.4.6 Cuadro 4



Los actores reconocen que la comunicación es vital para el funcionamiento, mientras que otros la frenan. Por lo tanto existen problemas comunicativos en el sentido que no hay conductos, ni formas adecuadas para llevarla a cabo, la información no baja, y el rumor es la forma que los mantiene informados. Por consecuencia, la información resulta insuficiente, las instrucciones son incompletas y poco claras. Algunos mandos medios y superiores no se interesan por conocer del todo su área a cargo ya que se encuentran en espera de subir o cambiar de puesto. Los actores desconocen lineamientos y objetivos organizacionales.

### REPRESENTACIONES

Se habla de confidencialidad en la información, y con ello se justifican, sin embargo se desconoce más allá de lo confidencial. Se maneja la idea que, sólo los jefes son importantes por la responsabilidad y el puesto que tienen. Las causas comunicativo informativas surgen por la falta de información, por los cuellos de botella que se forman y a su vez generan incomodidad, no hay valoración del trabajo, se oponen a la participación de los actores y a pesar que la labor de comunicar es bonita pues las funciones son muchas, los problemas siguen. La aceptación e integración se torna difícil, se obstruye información y cada uno busca la mejor forma para obtenerla y actualizarse.

### COMUNICACIÓN

Falta de planeación prevención y supervisión en los procesos.

La importancia y reconocimiento de las organizaciones públicas, da pie a la lucha de poder y con él buscar la estabilidad y seguridad en la vida del actor que lo persigue.

Falta de interés por soluciones

No hay retroalimentación.

Las formas de actuar van encaminadas a intereses individuales y no organizacionales.

La comunicación es fundamental, por tanto debe fomentarse la comunicación oral, la escrita debe ser renovada, conviene elaborar juntas y reuniones formales e informales, planear proyectos para el mejor flujo de información. Nota: Los actores también consideran que con un aumento al presupuesto ayudaría a una mejor comunicación.

### PROPUESTAS

Sin embargo, la economía es necesaria, más no fundamental para mejorar los procesos de comunicación e información. Lo que hace falta es disposición y no dinero.

A la comunicación le es usada como un vehículo para dominar, la usan, más no la aprovechan, la utilizan más no la emplean adecuadamente, la manipulan, más no la impulsan, en ocasiones la precipitan más no la meditan, la afectan, más no la normalizan, la obstruyen más no la facilitan.

### 3.5 La cultura

Nuestro penúltimo apartado, corresponde en señalar aquello referente y en relación a la cultura, donde se expondrá la *cultura en torno a las organizaciones*, así como los *recursos vitales* con los que cuenta, como lo son: el proceso de *socialización y en culturización*, la *misión, conocimiento, participación, liderazgo, consistencia, selección y reclutamiento, claridad organizacional, rituales, tótem corporativos, ideología, comunicación y negociación*. Cometeremos acerca de los rasgos culturales localizados tales como: *centralismo, control de la información, comunicación descendente, cuellos de botella, desarrollo de recursos humanos, organigramas jerarquizados*, así como, el *tradicionalismo e individualismo*.

#### 3.5.1 Cultura organizacional

La cultura, puede ser entendida como “un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio e un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras”. “La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo”. (Rivas Quinto José. Desarrollo organizacional, junio 2003)

En cuanto a la cultura organizacional, Robbins la define como el “conjunto de características fundamentales que aprecia la organización, designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras”. (Robbins, 1987: 440)

La cultura organizacional nos hace referencia a la historia y ser de la organización, donde se ven implicados desde los fundadores y las hazañas por las que ha recorrido, también parte de ella se refiere a los ritos y ceremonias que llevan, así como los símbolos y colores que identifican a la organización.

No obstante, la cultura en las organizaciones va mucho más haya de reconocer quienes son los fundadores o que tipo de ritos practican. Tiene que ver más con lo que se cree, lo que se piensa, en cómo se hacen las cosas y en cómo son identificados. Es decir, puede ser percibida como el conjunto de valores y creencias por las que se conduce y guía la organización. Pero más que nada, hablar de cultura,

también va ligado al comportamiento y la educación de las personas que la integran, ya que forma parte de la formación de la personalidad del individuo.

En la cultura de una organización intervienen aspectos o rasgos como lo son la ética, la filosofía, los valores, los ritos, misión, propósitos, héroes, símbolos, creencias religiosas y lo que en ella acostumbran hacer. También, es introducirnos a un terreno basto y diverso, pues la cultura ha existido siempre y los rasgos que la caracterizan las hay en cantidades; es recurrir al estudio de las raíces y los orígenes de nuestros antepasados, revisar los trayectos y afectaciones por las que ha pasado a través de los tiempos. Sin lugar a duda la cultura esta presente como sombra de las acciones y rasgos de las personas.

La cultura puede ser vista en diferentes dimensiones, desde el universal que son los rasgos que componen a cada país o nación, hasta de manera más específica o especial, como la cultura que comparten algunos miembros de la sociedad pertenecientes a ciertos grupos, ya sea por su género, clase social, religión, edad, región, estilo de vida, profesión, etc. y las organizaciones forman parte también de esta dimensión.

La cultura organizacional, es determinada por rasgos que implementan los actores así como los ya establecidos o dictados por su antecedencia.

Principalmente, las organizaciones se rigen bajo reglas y ciertas normas que le permiten controlar a la organización y principalmente el comportamiento del empleado. Estas medidas, pueden ser señaladas como mediadoras de las acciones que se lleven a cabo en la organización, lo mismo pasa en el planeta que vivimos, quien se pasa un alto, con base a las normas de tránsito es merecedor de una infracción o multa y es una manera de controlar el tránsito en las ciudades.

Es decir, "la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados". También lo es "un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento". (Robbins, 1987: 444)

Por tanto, podemos entenderla como aquel conjunto de pautas de conducta, valores e ideas, símbolos y formas normativas compartidas. Sin

embargo, suena una definición simple, y la cultura va mucho más allá de conocer su definición. Lo substancial es comprenderla y saber qué papel desempeña dentro de una organización, así como conocer su importancia dentro de su ámbito.

La cultura cumple funciones elementales dentro de las organizaciones, la principal es que, define el comportamiento de los actores, en segundo lugar, da estabilidad y control en la organización, y tercero, transmite un sentido de identidad de acuerdo a los valores, creencias, y ritos que inculca a sus actores, lo que la lleva a establecer distinciones con otras organizaciones.

Cuando hablamos de cultura organizacional, nos referimos a la cultura predominante, es decir, a la que expresa los valores principales y que comparten la mayoría de los integrantes. Aunque, no hay que confundir lo predominante, con cultura fuerte, pues la última “se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.” Por tanto “una cultura fuerte ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros” (Robbins, 1987: 444)

Una vez comprendidos los aspectos en relación a la cultura organizacional, observaremos cómo se desempeña en las organizaciones públicas estudiadas.

### 3.5.2 Recursos vitales de la cultura organizacional

Cuando se habla del funcionamiento en las organizaciones, se tocó el tema de los *recursos vitales de la cultura* en cuestión a la misión, visión, valores y filosofía, en donde se determinó que las organizaciones cuentan con tales lineamientos, aunque por el desconocimiento de ellos se ha provocado la falta de identidad con su organización. A partir de ese punto, comenzaremos a descifrar la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio.

Alcanzar el modelo de funcionamiento de la cultura organizacional, implica disponer de *recursos vitales* que permitan la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización.



A continuación se explicarán y se mostrará si las organizaciones estudiadas cuentan o no con los recursos.

#### **3.5.2.1 Proceso de socialización y enculturización:** Inculcación de valores, cualidades y habilidades deseadas.

Dentro de las organizaciones públicas se puede observar que dicho proceso no se lleva tal cual. Vemos que formalmente poseen valores organizacionales, más aún, la mayoría de los actores los desconocen, además la información en algunos casos carece de actualización. Por tanto las cualidades y habilidades deseadas tampoco cuentan con ellas, en el sentido formal organizacional, pero como individuos, cada uno cuenta con un tipo de personalidad que les permite expresar estos modos de ser y actuar. Es decir, más que inculcar, lo que se muestra son los valores, cualidades y habilidades individuales más no organizacionales. En algunos casos, los jefes sí se interesan por expresar lo que desean de sus empleados con base a las actividades que deben de desempeñar. En otros casos, se intenta unificar al equipo de trabajo pero suelen presentarse favoritismos.

#### **3.5.2.2 Misión:** Sentido de la organización, de las relaciones y de la actividad.

Parecidamente pasa con la misión, existe formalmente, los manuales de procedimientos los hay, sin embargo, no los dan a conocer, el personal nuevo, ingresa sin obtener algún tipo de información. Y en cuanto las relaciones, se establecen a través de los organigramas, o mejor dicho se efectúan a través de las relaciones de poder (normalmente con el fin de conseguir beneficios personales).

#### **3.5.2.3 Conocimiento:** Investigación, programas de capacitación.

En cuanto a los programas de capacitación, las organizaciones cuentan con ellos, por ejemplo el Hospital Infantil constantemente tiene que estar actualizado en cuanto a tecnología y enfermedades para atender a sus pacientes. Más aún, las áreas que no involucradas en esas actividades como lo son las administrativas, distan de ser consideradas para algún programa de capacitación.

Por otro lado, el contar con programas de capacitación e investigación, no significa que todos los integrantes tengan acceso a ellos, pues algunos lo ven cómo perder el tiempo o simplemente los jefes le niega a su personal el permiso para acudir a dichos cursos. Otro motivo podría ser que no los aceptan, pues el adquirir nuevos conocimientos, es considerado como una fuerte fuente de poder. Si alguien sabe más que uno, se tiene el temor que sea desplazado en su trabajo.

#### **3.5.2.4 Participación:** Consenso sobre lo que se tiene que hacer.

Dicha situación es casi nula especialmente en los operativos. Falta de participación, en el sentido que no son consideradas sus aportaciones u opiniones respecto al trabajo, y si los dejan expresarse a veces toman represalias. El poder también se ve inmerso afectando la participación de los operativos, pues sólo se les hace participes a personal de confianza.

Por otro lado, hay organizaciones cómo la Escuela Preparatoria 118, donde el director ha procurado integrar a su equipo de trabajo y los hace participes en los eventos, o en la elaboración de programas de estudio, seleccionando principalmente al personal más apto en relación al tema.

Por tanto, la participación es un aspecto que es controlado por los líderes organizacionales, lo que en otras no lo han efectuado.

#### **3.5.2.5 Liderazgo:** Promoción del ejemplo a seguir.

La opinión sobre el liderazgo, se encuentra dividida de acuerdo a las representaciones de las distintas subculturas. Es decir, para algunos, los jefes no cuentan con el carisma necesario para ser líder, ya que la manera en que les hablan no es la adecuada en lugar de hablar les ordenan, mientras que para otros, es el apoyo principal, pues trata de dirigir e integrar bien al grupo, da soluciones, está al tanto del cumplimiento de las tareas. En otros casos, los constantes cambios de director, no permiten establecer un líder en la organización o en el área de trabajo.

#### **3.5.2.6 Consistencia:** Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

De entrada, los diagramas de flujo en cuanto al funcionamiento de las áreas estudiadas de cada organización, presentan diferencias entre lo formal y lo real, por ende, no hay congruencia.

Lo que se dice, es lo que define a la organización, lo que se hace es lo que concluye la organización. La coherencia entre el parecer y el hacer, no es el fuerte de las organizaciones públicas, hay formalidad, pero no se aprecia en la realidad.

#### **3.5.2.7 Selección/ Reclutamiento:** Programas de inducción.

Cada organización, cuenta con un departamento encargado de seleccionar y reclutar personal, no obstante, el proceso se da generalmente por medio de recomendaciones amistosas. Se contrata, mas allá de si el nuevo personal es apto o no para realizar las actividades que le encomendará la organización. Los programas de inducción son simples presentaciones ante el grupo de trabajo y se acabo; lo demás se va conociendo conforme pasa el tiempo.

#### **3.5.2.8 Claridad Organizacional:** Proyectos, reglas de actuación y proyectos de vida.

La claridad es mínima, pues si pocos conocen los objetivos y misiones de la organización, otros no tienen claro hacia dónde se dirigen. En relación a la manera de comunicar avisos, en ocasiones es poco entendible, o no hay instrucciones para elaborar el trabajo. Existen proyectos organizacionales y se desarrollan algunos, no obstante, por el desconocimiento de ellos puede llegar a afectar los proyectos de vida.

#### **3.5.2.9 Rituales:** Ceremonias de promoción interna, reconocimientos y estímulos.

En RENAPO y el INBA, los ritos son casi inexistentes, excepto cuando la SEGOB hace celebraciones, es cuando se hacen presentes. En caso que realicen un ritual, se le consideraría a aquellos descansos que se dan para desayunar, platicar un rato.

En el caso de la EPO 118 y el HIMFG, contemplan las celebraciones como lo son el día del maestro, y en el hospital hacen

eventos cuando se celebra el día del niño principalmente. Los rituales que practican también los hacen cuando hay algún cumpleaños o es día de las madres. Otro tipo de rituales poco definidos, son aquellas pequeñas reuniones dentro del área de trabajo para convivir, platicar o como todo, se dan su descanso.

**3.5.2.10 Tótems Corporativos:** Objetos, signos, construcciones, entre otros, que encarnen los valores de la organización.

El HIMFG, tiene objetos simbólicos como el símbolo o escudo (ixtilton: 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.

En RENAPO el lema del “Cambio” por la nueva administración panista, es un tótem que ha surgido, aunque en la realidad no hay ninguna modificación.

En la Preparatoria, el mayor tótem para los alumnos es el se dan a conocer con el nombre “Prepa 118” y en segunda instancia el escudo.

**3.5.2.11 Ideología:** Sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización.

Trabajan bajo una ideología de cambio cuando no la hay, su ideología es organización grande + pública = a poder grande, conformismo, y que se muevan bajo relaciones de poder.

**3.5.2.12 Comunicación:** instrumentos de transmisión de los valores: cuentos, leyendas, relatos, narraciones, mitos, gestión de los signos y de los símbolos; tareas y procesos.

Cuentan con manuales de procedimientos, más, carecen de canales y vías adecuadas que les permitan retroalimentarse para desempeñar mejor su trabajo. No cuentan con manuales de identidad o libros de presentación que les permita transmitir narraciones, leyendas o relatos de lo que creen, así como de sus principios éticos en relación a la organización. Como tampoco hay manuales de inducción.

### 3.5.2.13 Negociación: Conciliación de intereses y construcción de un proyecto común.

Las negociaciones, son acuerdos que se dan entre dos partes, aquí lo único que se negocia es el poder. Si se buscara el “ganar-ganar” dentro de la institución, se podrían conciliar los intereses que ayudaran a la construcción de un proyecto en común. En el caso de EPO 118, la negociación se lleva cuando los actores se dan cuenta que al conservar su buena imagen tanto interna como externa, tendrán mejores ingresos de alumnos, así como también es aplicable en sus actividades ya que si colaboran en los eventos, se ganan la satisfacción de haber participado y además el reconocimiento del director.

Se puede notar que, en mayor y menor medida las organizaciones, cuentan con los recursos vitales de su cultura pero gran parte de ellos se han dañado y obstruidos por factores que alteran el desarrollo organizacional. Constantemente se ha dicho que el poder es uno de ellos, otro puede ser la falta de interés o conformismos. Aunque, también se observó que no todo es malo, a lo largo del análisis, también hemos observado conductas que su intención es también el favorecer a la organización y a sus integrantes. En el último apartado se establecerán las fortalezas y oportunidades que presentan.

### 3.5.3 Rasgos culturales

Lo anterior nos lleva a determinar algunos *rasgos culturales* que caracterizan a las organizaciones públicas estudiadas. Es importante mencionar que en nuestro objeto de estudio se reconocieron seis de los trece rasgos culturales más importantes de las organizaciones mexicanas (2001) expuestos en la investigación hecha por Jaime Pérez Dávila. (Salado, 2004:265)

#### 3.5.3.1 Centralismo

Se observó que las organizaciones públicas presentan centralismo pues la mayoría de las acciones y decisiones dependen de su entorno y de las altas jerarquías. Tanto las acciones, decisiones, información, entre otros, se localizan solo en las direcciones y altos mandos, lo que impide la nula participación de los demás niveles y actores. En el INBA sucede

que: “Por cuestiones internas de la DSE muchas decisiones se quedan sin resolver y retardan tu trabajo”. Lo que nos muestra que el centralismo rompe con el esquema de organización y trabajo en equipo.

### **3.5.3.2 Control de información**

Se nota que, se omite mucha información importante para desempeñar las labores. A su vez incrementa la incertidumbre, pueden provocarse errores en las actividades por desconocer las formas de elaboración o las instrucciones. Se notó, que principalmente se controla la información por que les da cierto poder de conocimiento. Como ejemplo, dice una analista del INBA: “He llegado a preguntar a mis compañeros sobre lo que hacen, me interesa conocer lo que se trabaja, sin embargo encuentro trabas de gente que creen que les voy a quitar su chamba y responden de manera seca”. Esta es una de las maneras por las que se controla la información.

### **3.5.3.3 Comunicación descendente**

En las organizaciones públicas se practica más la comunicación descendente, ya que se obstruyen los canales y flujos informativos por el control y el desinterés, y en ocasiones no permiten que viaje en todas direcciones. Por ello existe una comunicación informal que le permite a los demás niveles enterarse, ya sea a través del rumor o porque ellos buscan por otros medios la manera de mantenerse al tanto al tanto.

### **3.5.3.4 Cuello de botella en la información**

Existe información que se detiene, además de los problemas ya mencionados, existen barreras que pueden ser como problemas en la emisión y recepción de mensajes que se ven obstruidos por la falta de habilidad o conocimiento para hacerlo, o de plano, el cuello de botella se forma, no tanto por la sobrecarga de mensajes, sino por los impedimentos que efectúan actores por tener información que les denote poder.

### 3.5.3.5 Desarrollo de los Recursos Humanos

Se descuida al personal, olvidan que necesitan capacitación y renovación continua en sus conocimientos y quehaceres organizacionales. Por ejemplo en el INBA en alguna ocasión se intentó hacer, pero quedó pendiente. Son importantes factores que a veces los ven como pérdida de tiempo y dinero.

### 3.5.3.6 Organigramas jerarquizados

Se apegan a ellos, ya que así legitiman el poder, se mueven bajo ese tipo de formalismos pues son los que garantizan su posición un tanto imposible para los niveles inferiores.

### 3.5.3.7 Tradicionalismo

En el presente estudio se lograron percibir dos aspectos más que pueden ser identificados como rasgos culturales. Hablo del *tradicionalismo*, el cual tiene que ver con todas aquellas formas y creencias que generación tras generación repetimos, ya que nos funcionan para actuar, interpretar y vivir el presente. En las organizaciones públicas, el *tradicionalismo* lo encontramos muy arraigado principalmente en las instituciones que han recorrido un largo camino de vida como lo es el INBA, donde se observa que las formas de trabajo siguen siendo las mismas que hace 30 años, se oponen al cambio y a la innovación, ya que esto les causa inseguridad. La prueba está en que la directora de la DSE expresa su incertidumbre diciendo: “aquí nadie sabe hacer las cosas, solamente yo”, “no cabe duda, esta gente quiere destruir al INBA”. Al expresar la palabra destrucción, se denota la oposición que se tiene ante el cambio, quieren seguir los mismos mecanismos ortodoxos y rígidos de antaño donde el trabajador no es visto como humano. Se observa resistencia al cambio, al respecto un jefe de departamento del INBA se expresa así: “ya no queremos dinosaurios en la administración pública. Yo creo que aquí, arriba, tenemos un bebe dinosaurio, no en términos de edades, sino en cuestión de mentalidad. Sus decisiones son dinosaurias y más cuando dice: “es porque yo lo digo y solo porque yo lo digo, así es”. No cabe duda que los grupos del poder y opresores no quieren cambios, porque no quieren ser excluidos.

También, hace falta innovar, principalmente el atraso en la tecnología y en el mantenimiento de la ya existente, ya que se detectan errores y contratiempos en la entrega de trabajos. RENAPO padece un poco al respecto, pues repetidamente duplican la asignación de CURP que a veces se da, por que los Registros Civiles trabajan con base de datos que es poco confiable y se cometen errores de captura. En el INBA suele pasar que “Las herramientas de trabajo son muy limitadas, a veces tienes que esperar para poder usarlas y tu trabajo también urge”.

### 3.5.3.8 Individualismo

Es el otro rasgo que se aprecio en los estudios de caso, donde se presenta desintegración en el sentido que, cada quien vela por sus intereses y lucha por obtener beneficios personales y no organizacionales. Quizá esto sea consecuencia por la falta de conocimiento de los proyectos, objetivos y metas organizacionales.

Es importante señalar, que los rasgos que se mencionaron y que caracterizaron a las organizaciones estudiadas, no deben generalizarse pues no todas se componen con las mismas ideas. Es fundamental, señalar que existen elementos que se innovan y otros que se mantienen, por lo cual no debe haber determinismos, ya que las organizaciones se estudian de forma particular y se concluyen rasgos específicos y sobre todo porque la cultura esta en continuo cambio.

Durante el recorrido de este estudio, se ha identificado que el caso del INBA es de alguna manera especial y un poco diferente a las demás organizaciones pues en ella se ha localizado mayor disfunción. Es decir, hay más burocracia, existe mucho autoritarismo, el instituto esta invadido de hostilidad. Quizá su larga trayectoria la ha llevado a recorrer caminos que la han disturbado pues ha pasado por todo tipo de cambios sociales, económicos entre otros del país.

Al Instituto Nacional de Bellas Artes, se le identificó un tipo de cultura denominada “*el bomberazo*” pues a los actores se les ve como “tragafuegos y bomberos que arriesgan su vida sofocando incendios”. (Granillo, 2004:217-218) El bomberazo, tiene que ver con la delegación de trabajos, la sustitución de trabajos que se quedan incompletos por hacer otros. Gran parte del tiempo, surgen actividades y se las encargan a personas que no son responsables de esas actividades, tiene que estar sacando trabajos que les encomiendan y que no les corresponde. Los



actores expresan que no es por que no lo quieran hacer, si no, más que nada por que lo ven como, un abuso, “el costo humano es muy caro”; ordenan y obligan sin considerar las necesidades del trabajador.

### 3.5.4 Diagnóstico

La cultura, interviene en el comportamiento de los actores en la organización y tiene que ver con lo que se cree, lo que se piensa, en cómo se hacen las cosas dentro de ella.

El funcionamiento de la cultura organizacional, implica disponer de *recursos* que permitan la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización. Sin embargo, se observó que los recursos con los pueden funcionar son conducidos en dirección opuesta al logro de objetivos organizacionales, pues en primer lugar, se desconocen los valores, misión, metas e información básica, por tanto su proceso de enculturización, misión y conocimiento se desmejoran.

A lo anterior le agregamos la escasez en la capacitación, la nula participación de los actores, pues el adquirir algún tipo de conocimiento, les hace pensar que adquieren poder y por tanto derecho de conseguir un mejor puesto.

El liderazgo es un tanto ficticio pues los dirigentes son cambiados constantemente, lo que no permite identificar al líder. En las organizaciones públicas se percibe un líder que integra y busca beneficios tanto propios como mutuos, más aún, resalta más el líder que ordena y lucha por el poder.

La consistencia se ve debilitada por la incongruencia entre lo que se dice y hace.

En el reclutamiento y selección de personal, intervienen las relaciones de poder por consiguiente se desvalorizan los conocimientos profesionales, las habilidades y perfiles de los puestos y las personas.

En ocasiones, hace falta claridad en las instrucciones e información importante.

El desinterés ha provocado que los rituales se desvanezcan, sobreviven los más representativos.

No se fomenta la importancia de los símbolos característicos de las organizaciones.

Su ideología de pertenencia a las organizaciones públicas, se basa en que obtendrán mayor poder.

No cuentan con el material comunicativo necesario para fomentar y transmitir los valores de la organización.

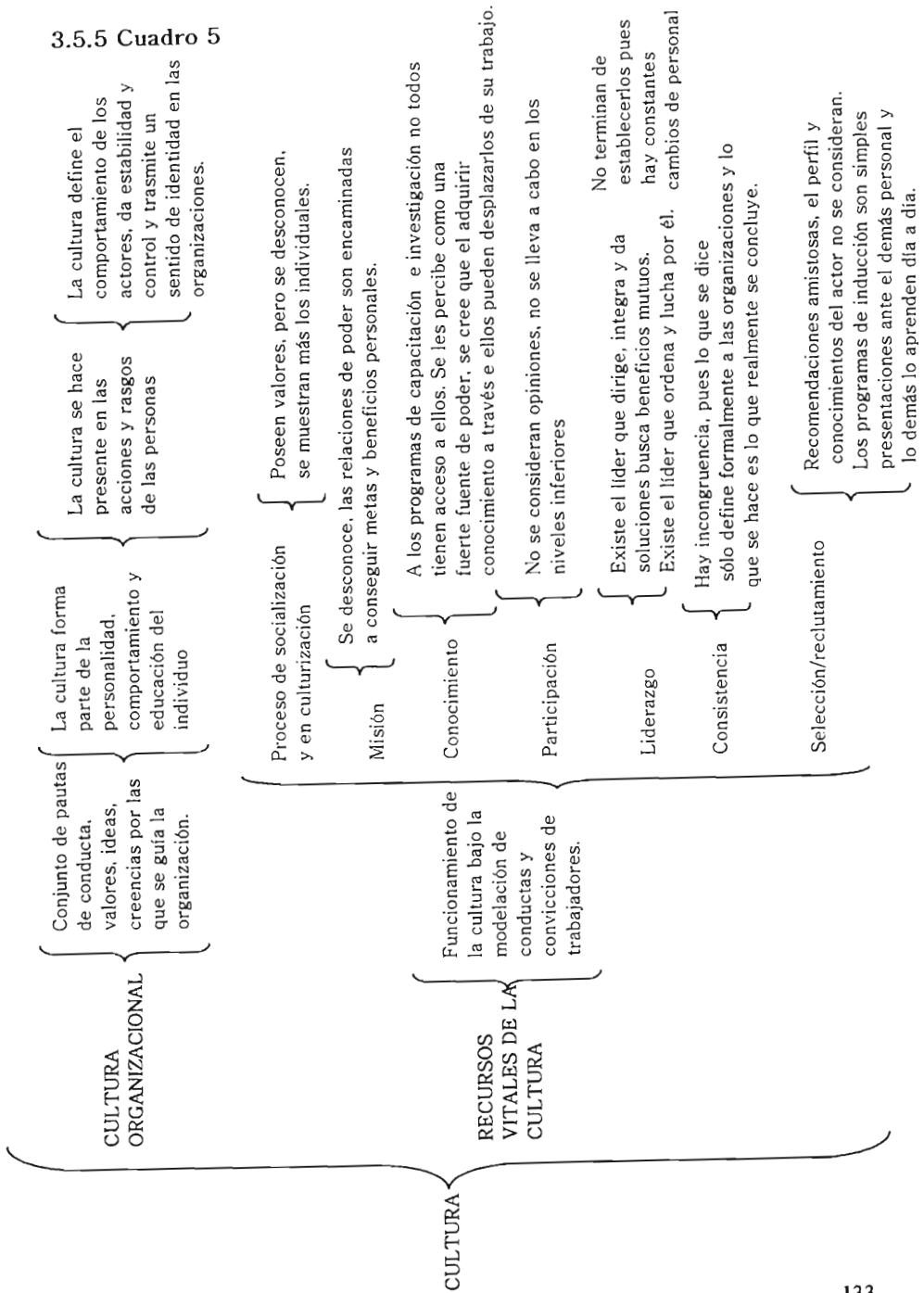
Por tanto, los rasgos que presentan son de esperarse pues muestran centralismo ya que las decisiones y la información se mueven en un solo nivel, hay control de información y cuellos de botella porque al obstruirla y controlarla les denota poder de conocimiento. Efectúan la comunicación descendente ya que las opiniones de los demás actores no son consideradas, comunicar es igual a ordenar.

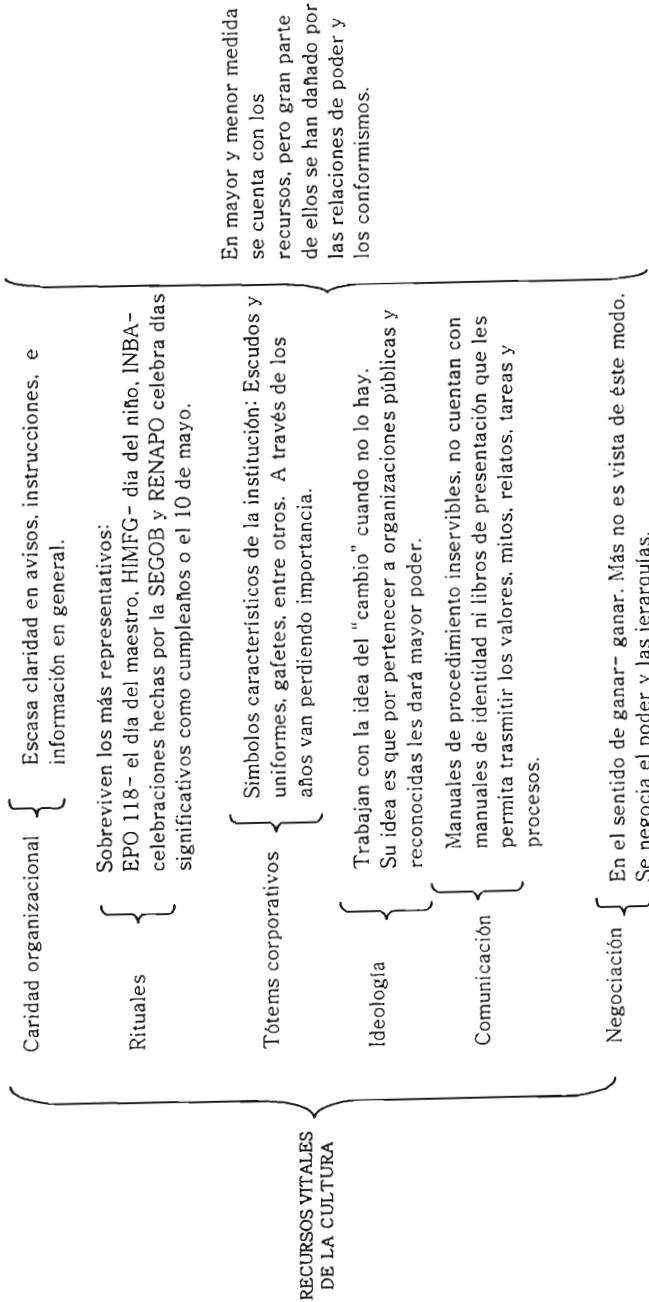
La falta de capacitación y motivación es señal del descuido en los recursos humanos.

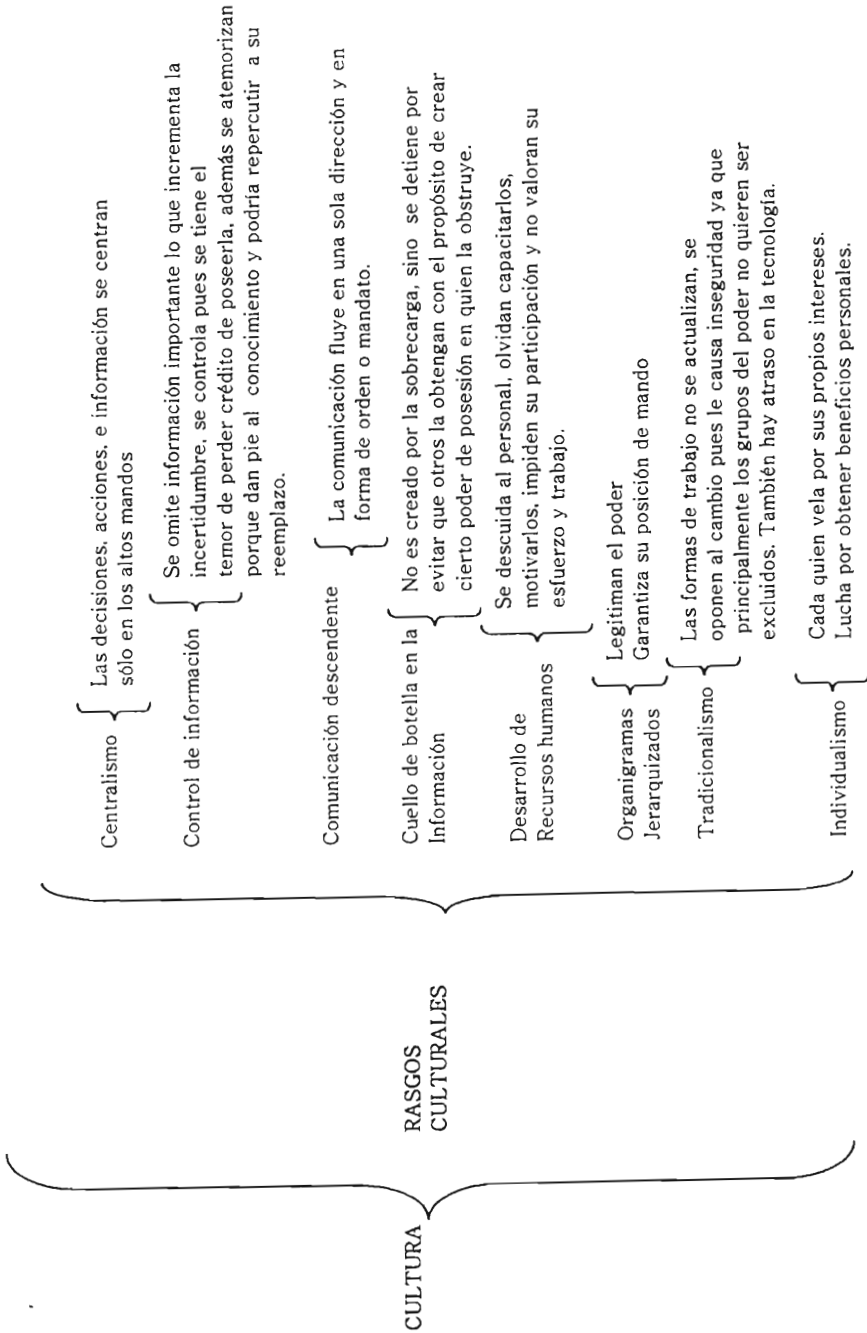
En cuanto al tradicionalismo, se notan ciertas formas de trabajo poco actualizadas, pues se sigue creyendo que el trabajo es el ir hacer papeleos y dejan de lado el factor humano, también descuidan el mantenimiento y no se actualiza el material de trabajo.

Por último, el individualismo es uno de los rasgos que también destaca, pues se observa que la mayoría de los actores vela por sus intereses sin importarle los organizacionales.

3.5.5 Cuadro 5







### 3.6 El papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas

Parte del diagnóstico y caracterización se ha notificado a lo largo de los capítulos; no obstante, hace falta detallar algunos aspectos para poder determinar efectivamente cómo es el papel de la comunicación y la información en las organizaciones públicas estudiadas.

Si se hace un recuento de los resultados de estas cuatro organizaciones estudiadas respecto a la comunicación y la información acertaríamos en la siguiente *caracterización*:

- \* No hay coherencia entre el discurso y las acciones organizacionales
- \* Los mecanismos formales de información más que insuficientes, resultan desconocidos
- \* Una de las principales fuentes de información que usan los actores es el rumor y otros casos ellos la tratan de conseguirla.
- \* Los cuellos de botella en la información se detentan principalmente en los altos mandos.
- \* Existe una red compleja en las relaciones por el tipo de ambiente generado en la organización.
- \* La participación de los actores para expresar sus opiniones y puntos de vista, es escasa. Hay inclinación a ignorar puntos de vista de otras personas.
- \* Se halla la falta de identidad por el desconocimiento de la visión, visión, valores, filosofía, la historia y objetivos organizacionales.
- \* Hay problemas de integración y adaptación para el personal de nuevo ingreso, pues al entrar no adquieren inducción de lo que será su nueva área de trabajo, ni de lo que tiene que hacer.
- \* Mala comunicación con otras áreas de trabajo.

- \* Los medios para comunicarse suelen ser tan formales, que les cuesta trabajo establecer algún otro medio menos informal con los altos mandos.
- \* Hay descuido en materia comunicativa, sin embargo las actividades no se detienen, bien o mal se saca el trabajo.
- \* Por la falta de conocimientos de los objetivos de la organización, no se buscan intereses organizacionales, sino mayormente los personales.
- \* En principio, los actores se justificaban de sus conflictos por la falta de presupuesto, sin embargo, no va mucho por ese lado, mas bien, es falta de disposición y falta de interés por el bienestar común.
- \* Las relaciones de poder, son un factor que han generado los conflictos comunicativos.
- \* Se presentan zonas de incertidumbre al no difundir la información, lo que ha representado mayores fuentes de poder.
- \* Hay problemas en los procesos productivos. El proceso productivo formal se antepone a lo real.
- \* El perfil de los puestos, están claramente establecidos, no obstante, la selección y reclutamiento de personal se da por recomendaciones amistosas y no por el perfil.
- \* El continuo cambio de directores, modifica las maneras y formas de comunicar y adaptarse a cambios repentinos es difícil.
- \* Los cambios sociales, políticos, demográficos, económicos y demás, han creado un ambiente altamente turbulento.
- \* Escasos son los reconocimientos verbales o de manera escrita. Gran parte de su motivación se relaciona con el dinero, es decir su sueldo y sus prestaciones. Hace falta mayor reconocimiento y valoración del trabajo y esfuerzo que dedican a la organización.
- \* El grado de interrelación que establece con su entorno es demasiado grande que no le permite actuar libremente.

- \* Esta fuerte relación de la organización con su entorno ha generado su mal ambiente, por tanto sus malas relaciones y actitudes en los actores que la integran.
- \* Cuentan con los mecanismos para obtener la información, mas no la conducen por las vías adecuadas o simplemente no los identifican.
- \* La fomentación de valores organizacionales no es muy usual, más aún, los miembros del Hospital Infantil de México y los de la Escuela Preparatoria Oficial 118 mantienen un espíritu de servicio y sienten el compromiso y la responsabilidad, los del Hospital por los pacientes enfermos y los de la Preparatoria por la educación y preparación de sus alumnos.
- \* Los organigramas se quedan en un nivel de representación del orden de manera formal. Su importancia trasciende sólo cuando se quiere representar quién tiene más poder.
- \* El tipo de comunicación que se ejerce en estas organizaciones es de manera descendente. Sólo fluye en una sola dirección, lo que resulta la poca retroalimentación.
- \* La formalidad existe, pero no es sustentada.
- \* En el clima organizacional, predomina la insatisfacción pues preexiste un ambiente hostil y viciado por el poder, derivado de su entorno.
- \* El poder ha cegado las posibilidades de luchar por el bienestar común.
- \* Hay individualismo, pues el actor busca principalmente beneficios propios.
- \* Los costos económicos, temporales, en energía y psicológicos, se elevan demasiado, se paga y gasta por no hacer el trabajo como debe de ser. Justifican que no hay presupuesto, y los recursos con los que cuentan no los aprovechan.
- \* Existe el conformismo por no conocer las funciones del área de trabajo, pues se está a la espera de un cambio de área o ascenso



de puesto con ayuda de las famosas relaciones de poder, por tanto no les interesa conocer este tipo de información.

- \* El trabajo, lo connotan como el “ir hacer papeleos” y hacen de lado el aspecto de las relaciones humanas, olvidan que no se trabaja y convive con papeles sino con personas.

### 3.6.1 Fortalezas y oportunidades en las organizaciones públicas

Sin embargo, no todo es debilidad, desde luego que también presentan fortalezas y oportunidades:

- \* Se está conciente de la falta de mecanismos ágiles de comunicación.
- \* El tipo de servicio que ofrecen los hace actuar de manera responsable (EPO y HIMFG).
- \* Las organizaciones revisadas presentan oportunidades, la idea es que las identifiquen y las aprovechen. La gran oportunidad que presenta el INBA y el HIMFG, es que son organizaciones con una larga trayectoria por tanto adquieren buen prestigio. En el caso de RENAPO y la EPO 118, es que son relativamente nuevas y pueden tomar fuerza y controlar la velocidad de su avance.
- \* Cuando no son identificadas las oportunidades, es increíble que se estancan solo por no considerar toda la información que se les presenta.
- \* Hay calidad humana, tanto hombres como mujeres susceptibles de mejorar y con disposición de salvar su organización. Hay actores con propuestas para optimizar y reparar el funcionamiento en la comunicación.
- \* El poder ha generado ciertos conflictos, sin embargo, la oportunidad que presenta es que si éste es acompañado por un buen liderazgo, se pueden obtener resultados favorables tanto para quién lo aplique, como para la organización.

- \* Los actores, al notar la falta de información, intentan obtenerla por otros medios.
- \* El compromiso que poseen ante el servicio que ofrecen
- \* La intervención del gobierno o de otras instituciones, en cuestiones de colaboración y ayuda para el avance de la organización.
- \* Pese al desconocimiento en cuanto a ceremonias, ritos, tótem de la organización, no se han perdido del todo, no obstante, es importante mantenerlos, actualizarlos en alguno de los casos y retomarlos para que el personal de nuevo ingreso sea participe y la identidad se vigorice.
- \* Cuentan con recursos humanos suficientes, con perfiles distintos capaces de aportar sus conocimientos para el desarrollo de la organización (por ello, la importancia de tomarlos en cuenta y valorar su trabajo).
- \* Existen mecanismos de información y comunicación (deben emplearse bien)
- \* La turbulencia suele verse como desfavorable, no obstante, los cambios también son señal de oportunidad para mejorar.

A simple vista, se puede decir que existen mayores debilidades que fortalezas, por tanto la caracterización de la comunicación y la información en las organizaciones públicas también se torna débil, sin embargo, podemos apreciar que estas “debilidades” tienen doble cara, pues notamos que lo que parece una debilidad también puede ser una oportunidad.

Como se observó, el análisis del entorno, la estructura formal, de su funcionamiento, de la cultura y desde luego, de la comunicación, permitió realizar y obtener la caracterización de la comunicación y la información que se lleva a cabo en las organizaciones públicas. Las cinco dimensiones consideradas para el estudio, condescendieron como una forma idónea y capaz de estudiar a las organizaciones bajo perspectivas que envuelven los espacios y extensiones del objeto de estudio. Es importante rescatar, que no deben existir determinismos, pues el dar por hecho que las organizaciones son de tal forma, se presta al

desentendimiento del cambio, de la innovación, y del desarrollo. Es decir, hay que aclarar que la organización se autodetermina y se define por su comportamiento y no por el de las demás; hay que entender que el estudio de cada una de ellas presenta particularidades, por tal no se decreta que así lo deben de ser todas, simplemente se busca una caracterización en el sentido que se puedan identificar puntos en común para determinar las similitudes bajo las que se rigen éste tipo de organizaciones.

## CONCLUSIONES

El estudio de la comunicación y la información en las organizaciones públicas, aportó valiosos elementos que permitieron comprender la racionalidad y una parte de la complejidad de éste contexto que engloba el estudio de las organizaciones.

Hablo de complejidad en el estudio de estos organismos, no connotándolo como un aspecto de problema, sino como un indicador que nos muestra que no hay organizaciones exactas y mucho menos que existe un modelo a seguir. A pesar, que las organizaciones deben crearse y regirse bajo ciertas normas y procedimientos legales, no significa que todas deban ser iguales. Ya que independientemente del producto o servicio que ofrezcan, o si son medianas o grandes, públicas o privadas, estos aspectos las definen mas no determinan su personalidad.

En el análisis realizado a las organizaciones públicas, se pudo notar que la complejidad no radica en el que sean dependencias del gobierno y por tanto estén maniatadas por las limitaciones políticas, sino más que nada la complejidad tiene que ver con la diversidad de factores que las componen. Es decir, al inicio de este estudio a simple vista se podría decir que el ambiente político que las envuelve sería la mayor dificultad que éstas organizaciones presentaban. No obstante, durante el camino, se observo que factores como el comportamiento del actor, la cultura, las formas de comunicación y de producción, entre otros, son los que determinaron la esencia de cada una de las organizaciones revisadas.

Por otro lado, el haber identificado la personalidad de cada una de las organizaciones estudiadas, no significó un impedimento para lograr hacer la caracterización de la comunicación y la información en ellas ya que, se fueron encontrando puntos en común como: el saber que se conducen bajo las relaciones de poder, que existen cuellos de botella en los flujos de información, cuentan con mecanismos formales estáticos y gran parte de ellos desconocidos, presentan pobreza comunicativa y de manera descendente normalmente, el grado de interrelación con su entorno es tan estrecho que las limita, así como la constante lucha por el poder, principalmente.

Reflexionando, en el sentido del papel que desempeña la comunicación y la información en las organizaciones públicas, diría que su intención es el de dinamizar la estructura organizativa así como la social, instaurar y mejorar las técnicas de transmisión y comprensión de los mensajes, reducir la incertidumbre, facilitar la interpretación,

establecer la confianza, fomentar las buenas relaciones, favorecer la retroalimentación, poner ideas en común, coordinar las acciones, todo ello implicando a las personas con sus ideas, actitudes y emociones. Más específicamente en el caso de la información apuntaría que, además de que tiene que ver mucho con lo anterior, es importante señalar que ésta no se da fuera de la comunicación ya que no tiene efectividad independiente, es decir la información está implícita y es objeto importante de la comunicación.

No obstante, la realidad se muestra distinta, pues a pesar de que éstas organizaciones tienen una idea del papel que juega la comunicación y la información, y de que cuentan con los mecanismos básicos para comunicar e informar, no los consideran y reconocen como lo que importante que son, pues al desconocer gran parte de los objetivos a realizar, así como de información relevante para la realización de tareas, se entiende que la acción de informar no se lleva a cabo y por lo tanto el flujo comunicativo no es efectivo.

Consecuentemente se determina que, lo formal se antepone a lo real, pues las condiciones se perciben de una manera opuesta al principal propósito, por tanto los resultados asientan que, a la comunicación y la información se les utiliza y no se les aprovecha, se les manipula más no se les impulsa, los obstruyen y no los facilitan.

El llevar a cabo el análisis del entorno, estructura formal, funcionamiento, comunicación y cultura, permitió identificar aquellos aspectos que intervienen afectando y beneficiando el proceso de comunicación e información en estas organizaciones. Observamos que, el poder fue uno de los más distinguidos en los dos sentidos, pues por un lado se le ve como la manera idónea y única de mantener el orden en la organización, y principalmente lo ven como un medio para obtener seguridad, estabilidad y autorrealización como actores dentro de la organización. Por otro lado, se le identificó como uno de los principales factores que intervienen en la obstrucción de vías comunicativas y flujos de información.

Normalmente se cree, que el poder en este tipo de organizaciones deviene y es causa del entorno y ambiente político que las rodea, sin embargo, yo lo denotaría como un mito, pues la realidad y el concluido análisis, proyecta que el poder es creado por el propio actor con base a sus intereses.

Por lo general, al poder se le visualiza bajo una perspectiva negativa, y los resultados de este estudio así lo indican, pues debido a él, se han propiciado algunos problemas por su mal manejo o abuso, sin embargo, el poder también presenta su mejor lado, pues si éste es acompañado por un buen liderazgo, se pueden obtener resultados favorables tanto para quién lo aplica, como para la organización y así se estaría persiguiendo el bienestar común.

El bienestar, que constantemente buscamos y luchamos para conseguir la prosperidad, seguridad y tranquilidad, en una organización como las que se estudiaron, implica en batallar con el individualismo que presentan, así como el enfrentarse con las fuertes relaciones de poder y el tradicionalismo, de igual manera implica en desbaratar los cuellos de botella, en alentar la comunicación ascendente, así como el uso de medios más efectivos.

En materia cultural, se pudo identificar que hace falta fomentar valores y aspiraciones en un sentido conjunto donde se vean expresadas las generalidades que percibe el individuo dentro de una organización, buscando una visión compartida para así contrarrestar el individualismo, hace falta impulsar ideologías que guíen y orienten la actividades de las organizaciones, así como promover la participación de todos los actores organizacionales, arrancar programas de capacitación, tomando como punto de partida y base, a la comunicación.

A la comunicación se le ha concebido como un instrumento que favorece el desempeño de las empresas, con ayuda de los factores importantes que la conforman como: el emisor- receptor, canales, los medios, los mensajes, así como todas sus clasificaciones como las señales, signos, la palabra oral y escrita, los símbolos, gráficos, su clasificación (organizacional) como la comunicación interna y externa, formales e informales, ascendente, descendente y horizontal y los medios que se utilizan para conducirla, con el cual se pueden optimizar los procesos. Pese a esto, el papel de la comunicación así como el de la información en las organizaciones públicas, se muestra de una forma muy especial, pues toda esta gama de conceptos la antecede y la formaliza, pero hasta ahí. Vemos que el proceso comunicativo e informativo está a la deriva dejándose navegar por la corriente de las comunicaciones descendentes, por la transmisión de mensajes en formas de mandato y presión, también se ha dejado llevar por el ejercicio del poder pues se profesa que quien posee mayor información obtiene mayor poder, se conduce por la falta de interés por conocer información básica de la

organización, por las malas relaciones, por la desvalorización de las personas y de su trabajo, por las relaciones de poder, por la falta de integración y adaptación, por la falta de planeación, prevención y supervisión, por la falta de disposición derivado del individualismo, por la incoherencia entre el discurso y las acciones, por la turbulencia en su ambiente, así como por su cultura predominante como lo es el centralismo, el control y cuellos de botella en la información, tradicionalismo, compadrazgo, individualismo, principalmente.

Ante esto, podríamos concluir que el entorno es el principal propiciador de todo lo que acontece en las organizaciones públicas. Sin embargo, es importante subrayar que esto no es así, pues el entorno a pesar de ser un punto cardinal de su existencia y estar inmersas en un ámbito político, éste no determina a las organizaciones. El entorno, las influye, la presiona, les exige, mas no las determina, pues éstas se autodeterminan y se definen por su comportamiento. Es decir, la organización debe mediar y prever lo que está pasando en el entorno, estableciendo de esta manera su capacidad de respuesta ante él, pues éste cambia y es impredecible.

Se pudo observar que gran parte de los resultados obtenidos, son reflejo de la realidad social, política, económica y cultural que viven no solo las organizaciones públicas, sino nuestro país. Sin embargo, a pesar de las similitudes y características que presentan las organizaciones, cada una cuenta con un ser propio con el cual rige su comportamiento y sus procesos, lo que indica que no todas son exactamente igual.

El estar inmersas en ese entorno político, hostil, escaso, diverso y un tanto desintegrado, no significa que van de mal en peor, o que todo sea dificultad y debilidad en ellas. Al contrario éstas organizaciones presentan grande oportunidades y fortalezas para poder responder ante su medio ambiente.

El propósito de éste análisis y caracterización, radicó en la identificación de factores que se mueven y se hacen partícipes en las organizaciones públicas, así como en su intromisión en los procesos comunicativo- informativos. Durante el recorrido de éste estudio, también se logró localizar las fortalezas y debilidades que contienen; y como resultado de ello se obtuvo que lo que estas organizaciones perciben como un obstáculo o problema, intuitivamente a su vez se les está presentando una oportunidad. Es decir, las organizaciones ven como una fuerte limitante a sus acciones, a su entorno, sin embargo, esta

restricción puede ser visto como benéfico dirigiéndolo en una perspectiva más sana y favorable donde perciban que de su entorno pueden obtener mayores recursos y no necesariamente económicos o materiales, sino que de su estudio pueden adquirir basta información para mejorar un bienestar.

Con lo anterior pretendo rescatar que el estudio de la estructura formal, funcionamiento, comunicación y cultura, así como el del entorno, fueron fundamentales para llegar a esta conclusión.

Hay que resaltar, que la caracterización presentada en éste trabajo no da por hecho que todas las organizaciones sean así, ya que la organización se autodetermina y define por su manera de actuar.

Vemos que hace falta evaluar y redefinir el rumbo de éstas organizaciones, como también hace falta que estas organizaciones vivan otro tipo de ambiente que las haga más vivas, más fuertes, más productivas tanto interna como externamente.

Y nos preguntaremos ¿qué hacer para lograrlo? La respuesta comienza a definirse en el sentido que, con estudios como estos tomando como base a la comunicación se puede emprender esa mejora y se puede contribuir en el bienestar organizacional y hasta el social. De ésta interrogante también se deriva el ¿cómo lograrlo? Ante esto respondería que además de nuestros conocimientos en materia comunicativa y que pueden ser aplicables ante las dificultades que presenten las organizaciones, además de esto, el logro puede conseguirse considerando y retomando valores genuinos de nuestra cultura, es decir, con ayuda de la comunicación se pueden hacer resurgir rasgos positivos donde aflore la igualdad en los individuos, en donde las jerarquías no sean el impedimento para obstruir la comunicación entre miembros, así como el que no imposibilite las relaciones entre actores, ni impida el escuchar sus opiniones y puntos de vista. Así como se puede conseguir que renazcan valores como la confianza, solidaridad y el bienestar; y de igual manera fomentar la comunicación como parte esencial de nuestra vida, involucrarla como parte de nuestros mejores valores y tesoros, pues no hay que olvidar que la comunicación desde siempre nos ha ayudado a comprender el mundo, ha trascendido junto con la humanidad, y debe seguir evolucionando.



# ANEXOS

## Hospital Infantil de México Federico Gómez Comunicación Social

### E N T O R N O

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CONTEXTO SOCIO - HISTÓRICO	<p>Desde finales del siglo XIX se insistía en construir hospitales para contar con un ambiente nosocomial propicio para atender a los enfermos. La asistencia médica que se ofrecía estaba sustentada en la caridad a través de congregaciones religiosas que operaban en 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)</p> <p>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.</p> <p>En la misma fecha sobresalió el plan de crear hospitales o centros de salud de índole distinta a los ya existentes, que comprendía a los hospitales asistenciales y descentralizados. (Soberón: 2000:50)</p> <p>Fue así como empezaron a figurar el Instituto de Enfermedades de 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 adultos-. (De la Fuente: 2001:7)</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ORIGEN	<p>En 1920 se había concretado la necesidad de una institución que se encargara de la atención y tratamientos especializados de los padecimientos de los niños. Los centros hospitalarios existentes desde 1870... Trataban de prestar una atención médica más adecuada a los infantes enfermos, sin embargo existían deficiencias para lograr dicho objetivo. (Toussaint: 1983:2-5)</p> <p>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... éste lugar funcionó por mucho tiempo como un pabellón pediátrico de calidad y fue el antecesor directo del Hospital Infantil de México.</p> <p>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.</p> <p>Después de cierto tiempo se inauguró el Hospital Infantil de México el 30 de abril de 1943 en la calle Dr. Márquez #162 en la colonia Doctores en 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.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
SUS INICIOS	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporcionar atención médica necesaria a los niños que la requieran, en un refugio acogedor, donde a través del cariño y la simpatía, la estancia del menor fuera menos amarga.</li> <li>. Fortalecer la enseñanza de la pediatría a través de los medios y canales adecuados.</li> <li>. Iniciar investigación científica sobre los problemas médicos sociales de la niñez mexicana. (Viseca: 2001:20).</li> </ul> <p>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.</p> <p>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. (Viseca: 2001:20).</p> <p>Para cumplir con 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 moderna y científica realizada en Inglaterra, Francia o Estados Unidos.</p> <p>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</p>	***	***

	<p>el número de niños hospitalizados había llegado a los 3965.</p> <p>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 <b>Ixtlilón</b> (dios azteca de los niños) como emblema institucional.</p> <p>La presencia de murales y obras artísticas se harían una costumbre dentro del hospital Infantil México.</p> <p>Se establece que "administrativamente y técnicamente" por un patronato privado nombrado por el presidente de la República a través de las entonces Secretaría de la Asistencia Pública.</p> <p>El primer patronato estuvo formado 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.</p> <p>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. (Viseca: 2001:54)</p> <p>Para 1946 el personal especializado estaba constituido por 741 profesionales: 173 médicos, 130 técnicos y 480 enfermeras.</p>		
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TRAYECTORIA</b>	<p>Se cumplieron 10 años y se sufrió una serie de cambios alrededor de su estructura interna, al manejo de antibióticos y en el desarrollo de algunas especialidades sobresaliendo las quirúrgicas. Se desarrollaron importantes trabajos de investigación... el hospital fue incluyendo nuevos laboratorios, departamentos y servicios, además de crear la Asociación de Médicos del HIM.</p> <p>En 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 reducciones presupuestales, ya que un gran porcentaje del presupuesto federal designado a los institutos nacionales de salud se destinaba a la construcción del Instituto Mexicana 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... alcanzó un prestigio al interior y exterior de la República Mexicana.</p> <p>Durante el veinticinco aniversario se da un nuevo cambio de director general, el doctor Luis Torregrosa Ferré se pone frente a una institución en crisis económicas (1971-1979). Su plan de trabajo trató de 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 enseñanza y la alianza social entre los trabajadores de todos los niveles operativos para mejorar la asistencia.</p> <p>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.</p> <p>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... Kumate realizó las gestiones pertinentes para que la institución recibiera el nombre su fundador: Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG).</p> <p>Con el transcurso de los meses nace una seria diferencia entre Jesús Kumate y el Secretario de Salubridad, Mario Calles López Negrete, hasta concentrarse en la petición de la renuncia del director general del HIMFG; entonces se generó un ambiente dividido al interior de la organización ya que no fue aceptada la intromisión de las autoridades de la Secretaría de Salud... (Viseca, 2001:275)</p> <p>Cesar Cavarria Bonequi fue nombrado director general (1980-1984), con su actitud conciliadora abrió vías de comunicación para solucionar los problemas políticos del hospital. Se emprendieron obras de remodelación. Con una imagen desgastada el doctor Cavarria deja el cargo... Luis Torregrosa tomó nuevamente la dirección (1984-1994) respaldado por el apoyo del director del Patronato. Se definió una política a la renovación de los cuadros académicos-asistenciales por medio del retiro de los maestros más antiguos y la preparación de nuevos docentes y directivos para cuando ocurriese la jubilación de las más viejas generaciones.</p> <p>En 1984 se convirtió en un instituto de tercer nivel con base a los lineamientos de los institutos nacionales de salud.</p> <p>Es hasta el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari que se considera la construcción de un nuevo edificio para el HIMFG... las obras concluirían hasta 1996 aunque dos años antes se hizo la inauguración simbólica. (Viseca: 2001:389)</p> <p>Llegó el 50 aniversario y sus retos se habían adecuado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar un hospital de tercer nivel para poder atender los cambios del perfil epidemiológico que debían estar perfectamente identificados.</li> <li>. 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 salud infantil.</li> <li>. 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.</li> </ul> <p>Al concluir la gestión de Torregrosa Ferré entró el doctor Romeo Sergio Rodríguez Suárez a partir 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, los cuales fueron sustituidos por los de última generación para apoyar las áreas quirúrgicas, asistenciales, de diagnóstica, enseñanza e</p>	<p>***</p>	<p>***</p>

	<p>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)</p> <p>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 rehabilitación, una sala para quimioterapia ambulatoria, 28 laboratorios de investigación, un laboratorio clínico central, banco de sangre, dos auditorios y 7 áreas. 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)</p> <p>Toda esta estructura se presentó a través de una propuesta de estructura orgánica que formalizó la Secretaría 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 modernización las instituciones de salud pública.</p> <p>Fue así como en 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:2003:6)</p> <p>En enero de 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 se 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.</p> <p>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.</p>	
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL</b>	<p>El departamento de Comunicación Social existió como área de staff desde los primeros años de funcionamiento del hospital, entonces fue denominado Departamento de Relaciones Públicas, dependiendo directamente de la Dirección General.</p> <p>...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.</p> <p>Fue hasta septiembre de 1988 que se dictaminó la estructura orgánica básica por la entonces secretaría de Programación y Presupuesto, que ubicó formalmente al departamento de comunicación social dejando atrás la denominación de Relaciones Públicas.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Para llevarlo a cabo sus funciones específicas serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover la colaboración e intercambio de información con entidades e institutos nacionales y extranjeros en materia de divulgación en salud pediátrica.</li> <li>-Fortalecer la imagen de la situación supervisando y evaluando al personal para garantizar la calidez en el trato y atención al público con una imagen moderna y eficiente.</li> <li>-Aplicar los lineamientos de orientación e información institucional emitidos por la dirección general, en la prestación de servicios asistenciales que la comunidad demanda.</li> <li>-Coadyuvar con la subdirección de enseñanza en la difusión de avances y resultados registrados en la salud pediátrica en el hospital.</li> </ul>	<p>Este ha sido el contexto 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 solo 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)</p>	<p>Es importante destacar que desde los inicios del hospital se consideró un área dedicada a la comunicación por la necesidad de acercarse, de conocer información tanto del hospital, como los pacientes o personas interesadas, en su desarrollo, en aspectos relacionados con la salud, los servicios y atenciones que brindan, entre otras.</p> <p>Hasta el momento parece que a la Comunicación le han dado su lugar y le ha ayudado al hospital mantener ésta área.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA IMAGEN DEL HIMFG EN SU MEDIO AMBIENTE</b>	<p>El mercado, problema o ámbito del trabajo del HIMFG.- En los últimos años los problemas de 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... Sin embargo este acceso estaba limitado para muchos mexicanos debido al alto costo.</p> <p>A ello se agrega 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... Al mismo tiempo se</p>	<p>El funcionamiento del Hospital Infantil de México se ve afectado por las acciones del Gobierno Federal y más aún por la Secretaría de Salud, quien se mantiene muy al tanto de cada acción ejercida por el hospital hacia el</p>	<p>• • •</p>

<p>tiene que enfrentar la sobrecarga lo que provoca que muchos pacientes se queden en lista de espera.</p> <p>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.</p> <p><b>Imágenes y relaciones que se tienen con el gobierno.</b> – 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 [así como otros reglamentos, leyes, decretos y acuerdos] 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.</p> <p><b>Las asociaciones o confederaciones del ramo.</b> – Desde su creación el HIM establecieron 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 de pediatría.</p> <p><b>Los clientes.</b> – 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 le son asignadas cuotas muy bajas o nulas por la atención otorgada.</p> <p>...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 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 porque en los centros de su comunidad, estado o colonia no cuentan 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.</p> <p>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: se pide un trato amable y humano por parte de los médicos, enfermeras, vigilancia, módulos de informes, y de todo el personal en general, no se permite el acceso a dos personas cuando el paciente es discapacitado, la orientación sobre los trámites de hospitalización, que incumben a Trabajo Social y Comunicación Social, en ocasiones es incompleta, no se realiza un aseo diario y continuo de los sanitarios, hay escasez de abastecimiento de camas y medicamentos, el guardarropa no cuenta con horario flexible, se niega el acceso de cobertores para los pacientes en época de frío.</p> <p>Algunas de las propuestas sugeridas fueron: que los médicos sean explícitos y adecuar la información según las condiciones culturales de los padres de familia, en la enfermería un trato más humano, aumentar el personal de enfermería, que trabajo social brinde una mejor atención, que el laboratorio cumpla adecuadamente en sus funciones y que estén presentes cuando se les solicite, que los médicos se laven las manos cuando tiene contacto con los pacientes y que tengan cuidado al darles a los familiares la noticia del fallecimiento del paciente, que el área de psicología apoye a los familiares de los pacientes que van a ser operados.</p> <p>Dichos 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 que sus demandas son la misma.</p> <p>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.</p> <p><b>Los proveedores.</b> – 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. 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. Y el problema radica, según las</p>	<p>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.</p> <p>Con base a las entrevistas realizadas a algunos representantes de estas asociaciones, se puede deducir que una de las dificultades es la limitación en cuanto al presupuesto, las cargas excesivas e injustificadas de tipo sindical y administrativo, la demanda por parte de los usuarios. Además dicen que el HIM pone poco énfasis en cuanto a la imagen exterior porque su prioridad está representada en el cumplimiento de otros objetivos como son la formación de recursos humanos y la investigación en salud.</p>
---	--

	<p>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.</p> <p><b>Las innovaciones tecnológicas.</b> - Debido a que la pediatría actual exige diagnósticos con mayor precisión, el Hospital Infantil de México Federico Gómez se ocupa - con lo que 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.</p> <p>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.</p> <p><b>Los medios de comunicación masiva.</b> - 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 y agencias. La aparición del HIM en los medios de comunicación se a 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.</p> <p>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.</p>	
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA OPINIÓN PÚBLICA</b>	<p>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.</p> <p>Su labor se reconoce dentro del ámbito de la enseñanza e investigación, así como en la calidad de la atención que se otorga 7,500 niños cada año, que acuden a sus instalaciones en búsqueda de recuperar la salud.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	***	La opinión pública cuenta mucho, porque es la que refleja la imagen de la organización; de ahí tener buenas relaciones públicas y una buena imagen corporativa.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LAS TENDENCIAS GLOBALES</b>	<p>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.</p> <p>Ante el 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.</p> <p>Una opción fue crear ciertos institutos con un Patronato, el cual le ayudara a conseguir fondos económicos... el HIMFG, además de contar con los fondos de un patronato busca la ayuda en instituciones externas que son parte de su entorno.</p>	<p>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.</p> <p>Sin lugar a dudas, el entorno es determinante para el funcionamiento del HIMFG.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE RELEVANTE</b>	<p>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 Levison, en estímulos primarios y secundarios.</p> <p>Los estímulos primarios, se dice que éstos afectan de manera directa a la organización, entonces se puede decir que los estímulos primarios del HIM son:</p>	<p>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</p>	***

	<p>Cientes que son todos los niños y padres de familia que acuden en busca de atención médica.</p> <p>Proveedores: que incluye a la industria farmacéutica y médica nacional y extranjera, fundaciones o instituciones de asociación civil o de carácter altruista, al grupo papeleros, de oficina, de productos de limpieza y uniformes.</p> <p>Instituciones de 1er nivel (como centros de salud, consultorios y dispensarios) y de 2º (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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Academias y asociaciones de Pediatría y otras especialidades: son el cuerpo consultivo y consejo 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los estímulos secundarios, estos repercutirán de un modo más general al entorno completo e incluso a los estímulos primarios. (Fernández, 1991:276)</p> <p>En los estímulos secundarios quedan incluidos los ámbitos:</p> <p>Económico, ya que está sujeto a un presupuesto que el Gobierno Federal y la secretaria de salud designan para su funcionamiento y supervivencia.</p> <p>Político, por las leyes, reglamentos y acuerdos que integran su marco político, así como las reformas que estos mismos pueden sufrir.</p> <p>Tecnológico, la aplicación de la nueva tecnología en los procesos médicos puede marcar una gran diferencia entre los servicios que ofrece el hospital.</p> <p>Social, no podemos perder de vista que a través de la atención médica, investigación y enseñanza que otorga y genera el hospital, que otorga y genera el hospital la sociedad se verá beneficiada en un plazo inmediato y futuro.</p> <p>Educativo, la población se verá beneficiada al proporcionarle médicos especializados en pediatría y otras subespecialidades, mismo que pueden ser formados en el HIMFG.</p> <p>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.</p> <p>Religioso, aquí la institución se enfrenta a las creencias religiosas de sus clientes que podrían intervenir en la atención médica- quirúrgica.</p> <p>Medios de Comunicación, se debe considerar la imagen que proyecta la institución a la sociedad a través de los diversos medios.</p>	<p>abierto. El hospital no solo otorga una "atención" 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 de complejo social que lo rodea.</p> <p>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.</p>
--	---	--

ÍTEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CICLO DE EVENTOS DEL HIMFG	<p>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, sufre una transformación y la convierte en nuevo producto, surge entonces un nuevo tipo de energía. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema seguir existiendo. (Johansen: 1979:27)</p> <p>El ciclo de eventos que se da en una organización como el HIMFG, permite ubicarla en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Lo cual nos lleva a considerar, según lo establecido por Katz y Kahn, como un sistema abierto y viviente que importa de su medio de energía para funcionar, la cual será transformada e importada en un servicio, producto o bien diferente. (Fernández: 1991:52)</p>	<p>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.</p> <p>La transformación, es cuando el niño acude a consulta externa o urgencias para ser atendido. Dependiendo de su estado es internado. Se realiza un diagnóstico adecuado con ayuda del equipo médico. Se vigila su evolución.</p> <p>El producto, es la atención de la salud.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CICLO DE EVENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL	***	<p>Su insumo principal es la información que obtiene del mismo Hospital para que sea recopilada por la periodista a través de entrevistas, la transformación comienza posteriormente esa información será procesada en notas informativas o reportajes que serán el contenido del boletín interno Ixtliltón. A la par se tomarán las fotografías que servirán para ilustrarlo. Casi de manera simultánea la diseñadora tendrá que trabajar sobre el diseño de la revista. Se debe mencionar que previamente a estas acciones, la 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.</p> <p>Se lleva a la imprenta. Se recibe a los 10 días y se reparte entre los trabajadores en la quincena.</p> <p>El producto es el boletín interno.</p> <p>Insumo es la información. La transformación es cuando se recoge en la oficina a través de quejas, felicitaciones y sugerencias. Los padres de familia son atendidos por las supervisoras del turno. Son atendidos por la jefa del departamento y solución del problema.</p> <p>El producto es atención a los familiares.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FRONTERAS EN EL HIMFG	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 fronteras, 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. 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. 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. También 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, mantiene relación con las universidades; así como el departamento de enfermería al otorgar cursos en otras instituciones de la República y dentro de las instalaciones del hospital pero para personal externo.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
GRADO DE INTERRELACIÓN	***	<p>Como las organizaciones no existen en un vacío deben interrelacionarse en 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.</p> <p>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 funcionar, 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.</p> <p>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.</p> <p>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 se 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 alto, compleja y totalmente dependiente del curso que estos marquen o dicten.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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)	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.	***



ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MEDIO AMBIENTE DEL HIMFG</b>	La suma de los factores físicos y sociales externo 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)	Para llegar a dicho entendimiento recurriremos ciertas taxonomías, sugeridas Pilar Baptista Lucio, las cuales pretenden clasificar los atributos del ambiente organizacional.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TURBULENCIA</b>	Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. (Baptista en Fernández, 1991:281-282)	El HIM ha subsistido en un ambiente de tales características desde sus nacimiento ya que ha tenido que incluir del exterior especialidades, sub especialidades, nueva tecnología, medicamento, tratamientos y procedimientos médico- quirúrgicos que se fueron desarrollando a lo largo de sesenta 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 dictada por el Gobierno Federal., del que no puede ignorar tales alteraciones por la lata dependencia y relación que mantiene 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 atraviese el país. Este aspecto 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. 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>HOSTILIDAD O ENTORNO NOBLE</b>	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 desarrollo en un ambiente noble, ya que fue bien recibido al momento de su creación... tuvo una aprobación inmediata pero todas las expectativas de respuesta se verían limitadas a un presupuesto y a una falta de planeación y de acciones alternas...ahora lo rodea un ambiente hostil. 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DIVERSIDAD</b>	Se considera un ambiente diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. (Baptista, 1991:283)	El ambiente del HIMFG es diverso, en primer lugar por 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, 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 centro hospitalarios y más.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DESINTEGRACIÓN O INTEGRACIÓN</b>	L integración o desintegración son tipos de entorno que van a determinar el desempeño de la organización. (Baptista, 1991:284)	Para el caso de HIMFG se origina la idea de que 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 de enseñanza.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESCASEZ O ABUNDANCIA</b>	La abundancia o escasez de materias primas, recursos humanos o naturales, la combinación de estos y otros se convierten en una mezcla única de	El hospital presenta una abundancia en todos los elementos antes mencionados, cuentan con alrededor de 3 mil empleados, un número importante de residentes, que en los últimos diez años se han abastecido de material médico-quirúrgico de mejor tecnología y administrativo para poder atender 6 mil niños por año con padecimiento crónicos y de difícil recuperación. Para poder atender a tantos infantes ha integrado una gran cantidad de especialidades y sub especialidades de la Pediatría, además de otros servicios que la sociedad mexicana y en particular la población infantil ha demandado de acuerdo a las	***

	obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas. (Baptista 1991: 285)	enfermedades de la época como el cáncer, el SIDA, la leucemia, las malformaciones genéticas, entre otras. Sin embargo, 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.	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FUENTES DE INCERTIDUMBRE	Uno de los principales problemas 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: 1991:288). 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
OBSTACULOS	***	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 presentando 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 secretaria 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 insuficientes y cada vez de menor cantidad, tiene que buscar apoyos externos para poder cumplir con sus metas institucionales. A ello se puede agregarla escasez de medicamento, lo cual propicia que los padres... tengan que comprarlo. Otro problema, 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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 le 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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... ha sido considerado por mucho tiempo como <i>el alma mater</i> de la pediatría. Como Instituto Nacional es un organismo idóneo para el desempeño y modelo en la atención, la enseñanza y la investigación. 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, socio médica 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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 políticas y económicas de los años cuarenta retrasaron su edificación y construcción... la aparición de nuevas enfermedades pediátricas. 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 de atender la información que le envía su ambiente.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE.</b>	<p>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 ala información como el cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada. (Huse, 1980:69)</p> <p>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 posibilidades de éxito y eficacia organizacional (Baptista, 1991:287)</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>RETROACCIÓN</b>	<p>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, 1968:69)</p>	<p>El Hospital Infantil de México obtiene una retroacción directa al atender pacientes de otras instituciones del país, ya sea federal o privada, 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.</p> <p>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, postgrado o alguna otra especialidad en diversos hospitales o universidades del extranjero, por dos o más años.</p> <p>La información obtenida es analizada por el HIMFG, aunque cuando se trata de incluir nueva tecnología la respuesta es lenta.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>BÚSQUEDA ACTIVA DE INFORMACIÓN</b>	<p>La organización no solo 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)</p>	<p>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 que lo proveen de datos al respecto. Con los datos en su poder, puede mandar a sus médicos a prepararse en el exterior, 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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CONTROL DIRECTO A TRAVÉS DE UN MECANISMO INTERNO</b>	<p>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)</p>	<p>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 un aplantilla poco calificada para servir al familiar que necesita de una orientación e informes en caso de un fallecimiento.</p> <p>Por el contrario para que 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.</p> <p>Una vez aceptados, de acuerdo a su desempeño y 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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CONTROL DIRECTO A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN</b>	<p>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)</p>	<p>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 cuenten 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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CONTROL INDIRECTO A</b>	<p>Como resulta imposible que una organización tenga</p>	<p>El HIMFG no ha recurrido permanentemente a un control de tales características para obtener información, sin embargo se puede decir que ocasionalmente el</p>	***

<b>TRAVÉS DE CAMPANAS DE RELACIONES PÚBLICAS</b>	control directo sobre todas las instancias del ambiente, tratará de influir por lo menos indirectamente a través de las relaciones públicas. (Baptista, 1991:289)	Patronato por la dirección general de tal instituto ha organizado campañas en los medios de comunicación para recaudar donativos con el fin de apoyar el tratamiento de 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 uno de los pocos centros de salud que contará con uno de estos aparatos.	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO AL ENTORNO DEL HIMFG</b>	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 esta 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...llevaron al Infantil de México a mantener cierto prestigio en el ámbito nacional... éste grupo de personas que toma las decisiones está conciente 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DIAGNÓSTICO</b>	***	<p>Con la información obtenida 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 incluye 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 solo 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.</p> <p>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 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.</p> <p>La reacción a su medio ambiente ha sido paulatina debido, 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 la información, lo cual lo ha llevado a mantener cierto equilibrio, es decir homeostasis. Pero remarcamos que no es suficiente, porque no es una gran organización preparada para enfrentar contingencias, su aprendizaje a sido conforme a la práctica y a lo que le permite su entorno.</p> <p>Con la aparente lectura que hace de su entorno ha impulsado diversos programas para mejorar la calidad de la atención, ha actualizado a un sector de sus recursos humanos, a tratado de adquirir nueva tecnología y técnicas y 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 atraviesa 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.</p> <p>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 sus acciones con respecto a la investigación y enseñanza son eficaces.</p> <p>Como parte de los mecanismos recurre a la búsqueda activa de información con respecto a los</p>	***

	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Una característica 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 (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.</p> <p>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 esta. De lo contrario no podrá hacerle frente a los posibles escenarios que el Gobierno Federal diseña -en algún momento- para los Institutos Nacionales de Salud, como la privatización.</p>	
--	---	--

## ESTRUCTURA FORMAL

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DIMENSIÓN FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL</b>	<p>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 implícitas reglas firmemente establecidas que deberán ser acatadas por los miembros que conforman dicho sistema.</p> <p>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 la organización. En toda organización hay relaciones y modos de proceder estables que no son reglamentadas. (Mayntz, 1967:137-137)</p>	<p>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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CÓMO NACE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>La presencia de las organizaciones inició con la Revolución Industrial, el rendimiento eficiente de la 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)</p> <p>Es entonces cuando la cooperación se hace necesaria para que los individuos reunidos en una organización, es decir un mismo lugar y un equipo trabajen planificadamente para el mismo proceso de producción o diferente pero entrelazadas. 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 solo un instrumento para generar una división del trabajo más especializada. (Pérez 2004)</p>	<p>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 sobreesale el grado de formalización de cada empresa.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MOMENTO COYUNTURAL</b>	<p>EL 13 DE ENERO DEL 20004 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 éste 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 que quien ocupara la dirección médica automáticamente subiría 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... el dedazo quedó fuera de las instalaciones del HIMFG para efectuarse en su exterior y a niveles más altos.</p> <p>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</p>	<p>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.</p>	***

	<p>consolidación y expansión de la atención médica a través de programas de calidad, para que el HIM mantenga los estándares de efectividad y calidad, (aunque abra que mencionar que ya existían en funcionamiento ese tipo de proyectos).</p> <p>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 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.</p> <p>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 mejor 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 ante 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 no ve con buenos ojos tal intromisión de la doctora Richardson López Collada.</p>	<p>Todos estos rasgos y situaciones la hacen diferentes de las demás 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.</p>	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TIPOLOGÍA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL HIMFG</b>	<p>Las organizaciones se pueden ordenar con base en una serie de factores analíticos como el grado de voluntariedad, según los grados 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 alcanzando 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)</p>	<p>Para empezar diremos que nuestro objeto de estudio es una <b>organización formal</b>, ya que está caracterizada fundamentalmente por los roles desempeñados y por manuales para su coordinación. Al mismo tiempo se puede considerar como, una <b>organización informal</b> 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 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 el 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.</p> <p>De acuerdo con la diferenciación que hace Mayntz (1967:97) de los objetivos de la organización, el departamento de Comunicación Social del HIMFG 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 <b>organización de servicio</b> (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, al tener entre sus filas a personas puntuales no significa que trabajen toda su jornada con eficiencia o calidad.</p> <p>En conclusión, conjuntado todas las características antes mencionadas, 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 mencionadas anteriormente la hace única e irreplicable.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>IDEARIO</b>	<p>***</p>	<p>Con la creación racional del HIMFG, también se dio paso al ideario institucional que ha representado una guía para lograr su fin: atención integral</p>	<p>La creación del ideario es una forma de formalizar las</p>

		<p>a niños y adolescentes sin seguridad social y de escasos recursos.</p> <p>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 la 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.</p> <p>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 reglan con parte de la filosofía general, lo cual también les ayuda a cumplir sus objetivos.</p>	<p>responsabilidades y formas de actuar de la organización.</p> <p>Podría verse como un reforzador para cumplir con su deber.</p> <p>También se le consideraría como una manera de comunicar e informar al personal y a su vez a los usuarios de cómo es que trabaja la organización.</p>
--	--	---	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FILOSOFÍA	"... 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.	Como se mencionó anteriormente la filosofía del departamento de comunicación 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 y específicos.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
MISIÓN	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 sus tesis de especialidad, 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
VISIÓN	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 ha ido estableciendo... la trayectoria de 61 años... 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 responde 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 altamente calificada para ofrecer un servicio. ...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 biológicos- infecciosos de los niños de nuestro país.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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 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 implica un esfuerzo extra.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
OBJETIVO GENERAL	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	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.	***

	<p>continuamente.</p> <p>Es así como el objetivo de la 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)</p>	<p>Lo esencial de dicha meta no ha sido modificado a lo largo del tiempo, con la revisión del contexto histórico, 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.</p>	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<p>Captar, capacitar y formar recursos humanos para la investigación biomédica.</p> <p>Aumentar la productividad de los investigadores.</p> <p>Propiciar que la mayoría de los pacientes ingresen a la institución a través de protocolos de estudio.</p> <p>Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la institución.</p> <p>Formar recursos Humanos de excelencia en las diferentes áreas del conocimiento pediátrico.</p> <p>Propiciar la excelencia de la atención médica de tercer nivel.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA	
<b>OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL</b>	<p>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,2003:3)</p>	<p>Al ser 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.</p> <p>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 del público.</p> <p>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.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y OBJETIVO</b>	***	<p>... el objetivo del departamento de Comunicación Social fue impuesto inicialmente, por algunos lineamientos de la secretaria de Salud, con el tiempo sus miembros se han identificado 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.</p> <p>... 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.</p> <p>Por la forma en como se 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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVO E IDEARIO</b>	***	<p>La Misión y Visión del HIMFG son compartidas con el departamento de Comunicación Social... no existe relación directa entre estos elementos, acentuándose más diferencia entre la misión y el objetivo del departamento.</p> <p>No hay correspondencia directa, sin embargo, 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 decir que las actividades desempeñadas por el área sirven a su objetivo y al cumplimiento de una misión y visión, 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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA Y</b>	***	<p>La estructura, 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</p>	***



LO FORMAL EN ELLA?		de puestos, ordenación de instancias y todo aquello que tenga que ver con las 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 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 su jornada.	
--------------------	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
GRUPOS FORMALES, COOPERACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO	• • •	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.	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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 líneas de mando y comunicación, semejantes a la clase de organización que presentó Henry Fayol en su Teoría Clásica de la Organización: un sistema racional que actúa tan eficientemente como sea posible, semejante a una máquina. (Schein: 1989:17) Además de los organigramas, las funciones, objetivos y metas que debe cumplir el departamento de Comunicación Social son plasmados en los manuales de organización, documentos que le otorgan más rigidez y formalidad a dicha área.	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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 sometidos los individuos que pertenecen al departamento. La presencia y existencia de este material dentro de la organización demuestra su carácter normativo. 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 formación y consulta. Su objetivo principal es el de presentar un documento normativo que defina al 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. 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, los objetivos 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.	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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	En la práctica, esto no resulta funcional, el personal ha tenido que aprender solo 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 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	• • •

	<p>trabajo establecidas 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 espontánea, dependientes de la personalidad y voluntad de individuos que enfrenten una situación dada dentro de la organización.</p>	<p>señalar que la falta de manuales en 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 a bajo y ocasionalmente de forma horizontal.</p>	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>PROCESO FORMAL PROPORCIONAR INFORMACIÓN GENERAL AL PÚBLICO USUARIO</b></p>	<p>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 de guardarropa y sobre algunos trámites que deberá realizar durante su estancia, sobre los días y horario de preconsulta por especialidad proporcionada en el hospital.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DG instruye a CS para presentación del servicio al público en general.</li> <li>2. CS recibe instrucción y coordina módulos para proporcionar información.</li> <li>3. Familiar acude al módulo para preguntar sobre horarios y consulta de primera vez.</li> <li>4. CS informa al paciente sobre los trámites y entrega folleto de información.</li> <li>5. CS notifica el horario de atención y del pago en la caja para su clasificación y valoración.</li> <li>6. AA valora y determina si el paciente requiere atención de tercer nivel.</li> <li>7. Si no procede, envía al paciente a un hospital de segundo nivel con hoja de transferencia. Conecta al final del procedimiento.</li> <li>8. Si procede, canaliza al paciente al servicio correspondiente.</li> <li>9. Familiar acude al servicio canalizado con su paciente para recibir atención.</li> <li>10. se presenta en el módulo de información y pregunta sobre trámites de hospitalización.</li> <li>11. CS informa al familiar sobre los trámites de hospitalización y pase de visita.</li> <li>12. Familiar registra su ingreso en el módulo y recibe indicaciones generales.</li> <li>13. Familiar acude al módulo sobre ubicación y localización de médicos, servicios y salas.</li> <li>14. CS informa al familiar el servicio donde se encuentra el médico.</li> <li>15. CS informa de la ubicación de salas, el edificio donde se encuentra, piso y lado y oficinas administrativas</li> </ol>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>PROCESO FORMAL DE TRABAJO AGILIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS POR FALLECIMIENTO DEL PACIENTE</b></p>	<p>El médico tratante será 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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DG instruye a CS para presentación del servicio a las áreas del Hospital.</li> <li>2. CS recibe instrucción e informa a las áreas del hospital para la agilización de trámites por fallecimiento.</li> <li>3. SH envían a CS la notificación del fallecimiento, previa llamada telefónica.</li> <li>4. CS recibe notificación y datos correspondientes por fallecimiento.</li> <li>5. CS llena los puntos correspondientes del formato y envía a SH.</li> <li>6. SH recibe aviso, llena lo que corresponde del formato, la firma y devuelve a CS.</li> <li>7. CS recibe el formato de aviso de fallecimiento, completa información y archiva.</li> <li>8. CS requisita el certificado de defunción en original y copia.</li> <li>9. SMT solicita al familiar autorización para estudio post mortem.</li> <li>10. CS recaba la firma del médico y del familiar para que sea turnado al departamento de patología Clínica Experimental.</li> <li>11. D. Patología recibe el cuerpo con autorización en el formato para realización del estudio post mortem.</li> <li>12. Se realiza el estudio y comunica a CS la hora de inicio de estudio y hora de término. La entrega del cuerpo dependerá del término de los trámites y del servicio funerario.</li> <li>13. Departamento de Comunicación recibe notificación de las horas de inicio y término del estudio, así como la entrega del fallecido para avisar al familiar a quien se le proporciona el certificado de defunción original y copia.</li> <li>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.</li> <li>15. entrega al familiar el cuerpo con dos copias de la autorización del estudio una para patología y otra para CS.</li> </ol>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROCESO FORMAL EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL BOLETÍN INTERNO IXTLILTON EN EL INTERIOR DEL HOSPITAL	***	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorización de la DG, para edición y distribución del boletín interno Ixtlilton.</li> <li>2. CS recibe autorización e informa a las áreas sobre la edición y distribución del boletín.</li> <li>3. CS programa la edición y elabora propuesta de temas que son enviados a DG.</li> <li>4. CS recibe y realiza entrevistas relacionadas con los temas a través de cuestionarios.</li> <li>5. CS toma las fotografías relacionadas con el tema a publicar.</li> <li>6. CS va elaborando el diseño y se van transcribiendo los textos.</li> <li>7. CS (Jefa) revisa el proyecto ya terminado para correcciones.</li> <li>8. El Boletín es sujeto a corrección de estilo.</li> <li>9. CS recibe el material para realizar cambios sujetos por el corrector de estilo. 10. CS presenta el producto final a la DG.</li> <li>11. Si procede CS lo envía a la imprenta para la impresión de 2500 ejemplares.</li> <li>12. Imprenta recibe información, imprime y entrega a CS para su repartición.</li> <li>13. CS recibe y entrega al personal de la institución.</li> <li>14. CS programa nueva edición.</li> </ol>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
INFRAESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL	<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>	<p>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. 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 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.</p> <p>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 describir, 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. Generalmente cada equipo tiene un usuario por equipo, pero cabe la posibilidad que por algún contratiempo se tenga que compartir.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ESTRUCTURA FORMAL DE PODER-AUTORIDAD	<p>El poder, como lo dice Schein, implica 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)</p> <p>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 los superiores porque reconocen en ellos una autoridad formal, esta implica</p>	<p>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 el solo 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. Solo 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.</p> <p>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.</p> <p>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 el gafete, presentar actitud amable y servicial,</p>	***

	<p>por si sola la obediencia de los subordinados como un deber, reconocen que la jefa 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), tradición (los individuos respetan a la autoridad que encarna las prácticas y costumbre del pasado), burocrática o racional-legal (surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende 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)</p>	<p>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 concentran para presentarlos a toda aquella persona que ingresa al departamento, pero con el cambio de gestión ese proyecto a quedado 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.</p> <p>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.</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN</b>	<p>***</p>	<p>La estructura formal 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.</p> <p>... su tipo de comunicación viaja de arriba hacia abajo, en forma verbal o a través de memorandums, 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.</p> <p>El empleo de la comunicación escrita se encuentra totalmente arraigada dentro del personal de Comunicación Social, es este 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.</p> <p>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, par 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 puede evitar los malos entendidos y se pueden esclarecer las dudas al recurrir a su documento o entablando una comunicación directa y verbal.</p> <p>...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 con las órdenes de varias, o de todo un grupo.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>HABITANTES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>***</p>	<p>El HIMFG, dentro de su organigrama contempla al departamento de Selección, Contratación y Desarrollo de Personal, encargado del reclutamiento y selección del personal. En esta área se determina de acuerdo a convocatorias lanzadas al público en general, con base a pruebas psicológicas, psicométricas además de los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo, que persona es apta para merecer ingresar a la institución.</p> <p>Sin embargo, esto en las actividades reales de la organización rara vez se lleva a cabo, esto se debe a: la nula disposición de plazas impide que ingrese nuevo personal, por lo tanto las convocatorias están restringidas: las pocas contrataciones que realizan, bajo el concepto de honorarios y por un año máximo, son con base en recomendaciones.</p> <p>El departamento de Comunicación Social, 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.</p> <p>La nueva líder no maneja los procesos formales de trabajo.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESTILOS GERENCIALES</b>	<p>Relacionado con las expectativas del individuo se relacionan los estilos gerenciales... el estilo de la dirección repercute en el comportamiento de los miembros. Frecuentemente se subraya que el estilo de dirección más favorable es el democrático en oposición a la actitud autoritaria o la falta de dirección.</p> <p>Los estilos gerenciales son parte de la forma como un gerente ve toda su vida o toda una cosmología, es decir su concepción del mundo.</p> <p>Existen tres conjuntos de supuestos sobresalientes que han tenido más influencia en el pensamiento gerencial: racionales-económicos, sociales</p>	<p>En nuestro objeto de estudio dentro de la ideología formal se piensa a partir del supuesto <b>racional -económico</b>, 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</p>	<p>***</p>

	<p>y autoactualización. (Schein: 1982:49)</p> <p>Dentro de los supuestos <b>racionales-económicos</b> 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. (Schein: 1982:50-51)</p> <p>En oposición los supuestos <b>sociales</b> 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)</p> <p>El supuesto de <b>auto-actualización</b> representa un punto de vista idealista, la empresa se preocuparía más por hacer que el trabajo fuese más interesante y significativo. 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.</p>	<p>sus intereses no coinciden con los institucionales. Son manejados bajo una participación calculadora. Pero en realidad y con el cambio de jefatura se visualiza una combinación de los tres supuestos mencionados, sobresaliendo el estilo auto-actualización. La jefa del área está consciente 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 ha 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, pretende hacerlo más atractivo, que les genere placer y felicidad llegar su trabajo.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>REPRESENTACIONES DESDE LA DIMENSIÓN FORMAL.</b>	<p><b>Mensajero.</b>- 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.</p> <p><b>Secretaria.</b>- 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.</p> <p><b>Apoyo Administrativo en Salud A5, personal de módulo de informes.</b>- su carisma y posición neutra ante las situaciones que se puedan generar al interior del departamento la hicieron candidata a la aplicación de la entrevista, 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.</p> <p><b>Trabajo Social.</b>- ingresa a la institución cinco años antes, además de 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 ocho años en el puesto. A partir de ese momento cambiaron las reglas de funcionamiento, antes de tomar posesión se involucró en las funciones del personal. Impuso un ritmo de trabajo diferente y elevó la imagen y participación del departamento para el</p>	<p><b>Tópico:</b> ingreso a la organización, proceso de capacitación, su relación e identificación con el ideario institucional y su opinión al respecto.</p> <p>Los entrevistados manifestaron haber ingresado debido a las influencias que ejercieron sus familiares que ya contaban con una plaza dentro de la organización. No recibieron ninguna capacitación, sólo "adiestramiento" por sus mismos compañeros. Bajo este contexto es fácil suponer que tampoco hubo presentación de la filosofía institucional. Cabe señalar que una vez se les hizo de su conocimiento el ideario institucional no se ha hecho un refuerzo, por lo tanto no es sorprendente que a la fecha no recuerden claramente en que consiste cada elemento. Con ello se demuestra que los manuales solo 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.</p> <p><b>Tópico:</b> cumplimiento de expectativas, trascendencia dentro de la organización, aspiraciones, reconocimiento.</p> <p>Los entrevistados declararon que requieren de capacitación constante para sentir que evolucionan y para mejorar el servicio... ellos esperan y están necesitados de un reconocimiento a su desempeño laboral, que su esfuerzo sea valorado, esto evitará la frustración del personal que se llega a percibir en sus palabras al reconocerse como individuos con falta de preparación. 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 no sólo en beneficio propio sino para servir a pacientes y familiares. Los tipos de intereses que se dan entre los miembros varían, algunos son en relación al trabajo que realizan otros independientes.</p> <p>Reconocen que el ambiente laboral que los rodea no es el más óptimo, manifestaron la existencia de problemas entre ellos, diferencias que han conseguido producir un clima hostil. Las satisfacciones que obtienen de su trabajo se deben a la función social que desempeñan, más que por una visión o misión institucional, o por la motivación que les pueda otorgar la organización, el área de trabajo o su líder.</p> <p>Respecto a la toma de decisiones, manifestaron no tener nada que ver con ellas, solo se limitan a realizar sus funciones, a desempeñar. Las órdenes de sus supervisoras y de la jefa del área.</p> <p><b>Tópico:</b> opinión de empleados sobre forma de trabajo, la actitud</p>	<p>***</p>

	<p>cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Lic. En comunicación y Relaciones Públicas coordinación del grupo de voluntarias.- 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 quien venía trabajando desde hace algún tiempo. Desconoce los procesos formales de trabajo y aprende 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>	<p>hacia ellos y su sentir en el cambio de gestión.</p> <p>Las opiniones fueron diversas. La opinión sobre la líder fue calificada por una persona como "desorganizada", 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. 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. Desconocen del proyecto formal de trabajo de esta nueva jefatura. No pudieron evitar las comparaciones con la gestión anterior. 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. Las fuentes de poder empleadas por la líder se encuentran aún débiles... le falta hacer uso de carisma.</p>	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIAGNÓSTICO	***	<p>El departamento de Comunicación Social del HIMFG mostró en este análisis de su dimensión formal... nos enfrentamos a una organización formal, burocrática sometida a un control coercitivo al mismo tiempo que utilitario. Esto no solo 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.</p> <p>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.</p> <p>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 implementadas a conveniencia del director general en turno.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>A través de las entrevistas aplicadas nos dimos cuenta que no hay una identificación 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.</p> <p>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.</p> <p>La rigidez y la racionalidad en las organizaciones mexicanas deben enriquecerse de las visiones</p>	***

		sociales y humanistas que presenta el estudio de la comunicación organizacional, para dejar a un 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.	
--	--	---	--

## FUNCIONAMIENTO

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO	***	<p>El departamento de Comunicación Social del HIMFG se vale de un conjunto de ejecuciones para alcanzar y cumplir sus objetivos. Pero para lograr tal finalidad requiere de la interrelación de varias personas y de otros servicios, necesita además 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.</p> <p>En la rutina diaria, los actores han aprendido a desarrollar sus labores con base a su experiencia... a partir de este 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 de problemas, es por ello que se requiere identificar las incongruencias dentro de los procesos formales de trabajo.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONAMIENTO REAL	***	<p>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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROCESOS PROBLEMÁTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL	***	<p>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 información o material-, lo que lo convierte en cliente interno al mismo tiempo.</p> <p>Los diversos problemas que se presentan en los procesos, provocan de alguna manera pérdidas para la organización. Todo ello se mostrará al analizar la edición y distribución del Boletín interno Ixtlilton.</p> <p>El boletín interno se creó como parte de un programa de comunicación interna que tendía 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)</p> <p>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 otorgan algún apoyo a la institución y los eventos organizados en su interior por alguna fecha conmemorativa. Entonces se determinaron secciones que involucrarán 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 este 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.</p> <p>La elaboración, supervisión y coordinación quedó a cargo, en un inicio, de la jefa de departamento y de una diseñadora gráfica, después de un año se incluyó a una persona involucrada en el periodismo o ciencias de la comunicación.</p> <p>La realización del Ixtlilton lleva implícita muchos pasos, procedimientos y hasta intervenciones de terceros, es aquí 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.</p> <p>Al 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... también destaca la</p>	<p>Los procesos problemáticos existentes en el departamento de Comunicación Social, reinciden en el flujo informativo ya que para que ésta información fluya como debe de ser o como se está planeado, el departamento depende de otras áreas y esto a su vez afecta al proceso de la elaboración y distribución del boletín interno. Con ello se desencadena una serie de problemas como el retraso que van dañando el proceso y el producto. La intervención de terceros es un conflicto que va acabando con los objetivos del departamento.</p>

		<p>variabilidad que se presenta durante este proceso de trabajo, ya sea por causas comunes -que se puede 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 impresora, toner, 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 el texto 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.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DIAGRAMAS DE FLUJO</b>	<p>Dentro del manual de procedimientos del departamento de Comunicación Social se incluye el flujograma formal de la edición y distribución del boletín interno Ixtliltón, este diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de cierto proceso, además es una herramienta útil para examinar como se relaciona cada uno de los pasos (Martínez, 1995:9)</p>	<p>En dicho diagrama se presenta un procedimiento aparentemente práctico, ágil y efectivo para realizar el boletín en aproximadamente treinta días: aunado al papel que desempeñan los actores involucrados durante la edición y distribución del Ixtliltón, 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 intervienen directamente en el boletín.</p>	<p>El diagrama de flujo es una herramienta de la investigación en materias como la comunicación, que nos permite verificar como se llevan a cabo paso a paso el desarrollo de los procesos de trabajo. Gracias a este desglose de actividades presentada en el diagrama de flujo o flujograma, se pueden descubrir detalladamente cómo se trabaja en cada área o cada actividad que desempeña el área. No obstante, se pueden elaborar dos flujogramas, el real y el ideal para cotejar lo que se debe hacer con lo que realmente se hace, además es posible identificar los factores que podrían ser el indicador de un conflicto.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROCESO FORMAL DE LA EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL BOLETÍN INTERNO IXTLILTÓN</b>	<p>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 qué área le corresponde hacer qué y cuándo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección General instruye al Departamento de Comunicación Social para edición y distribución del Boletín al personal del hospital.</li> <li>2. Departamento de Comunicación Social, recibe instrucción e informa a las áreas del hospital sobre la edición y distribución de Boletín.</li> <li>3. Programa con la participación del jefe de departamento, la diseñadora y la periodista la edición del boletín, elabora la propuesta de temas, artículos y diseño a publicar en el bimestre.</li> <li>4. Prepara y realiza las entrevistas relacionadas con los temas a publicar con las personas que intervengan a través de cuestionarios preelaborados.</li> <li>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 presentan al jefe de departamento para su visto bueno.</li> <li>6. Recibe y revisa los temas y artículos propuestos.</li> <li>7. Ocasionalmente se reciben aportaciones del personal que gusta de participar con algún tema, estos son tomados en cuenta y sometidos a evaluación para incluirlo o no en el boletín.</li> <li>8. El boletín es sujeto a corrección de estilo una vez concluido.</li> <li>9. Envía la información a la imprenta, supervisa y revisa la impresión del boletín una o dos veces antes de ser entregado. Espera diez días para su entrega.</li> <li>10. empresa externa contratada para la impresión de boletín Ixtliltón, recibe información para impresión, imprime y entrega al departamento de Comunicación Social.</li> <li>11. Departamento de Comunicación Social, recibe boletín impreso, difunde al interior de la institución: directores, subdirectores, jefes de departamento y al personal en general.</li> <li>12. Programa nueva edición para el siguiente boletín.</li> </ol>	<p>***</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>FLUJOGRAMA FORMAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. INICIO con la autorización de la DG para edición y distribución del boletín interno Ixtliltón.</li> <li>2. CS recibe autorización e informa a las áreas sobre la edición y distribución del boletín.</li> <li>3. CS programa la edición y elabora propuesta de temas que son enviados a DG. NO (recibe y revisa temas, se devuelve con los cambios sugeridos), SI procede a...</li> <li>4. CS recibe y realiza entrevistas relacionadas con los temas a través de cuestionarios.</li> <li>5. CS toma las fotografías relacionadas con el tema a publicar.</li> </ol>	<p>***</p>	<p>***</p>



	<p>6. CS va elaborando el diseño y se van transcribiendo los datos.</p> <p>7. CS (jefa) revisa el proyecto ya terminado para correcciones. NO ( se revisa y se devuelven los cambios sugeridos. CS realiza los cambios pertinentes y procede) SI procede a...</p> <p>8. CS lo envía fuera del área para la corrección de estilo.</p> <p>9. CS recibe material para realizar cambios sugeridos por corrector de estilo.</p> <p>10. CS presenta el producto final a DG. NO procede (se revisa y se devuelve con los cambios sugeridos y CS realiza los cambios pertinentes) SI procede a...</p> <p>11. CS envía a la imprenta el material necesario para la impresión de 2500 ejemplares.</p> <p>12. Imprenta recibe información, imprime y entrega a CS para su repartición.</p> <p>13. CS recibe y entrega al personal de la institución. FINAL.</p>		
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FLUJOGRAMA REAL	<p>1. INICIO con la autorización de la DG para edición y distribución del boletín interno Ixtliltón.</p> <p>2. CS recibe autorización e informa a las áreas sobre la edición y distribución del boletín.</p> <p>3. CS propone una serie de temas, abocándose a las cuestiones médicas, así como el paginado de fotos en portada y contraportada.</p> <p>4. CS presenta la propuesta a la DG para su visto bueno. NO procede (se revisa y se devuelve con los cambios sugeridos y CS realiza los cambios pertinentes) SI procede a...</p> <p>5. CS recibe el visto bueno de DG y se prepara para trabajar en el boletín.</p> <p>6. la periodista programa las entrevistas con los involucrados en el tema.</p> <p><b>A partir del siguiente punto inicia la diferencia entre lo formal y lo real.</b></p> <p>7. Durante la entrevista se especifica que nuevamente serán buscados para la sesión fotográfica.</p> <p>8. La periodista transcribe la entrevista, elabora la nota, reportaje o semblanza y avisa a la diseñadora para que programe la sesión fotográfica.</p> <p>9. se toman las fotografías y posteriormente son vaciadas a la computadora donde se realiza el diseño.</p> <p>10. Al mismo tiempo se inicia el diseño de todo el boletín.</p> <p>11. Se le pasa el texto a la jefa del departamento para su visto bueno.</p> <p>12. CS (jefa) revisa el contenido en los textos. NO procede (se revisa y se devuelve con los cambios sugeridos y CS realiza los cambios pertinentes) SI procede a...</p> <p>13. la periodista transcribe el texto a la computadora donde se realiza el diseño.</p> <p>14. CS concluye el dummy, revisa los detalles, hace correcciones y los manda a corrección de estilo con personal fuera del área.</p> <p>15. CS recibe el dummy con las correcciones de estilo. La periodista hace tales modificaciones.</p> <p>16. CS presenta el dummy a DG. NO procede (se revisa y se devuelve con los cambios sugeridos y CS realiza los cambios pertinentes) SI procede a...</p> <p>17. CS recibe el material y envía el dummy impreso y digital a la imprenta para su impresión.</p> <p>18. Imprenta recibe información, imprime un dummy para el visto bueno de CS.</p> <p>19. CS acude a la imprenta a revisar el boletín.</p> <p>20. Se imprimen 2500 ejemplares, mismos que son entregados a CS ocho días después aprox.</p> <p>21. CS recibe los boletines y entrega al personal de la institución.</p> <p>22. CS programa nueva edición. FINAL.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIFERENCIAS ENTRE EL DIAGRAMA FORMAL Y EL REAL	***	<p>Ante la revisión del flujograma formal se identificaron tres problemas centrales: el acceso a la información, el diseño y fotografías y la corrección de estilo.</p> <p>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 mas 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.</p> <p>El flujograma real nos muestra que durante el proceso realizado, los actores involucrados deben atravesar por situaciones que no indica el procedimiento formal.</p> <p>Para disponer de la información y material fotográfico, la periodista y la diseñadora, se atienden a la cooperación y disposición del personal involucrado en el tema a tratar, a ello se agrega el tiempo de espera... y frecuentemente se alarga hasta cinco días, y con lo que respecta al visto bueno de DG, puede llegar después de una semana... lo que implica perder varios días o semanas antes de ser enviado a imprenta. Esta situación ha sucedido desde el primer número del 2004, para el mes de mayo sólo se habían publicado los correspondientes al mes de enero y febrero. Cabe mencionar que el procedimiento real del boletín siempre ha tenido el mismo curso desde los primeros números del Ixtliltón, sin embargo un retraso como el que se mencionó no había sucedido. Esta situación podría tener su razón de ser en la incidencia de los actores involucrados actualmente en la edición del boletín.</p>	<p>Con ayuda de estos dos diagramas de flujo se pudo observar y confirmar aquello que viene afectando los procesos del departamento de Comunicación Social, especialmente en la elaboración del boletín interno. Se rectifica que el atraso, la intervención de terceros perjudica el proceso y no solo eso sino que se elevan los costos en tiempo.</p> <p>Efectivamente se nota que el proceso real se extiende mucho más que el formal, esto alarga el final del proceso y además y con ello la eficiencia y eficacia se desvanecen y la productividad se entorpece.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
HOJAS DE INSPECCIÓN	... las hojas de inspección 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)	En cada hoja se ubican los tres problemas medios: el acceso a la información, el diseño y fotografía y la corrección de estilo. Cada problema nos muestra las situaciones que fueron observadas en el tiempo ideal y real para poder sacar la diferencia y pérdida económica. Ubicamos en la primera columna el problema medio, 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 registro la diferencia de días invertidos, la cual nos lleva a una sexta columna que nos indica los recursos humanos involucrados en la acción media, el sueldo diario -bruto y neto- que perciben. El registro de datos... se obtuvo por medio de la bitácora que maneja el mismo departamento en la cual se establece los días en los cuales la periodista debe 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 de personal, ya que durante el cobro de la quincena es entregado el boletín.... se recurrió a la observación durante los meses que involucraron la elaboración del boletín.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
RESULTADOS	***	Se nota la pérdida de 18 días con respecto al acceso a la 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 fotos, se desaprovecharon 15 días correspondientes a la cantidad de \$2,325.90. Con lo que respecta a la corrección de estilo no se registró una diferencia entre el tiempo ideal y 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 la cantidad económica sobresaliente. El problema de acceso a la información registró un atraso total de 33 días, mismo que representa 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. Todo ello implicó un atraso 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.	Se puede apreciar que principalmente el proceso de edición del boletín interno se ve afectado por factores de tiempo, el retraso de actividades se genera por que no se tiene a tiempo la información necesaria para su aprobación y elaboración.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
COSTOS EN LA ORGANIZACIÓN	***	Se ha registrado un retraso importante en su edición y entrega. 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 habla caracterizado el 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 situación también se encuentra su público externo, localizado en instituciones externas, lo cual repercute en la imagen del hospital, ya que no se está difundiendo adecuadamente los logros, avances y resultados en organizaciones tan importantes dentro de su ramo como la propia Secretaría de Salud, instituciones pediátricas, academias, asociaciones civiles, etcétera. Se pueden identificar diversos costos los económicos (pérdidas de orden monetario), materiales (insumos y productos) y psicológicos (satisfacción/ insatisfacción) de las necesidades individuales de los actores).	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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	...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: quien coordina y supervisa la evolución de edición hasta la repartición; media y soluciona las circunstancias positivas o negativas generadas durante la elaboración. Una periodista: quien elige el estilo de la redacción, personajes y situaciones que serán incluidos en el contenido; el lugar que ocupa en la organización le permite estar informada de la mayoría de los eventos sobresalientes de la organización con lo cual puede exponerle a su jefe lo más conveniente para el boletín, además de hacer observaciones en el diseño final. La confianza para hacerlo lo consiguió después de trabajar en el hospital por dos años.	***

	desempeñaran diversos roles y realizarán actividades previstas. (Schein:1982:29)	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: posee la libertad de proponer ante la jefa el estilo del diseño, esto le da facilidad de explotar su creatividad y defender su propuesta. Le costo diez años llegar a este cargo.	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PERSONALIDAD DE LOS ACTORES</b>	El comportamiento de un individuo dentro de la organización esta determinado de alguna manera por la personalidad y las experiencias de aprendizaje. (Martínez: 1995:82) La personalidad "la suma total de las formas en que un individuo reacciona o interactúa con otros" (Robbins: 1999:90)	Las características biográficas, también tiene un impacto en la productividad, la cooperación y satisfacción de los actores: Actor 1 Jefa del departamento de Comunicación Social de 47 años de edad, casada con 2 hijas, dentro del hospital lleva tres meses, en un puesto similar ha durado muchos años. Actor 2 Periodista de 24 años de edad, soltera, sin hijos, lleva dos años, seis meses en prácticas profesionales, después fue contratada por la institución. Actor 3 diseñadora Gráfica de 34 años, divorciada, tiene 2 hijos, lleva laborando dentro de la institución 10 años. La personalidad, indudablemente se manifiesta durante el desempeño profesional y laboral. Para determinar cinco dimensiones básicas de la personalidad se recurrió al modelo de los cinco grandes (Robbins: 1999:94). Los cinco grandes factores son: extroversión, afabilidad, rectitud, estabilidad emocional y la apertura a la exigencia. 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. El actor 1 manifestó cierta habilidad para desempeñar sus funciones al frente del departamento de Comunicación Social, manifiesta bajo grado de maquiavelismo y autocontrol afectan algunas acciones o decisiones para mejorar el funcionamiento del área. Mientras que el actor 2 se observa maquiavelismo bajo, autoestima alta y un autocontrol bajo...reúne las características necesarias para desarrollar las actividades por las que fue contratada. Por otro lado el actor 3 mostró un bajo maquiavelismo al igual que su autoestima y un autocontrol alto. El atributo que llama la atención de la personalidad es su baja autoestima, esto 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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>Problemas productivos:</b>  <b>Participación de los actores en el problema:</b>	Dificultades tecnológicas que atraviesa el equipo de cómputo. Su avería o mal funcionamiento es determinante para el cumplimiento del proceso. 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, así como los intereses que persigue cada integrante, lo que ha generado que no se trabaje armónica y coordinadamente.  Hay falta de confianza, lo que ha impedido conformar y funcionar como un equipo que persigue metas en común. Sin embargo, esto nos muestra su incapacidad para poder mediar entre conflictos, para poder generar la colaboración en conjunto:	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	El clima organizacional 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 obtengan en la organización. (Goncalves: 1997) Lo más relevante de esta herramienta es que permite obtener, con tan solo 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). Categorías de estudio: <b>COMUNICACIÓN:</b> 1.Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	El porcentaje correspondiente a la categoría de COMUNICACIÓN, de acuerdo a la escala de Likert: Los actores tienen la percepción de que la comunicación no fluye adecuadamente, eso lo muestra el 30%. Resultado que 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... AL IGUAL QUE EN LA ANTERIOR, EL MAYOR PORCENTAJE SE UBICA EN LA OPCIÓN En desacuerdo, que implica que el personal no está conforme con el salario que percibe.	***

	<p>2. tenemos una buena relación con los demás servicios del hospital.</p> <p>3. Recibo a tiempo la información relacionada con mis actividades laborales</p> <p>4. la manera en que se nos informan de los avances o nuevos proyectos de trabajo, es clara y oportuna.</p> <p>5. La jefa del Departamento se entera a tiempo de los problemas que suceden en el área.</p> <p>6. En el departamento la gente no puede decir lo que piensa realmente.</p> <p><b>MOTIVACIÓN:</b></p> <p>7. El salario que percibo corresponde a las actividades que desempeño en la institución.</p> <p>8. la posibilidad que tengo de mejorar mi salario y prestaciones en esta institución es alta.</p> <p>9. En comparación con otras instituciones de salud, las prestaciones que recibo son mejores.</p> <p>10. Estoy contenta (o) con mi horario de trabajo.</p> <p>11. Estoy contenta (o) con las actividades que desempeño.</p> <p>12. Somos pocos empleados para desempeñar las funciones del departamento.</p> <p>13. cuento con los materiales y el equipo necesario para hacer mi trabajo.</p> <p>14. Las condiciones de limpieza de mi área son satisfactorias.</p> <p><b>CAPACITACIÓN:</b></p> <p>15. Las personas que ingresan al departamento reciben el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo.</p> <p>16. La capacitación que me ha brindado el departamento es suficiente para realizar mejor mi trabajo.</p> <p>17. El departamento toma en cuenta mis sugerencias para programas cursos, pláticas o talleres.</p> <p><b>RELACIÓN CON LA JEFA:</b></p> <p>18. Tengo una buena opinión de mi jefa</p> <p>19. La relación que tengo con mi jefa es buena.</p> <p>20. Le puedo expresar mis inquietudes, deseos o aspiraciones de trabajo.</p> <p>21. Mi jefa siempre está dispuesta a escuchar los problemas relacionados con el trabajo.</p> <p>22. La relación que sostengo con mi supervisora es buena.</p> <p>23. Tengo el apoyo de la supervisora.</p> <p>24. Mi jefa no tiene favoritismos hacia alguna compañera (o) del departamento.</p> <p>25. La supervisora nos trata a todos por igual.</p> <p>26. Mi jefa me reconoce cuando hago un buen trabajo.</p> <p>27. Mi jefa me tiene confianza.</p> <p>28. La jefa es autoritaria.</p> <p>29. La supervisora es mandona.</p> <p>30. Mi jefa impulsa mi desarrollo laboral.</p> <p>31. La jefa mantiene un interés por mi situación personal.</p> <p>32. La jefa se concentra en el trabajo más que en su personal.</p> <p><b>PRODUCTIVIDAD:</b></p> <p>33. En el departamento se realizan trámites burocráticos en exceso.</p> <p>34. Mi trabajo se destaca por su dedicación y compromiso.</p> <p>35. Conozco todos los tipos de servicio que brinda el departamento.</p> <p>36. Siento que trabajo en un hospital pediátrico de primera.</p> <p>37. Me siento responsable de los errores o fallas del departamento en su totalidad.</p> <p>38. En el departamento, el trabajo se realiza de manera congruente.</p> <p>39. Tengo derecho a tomar mi periodo vacacional, pases de salida o entrada, días económicos, etcétera aunque mi área de trabajo quede sin cubrir.</p> <p>40. Considero que soy altamente productivo para la organización y el departamento.</p> <p><b>RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS:</b></p> <p>41. El ambiente dentro del departamento es cordial, amable y de respeto.</p> <p>42. mis compañeros trabajan bien en equipo.</p> <p>43. Existen conflictos personales entre mis compañeros de trabajo.</p> <p>44. Yo participo de alguna manera en esos conflictos.</p> <p>45. Existen algunos compañeros que tratan de controlar/</p>	<p>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 una de sus actividades y ofrecer un mejor servicio ante los usuarios.</p> <p>La <b>CAPACITACIÓN...</b> la calidad en el entrenamiento 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% de la muestra se manifestó ni en acuerdo ni desacuerdo 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. Como es la <b>RELACIÓN CON LA JEFA.</b> Aunque se percibe una tendencia de cordial y respeto con la jefa del departamento y su equipo de trabajo, la tendencia mayoritaria dice que el contacto no es ni bueno ni malo. Esto puede tener su origen en que la jefa del departamento tiene tres meses frente al área, no ha convivido con la mayoría del personal descuidando la relación con los empleados de los demás turnos y esto puede generar desconfianza. Además la relación con supervisoras fue calificada mayoritariamente en ni acuerdo ni desacuerdo, nos indica que sus relaciones frías, limitadas a las cuestiones laborales y poco profundas a pesar de los años que llevan conviviendo y laborando.</p> <p>Sobre la <b>PRODUCTIVIDAD</b> la percepción de los actores es que 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 funciones que desempeña.</p> <p>La <b>RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS</b>, se percibe... 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.</p>	
--	--	--	--

	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. Confito 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.	Sin embargo al observar la convivencia diaria de los actores se pudo notar 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. Se observaron ciertas rivalidades, primero entre los turnos, después en los subgrupos conformados en cada uno de estos.	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
AL RESPECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	***	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, no pueden realizar su trabajo como se les 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 esta área. El poco tiempo que lleva al frente representa un obstáculo para obtener del personal una verdadera cooperación y disposición.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
EL PODER Y EL ACTOR	Algunos autores han visto al poder como un recurso, es decir, como algo que uno posee, mientras que otros lo ven como una relación 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 pospartes implica un intercambio y una adaptación, además de suponer cierta negociación y la posibilidad para actuar sobre otros. (Crozier: 1990:56) 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.	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA	
EL ACTOR PARTE CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN	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. Dentro de una organización el hombre no sólo es 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) 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 esta conformado por actores que se mueven de dichas maneras, que influyen y deciden en ella a partir del comportamiento mostrado que esta 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... han negociado contar con material completo además de mejorar los módulos de información para poder desempeñar mejor sus funciones. ...Han negociado ante ante la jefa 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. ...las relaciones de poder son instrumentales, ya que un actor utiliza a otro para lograr sus objetivos, además con recíprocas pero desequilibradas porque aparece la habilidad de la negociación, donde indudablemente uno resulta ganador.	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ESTRATEGIA Y PODER	Con base a las circunstancias cambiarán de decisión, rechazarán las alternativas de acción, o bien, recubrirán algunas más, debido a las consecuencias imprevistas, lo cual le obliga a "reconsiderar su posición"... tendrán que tomar en cuenta la perspectiva en la que está situado el actor, el contexto, el constructo y el razonamiento estratégico del actor. ... será ofensivo -al tratar de aprovechar una oportunidad- o defensivo -al intentar mantener o mejorar su posición dentro de la organización. Con base a esta lógica, diremos que todos los actores son individuos de poder, ya que alguna vez han obtenido alguna ganancia de la organización, pero solo unos cuantos lo ejecutaran de manera determinante. Pues, al demostrar más capacidad para emplear los recursos y controlar fuentes de incertidumbre, mayor será el poder.	***	***

	... 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.	
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
TIPOS DE PODER	<p>En torno al organigrama y las reglas oficiales, es donde la organización genera cuatro fuentes de poder, que según Crozier, corresponde a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre.</p> <p>... se tienen aquella 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.</p> <p>La segunda fuente de poder está ligada a las relaciones entre la organización y su entorno, 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</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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 desempeñarlos y lo que implica esto, por ello son necesarios para la realización del boletín interno.</p> <p>La segunda fuente se ubica 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. Por otro lado, la diseñadora, pues representa un puente con el impresor, ellas es 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.</p> <p>Cada uno de los actores involucrados necesitan información proveniente de otros puestos, departamentos o servicios, 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.</p> <p>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</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
EL ACTOR Y EL GRUPO	<p>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 atenciones psicológicas. (Crozier:1990:37)</p> <p>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)</p> <p>Estos actores que se hallan en contacto permanentemente 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.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
TIPO DE GRUPO	GRUPO ERRÁTICO, capaz de acciones vigorosas en casos muy específicos, su punto en común, que los obliga a trabajar por un mismo fin.	<p>... la elaboración del boletín interno ixtlilton: categoría aplicable 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.</p> <p>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.</p> <p>Se encuentran dos tendencias grupos primarios y secundarios. 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</p>	***

		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.	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>EL LIDER Y TIPO DE LIDER</b>	<p>La jerarquía que impone un grupo, hace suponer la existencia de un líder, quien conoce lo que pasa en el grupo más que ningún 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 a seguir con órdenes y direcciones: premia o rechaza el trabajo y permanece alejado del grupo.</p> <p>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. 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.</p>	<p>La Jefa del departamento, ubicada como líder formal, se acerca más al perfil del líder laissez-faire, ella muestra un carácter pasivo, en cada toma de decisión 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 la jefa del área, apoyada y valorada por todos los subordinados. Con respecto a la actitud asumida alrededor del problema medio, le da completa libertad a los actores involucrados, se limita a hacer sugerencias, pero entre menos carga de trabajo posea es mejor... prefiere que se le notifiquen los hechos cuando ya se hayan resuelto los problemas.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ACTORES, GRUPO, LIDER Y SU RELACION CON EL PROBLEMA MEDIO</b>	***	<p>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, de los líderes informales o de aquellos individuos que atenten contra su estabilidad, postura e imagen.</p> <p>Las personas involucradas en la edición del boletín, han originado juegos de poder y enfrentamientos directos entre ellas que han generado que su grupo sólo funciones 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 le convengan a sus intereses, con los cuales se pueden respaldar, sentirse apoyadas y también adquirir otro tipo de roles, papeles y modificar su comportamiento.</p> <p>Es así como la jefa del área...su postura es más de mediadora que autoritaria, mientras que la diseñadora y la periodista mantienen una lucha constante por ganarse la confianza y simpatía de la jefa, ello ha originado que la relación sea hostil y conflictiva.</p> <p>Todo ello afecta a la parte productiva, no sólo de un proceso, sino del resto de los servicios que ofrece 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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>COSTOS PARA LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>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)</p> <p>Los costos pueden ser clasificados como: 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.</p> <p>Costo Energético: abarca a la energía física invertida para la realización de una acción.</p> <p>Costo Psicológico: es la movilización del aspecto mental</p>	<p>Los costos económicos que el proceso analizado genera para la organización son significativos, porque a final de cuentas es dinero que se está perdiendo, la organización está pagando por no hacerse el trabajo o por hacerse fuera de los tiempos estipulados. Esto en una institución con bajo presupuesto es relevante, ya que lo poco que tienen lo gasta inútilmente.</p> <p>Existe un costo temporal a partir del desempeño de los actores dentro del proceso medido, esto genera una pérdida económica 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. No es la única actividad o función que desarrollan los actores, existen otras funciones que deben ser atendidas a la par. Esta situación 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>Como se puede notar toda tarea realizada implica un costo para el actor y la organización, sin embargo en ocasiones su paga o</p>	***

	del ser, que motiva pasar de la inercia a la acción y al cumplimiento.	recompensa no es paralela al esfuerzo o gasto invertido. Por eso no es raro encontrar personal frustrado y desgastado dentro de las organizaciones, además de que se les exige cumplir a tiempo sus funciones no se les estimula o reconoce el esfuerzo aplicado.	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIAGNÓSTICO	***	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 perjudiciales) han ido en aumento. A pesar de que el personal involucrado dijo sentirse altamente productivo la realidad indica lo contrario, el trabajo de los actores que interviene directamente en el proceso no se apegan a las fechas de entrega, además se agregan los conflictos personales, que sin duda afectan la productividad del departamento. Las tres mujeres a cargo del Ixtilton, no se sienten bien a trabajar juntas, no existe comunicación alguna principalmente entre la diseñadora y la periodista. Una de las razones principales de este problema es la competencia directa entre las subordinadas por obtenerle reconocimiento de la jefa, el cual sería útil para mejorar o manejar otra imagen ante el resto del personal. Este objetivo ha impedido que el grupo labore en un clima cordial y de cooperación, su "unión" esta determinada por la organización y el departamento, pero desde el rol asignado han aprendido a negociar y a ejercer poder para lograr objetivos particulares.	***

## COMUNICACIÓN

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
COMUNICACIÓN	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)	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.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
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) ...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 cohesionan" 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. ...la información no son sólo datos 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.	***	La información son datos que nos dan a conocer algo, mientras que la comunicación provocará reacción del otro y existe retroalimentación en ambas direcciones.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA	
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	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)	Los empleados de una institución tienen necesidades comunicativas, como saber el rumbo de la organización, el cambio 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 vinculará 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. 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.	***	



ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROBLEMAS COMUNICATIVO-INFORMATIVOS	***	<p>...se detectaron problemas comunicativo-informativos en los actores que intervienen en la edición del boletín interno que elabora el departamento de Comunicación Social...</p> <p>Habrà que resaltar que el equipo de trabajo a cargo del boletín interno no es un grupo cohesionado, se ha visto fragmentado por las distintas personalidades y perfiles de los involucrados, existen acuerdos y negociaciones forzadas además de poca cooperación y compromiso entre ellos.</p> <p>Los problemas comunicativo informativos, son los siguientes:</p> <p>Comunicativo.- visión distinta, la poca cooperación y disposición para realizar el boletín. Por decisiones de la jefa o personal externo, se cambian los temas, lo cual implica redactar nuevas notas y ajustas al diseño. No existe comunicación entre la diseñadora y la periodista por problemas personales, a lo cual la jefa sirve de mediadora.</p> <p>Informativo.- el contenido del boletín sufre modificaciones al incluir temas no contemplados. Cuando la información viene de fuera, hay que esperar más tiempo del contemplado.</p> <p>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.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
REPRESENTACIONES BASE DE LA REALIDAD SOCIAL Y ORGANIZACIONAL	<p>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.</p> <p>El comportamiento humano produce muchas representaciones y aprende nuevas, además modifica los elementos de estas y de assimilarlas 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)</p>	<p>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 sean compartidas, es decir comunicadas-. Es por ello que la relación entre los actores pertenecientes al departamento de Comunicación Social es tan complicada, lo cual genera un clima difícil.</p> <p>Dentro del departamento de Comunicación Social, la jefa supone que la comunicación debe ser igual para...pretende que la información contenida en los oficios y 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.</p> <p>Para abastecer esta carencia de información recurren a la comunicación informal, este el medio por el cual el departamento y la organización funcionan. El HIMFG ha sobrevivido ante una inadecuada comunicación, sin embargo, su curso se ha estancado, no evoluciona y mantiene estructuras y una organización lineal, vertical descendente, con escasa retroacción en el ámbito formal. El mismo modelo se aplica al grupo formal, en la edición del boletín Ixtliltón. La comunicación es poca, casi nula, debido a las malas relaciones personales entre las tres personas que lo conforman.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
GRUPO DE DISCUSIÓN: INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN, COOPERACIÓN Y LÍDER	<p>La discusión de grupo permite captar e interpretar la vivencia colectiva, así como observar los comportamientos y producciones. Se dice entonces que, es una técnica de aproximación a la realidad social. (Orti:193)</p> <p>Pese a la confirmación de por lo menos ocho personas, sólo acudieron cinco actores para el día pactado.</p> <p>Los participantes</p>	<p>Las representaciones de los actores fueron los siguientes:</p> <p>Su labor es bonita, no tienen límite porque sus funciones son muchas.</p> <p>Su labor es importante.</p> <p>Es bonito que la gente te conozca y saludé.</p> <p>Es bonito el servicio que prestan.</p> <p>El departamento de Comunicación Social ha servido para tener experiencias agradables.</p> <p>La experiencia más bonita es que los saluden y los atiendan con cortesía en los otros servicios del hospital.</p> <p>La gente antepone lo personal con lo laboral.</p> <p>Al ingresar al grupo se enfrentan con un problema de aceptación.</p> <p>Ese problema de aceptación lo involucran en el trabajo, lo cual les afecta.</p> <p>También existe gente con mentalidad positiva.</p> <p>Cuando ya se integran al grupo es bonito. No hay obstrucción de información.</p> <p>Actualmente su grupo de trabajo es bonito.</p> <p>En el hospital no se deben equivocar.</p> <p>Deben dar lo mejor de si mismos.</p> <p>La información se la deben de otorgar porque son un equipo.</p> <p>Es importante que el enlace con los otros servicios se realice adecuadamente.</p> <p>Sin ese enlace adecuado, Comunicación Social no podría otorgar una buena</p>	***

	<p>son:          Actor 1 Irma Arizmendi del módulo de informes con 15 años de antigüedad.          Actor 2 Miguel Arón González, del módulo de informes con 18 años de antigüedad.          Actor 3 Irma Hernández es secretaria con 20 años de antigüedad.          Actor 4 Luis Monroy del módulo de informes con 44 años es la persona más antigua del departamento.          Actor 5 Omar Tamayo del módulo de informes y suplente de supervisor con 2 años.</p>	<p>información a su público.          Es importante el apoyo entre unos y otros.          Deben evitar las diferencias.          Es ocasiones no se esperan a que les llegue la información. Entre ellos la buscan, 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 que les informe de los cambios.          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.          Dar la información no les cuesta nada, al contrario hasta se pueden ayudar.          Tenemos la obligación de informar cualquier novedad que repercuten en el buen funcionamiento.          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 a un niño enfermo.          La labor es muy bonita porque nos llevamos satisfacciones personales.          No se trabaja con papeles sino con personas, es importante que no se equivoquen aunque no hay persona perfecta.          La jefa es muy humana, nos está conociendo a cada quien.          La organización está bien, el departamento también.          La jefa tiene la precaución de comunicarte a todos por escrito.          No necesitan supervisión.          Deben saber para qué están y lo que deben desarrollar.          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 del hospital.          Nos empapamos de las diferentes funciones.          En la oficina se han preocupado por su capacitación.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>ANÁLISIS DEL DISCURSO REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES</b></p>	<p>***</p>	<p>La <b>comunicación</b> es entendida 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.          Se tiene que lograr la aceptación de los actores, ya que el integrarse al equipo formal de trabajo resulta difícil, lo cual implica un costo psicológico en él. Por otro lado, una vez integrado, el problema es menor.          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.          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.          La <b>información</b>, 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.          ...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 interrumpe, o bien, los datos no lleguen a tiempo a sus demás compañeros. A ello a que hay que agregar la disposición de los actores para comunicar en el momento lo sucedido, aquellos datos relevantes que afecta la situación de los</p>	<p>Un aspecto importante dentro de los resultados de las representaciones de los actores, es lo importante que es para ellos su servicio pues se sienten bien al saber que están colaborando en la atención de los pacientes. Esa labor los satisface demasiado que no les permite poner pretextos a su trabajo.          Este comportamiento es un tipo de motivación alentador que posiblemente ha hecho que el departamento de comunicación permanezca.</p>

		<p>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 compromiso de informar algunos detalles, lo que nuevamente el funcionamiento de Comunicación Social.</p> <p>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.</p> <p>Respecto a la <b>cooperación</b> 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.</p> <p>Pero esa cooperación se limita al no orientar adecuadamente a quienes son su objetivo principal.</p> <p>Al expresar sus representaciones sobre la jefa del área... fue considerada en general como una jefa humana. Esto incrementa la imagen positiva que desea proyectar entre su personal, se interesa por sus situaciones personales, condiciones laborales, y necesidades. Pero esta actitud representa un obstáculo para el funcionamiento del departamento, ya que su buena voluntad y disposición es materia empleada a favor de sus trabajadores, pues apégnandose a estas, 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, etc.</p> <p>El mayor reconocimiento para todos los asistentes es el de los usuarios del servicio, eso los motiva a seguir en la institución, ayudar al prójimo alimenta su autoestima y vocación de servicio.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIAGNÓSTICO	• • •	<p>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. 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 el funcionamiento del departamento.</p> <p>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 Comunicación Social.</p> <p>La comunicación podría ser una vía para mediar entre las diferencias, ser una vía para mediar entre las diferencias detectadas entre los actores y sus desacuerdos, además de reducir las distancias entre el personal de Comunicación Social.</p> <p>Se mostró desconfianza entre ello al no considerarse libres para expresar sus verdaderos puntos de vista, creencias, posturas y sentimientos.</p> <p>Además se pudo registrar la mala comunicación que sostiene 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.</p> <p>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 porque les ofrecen satisfacciones personales a través de la ayuda al prójimo que comparado con su situación personal es menos problemática y difícil.</p>	• • •

## LA CULTURA

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA CULTURA	• • •	<p>Con estudios e investigaciones reciente 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.</p> <p>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.</p>	• • •

	<p>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 HIMFG.</p> <p>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.</p>	
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<p>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 un sistema social, mismo que está compuesto por conocimientos, ideologías, leyes y un ritual diario. (Morgan: 1998:100)</p> <p>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 porque 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)</p> <p>Pero que 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 identifica como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo 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 <a href="http://www.rnh.net/art10730.htm">www.rnh.net/art10730.htm</a>)</p> <p>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, departamento 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.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>SENTIDO E IMPORTANCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<p>Las organizaciones tienen culturas que están profundamente relacionadas con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros.</p> <p>El tomar en cuenta al factor humano y su subjetividad, así como tratar a la gente como un activo, en 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 normativa de la organización (hábitos, valores, normas, creencias, principios, comportamientos, procedimientos gerenciales, etc.) puede ser uno de los activos más importantes de la institución. (Pérez: 1998:75)</p> <p>Vista desde esta perspectiva se reafirma...que 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</p>	<p><b>Proceso de socialización y enculturización:</b> 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 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 alguno 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.</p> <p><b>Misión:</b> 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 el 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 le da la importancia debida, si sus actores no la comparten y no la han incluido dentro de sus finalidades personales.</p> <p><b>Conocimiento:</b> solo 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 a un lado el personal de las áreas administrativas, el cual tampoco es sometido a eficaces procesos de selección, solo se busca que exista "alguien" que pueda desempeñar ciertas actividades, en un horario determinado.</p> <p><b>Participación:</b> dicha situación no tiene alcance...nada mas escucha a los que tiene más cerca, a los de su confianza, situación que genera descontento e inconformidad.</p> <p><b>Liderazgo:</b>...la opinión sobre el liderazgo se encuentra dividido de acuerdo a las representaciones de las distintas subculturas. Mientras que para unos es</p>	***

	<p>en el funcionamiento de la empresa.</p> <p>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:</p> <p><b>Proceso de socialización y enculturización:</b> inculcación de valores, cualidades y habilidades deseadas.</p> <p><b>Misión:</b> sentido de la organización, de las relaciones y de la actividad.</p> <p><b>Conocimiento:</b> investigación, programas de capacitación.</p> <p><b>Participación:</b> consenso sobre lo que se tiene que hacer.</p> <p><b>Liderazgo:</b> promoción del ejemplo a seguir.</p> <p><b>Consistencia:</b> congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.</p> <p><b>Selección/ Reclutamiento:</b> programas de inducción.</p> <p><b>Claridad Organizacional:</b> Proyectos, reglas de actuación y proyectos de vida.</p> <p><b>Rituales:</b> ceremonias de promoción interna, reconocimientos y estímulos.</p> <p><b>Tótems Corporativos:</b> Objetos, signos, construcciones, entre otros, que encarnen los valores de la organización..</p> <p><b>Ideología:</b> sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización.</p> <p><b>Comunicación:</b> instrumentos de transmisión de los valores: cuentos, leyendas, relatos, narraciones, mitos, gestión de los signos y de los símbolos: tareas y procesos.</p> <p><b>Negociación:</b> conciliación de intereses y construcción de un proyecto común.</p>	<p>benevolente, para otros le falta autoridad y voz de 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 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.</p> <p><b>Selección/ Reclutamiento:</b> el HIMFG posee un departamento de selección de personal que se encarga de reclutar a los posibles candidatos,..., pero esta es una área de adorno, pues no lleva 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” cuenten con exámenes y demás documentación en regla, pero eso no supone que hayan participado por una plaza.</p> <p><b>Rituales:</b> 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, 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 cumple- añeros. Aunado a esto, 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.</p> <p><b>Tótems Corporativos:</b> el HIMFG tiene objetos simbólicos como el símbolo o escudo (ixtilton: 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 organizacionales, o reimpulsar el valor de tales objetos y así dar una estabilidad, generar continuidad y hacer congruente a toda la organización.</p> <p><b>Ideología:</b> 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, porque no hay un mecanismo formal que lo incluye. 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.</p> <p><b>Comunicación:</b> 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, decisiones organizacionales, entre otros aspectos.</p> <p><b>Negociación:</b> 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.</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
RASGOS CULTURALES	<p>Tomaremos como base la investigación de Jaime Pérez Dávila, quien expuso 13 rasgos culturales más importantes de las organizaciones mexicanas (2001).</p> <p><b>Centralismo (desarticula a la organización):</b> 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><b>Coacción (desarticula por que inhibe iniciativa del personal):</b> tiene que ver con el ejercicio del poder, con la presión y la supervisión, o mejor dicho el control, la vigilancia y la</p>	<p>Es así como la cultura del departamento de Comunicación Social presenta las siguientes condiciones:</p> <p><b>Centralismo (desarticula a la organización):</b> 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 reacción, dentro de cualquier área como el departamento de Comunicación Social.</p> <p><b>Coacción (desarticula por que inhibe iniciativa del personal):</b> los trabajadores del departamento tienen como primer vigilante a la jefa del área, y en 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 los objetivos o bien, abandonar por momentos su lugar de trabajo.</p>	• • •

	<p>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><b>Control de información</b> (desarticula a la organización): la información se vuelve 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><b>Comunicación descendente</b> (desarticula a la organización): 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><b>Cuello de botella de la información</b> (desarticula a la organización): la información que se necesita para hacer mover a la organización se detiene, se filtra y se selecciona.</p> <p><b>Desarrollo de los Recursos Humanos</b> (desarticula a la organización): implica la sobrevaloración del profesional. Sin embargo en las organizaciones educación y la capacitación del personal no se consideran aspectos fundamentales, porque simplemente lo profesional no es importante en sí mismo, es sólo un valor útil por el corto plazo, ya que no se le invierte.</p> <p><b>Organigramas Jerarquizados</b> (articulan en ciertos momentos): 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><b>Nula participación, apatía de los recursos humanos</b> (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.</p>	<p><b>Control de información</b> (desarticula a la organización): el control de la información se ha 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 se supone debe prestar: "informar y orientar" a pacientes, familiares y personal del hospital.</p> <p><b>Comunicación descendente</b> (desarticula a la organización): 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><b>Cuello de botella de la información</b> (desarticula a la organización): 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><b>Desarrollo de los Recursos Humanos</b> (desarticula a la organización): el personal de departamento a 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 importantes, si muestran frustración y desánimo.</p> <p><b>Organigramas Jerarquizados</b> (articulan en ciertos momentos): 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 más bajos del organigrama y que finalmente son los que hacen funcionar a la organización.</p> <p><b>Nula participación, apatía de los recursos humanos</b> (desarticula a la organización): 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 solo realiza acciones en función de órdenes. Entonces se generan conflictos al enfrentarse con aspectos culturales "modernos" que requieren de la participación de todos.</p> <p>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.</p>	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIAGNÓSTICO	***	<p>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, sinceridad, verdad y oportunidad, pues se estaría jugando su credibilidad ante los actores. (Flores: 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.</p> <p>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 microsistema es un complejo mosaico en el</p>	***

	<p>que conviven, no una cultura general, sino grupos y subgrupos con culturas diferentes, pero que se pueden articular para compartir los mismos patrones y reunir esfuerzos para acciones concretas.</p> <p>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, hace 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.</p>	
--	--	--

**Instituto Nacional de Bellas Artes**  
**Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo**

**ENTORNO**

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL INBA</b>	<p>-El Instituto Nacional de Bellas Artes INBA, inició gestiones en enero de 1947, siendo presidente Miguel Alemán Valdés , quien decretó la "Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura", el 31 de diciembre de 1946, entró en vigor, como ha sido acostumbre de Gobierno Federal, derogando a todas aquellas leyes que se le opusieran. El presidente Alemán catorce meses antes de ser presidente, ya había exteriorizado su interés por reordenar el ramo de las bellas artes. (Ponce Zepeda Ma. De Lourdes. Sección de Música Escolar del INBA, antecedentes Históricos, México.1985.pp. El Presidente vela en el arte y la ciencia grandes promotores de la cultura y el desarrollo de los mexicanos. Por ello la línea de arranque del INBA fue nacionalista y de fomento a la creación del arte mexicano.</p> <p>-Desde su inicio, al Instituto se le otorgó el rango de institución oficial, nacional, autónoma y descentralizada, los principios generales de su Ley Orgánica puntualizan el de preservar el arte mexicano como creación nacional y la conservación del acervo cultural antiguo: el impulsar la expresión "sincera y vigorosa del espíritu nacional"; el acentuar el nacionalismo del Estado y consolidar la mexicanidad mediante la exaltación artística.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SSAE</b>	<p>La Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo (SSAE) del INBA, expresados en los objetivos de la Ley Orgánica son la organización y funcionamiento de la educación profesional de las bellas artes y de la artística en los niveles educativos de preescolar, secundaria y normal; y la creación de escuelas, instituciones y servicios artísticos culturales.</p> <p>Se puede deducir entonces que el INBA fue creado también como eje del sector que controlara las estructuras de manifestación artística del país, con el afán de difundir, brindar apoyo y legitimar aquellas "artes" que mantuvieran la "alta cultura" y el status del naciente México moderno, por supuesto relegando a un segundo término las artes populares.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA CULTURA</b>	<p>En el Programa de Cultura 1995-2000 del Poder Ejecutivo Federal, se menciona que la actuación del Estado Mexicano en la cultura ha ido de la mano con la vida independiente del país. "...La protección y el fomento a la cultura han sido, desde sus formas incipientes hasta las que prevalecen en la actualidad, aspiraciones de la sociedad mexicana y responsabilidades asumidas por el Estado (...) México enfrentó tempranamente la necesidad de constituir una política cultural (...) Los testimonios y bienes del patrimonio cultural, y los modos de conservarlo y valorarlo, así como de acrecentarlo con (...) las nuevas formas de la expresión nacional, (...) en los primeros tiempos que siguieron a las independencias (fueron) sustentos de la identidad nacional, (...) principios de identificación y cohesión social entre los mexicanos (...) La continuidad de esfuerzos a lo largo del tiempo ha dado al país, (...) un rico acervo de experiencias y una tradición de política cultural (tales como): el marco educativo de la Constitución de 1824: la creación del Museo Nacional en 1825; la reforma educativa promovida por Valentín Gómez Farías, la inauguración del Teatro Nacional en 1844; la fundación del Conservatorio Nacional en 1866 (entre otros). (...) momentos importantes en la concreción de una política cultural en el siglo XIX. (Poder Ejecutivo Federal. Programa de Cultura 1995-2000. SEP y CNCA. México. 1996, p.3).</p> <p>-El antecedente más remoto del instituto, cuando el 16 de mayo de 1905 se creó la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, cuyo ministro fue Justo Sierra, hacedor de las ideas educativas de más avanzadas desde la centuria anterior, en la época de la primera reforma.</p> <p>-Durante el gobierno de Álvaro Obregón, se fundó la Secretaría de Educación Pública. La SEP es desde entonces la cabeza del Sector Educativo, responsable de dar cabal cumplimiento y observar los preceptos sitios en el Artículo 3º constitucional y en la Ley Orgánica de Educación. Se aceleró el surgimiento de la infraestructura cultural.</p> <p>-Otro suceso importante fue la reconstrucción del Palacio de Bellas Artes de 1932 a 1934, con la intención que fuese sede de la nueva institución.</p> <p>-A partir de enero de 1947 las oficinas del INBA se ubicaron en el Palacio de Bellas Artes, bajo la dirección de Carlos Chávez. Ese mismo año se fundaron las primeras escuelas.</p> <p>-lo más relevante de 1948 fue el estreno del Museo Nacional de Artes Plásticas con</p>	***	***



exposiciones de Rivera, Siqueiros y Tamayo.		
---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>EL TIEMPO PASADO FUE MEJOR PARA EL INBA</b>	<p>Miguel Álvarez Acosta, jurista, orador y novelista potosino, fue director del Instituto, protagonizó una de sus épocas más brillantes. Asentó una de las mejores escuelas de arte, reunió a las escuelas nacionales de arte año tras año, fundó institutos regionales de bellas artes en coordinación con los gobiernos estatales, organizó giras constantes de conjuntos musicales, teatrales, de ópera y pintura, fomentó la formación de grupos artísticos, promovió la presentación de la Orquesta Sinfónica Nacional en París, Londres y Bruselas, Canadá y 40 ciudades estadounidenses, convocó festivales de Arte dramático.</p> <p>El Instituto cambió su sede del Palacio de Bellas Artes cuando se trasladó al edificio anexo al Auditorio Nacional, en la Unidad del Bosque de Chapultepec el 15 de abril de 1984.</p> <p>El instituto dio inicio a una etapa "...correspondiente a las últimas cuatro décadas- caracterizada por el fortalecimiento de nuevos proyectos de órdenes diversos y de nuevas instituciones, como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, surgió como el organismo coordinador del esfuerzo cultural del Estado mexicano" (Programa de Cultura 1995-2000, 1996, p.4)</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>EDUCACIÓN ARTÍSTICA EN MÉXICO</b>	<p>Su primer organigrama (1948-1949).</p> <p>El origen de la actual Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas, SGEIA, se remonta a la figura del Consejo Técnico Pedagógico señalado en el organigrama anterior. Respecto del trabajo pedagógico artístico institucional existen vacíos de información, en el sentido de encontrar algún informante o bibliografía adecuada para su comprensión a través de contenidos académicos o de políticas culturales. En la década de los 50 y 70, el consejo Técnico Pedagógico cambió su nombre al de Secretaría de Educación e Investigación Artísticas, la SEIA.</p> <p>El objetivo de la SEIA era organizar, promover, fomentar y desarrollar la educación artística profesional, media, básica y no formal del Instituto; educación artística y literaria comprendida en la educación general de SEP en sus niveles de enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal; así como la investigación en todas las ramas de las artes.</p> <p>Sus funciones fueron:            Formular propuestas al Instituto sobre metas programas y objetivos de educación e investigación del arte, programar, coordinar y evaluar la operación de escuelas de arte elemental, media y superiores, otorgar becas nacionales e internacionales a sus estudiantes, planear, coordinar y promover la operación de los centros nacionales de investigación documentación e información del INBA, desarrollar, supervisar y evaluar los contenidos de planes, programas y métodos de estudio para elevar la calidad de educación de sus escuelas, publicar con la Secretaría de Difusión y Administración, INBA, resultados de investigación y materiales de apoyo a la educación artística.</p> <p>Desarrollar con la Secretaría de Promoción y Preservación del Patrimonio Artístico, planear y desarrollar junto con la Secretaría de Difusión y Administración, INBA, programas de difusión de sus actividades, evaluar logros y programas para proponer mejoras a la Dirección General.</p> <p>A su vez la Dirección de Servicios Educativos DSE, su objetivo era organizar, supervisar y controlar el funcionamiento de las escuelas de educación artística elemental, media y superior del Instituto, así como supervisar y evaluar las actividades de los maestros de educación artística en preescolar, primaria, secundaria y normal.</p> <p>Sus funciones fueron:            Programar, controlar y supervisar la operación de escuelas de educación artística, media y superior del Instituto, coordinar y supervisar las actividades de los maestros de educación artística en las escuelas oficiales y particulares incorporadas a la SEP. Definir y supervisar, normas, políticas y criterios técnicos-pedagógicos y administrativos para el funcionamiento de las escuelas, verificar los planes y los programas de educación artística se cumplan en el sistema nacional, dirigir y coordinar los programas de superación al personal docente y administrativo, establecer canales de comunicación con las diferentes áreas de la SEIA para tramitación, atención y solución de problemas inherentes al funcionamiento de las escuelas, orientar y apoyar a los directores de escuelas en la tramitación, atención y solución de problemas derivados del funcionamiento y mantenimiento de las escuelas.</p>	<p>Del conocimiento de las funciones de la SEIA y su DSE se puede deducir que en su origen fueron dirigidos a la creación de infraestructura educativa artística del Instituto.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DEL GOBIERNO</b>	<p>Se establecieron nuevos derroteros y líneas de acción en el INBA. Por ejemplo, la Ley General de Educación apunta en su artículo 7º "que la educación en México deberá observar como parte de una búsqueda del desarrollo integral del individuo, el de impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal" (CNCA, INBA, ANUIES y Universidad Veracruzana, 1994, p.VIII)</p>	<p>En síntesis, se puede asegurar que las constantes reestructuraciones de la función educativa del Instituto en los últimos 10 años, son muestra sintomática de los cambios vertiginosos que ha sufrido el dividido sistema político</p>	***

	<p>Todos estos sucesos se presentan para comprender que algunos grupos del Gobierno Federal han puesto sus ojos en el Instituto, lo ha identificado como la primera institución nacional encargada de difundir y promover la cultura, con el compromiso actual de desarrollar e implementar estrategias de modernización en el ámbito de su competencia y de sus atribuciones. Así, lo comenta el Programa de Modernización de la Administración Pública, PROMAP, que inclusive le otorga el lema de: "Ser CAINBA es ser y servir mejor" (Dirección de Programación y Presupuesto, INBA. 1997, p. 4)</p> <p>El PROMAP considera que el INBA debe corregir:</p> <p>Su limitada capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas, el centralismo, sus deficientes mecanismos de medición y evaluación del desempeño gubernamental y su capacidad para ejercer una administración adecuada que dignifique y profesionalice a los servidores públicos.</p> <p>El instituto ha estado sufriendo una reestructuración orgánica en sus diversas áreas de atención desde principios de 1990. La SELA cambió su nombre al de Subdirección General de Educación Artística, la SGEA. El objetivo primordial de la SGEA era el "fortalecer las actividades educativas mediante funciones eminentemente normativas en la planeación, organización y evaluación de la actividad académica, y la planeación coordinación y supervisión de los servicios para la educación artística".</p> <p>Se reestructuraron las escuelas a fin de fortalecer la relación administrativa y normativa desde la SGEA y las áreas operativas, suprimiendo desde luego las instancias administrativas innecesarias.</p>	<p>nacional en la década de fin del milenio.</p> <p>No es precisamente que el Estado ya no le interese el desarrollo de la educación artística y la cultura, sino que se encuentra tan ocupado en mantener su poder y el control que no ha sido capaz, en ese sentido, de voltear sus ojos a su alrededor, de crecer al ritmo holístico del fin de siglo.</p> <p>El insostenible derroche burocrático de épocas pasadas del Instituto fue sustituido por recortes de personal y fusión de áreas. La directriz de su funcionamiento ha sido matizada por los tintes políticos de las diversas facciones que luchan al interior del Gobierno por detentar el poder. Entre ellas, las diferencias de opinión entre los directores del Consejo y del INBA y sus candados.</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>LA SSAE ES UN SISTEMA ABIERTO</b></p>	<p>La teoría de las organizaciones, señala Gerald Goldhaber en Comunicación Organizacional, ve a los negocios u oficinas públicas como "organizaciones formales racionalmente diseñadas y construidas, con el personal formando una pirámide jerárquica que puede ser representada en una gráfica, cuya estructura puede alterarse por medio cambios en las gráficas de la organización" (Comunicación Organizacional. México. 1990. p. 35)</p>	<p>El hombre contemporáneo esta inmerso en una sociedad organizacional, donde establece relaciones con diferentes tipos de organizaciones es su búsqueda por satisfacer sus necesidades económicas y sociales, aunque le generen frustraciones, la comunicación juega un papel primordial en la constitución de la sociedad moderna porque sin ella no existiría cultura, civilización ni lenguaje. Así, la comunicación es un fenómeno que naturalmente se presenta en toda en toda organización.</p> <p>Desde la perspectiva de Goldhaber, el estudio del entorno es fundamental para considerar la supervivencia y desarrollo de la organización, siendo la información factor clave en estos intercambios tanto al interior como al exterior. Así, para conocer el medio ambiente organizacional en que se mueve el objeto de estudio de este trabajo. La Subdirección de Servicios y Apoyo Educativos, la SSAE, como organización <i>es un sistema abierto</i> porque recibe insumos del exterior y los devuelve al ambiente vueltos productos. Porque contiene un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que la constituyen como un todo organizado donde el resultado es mayor a la suma de las acciones de sus partes. (Fernández Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. 1991. p. 49).</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>EL SUPRASISTEMA Y EL CONTEXTO ACTIVO DE LA SSAE</b></p>	<p>La SSAE está constituido por otras organizaciones como: <b>áreas centrales de la SEP</b>, el <b>CNCA</b>, el <b>INBA</b>, la <b>SGEIA</b> y la <b>DSE</b>. La SSAE junto con todos conforma una red de relaciones, con <b>clientes</b> en el sistema de educación artística, la <b>DSE</b> y la <b>SGEIA</b>... Los <b>competidores</b> como el <b>CNA</b>, la Dirección de Asuntos Académicos, la Subdirección de Evaluación del Seguimiento Escolar, la <b>DSE</b> y la <b>SGEIA</b>, la <b>SEP</b>, la <b>SHCP</b>... Los <b>proveedores de insumos</b> como las 31 escuelas del sistema de educación artística del <b>INBA</b>....</p> <p>Algunos fungen como subsistemas frontera de nuestro objeto de estudio, lo delimitan del exterior pero al mismo tiempo propician el mantenimiento de una relación recíproca con él.</p> <p>Desde el punto de vista de la escuela del comportamiento organizacional de E. Trist, la SSAE y sus subsistemas constituyen un sistema socio técnico donde el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo dependen de la calidad del acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico (Fernández</p>	<p>La SSAE está inmersa en un complejo entorno social que modela y condiciona su conducta. En su intento por renovar o modificar tal interacción dinámica motivada como por un instituto de auto conservación de las características que la orientas hacia sus objetivos y le produce equilibrio, cuando se siente amenazada y redefine sus rumbos: otras, a través de la conservación se siente apoyada y cubre el perfil que le fue asignado en el Instituto.</p> <p>En la SSAE se puede identificar una unidad económica (utiliza recursos limitados para desarrollar los programas que le han sido encomendados), otra social ( porque reúne a humanos que trabajan para llevar a buen término la producción de servicios educativos para el sistema de educación artística) y técnica (porque utiliza técnicas de validación de información docente y tecnológica apropiada como computadoras, máquinas eléctricas, teléfonos, servicios de mensajería, entre otros para alcanzar los objetivos trazados por la DSE, la SGEIA, el INBA, el CNCA, y la SEP.</p> <p>El sistema realiza el proceso de importar energía, transformarla internamente y volverla a exportar al entorno convertido en productos, bienes y servicios perfectamente diferenciados: después de nueva cuenta recibe información en forma de retroalimentación. Este</p>	<p>• • •</p>

	<p>Collado, 1991, p. 50). Con la consecuente repercusión en la calidad e los productos, bienes y servicios que ofrece a sus consumidores.</p> <p>Los subsistemas de SSAE administran y operan la transformación de los insumos en resultados finales que se pone a consideración del consumidor: el sistema de educación artística del INBA que, a su vez, retroalimenta a la SSAE.</p> <p>Los flujos de información al interior de la SSAE y su respuesta al entorno inmediato son considerados en la toma de decisiones en forma variable y adaptable. Sus fronteras generan homeostasis, equilibrio hacia su interior, en el sentido de permitirle asumir estrategias pertinentes con el entorno activo y prevenir a su personal, que muestra una actitud adaptativa aunque lenta hacia el fin encomendado. Tal y como señalan Katz y Kahn (Fernández Collado, 1991: 52), como elemento fundamental de los sistemas abiertos.</p>	<p>proceso con la intención de sobrevivir al entorno, como defensa para su preservación.</p> <p>Cuenta con subsistemas adaptativos constituidos por el SSAE en pleno que se adapta a cambios que le dicta su entorno activo y los transforma en nuevas estrategias, procesos de transformación y productos. Es relevante señalar que esta respuesta se realiza de manera muy lenta.</p> <p>Los subsistemas gerenciales o administrativos, se encuentran fuera de la SSAE porque las principales decisiones no salen de la misma subdirección y sus jefaturas sino de la DSE y la SGEIA. También, de áreas centrales del INBA como las direcciones de personal, Recursos Materiales, Asuntos Laborales, Programación y Presupuesto.</p> <p>La SSAE cuenta, externamente, con los servicios y la supervisión de una unidad administrativa y de una directora que constantemente ejerce presión y control al interior de la organización.</p> <p>La SSAE trabaja en una interacción dinámica donde cada cual cumple con la etapa del proceso de transformación asignada y mantiene interdependencia mutua entre sus subsistemas internos y los externos del medio ambiente activo, con los que resulta indispensable mantener interacción para llevar a buen término la producción.</p>	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA SSAE</b></p>	<p>La SSAE utiliza control directo a través de un mecanismo interno a fin de dominar los embates directos o indirectos que se produzcan en su contexto. Según se señalan en el libro La Comunicación en las Organizaciones, Robert Kahn y Daniel Katz tal control puede tener dos variantes: la reglamentación interna y la incorporación externa.</p> <p>Al transportar este tipo de control a terrenos del contexto de la SSAE, se puede observar como cada vez se hace más necesario el sistematizar y reglamentar los procesos de selección de personal docentes por parte de las escuelas y del mismo personal de la SSAE y de la DSE. Muchas veces el maestro contratado no cubre el perfil docente necesario para impartir la materia, ni el grado académico requerido.</p> <p>La retroalimentación directa que la SSAE recibe del entorno puede ser positiva o negativa. Pero en la capacidad que manifieste la SSAE en la búsqueda activa de información que provenga del exterior, podrá predecir posibles eventos que la afectan favorable o desfavorablemente.</p> <p>Para el caso de esta organización inserta en un ambiente burocrático, son la subdirectora y los jefes de departamento quienes se encargan de realizar la búsqueda para predecir y anticiparse a los hechos. Por ejemplo, se realizan trabajos tendientes a ser utilizados cuando los bomberazos nos alcancen ( la definición de bomberazo se explica más adelante)</p> <p>Otra búsqueda ejercida desde el exterior es realizada por la Directora de Servicios Educativos y la Subdirectora General. Dado que es una institución burocrática las decisiones generalmente están fuera no del objeto de estudio y a veces hasta del entorno general, porque son cambios instrumentados desde el escritorio de un economista o un contable de la SHCP, por ejemplo, por lo tanto se podría afirmar que en ambientes públicos no existe la autonomía.</p> <p>Resulta indispensable normar sobre la forma de llenado de los Formatos Únicos de Personal que realiza el administrador escolar, porque generalmente entran ala SSAE plagado de errores.</p> <p>En diversas ocasiones y como una medida venida desde el exterior de la SSAE, por ejemplo de la DSE, se decide que ciertos procesos administrativos ya no les van a realizar la escuela, quizás porque estas presionan muy fuerte en el ámbito jerárquico alto (quejas o presiones sindicales por demandas de sus agremiados) o porque no es conveniente al INBA la fuga de información ( la atención directa en la SSAE de docentes acusados por sus alumnos sobre maltrato, acoso, etc.) o porque resulta perjudicial para algún procedimiento previo al nuestro ( en el programa Carrera Magisterial los Órganos Escolares de Evaluación cambian año con año y no dedican el tiempo necesario a realizar su función, por ello en cuanto llega su información a la SSAE, se necesita revisarla primero para después proceder a validarla.</p> <p>El control indirecto a través de campañas de Relaciones Públicas con la intención de influir el medio ambiente, se ejemplifica con la creación de incentivos, diplomas, felicitaciones y reconocimientos que mejoran la imagen al interior del ambiente activo y general. Puesto que el instituto como entidad del gobierno, cuenta con espacios televisivos, radiofónicos, en periódicos y revistas, que son usados para mantener la imagen institucional o para anunciar otros eventos, por ejemplo el proceso de admisión a las escuelas del INBA, los procesos de admisión a la Subdirección de Evaluación del Seguimiento Escolar</p>	<p>Se puede concluir que la SSAE es un sistema abierto al entorno gubernamental que la rodea. En ese sentido aunque sus elementos como sistema están presentes, no tiene una vida propia regida por ella misma como organización única. Sus decisiones, más bien, están sometidas al exterior que determina sus estrategias. Además en cuanto a los procedimientos no hay homogeneidad ni orden, impera la anarquía del entorno que cambiante depura sus necesidades y sus demandas.</p> <p>Impidiendo con todo ello que la SSAE tenga una capacidad de respuesta rápida, como corresponde a las organizaciones flexibles.</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ANÁLISIS CONTINGENTE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE SSAE</b>	<p>El impacto que causa el contexto sobre el objeto de estudio podría ser considerado como el <i>estímulo</i> de la organización pero, la forma de organizarse y funcionar, viene siendo su capacidad de <i>respuesta</i> a ese entorno.</p> <p>El contexto esta compuesto por factores físicos y sociales, los dos externos, aseguran E.M. Rogers, R. A. Rogers y H. E. Aldrich Stalker (Fernández Collado, 1991:277), que los individuos deben considerar en las tomas de decisiones. Por ello, debemos hacer énfasis en la importancia que tiene el ambiente relevante de la SSAE en su funcionamiento, porque le marca necesidades de cambio y directrices a seguir, a las cuales debe responder y por lo tanto, influyen positiva o negativamente su vida y la efectividad de nuestra organización.</p> <p>Estímulos que suceden al interior del ambiente y por tanto, afectan a la SSAE son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-condiciones del mercado: la oferta y demanda de estudios artísticos en el ámbito nacional es muy restringida en nuestro país, quizá por los pocos estímulos externos y la nula oferta de trabajo, puesto que crear foros culturales no es precisamente una actividad prioritaria a consideración del suprasistema de SSAE.</li> <li>-Condiciones de los proveedores: muchas veces se supedita la actividad de la SSAE a la demanda en tiempos y forma, a presiones y carencias de insumos educativos del personal docente y de las escuelas del sistema de educación artística, así como las planteadas por las áreas centrales del INBA, el CNCA y la SEP, con lo que su trabajo pierde eficacia y reconocimiento.</li> <li>-Condiciones laborales: son regidas por dos reglamentos que arrastran vicios muy añejos: la forma de contratación del personal al Servicio del Estado, conveniente para el trato con y entre burócratas, y por la sección X del SNTE, que ejerce fuertes presiones y marca estilos de trabajo poco operativos.</li> </ul> <p>Estímulos secundarios que afectan por completo el entorno de la organización, inclusive a los estímulos primarios, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo legislativo: leyes como la de Creación y la Orgánica del INBA, el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, La Ley general de Educación de 1993, las cuotas escolares y cobros señalados por la SEP y el CNCA, acuerdos de la Sección X del SNTE.</li> <li>-Transporte: Si hablamos del transporte de información del exterior al interior y las reacciones y reacomodos que estos motivan, así como del transporte de insumos, la producción y los productos, bienes y servicios, es poco expedita dada la calidad burocrática del trabajo a pesar de los esfuerzos al interior de la SSAE, puesto que entre un proceso y otro existen reposos supeditados a las cargas de otras áreas.</li> <li>-Los competidores: son CNCA, la UNAM y algunas otras universidades, las academias privadas de pintura, danza, teatro y música.</li> <li>-El desarrollo tecnológico: no cuenta con</li> </ul>	<p>El estímulo para la SSAE es resolver la intrincada red de problemas docentes y de los servicios educativos de las escuelas de arte del INBA que viene arrastrando. En algunos casos desde los años cincuenta.</p> <p>En este sentido, la respuesta de la SSAE, al ambiente en que se encuentra inmerso es recíproca al estímulo que recibe, también padece la misma dinámica de las instituciones públicas camina: lentamente y con poca efectividad.</p> <p>La forma en que esta organizada la SSAE, su sentido y su profundidad como sistema la señalan como poco contingente a las demandas del exterior. Se mantiene al tanto del entorno activo y percibe la información que proviene de él para convertirla en información social y cultural, en primera instancia y luego en política y económica. Pero su capacidad de respuesta retenida por el mismo contexto centralista determina la forma de producción de propuestas, logros y la calidad en sus productos, bienes y servicios.</p> <p>El ambiente relevante que rodea a la SSAE es poco flexible, y por estar inmersa en un área central del gobierno federal, su entorno es estable y esta determinado por los dos tipos de estímulos descritos por Levison ( Fernández,1991:278)</p> <p>Es relevante señalar que existe muy poca actividad social alrededor de la cultura, por lo tanto, cuando el Estado deja alguna plaza, de inmediato parecería que la cultura se termina.</p> <p>Tal va el trabajo de SSAE y en general del INBA a ese vaivén que se desdibujan las metas culturales del Gobierno.</p> <p>La escala tecnológica utilizada en la SSAE es la de producción unitaria donde el número de empleados de nivel ejecutivo son cinco y los empleados a supervisar por estos son 27, los salarios son bajos sobre todo en los mandos medios y superiores, pues a pesar de que los empleados ganan poco, sus horarios de trabajo son corridos y cuentan con una serie de prestaciones, que, además inmediatamente se integran al trabajo aprenden a ejercer.</p> <p>Reducción de personal, cierre de plazas de trabajo, cancelación de proyectos, inclusive fiestas como las de fin de año al cierre de 1997 quedaron suspendidas.</p> <p>El estilo administrativo de la SSAE es mecanicista, siguiendo la definición de Burns y Stalker (Fernández, 1991:68), por que en su medio predomina la estabilidad, su estructura es formal (aunque muchos de los procesos tengan el sello de informales), y altamente diferenciada (existen muchísimas divisiones de trabajo, tantas como el estilo del jefe inmediato dicte y el estilo de los trabajadores que los cumplen).</p> <p>Los deberes y los derechos están tan articulados que aún sin supervisor o jefes, la SSAE camina. No cabe la menor duda que la autoridad está muy formalizada, un fenómeno interesante es que ante las presiones marcadas por la DSE, la solidaridad y la unión provocan que los empleados cierren filas y se unan a sus mandos medios en beneficio mutuo y para terminar el trabajo, aunque su calidad sea cuestionada.</p> <p>En la SSAE a mayor incertidumbre mayor especialización, esto motivado por que los insumos llegan generalmente en estado deplorable o poco</p>	<p>Los problemas, las políticas y la forma de trabajo son aspectos que no se han cambiado y que se vienen arrastrando algunos desde hace 50 años. La respuesta al atraso de esta institución se ve reflejada en la burocracia que existe y se ve afectado al sistema. Como dato curioso y podría parecer obvio pero las instituciones públicas son similares pues fueron cortadas con la misma tijera pues los síntomas organizacionales coinciden con cuestiones de burocracia, el poder, entre otros: la realidad es esta, al ser instituciones que pertenecen al gobierno de alguna manera llegan a caer y contagiarse por el poder.</p> <p>Otro aspecto es el preguntarse ¿qué pasa con la cultura? Esta institución como ya se sabe es portadora y responsable de promover la cultura, pero al parecer se le ha olvidado respaldarla y superarla, ya que la difusión que se le da solo es para avisar o informar algún evento o presentación y no para retroalimentar. Las reformas viejas que aún subsisten no son porque se les ha olvidado cambiarlas o renovarlas, sino porque así les conviene permanecer a beneficio de la burocracia y de los que la hacen. La tecnología no ha pasado por los pasillos de esta institución o no lo han recibido quizá por los mismos motivos mencionados en las líneas anteriores: sin embargo la tecnología es importante y</p>

<p>algún cambio tecnológico digno de mencionarse a pesar de que en su entorno se cuenta con la automatización de una red informática, aunque solo halla tres computadoras en el área y se trabaje a la "antigüita", arrastrando el lápiz. Para realizar productos terminales se mantiene uno en cola de trabajos urgentes, medio urgentes y "para antier". Además se entregan en papel a los usuarios o por servicio de mensajería que "viaja en burro", al interior del país.</p> <p>-Las tendencias políticas sociales y económicas del país: permean a la organización lentamente, pero sí en forma determinante. Eventos como la crisis económica de 1994 y su consecuente reducción de presupuestos,; como la descentralización educativa y la creación del CNCA, han originado cambios paulatinos pero sin retorno.</p> <p>Se entiende por incertidumbre "como el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad. (Fernández, 1991:69)</p>	<p>confiable, lo que requiere de exhaustivos procesos de validación y, por tanto, de una especialización del personal que procesa dicho insumo a fin de no arrastrar errores.</p> <p>Los agentes integradores de la SSAE son su cuerpo ejecutivo y varios de sus analistas, quienes en su trato directo con el usuario de servicios tratan de fortalecer la homogeneidad y la colaboración de las partes. Además, a pesar de que existe el conocimiento de los procesos, no hay definición de metas comunes y la atención debida al personal operativo, por lo tanto, se trabaja en forma dispersa y sin visualizar el beneficio del todo.</p> <p>En conclusión se podría asegurar que la comunicación es sin duda otro elemento integrador en una organización: Señalan Lawrence y Lorsch (Fernández, 1991:68), que los ambientes pueden ser clasificables de acuerdo a su grado de incertidumbre en cuanto a la claridad de la información que se puede recoger del ambiente, de la "certeza de las relaciones causales en las principales causales, y la forma en que podría obtenerse de inmediato la retroalimentación del ambiente respecto de las decisiones organizacionales" (Fernández, 1991:69). La SSAE al igual que cualquier estructura del gobierno federal utiliza la comunicación para impactar con sus intenciones su ámbito estructural, sociológico, el de las relaciones humanas y la psicología social de sus habitantes.</p>	<p>puede ayudarles a agilizar el avance y sobre todo en la producción organizacional.</p> <p>En cuanto al manejo de la incertidumbre, pareciera que se ve como una "buena salida" para una buena especialización del personal: hasta el momento les ha funcionado así por suerte; pero debe ser sustituida la incertidumbre por el orden, ya que no se puede dejar a la suerte la sobrevivencia de la organización..</p>
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>EL CARÁCTER CONTINGENTE DE LA SSAE</b></p>	<p>• • •</p>	<p>Se puede asegurar que a diferencia de organizaciones gubernamentales más modernas como el CNCA o el CONACYT, por ejemplo, vive un ambiente turbulento, producto de los cambios constantes, dinámicos y altamente predecibles. Como ya se mencionó, el ambiente de la SSAE es estable, porque pertenece al gobierno federal, pero esta dependencia la afecta negativamente porque la imposibilita a tomar decisiones a reaccionar. Así que también es inestable porque las fuerzas económicas, políticas y sociales que cohabitan en su exterior aunque son constantes, tienden a desestabilizarla.</p> <p>Además, a pesar de ser altamente predecible en cuanto a sus actividades básicas (en su interior), del exterior le proviene mucha incertidumbre, como los bomberazos, la comunicación sesgada y la poca información para el trabajo, así también, como la que le generan instituciones como el CNCA, la SHCP, la SEP, etc. Respecto a sus disposiciones.</p> <p><b>El ambiente le genera hostilidad a SSAE</b> en la persona de su directora de servicios educativos, del CNCA, de las demandas sindicales del personal administrativo, técnico y manual y del SNTE que ejercen presión sobre decisiones y mejoras, manteniendo a los operativos en un constante caos interno. Cada uno de éstos ejercen presión debido a sus propios intereses, casi siempre ligados al control y el poder.</p> <p><b>La diversidad es el primer atributo que se encuentra completamente presente en la SSAE</b>, pues al pertenecer a una organización muy grande, sus áreas se tienden a mover en entornos diversos, asunto que se refleja en la producción de la SSAE y en la variedad de productos, bienes y servicios que produce. Ciertamente es que su red de servicios es poco coordinada dado lo heterogéneo de su entorno, donde cada subsistema es un mundo. Por lo tanto, se puede asegurar que a mayor diversidad, mayor descoordinación.</p> <p>En cuanto a la <b>desintegración</b>, a pesar de que la SSAE cuenta con un entorno general altamente estructurado, casi totalitario donde todo está sujeto a normas y reglamentos, el entorno activo muchas veces se vuelve caótico e incierto por informaciones provenientes del entorno relevante, causando más desintegración que unión. Y también por los constantes jalones entre grupos de poder. Así, la desintegración de SSAE propicia la pugna constante entre áreas y grupos.</p> <p>La escasez es otro atributo que provoca el entorno relevante en la SSAE: no hay computadoras, no hay suficiente personal, no hay espacio, no hay escritores, no hay recursos, no hay planeación, no</p>	<p>La inestabilidad que presenta se debe situaciones diversas y entre ellas la de pertenecer al gobierno federal por lo que depende de lo que éste le dicte y asigne para trabajar, debido a aspectos socio- políticos y económicos.</p> <p>Interna y externamente, padece de mala comunicación e información, existe presión para realizar el trabajo y toma de decisiones desde luego esta presión es generada por los que están en la mira del poder y el control: es decir, cada quien vela por sus propios intereses y si se trata de poder mucho más. En otras instancias, la diversidad que existe es tan grande que cada subsistema tiene sus formas de trabajar, de pensar, de vivir y actuar dentro de su área de trabajo. En general las condiciones en las que se encuentra el Instituto es un ambiente desequilibrado y desordenado ya que cada quien trabaja por su cuenta de acuerdo al grupo que pertenece, así que existe desintegración y lo importante aquí es conformar cada parte de esta institución y ordenarla para generar una institución fuerte pero no sólo como estructura sino en su totalidad. Todo esto independientemente que el gobierno federal la dirija, pues para tener buenas relaciones no necesariamente se necesita de</p>

	<p>hay calidad.</p> <p>Se tiene una hipótesis al respecto: No es error, ni descuido u omisión la escasez que padece el Instituto, al gobierno le conviene mantener al INBA en estado de subsistencia.</p> <p>Aunque comprobar tal hipótesis sería tema de otro trabajo de investigación, se podría inferir que mantener al elefante blanco y no entregarle recursos, suena a buen juego político para utilizar su presupuesto de otra manera...habría que comprobarlo.</p> <p>Al sumar estas atribuciones se podría decir que el contexto de la SSAE es turbulento porque tiende a la inestabilidad y, por supuesto, a la hostilidad. Además, es diverso, desintegrado y con problemas de escasez.</p>	<p>dinero o de permisos sino que por lo menos un grupo o hasta un directivo o encargado de algún grupo del instituto tome conciencia y la iniciativa de reestablecer su interacción con los demás.</p>
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>FORMA EN QUE LA SSAE SORTEA LA CONTINGENCIA</b></p>	<p><b>Una contingencia es un evento probable, no seguro, que la SSAE tiene que prever porque afecta las operaciones cotidianas</b> (una huelga de su personal, la toma por parte de los alumnos y padres de familia de un centro escolar debido a que el sistema de evaluación de sus plan de estudios no permite presentar más de dos extraordinarios para pasar al siguiente semestre).</p> <p><b>Una oportunidad se presenta cuando surge un sistema potencial de ganancias para la organización</b> (mientras el gobierno siga legitimando la necesidad de los servicios educativos que presta servicios la SSAE, tendrá más "chance" de adentrarse y ganar terreno en el campo de la educación artística del nivel medio superior).</p> <p><b>Un problema es aquel evento que afecta temporalmente el desempeño de la empresa.</b> La SSAE se enfrenta a este atributo, por ejemplo, cada vez que la Directora de Servicios Educativos desde el entorno comienza a presionar pidiendo avances de algún trabajo o un bomberazo, pues inclusive cuando los borradores son suyos, los corrige y los corrige hasta en tres o cuatro versiones, lo que claramente impide avanzar y desgasta no sólo a al base sino a sus cuadros medios. También, cuando insiste en que un trabajo solicitado a las 7:30 de la noche debe ser entregado ese mismo día.</p> <p>Los mensajes pueden decodificarse, descifrarse, de varias formas y tomando en cuenta los atributos anteriores. <b>El ambiente ofrece: nuevas leyes</b> (como las que se anuncian en el Programa de Cultura 1995-2000, en cuanto a el fortalecimiento del marco jurídico del CNCA). <b>Surgimiento de competidores</b> (la creación y ampliación de atribuciones del CNCA). Nuevas políticas de desarrollo industrial (como la reordenación del sector cultural plasmado en dicho programa). <b>Inquietudes o insatisfacción del sector laboral</b> (las reacciones del SNTE, en su Sección X, por sus demandas que cada vez ven más mermaidas debido a los cambios del país, la hostilidad manifestada hacia la SSAE por personal directivo de las escuelas y sus conflictos con la DSE). A este respecto es importante aclarar que una de las facciones más combativas, anquilosadas y viejas de este antiguo sindicato están en la Sección X: docentes y ATM del Politécnico Nacional, Educación Físicas y del INBA, entre otros).</p>	<p>Se puede concluir que aunque no todo es turbulencia en la SSAE, los antidotos para frenar la existente no son aplicados en lo general por la organización: no se hace investigación de mercados, ni planeación estratégica, tampoco existe la publicidad.</p> <p>Las razones de éste manejo "como a la deriva" es intencional de los grupos en el poder y sus juegos políticos.</p> <p>Los mecanismos de defensa utilizados contra la hostilidad son muy anticuados y generalmente se guardan como un secreto entre altos funcionarios y empleados de base que los usan para hacer "politiquería" y ganar terreno. Debido al ambiente diverso, se modifican las estructuras internas de la organización para dividir más el trabajo, incrementar los controles y allegarse información, al tiempo que los recortes presupuestales impiden aprehender a la organización.</p> <p>Si, la SSAE es un sistema abierto con todas sus cualidades de interrelación con el ambiente, pero es una organización desarticulada devastada y poco consistente en su desempeño diario. Quizá por el agotamiento de un sistema institucional mexicano que comienza va en declive.</p> <p>O será mas bien que el INBA, durante décadas no miró su entorno, ¿creció como en un proceso de implosión hacia adentro? Pues si, es probable que por todo lo expresado hasta aquí se pueda vislumbrar como el voltear los ojos hacia adentro sin contemplar al entorno, cuando se habla de una organización puede ser el principio del fin de una dinastía.</p>	<p>Por su antigüedad e importancia nacional el INBA subsiste, a pesar de su atraso y falta de aplicación de estrategias actuales para su buen funcionamiento, permanece pero sin cambios sin renovaciones y la respuesta predomina en el poder y en los que lo tienen, pues el hacer algún cambio se pueden ver perjudicados sus intereses y lo que hasta ahora han logrado. Aquí, la solución podría estar en el problema, que es el poder: en otras palabras, los que tienen el poder no han sabido cómo llevarlo, lo que han conseguido a sido a costa de medios que han dañado a la organización. Entonces, una salida a esto es, que busquen el poder pero por las vías adecuadas y sin afectar a la organización sino todo lo contrario aportando lo que este al alcance de sus manos par que así obtenga liderazgo, no poder.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b></p>	<p>• • •</p>	<p>La SSAE, como una de sus estructuras operativas, se mueve, valga la analogía, como una hormiga arrasada por un huracán: padece tormentas de la turbulencia política del sistema de gobierno actual, ráfagas de hostilidad de altos jefes y sus estilos personales de gobernar, tornados provenientes de la diversidad de organizaciones hermanas que la sustentan, ciclones de desintegración de su razón de ser por los cambios continuos en su estructura: contrastada con la sequía permanente de escasez de recursos, promovida por el CNCA.</p> <p>Si se tuviera que decidir a quienes conviene que la institución permanezca así, se podría decir que a sus propios actores y el juego de sus propios intereses. El camino recorrido por el INBA a lo largo de 50 años han creado al Instituto que conocemos ahora. Por lo tanto, el INBA es fiel reflejo de los diferentes mandatos presidenciales y sus alianzas, recompensas, candados y rezago de conflictos sociales.</p> <p>Elo pone de manifiesto la importancia que tiene el contexto de la SSAE para esta investigación por que la mantiene maniatada en su estructura burocrática dificultando su</p>	<p>• • •</p>

	<p>capacidad de respuesta, inclusive su estructura actual formalizada no corresponde a los insumos, procesos y productos que desarrolla.</p> <p>La conclusión a estos antecedentes históricos del INBA y del entorno circunvecino de la SSAE como un sistema abierto, nos lleva asegurar que ninguna organización social puede escapar a las señales emanadas del medio ambiente en que se desenvuelve.</p> <p>La situación es lógica, si un sistema social vive dentro de una sociedad, pues es entonces su interacción con su medio el que determinará su éxito o su fracaso. Así, el INBA, aunque es auspiciado por el Gobierno Federal, debe su permanencia a sus grado de efectividad para solventar necesidades de ese su ambiente gubernamental. Pero si le empieza a fallar...</p> <p>Y no es difícil fallarle a una estructura que tiene casi 70 años en el poder y que por tanto tiene sus propios resquebrajamiento. Por lo tanto, si el INBA no realiza una seria redefinición de rumbos y formas de funcionar se diagnostica su fracaso como organización.</p> <p>Pero ¿cómo intervenir en la redefinición de rumbos? Quizá por el efecto telaraña, que al tocar uno solo de sus hilos, la repetición del movimiento implica a toda la red.</p>
--	--

## ESTRUCTURA FORMAL

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>LA SSAE ES UNA ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>La nuestra es una sociedad organizada de tantas y tantas variadas formas, que sus organizaciones son fieles reflejos de los grupos humanos que las habitan.</p> <p>Los avances de la sociología de la organización en cuanto al conocimiento de las formaciones sociales, permite formular pocas apreciaciones generales sobre fenómenos que en la realidad no son parecidos. Sin embargo, bajo esta perspectiva se puede aseverar que <b>la organización que conforma al Instituto Nacional de Bellas Artes ha sido pensada escrupulosamente y por lo tanto se puede decir que esta configurada racionalmente en lo formal.</b></p> <p>Siendo la SSAE una organización dentro del INBA, también su estructura ha sido formalizada pero como ente particular contiene características que la vuelven única en el mundo de las organizaciones que conforman al Instituto. Esta complejidad le deviene a la SSAE de las contradicciones entre las relaciones de los seres humanos que habitan al interior de su organización. Tal diferencia esta marcada por intereses que causa tensión, pues mientras que los intereses de los miembros naturalmente tienden a la autonomía, los de la organización inexorablemente buscan el control. En este sentido, <b>cuando una organización centra u trabajo en el control de la autonomía de sus habitantes necesita de una estructura rígida, como la del INBA y todas sus organizaciones.</b></p> <p>El INBA ha sido concebida como una organización de control desde sus orígenes y que dicho concepto se halla perpetuado hasta el momento actual.</p> <p>Pero la organización se vuelve flexible cuando propicia la autonomía del hombre. Para la SSAE esto sucede en su mundo informal, en su interior, en las relaciones que establecen sus actores.</p> <p>Existen tres rasgos que comparten las organizaciones, si una empresa los contiene demuestra tal cualidad, por ello serán utilizados para demostrar que la SSAE es una organización. "...en primer lugar, (debe estar constituida) de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar, (debe tener) en común el estar orientada de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar, (debe tener en) común el estar configurada racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos." Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. 1990. p.47)</p> <p>Como en los sistemas abiertos, en la Subdirección de Servicios y Apoyo Educativos, SSAE, cohabitan 27 personas cuya formación social permite la convivencia de la organización formal con la informal (entendiendo a esta última como la serie de procesos no planeados ni previstos en la estructura, que suceden en la relación laboral).</p> <p><b>Las relaciones funcionales</b> entre estas fuerzas interactuantes configuran la estructura, los procesos y las faenas que desempeña la SSAE, muchas de las cuales son unilaterales en lo formal ( como se demostrará más adelante, fuertemente delimitadas por su estructura de poder) y recíprocas en lo informal ( en su relación entre pares ante los procesos de transformación, que no necesita de supervisión estrecha), repercutiendo esta ambivalencia en el desempeño, la satisfacción del trabajo y la calidad del acoplamiento entre las personas.</p>	<p>La SSAE tiene perfectamente delimitadas sus jerarquías y los reglamentos que mantienen su estructura, el orden y el comportamiento de los individuos en la organización.</p> <p>Cuenta con un estadio superior externo a la subdirección, tiene un líder en la persona de la subdirectora y otros en los jefes de departamento, quienes pueden supervisar, observar y dar cumplimiento a las etapas de producción y transformación de insumos en bienes finales.</p>	<p>A pesar que la SSAE mantiene su estructura "como organización" no podría dejar de verse afectada por las alteraciones de los demás subsistemas que conforman al INBA.</p> <p>Hay que verificar durante el proceso de investigación si ésta se mueve con las mismas funciones que todo el instituto y si el concepto que se tiene por una estructura con orden se convierte en control</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA CULTURA FORMAL DE LA SSAE	<p>Debido al carácter personalizado de la organización, resulta complicado clasificar a la SSAE con cualquier diseño ya hecho; puesto que no es posible describir con un solo rostro personalidades tan particulares.</p> <p>Para describir a la SSAE, quizá lo mas atinado sea recurrir a la tipologías culturales de Robbins, que describe lo que es una cultura organizacional: Es una "percepción común que comparten los miembros de la organización: (...) un sistema de significado compartido con sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. Al analizar mas de cerca de este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima." (Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 1996. p681).</p> <p>Siete son las características según Robbins, que captan la esencia de la cultura formal que es totalmente aplicable a la SSAE::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se trata de una organización administrativa gubernamental que espera que sus empleados demuestren precisión en su trabajo, tengan capacidad de análisis y presten atención al detalle.</li> <li>-Su administración esta orientada hacia los resultados y las consecuencias de sus acciones, más que a las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.</li> <li>-Se exige a los empleados que sigan las extensas reglas y reglamentos de la empresa y además prefiere la estabilidad, por ello todas sus actividades organizacionales mantienen el status en lugar de insistir en crecimientos o recortes de personal, así prefiere la negociación como primera instancia de arreglo de conflictos.</li> <li>-No le interesa asumir riesgos y por tanto desalienta a sus empleados a ser innovadores y creativos, no le interesa tampoco el efecto de los resultados que las decisiones administrativas, produzcan en los integrantes de la organización, sino que únicamente los asume.</li> <li>-No esta orientada a integrar equipos de trabajo y por ello no fomenta que las actividades se organicen en equipos, en cambio si promueve que giren alrededor de individuos.</li> <li>-Existen departamentos y líneas de autoridad bien diferenciados y se espera que sus empleados no establezcan relaciones formales fuera de su área de funcionamiento.</li> <li>-Las evaluaciones y recompensas por el desempeño se dirigen al esfuerzo individual y la antigüedad de los empleados sindicalizados, para los demás no hay nada.</li> </ul> <p>Una vez expuesto lo anterior, resulta fácil enunciar la tipología organizacional de la SSAE. Basada en su cultura: es como un Club informalmente de Toby, "...donde se le asigna un alto valor al ajuste, a la lealtad y al compromiso, y la antigüedad es su clave. La edad y la experiencia cuentan. (La SSAE) prepara a sus administradores como generalistas (polifuncionales)" (Stephen Robbins, 1996, p.683) pero también es una fortaleza que ofrecen poca seguridad en el puesto a sus directivos. Mandos medios y personal por honorarios..</p> <p>La cultura de la SSAE está fuertemente impregnada de encomiendas de su contexto, algunos le exigen cambios, otros, serenidad y juego político (de la DSE y la SGEIA, principalmente), por tanto es una de esas organizaciones señaladas por Jeffrey Sonnenfeld a las que: "...no se les puede adscribir claramente a alguna de las cuatro categorías, ya sea porque tiene una combinación de culturas o porque están en transición". (Stephen Robbins, 1996 p.684)</p>	<p>Baste comentar, como se verá más adelante que la cultura de los habitantes de SSAE se desvía de la cultura organizacional de SSAE, porque no hay inducción, ni conocimiento de los objetivos de la organización, etc. Pero si está fuertemente conformada por los embates recibidos del entorno activo y es una cultura de alianzas y solidaridad entre sus habitantes motivando el trabajo en equipo.</p> <p>No se vislumbra ninguna intención por optimizar a la organización, quizá porque los que debieran dedicarse a la planeación y redefinición de la organización, se encuentran ocupados en otro tipo de trabajo, tal vez el político.</p> <p>Si, la SSAE está en transición, al igual que el instituto, y además está constituida, también, por un mosaico de culturas. Tal vez porque en una probable transformación nadie quiera quedar excluido.</p>	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
MISIÓN Y OBJETIVOS	<p>La declaración de principios de la SSAE esta barnizada por las diversas misiones externas que han sido encomendadas al INBA, por ello se partirá otra vez del inseparable entorno para deducir su fragmentada filosofía de la SSAE. Compuesta por el cúmulo de elementos que explican sus orígenes, su finalidad, sus relaciones y sus cualidades, con la intención de motivar la reflexión sistemática de sus actores para que conozcan a la institución y sus acciones, y la intervención que se espera de sus miembros.</p> <p>Es el Programa de Cultura 1995-2000, quien le marca su <b>fin social</b> se comenta la de ampliar la cobertura y mejorar servicios básicos de educación. Por tanto el INBA tiene la misión de <i>formar niños y jóvenes sensibles a los valores que les permitan asimilar expresiones culturales y artísticas, para ser los públicos y los usuarios habituales de la cultura artística del país.</i></p> <p>Por otra parte el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-200 acota su <b>fin organizacional</b>, la misión del Instituto, <i>auto transformarse en una organización eficaz, con la ética cultural de ser y servir mejor, así como propiciar una nueva cultura organizacional con vocación de servicio a través de la mejora continua de calidad, el cambio de actitud y la profesionalización de sus servidores.</i></p> <p>Su <b>fin artístico</b>, del INBA ve como misión de la SGEIA la de estimular el</p>	<p>Los subsistemas de producción de la SSAE que se encargan de cumplir esta misión están constituidos por un staff de analistas, secretarías, informáticos y un asistente. Además, una subdirectora y cuatro jefes de departamento mantienen la estructura.</p> <p>Los objetivos específicos de la Subdirección , así como su estructura están avalados en la fotocopia del documento de la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas,</p>	• • •



	<p>talento y la sensibilidad creadora, reflejada en la actividad docente que nutra a las nuevas generaciones de alumnos, así como el ejercicio de la educación y la investigación artísticas para lograr un desarrollo cultural en beneficio de la nación.</p> <p>La filosofía de la SGEIA delimita su fin político que es dirigir políticas y normativas que tengan que ver con la planeación, programación, operación y evaluación de los servicios educativos del Instituto.</p> <p>La Dirección de Servicios Educativos le da el fin político, que es controlar la coordinación, supervisión y evaluación operativa de las escuelas de educación artística, con apego a normatividad.</p> <p>Se llega finalmente a la humilde pero barnizada misión específica de la SSAE y a su fin operativo: hacer eficientes los servicios administrativos solicitados por docentes y administradores de las escuelas de educación inicial, básica y media superior, así como mantener el control operativo e informativo sobre el tránsito de docentes y de horarios por plan de estudios en beneficio del INBA.</p>	<p>Estructura Orgánica y Descripción de Funciones, de febrero de 1996.</p> <p>En él se reseñan las funciones y la estructura general de la SGEIA y sus dos direcciones: la de Servicios Educativos y la de Asuntos Académicos.</p>	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>OBJETIVOS Y FUNCIONES DE SSAE ¿SON PROPIOS O DE OTROS?</b></p>	<p>Los objetivos de la SSAE son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar programas y servicios que respalden la vida académica y mejoren la calidad de los servicios educativos.</li> <li>2. Coordinar con secretarías académicas, actividades educativas que fortalezcan a la comunidad escolar.</li> <li>3. Elaborar normatividad sobre estatutos internos que regulen el funcionamiento de directivos, administrativos, docentes y alumnado, y supervisar su cumplimiento en las escuelas, la SEA y la SME.</li> <li>4. Supervisar el desempeño educativo de los planteles, en cuanto a normas y reglamentos de la institución.</li> <li>5. Diseñar normas para la formación de sociedades de padres de familia, alumnos y patronatos que mejoren la vida escolar.</li> <li>6. Supervisar y coordinar los Comités de Seguridad Escolar</li> <li>7. Formular planes y programas de trabajo que faciliten e impulsen las actividades de las bibliotecas escolares.</li> <li>8. Verificar y autorizar normativamente los movimientos del personal docente de educación básica y media superior.</li> <li>9. Coordinar la incorporación, contratación, promoción y evaluación de planes y programas.</li> <li>10. Coordinar el seguimiento de las reuniones de directores de las escuelas.</li> <li>11. Desarrollar el proceso de auscultación para la designación de directores de escuelas y secciones del INBA.</li> <li>12. Coparticipar con la Subdirección de Evaluación del Seguimiento Escolar en la aplicación del calendario escolar.</li> <li>13. Organizar apoyos operativos de difusión y de eventos complementarios que promuevan la educación</li> </ol>	<p>A tono con Mayntz se describe a la SSAE como un sistema social tendiente a cubrir ciertas aspiraciones que no son conocidas por sus miembros, al igual que desconocen la misión de la institución. Es relevante señalar que no es dentro de la SSAE donde se toman las decisiones, se orientan los sucesos, se definen sus actividades y procesos, por tanto su fin específico es dictado desde afuera.</p> <p>El conocimiento de los objetivos del cuadro es de vital importancia para la vida formal de la SSAE porque, aunque formulados desde el exterior al volvernos funciones al interior surgen problemas particulares. Muchos de ellos, al ser diseñados fuera de la organización, se desfasan de los procesos reales porque sus ejecutantes los desconocen y se desdibujan los cometidos organizacionales de sus diseñadores.</p> <p>Otros problemas se derivan de la naturaleza misma del trabajo, por ejemplo, la labor rutinaria de la SSAE es la transformación de procesos absolutamente administrativos en productos intermedios, entendiéndose por estos validaciones y procesos cuyo destino es pasarlo a otra instancia y definición. Tal como la Dirección de Personal, la misma DSE y la SGEIA, o hasta la SEP. Así, la delimitación del trabajo se da sobre la marcha porque ahora se quiere un trabajo de una manera y después de otra.</p> <p>Este trabajo de validación es monótono, lleno de papeleo, números y nombres, poco creativo y en opinión de esta observadora participante, solamente presenta retos al principio, cuando se desconocen los procesos de trabajo y se tienen que aprehender por uno mismo, puesto que no existe inducción al puesto, ni catálogos o manuales para manejarlos adecuadamente.</p> <p>Quizá por ello la mayoría de sus miembros se relacionan de manera despersonalizada y sin conocimiento cabal de lo que hacen o para qué. Como asevera Mayntz, únicamente porque su motivo de cooperación en la cobertura de procesos permite a los implicados conservar la fuente de ingresos económicos para su sustento.</p> <p>Parece increíble que una organización esté lo suficientemente estructurada como para funcionar a pesar del desconocimiento de objetivos y misión, únicamente porque se le mantiene, porque se mueve por inercia.</p> <p>Para comprobar esta premisa sobre qué tan identificados están los miembros con los objetivos de la SSAE y el conocimiento que manejan sobre su trabajo, se describe el diálogo captado en el área de computadoras entre compañeros al terminar un bombarzo, como a las seis de la tarde un lunes.</p> <p>El jefe de departamento señaló: "Este trabajo no sirve para nada, de todas maneras y por más kilos que le echas no pasa nada". El informático respondió: "lo sé pero ojalá y paguen pronto las horas extras". Una analista comentó: "Ojalá le guste a la DSE y ya no nos pida correcciones", la secretaria dijo: "Yo mejor me voy a mi casa antes de que nos vuelvan a llamar, tengo que llegar a mi casa antes que mi esposo". La analista le preguntó a la subdirectora si sabía para cuando era y ella dijo: "no sé, mañana les digo. Ya entréguenmelo". Y</p>	<p>Desde luego que, no es muy acertado que personas externas a la SSAE elaboren los objetivos de la misma. Esto no es la mejor opción, pues esas personas no están directamente involucradas con el trabajo de ese departamento, es muy probable que desconozcan todo al respecto del mismo. Definitivamente los implicados que son los que saben lo que se hace, conocen su trabajo y la manera en que avanzan, son los que pueden y deberían determinar y plantear sus objetivos, eso ayudaría mucho a despejar las problemáticas en cuanto a la división del trabajo.</p> <p>El concepto de ilegalidad, además de devenir del desconocimiento de funciones, de raíz puede provenir del desinterés por el fomento al orden y falta de interés por mejorar y mantener la armonía y el bienestar en la organización, o algo más serio y complejo, puede provenir por la lucha de poderes, es decir les conviene a los de arriba que la situación siga así para evitar que los destituyan.</p> <p>Otro de los conflictos en esta organización es que, además de no llevar a cabo bien sus objetivos, descuidan demasiado el mantenimiento de aspectos importantes para el buen avance de la organización. Lo que sucede aquí, es que, finalmente el trabajo sale porque sale, pero las inconformidades y las insatisfacciones se quedan, aumentan y no dejan de existir.</p>

<p>artística.</p> <p>La diferencia entre un objetivo y una función radica en que esta última se entiende como "la acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, o sea, la contribución que presta (...) a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma." (Mayntz, 1990.p.76)</p> <p>FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el programa de Carrera Magisterial.</li> <li>2. Brindar atención a los Centros de Educación Artística.</li> <li>3. Desarrollar programas de apoyo a la labor docente (el día del maestro y del músico: la reunión anual de directores de CEDART)</li> </ol> <p>FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE APOYO A LA EDUCACIÓN BÁSICA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar Servicios de operación y apoyo a las secciones de Música Escolar y la de Enseñanzas Artísticas.</li> <li>2. Coordinar el programa de Seguridad y Emergencia Escolar.</li> </ol> <p>FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DIVULGACIÓN E INICIACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar Servicios de operación y apoyo a escuelas de iniciación artística.</li> <li>2. Coordinar los programas relacionados con los materiales y auxiliares didácticos.</li> <li>3. Brindar apoyo a bibliotecas de las EIA y los CEDART.</li> <li>4. Brindar servicios de orientación vocacional y profesional a los alumnos de las EIA y los CEDART.</li> <li>5. Coordinar los procesos de auscultación para la elección de directores de todas las escuelas de educación artística.</li> </ol> <p>FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE APOYOS ESTATALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender asuntos relacionados con la tramitación de movimientos del personal docente de plaza federal (SME, SEA, EIA, CEDART, ADM, ENDF, ENDCyC).</li> </ol>	<p>más tarde les comentó a dos jefes de departamento, entre ellos esta observadora participante: "no le digan a nadie, el trabajo era para una reunión muy importante de la SGEIA pero la cancelaron ayer, nada más que Guadalupe quería que de todas maneras termináramos hoy..."</p> <p>Esta secuencia de hechos quizá no refleja si la gente se identifica con el trabajo por los objetivos pero sí deja entrever el desconocimiento de los mismos y de los motivos de trabajo. Así también, en el sentimiento generalizado de sólo pensar en él por qué se tienen que cumplir órdenes de última hora. Además, denota el temor a perder el empleo, sobre todo porque en los sistemas rígidos existe la constante amenaza de las acciones coactivas.</p> <p>En los sistemas rígidos es común encontrara que la alta jerarquía para el caso de SSAE fuera de ella, piense que es obligación de todos el ser incondicional, y es costumbre en este tipo de estructuras formalizadas que solamente la cabeza maneje los objetivos y la misión del grupo al que pertenece. Así que los esconden como información valiosísima porque le dan poder.</p> <p>Las altas jerarquías de este tipo de sistemas manejan el sentido excluyente del sistema institucional mexicano, porque es lo que les da poder: el control de la información. No pueden observar que misión y objetivos no se pegan como calcomantas y que su difusión crea organizaciones más fuerte donde todos conocen objetivos, misión y aportan su trabajo con la intención de redundar en propia fuerza para la organización.</p> <p>Al haber sido escritos los objetivos de la SSAE por autoridades ajenas a la misma, estos difieren de la realidad que vive la subdirección (el objetivo 3,4, 5 y 9 no son operados en el área. Otros como el 1,2 y 10 simplemente no se operan). <b>Por lo tanto de 13 objetivos formales solamente se desarrollan seis.</b> Ello sin contar la infinidad de objetivos vagos o ilegales que la SSAE también cubre, algunos de los cuales quedan al descubierto en las actividades cotidianas. Deviene del desconocimiento de las funciones reales que cubre la SSAE y en general las dos direcciones de la SGEIA, también, de los rectores presupuestales y los ajustes solicitados en las acciones del competidor natural, el CNCA, que de alguna manera requiere nuevas acciones, restringiendo otras.</p> <p>Los objetivos y las funciones no necesariamente tienen que coincidir. En la SSAE, las funciones están formalizadas para el desempeño de las áreas operativas de los departamentos.</p> <p>Baste mencionar que dichas funciones en muchos de los casos también son ilegales en cuanto a quién las ejecutan y cuáles no, por ejemplo: el festejo del Día del Músico formalmente lo tiene asignado el Departamento de Educación Profesional pero informalmente lo organiza el de Apoyo a la Educación Básica. La Reunión Nacional de Directores está suspendida desde 1996, también se decidió que la evaluación de los servicios educativos lo hiciera la DSE y los servicios de orientación vocacional y profesional a los alumnos de EIA y CEDART los proporciona la otra subdirección de la DSE. No obstante que la instrucción girada a la DSE para realizar su proyección del presupuesto 1997, fue que restringiera ciertos gastos y programas, la DSE cortó programas enunciados en los objetivos de la SSAE pero no obstante solicitó a sus mandos medios la planeación anual de tales programas, con metas día - semana - mes.</p> <p>Desde esta óptica, la SSAE no conoce la misión y filosofía del INBA y no lucha por la preservación de objetivos que no diseño. Además, recibe escasa información y no participa en la toma de decisiones sobre ellos. Por lo tanto, se puede concluir que tanto filosofía como misión, así como los objetivos y funciones de la SSAE están definidos como normas emanadas de su superestructura autoritaria y jerarquizada de arriba hacia abajo.</p> <p>Dicha concepción instrumental de las áreas fomentan la apatía el sin sentido y la desintegración de sus habitantes, tal y cómo se demostrará en el funcionamiento de SSAE.</p>	
---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA CONSTELACIÓN DE VALORES	<p>Robbins menciona que los valores son "Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso... Contienen un elemento de juicio, en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable... tiene atributos de contenido y de intensidad". (Robbins, 1996:174) Los de contenido señalan la importancia de una forma de conducta o de existencia mientras que los atributos de intensidad clarifican que tan importante es.</p>	<p>Los 27 trabajadores de la SSAE responden a una serie de actitudes valorativas personales y grupales que repercuten en las labores de la organización, algunas son positivas al desempeño de los objetivos, pero otras aunque aparentemente no son relevantes para la vida organizacional, deben tomarse en consideración, porque matizan y determinan el que hacer cotidiano, causan conflicto por el divorcio que existe entre los objetivos y la constelación de valores de la organización y de sus miembros. La constelación de valores de SSAE es diversa y compleja porque incluye la jerarquía de valores de cada uno de sus integrantes, los característicos del INBA y los valores de la DSE. Primero, se apuntará al hecho de que siendo el INBA una institución afeja, sus valores son implícitos a ella y no se explican al recién llegado, algunos de los trabajadores cuando están adentro en la institución, los van reconociendo. Por otro lado, ni la SGEIA ni la DSE cuentan con manuales de bienvenida, ni entrevistas de inducción que permitan al trabajador entrante conocer de dichos valores, por lo que éste los va recogiendo de su percepción de la realidad, de sus compañeros. Cuando un nuevo elemento ingresa a la SSAE, su sistema de valores obstaculiza la objetividad y la racionalidad del trabajo con la consecuente repercusión en sus actitudes y comportamientos, por ejemplo se relaciona con sus percepciones personales de lo que "debe" y lo que "no debe" hacer, entonces matiza su juicio con su interpretación de lo correcto y lo que no lo es, y aplica ciertos conocimientos. También descubre que los incentivos monetarios y premios laborales se otorgan por antigüedad o por ser trabajador de base y no por el desempeño laboral. Se desalienta. Así sucede con el personal de confianza y el de honorarios que disminuyen su motivación y no realizan demasiado esfuerzo en su trabajo, pues para qué lo hacen, si a su alrededor los de base tampoco lo hacen y nadie les llama la atención. En la SSAE resulta fácil por el ambiente tan rígido desde lo formal, que uno se sienta insatisfecho en su puesto y entre en conflicto con la organización. Es propósito de este trabajo demostrar que un conflicto "... comienza cuando una parte percibe que otra a afectado negativamente algo que le interesa a la primera, y que está a punto de afectarlo" (Robbins, 1996:505). En la SSAE se respira un ambiente de oposición con la dirección de la DSE, por la incompatibilidad de metas con sus integrantes, diferencias sobre la interpretación de los hechos (la DSE cuida el trasfondo político personal y la SSAE solamente reporta el caso) y desacuerdos sobre las expectativas del comportamiento esperado, entre otros. Pero quizá la diferencia básica este en una causa del mundo informal, en el modo, en la forma de organizar el trabajo y las relaciones interpersonales. Como organización, se espera de los miembros de la SSAE valores tales como lealtad, responsabilidad, obediencia, servicio, autocontrol, intelectualidad, ambición y capacidad. Estos se contraponen a los que constantemente cuestiona, como voz de su conciencia, la falta de autonomía del individuo: valores como la libertad, placer, respeto a uno mismo, honestidad, igualdad, reconocimiento social, mente abierta, independencia, etc. el conflicto surge entonces de la interacción el trabajo y de la relación con el entorno. Es relevante señalar que una de las políticas del Gobierno Federal y por tanto del INBA, sobre la solución de conflictos es bajo el principio de "dar atole con el dedo" para no causar ruidos que a la larga creen otros conflictos. Cuando surge un conflicto en la SSAE, la línea institucional dicta ignorarlo como si no pasara nada y en corto tiempo instrumentar alguna forma de control más sobre el funcionamiento. El desgaste que produce los constantes conflictos por resolver y la crisis, se acrecienta por la falta de capacitación y de incentivos reales. Ciertamente manejar un poco de conflicto estimula las habilidades creadoras, pero del entorno de SSAE vienen los problemas y conflictos encadenados uno tras otro. Por ello, el área está desgastada, desalentada y responde con una forma de trabajo viciada. No hay cambios, ni innovación, pero si es cierto que ante los embates del exterior los grupos de trabajo se muestran creativos a la forma de resolver el trabajo sin demora. Algunos de los conflictos que se presentan en la SSAE son funcionales porque apoyan las metas del trabajo y mejoran el desempeño de los miembros, y otros disfuncionales porque disminuyen la productividad. Otro conflicto es que cuando la DSE ordena a la SSAE para los demás trabajos para dar prioridad al suyo. El conflicto funcional de la DSE se resuelve en ese momento y el área cumple pero genera un conflicto disfuncional al entorpecer el desempeño de los otros departamentos, porque los tiempos de entrega no se cambian. Pero, la maquinaria institucional no se detiene.</p>	<p>Lo que sobresale al respecto es la falta de identidad, esa identificación y pertenencia de los valores organizacionales. El hecho que el trabajador vaya percibiendo los valores por su propia cuenta, no le permite del todo sentirse parte de la organización y puede propiciar a tomar solo los valores que le parecen. El no dar a conocer e introducir al trabajador recién llegado y el no seguir fomentando los valores a los trabajadores ya existentes, se habla de una falla y falta en la comunicación, que puede ser resuelta con los famosos manuales, con la inducción, con la capacitación y sin más complicaciones hasta con una junta de trabajo donde los temas tengan con ver con la asociación de valores de los trabajadores de la organización. Con anterioridad, hablaba en cuanto a que debe existir un orden en esta organización, pero ahora, aclaro que no podemos hablar del desorden o la desorganización de una organización: es decir, si es una organización, como su nombre lo indica debe estar organizada, y por supuesto que si está organizada, pero está organizada a su modo, a su percepción y concepto de orden.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA BUROCRACIA	<p>La burocracia deviene de las sociedades industriales, señala Kenneth Thompson, se respira en "...organizaciones grandes y complejas, por un personal de expertos funcionarios de tiempo completo que actúan de acuerdo con reglas detalladas. El poder de tales organizaciones y de sus funcionarios es grande, y el proceso de control que ejercen y en que se encuentran se perfecciona constantemente. (Consiste en un) control engañoso ejercido por procesos aparentemente "impersonales" y sus efectos alineadores sobre los individuos." (Salaman y Thompson, 1984:15)</p> <p>Bajo el concepto de Max Weber la burocracia es "... la organización de grupos corporativos...(idénticos) al desarrollo y la constante extensión de la administración burocrática. Esto puede decirse de la iglesia, el Estado, los ejércitos, los partidos políticos, las empresas económicas, las asociaciones privadas, los clubes y otros (...). Su desarrollo, en mucho bajo los auspicios capitalistas ha creado la necesidad urgente de una sociedad estable, estricta, compleja y calculable. Es esta necesidad la que da a la burocracia un papel crucial en nuestra sociedad como elemento central en cualquier clase de administración en gran escala".(Salaman y Thompson, 1984:16)</p>	<p>Estos son en parte los cimientos de la SSAE: A organización grande, poder grande. Se puede aseverar que la SSAE es una organización burocrática, donde por mandato y no por conocimiento de causa, los actores cumplen con su funcionamiento. La planta productiva desconoce objetivos y funciones. Además no cuenta con una misión específica escrita y su filosofía se cinea a la de exclusión de las instituciones gubernamentales.</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ESTRUCTURA FORMAL = A BUROCRACIA	<p>La forma "ideal" de organización de Max Weber, es donde "...la palabra "burocracia" se asocia con organizaciones sobre todo públicas que se distinguen por su ineficiencia. (...La) organización puede ser además muy irracional, disfuncional, demasiado englobadora e incluso alienante." (Fernández, 1984:39)</p> <p>La "única mejor manera de realizar el trabajo", para la teoría humanista es perfeccionar el valor de las personas y su ambiente laboral. En la SSAE el ambiente interno cambió con la irrupción de tres eventos de 1996-1997:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La integración de los cuatro jefes de departamento como un equipo donde no había barreras para la información, ni competencia entre ellos, con espíritu de compañerismo.</li> <li>2.La mudanza de unas instalaciones donde la DSE vivía en promiscuidad , cada área tenía su propio territorio, y</li> <li>3. La llegada de la segunda subdirector, la distribución de oficinas fue diseñada para ejercer un control arquitectónico creativo en espacios que bajo el disfraz de brindar privacidad, esconden control.</li> </ol> <p>Este cambio de instalaciones, hizo que los miembros de la SSAE se fueran integrando mediante la unión solidaria el fenómeno de pertenencia e identidad inspiró un sólido sentimiento de hermandad. Esto ocurrió en la organización informal, mientras la formal tenía sus lazos de rigidez y control desde la DSE. Así el mundo formal no deja de parecerse al de la Teoría X que "...más cercana a las ideas de la teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambicione y a quien le disgusta trabajar...necesita una supervisión y un control que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse." (Fernández,1984:47)</p> <p>En cambio la estructura informal de la SSAE rebasó en mucho a la formal, se ajustó más a la Teoría Y, donde los factores psicológicos y los sociológicos han ganado terreno al control, a través del autocontrol y la auto dirección, por tanto trabajar es como un juego enriquecedor.</p> <p>Otro rasgo, quizá sin importancia, pero no por ello irrelevante, es que la SGEIA es dirigida por una mujer, al igual que la DSE y la SSAE, donde dos jefes de departamento son mujeres y en el staff hay 12 féminas, también.</p>	<p>• • •</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
EL SISTEMA DE LA SSAE	<p>En la SSAE los recursos para desarrollar programas dependen del presupuesto que anualmente se asigne al instituto.</p> <p>La SSAE no es autónoma en sus decisiones, ni en el ejercicio de sus recursos.</p> <p>La tecnología es deficiente en cuanto al soporte técnico en equipos y manuales de procedimientos.</p> <p>La SSAE produce servicios educativos docentes complementarios, desde la validación del ingreso de un maestro a un centro educativo, la supervisión de sus horarios y su desempeño escolar, así como sus incentivos por participar en algún programa. Estos procesos se conjunta en los programas integrales descritos en el rubro de funciones, otros forman parte de programas macros de la DSE y otros del entorno general. Tales procesos mantienen sobrecargada la estructura organizacional de la SSAE, integrada por 27 personas que prestan servicios a una población cercana a 1500 docentes, trabajos de análisis y diagnósticos sobre sus comunidades escolares.</p> <p>Las faenas de la SSAE son cíclicas, repetitivas y continuas. Coinciden con los ciclos escolares en cuanto al suministro de insumos del ambiente, los procesos de producción, la exportación de productos, bienes y servicios. El caos proviene de bomberazos que detienen los procesos de producción</p>	<p>• • •</p>	<p>Como toda idea de sistema, existe también en la SSAE, cada parte de éste sistema se relaciona con otras, la interrelación entre ellas existe, y si alguna de ella se afecta o se modifica para bien, las demás lo resentien, entonces es cuando hay que adaptarse a esos cambios o volverlos a cambiar, equilibrarla o alguna otra manera que le parezca benéfica al sistema.</p>

	<p>cotidianos, con la consecuente merma en la calidad y saturación de los tiempos de salida de productos finales.</p> <p>En este caso se habla de entropía como un proceso natural de desorganización en los sistemas abiertos, pero también se dan procesos entrópicos por degeneración de las relaciones laborales, sobre todo por los embates venidos del exterior que ocasionan desgaste, desánimo, malestar y ruptura temporal de relaciones entre la DSE y de las áreas intermedias de la SSAE.</p> <p>En un sistema de trabajo Así, resulta importante anticiparse a los hechos, contrarrestar a la entropía para transformarla en algo evolutivo y ordenado. En la SSAE se importa más energía del exterior de la que se exporta en productos finales. Este proceso de los sistemas abiertos se rige por "la ley de la de la entropía negativa... que dice: Los sistemas sobreviven y conservan su orden interno característico sólo en tanto importan del ambiente más energía de la que están gastando en el proceso de transformación y exportación". (Fernández, 1991:65).</p> <p>En sistemas flexibles el almacenamiento de energía necesaria para evitar la entropía negativa propicia la permanencia de un estado de equilibrio, de homeostasis, de armonía, cuyo resultado permitirá solamente ir cambiando lo suficiente para satisfacer las demandas del exterior. Pero los procesos de cambio en la SSAE, son letárgicos porque corresponden a la capacidad de respuesta de los sistemas rígidos. Todo debe ser aprobado por la DSE, que a su vez reporta a la SGEIA y de ahí para arriba.</p> <p>El equilibrio en nuestra oficina de Gobierno se rompe cuando viene alguna festividad, se aproximan las vacaciones, se convoca a una reunión sindical, o es día de quincena y todos se salen a cobrar. Pero a veces también es roto intencionalmente para crear incertidumbre y control.</p> <p>Es importante apuntar que esta ruptura de equilibrio solamente se sucede en cuanto a la organización informal pero no por eso deja de tener serias repercusiones en la vida formal de la organización.</p>		
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
AUTORIDAD VS PODER	<p>Robert Dahl sugiere "...que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho" (Morgan, 1991:145). Por tanto, es relevante señalar "quién y qué ejerce" y "cuándo y cómo lo hace".</p> <p>Valga la aclaración que autoridad y poder no son lo mismo: mientras el poder implica una habilidad del sometimiento físico o psicológico, mediante la manipulación de premios y castigos o del manejo de la información, la autoridad legítima para obtener obediencia de normas voluntariamente.</p> <p>Puesto que la productividad en oficinas gubernamentales se da por la misma inercia de la maquinaria burocrática, el estilo democrático de dirección de la SSAE, ha propiciado la actuación independiente, de propia iniciativa, en el ambiente comprensivo del buen guardián del bienestar de los subordinados.</p> <p>Las fuentes de poder son variadas y proporcionan indicadores para tratar de clasificar quienes lo ejercen en la SSAE, para resolver o perpetuar su poder.</p>	<p>La estructura del INBA deshumanizada, utiliza al hombre como objeto no como pieza fundamental.</p> <p>Su integración formal, al ser el ambiente de la SSAE un entorno gubernamental conviven en su interior estilos políticos de los cuarenta a los ochenta, alianzas para el progreso, pactos económicos de no agresión. Economistas y neoliberalismo propician la simulación del recato ante el ahogado recuerdo de fastuosas épocas de los cincuenta y sesenta, cuando el poder era absoluto.</p> <p>Por todo lo anterior descrito y debido a su estructura fuertemente formalizada por más de 50 años, la SSAE esta maniatada, sobre reglamentada y fuertemente controlada desde la DSE y su unidad administrativa.</p> <p>El staff está convencido de que necesita ser supervisado y controlado para ser libre. Por eso cumple las normas institucionales durante la producción con responsabilidad y buen desempeño.</p> <p>Porque como muchos mexicanos necesitan el regaño constante mezclado con la actitud paternalista... Así se cumplen los objetivos y por qué no decirlo: se mueve la burocracia: por inercia, como autómatas, como drogados.</p> <p>La excesiva normatividad y la incondicionalidad son conceptos constantes en la estructura formal de las dependencias públicas mexicanas. Los encontronazos entre autoridad y poder, así como entre el obtener cooperación y el poder que da la fuerza de trabajo crean un ambiente rígido en lo formal donde aceptar la sujeción autoritaria es el único camino de obtener recompensa política.</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
COOPERACIÓN VS FUERZA DE TRABAJO	<p>La cooperación y la división son base fundamental de las organizaciones por tanto desde esta perspectiva marxista el trabajo como acción colectiva es puntal de la organización y pone de manifiesto que los problemas surgidos en</p>	<p>La cooperación en la SSAE se manifiesta formalmente por una línea de mando y mucha supervisión contenidas en la estructura interna. Así, la división de trabajo esta perfectamente delimitada y se basa en la cooperación para la productividad con una serie de puestos donde cada cual es responsable de un pedazo del proceso de producción..</p> <p>Su falta de cumplimiento está penalizada con acciones coercitivas, tales como la supervisión mediante listas de asistencia donde se asientan retardos y faltas, y llamadas de atención.</p> <p>En lo que respecta a los mandos medios, las acciones coercitivas se suceden en el mundo informal de SSAE. Pero en su mundo formal, la SSAE cuenta con jerarquías entre las distintas fuerzas de trabajo que</p>	<p>Lo que se detecta, es una actitud por medio de la DSE un tanto "mártir" pues se muestra como la que hace todo y nadie la quiere. También se muestra a la defensiva de todos.</p> <p>Esta actitud, al parecer le ha resultado, pero</p>

<p>su ejecución tienen origen en la cooperación.</p>	<p>van del más al menos calificado (quizá no por curricula, sino al estilo de piezas de un tablero de ajedrez: peones, caballos, alfiles torres, el rey y la reina).</p> <p>El análisis de la organización informal apunta a que la explotación sigue la lógica de evitar problemas y se ejerce sobre los más responsables, se les exige todo y no se les perdona nada.</p> <p>La cooperación, en términos del mundo formal de SSAE, la consigue la DSE mediante amenazas y venganzas. Existe el dominio de las opiniones personales. La DSE padece de esquizofrenia organizacional: su cabeza emite juicios de valor que descalifican a su personal para pasar a ser la heroína. En innumerables ocasiones ha mencionado que tiene que hacer el trabajo de los demás, y que por ello debería recibir parte del salario de los demás, desconfía hasta de su propia sombra, cree que hay "orejas", dice que se conspira en su contra y por eso actúa sola contra el mundo.</p> <p>El constante bombardeo proveniente del entorno propicio que la SSAE cerrara filas y se organizara con sus subdirectores.</p> <p>En la organización informal, la integración de una pandilla que se une para trabajar y para salirse a divertirse fuera de la SSAE. La cooperación se consigue cuando el staff ve que los jefes sufren igual que ellos, entonces producen y el divertimento crea la unión.</p>	<p>para la organización en general no le ha favorecido pues los problemas crecen y otros permanecen.</p>
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>FORMALIZACIÓN, HOMBRES Y CULTURA</b></p>	<p>• • •</p>	<p>El rol de los 27 miembros a pesar de estar perfectamente descrito por su tipo de contratación y de puesto (plazas de estructura, de base y honorarios), en la realidad no corresponde a la función motivo de su contratación.</p> <p>En opinión de una sindicalizada el problema de la falta de correspondencia entre puestos, viene de la falta de presupuesto al Instituto, pues sin dinero no se puede regularizar a los compañeros de base que ocupan puestos que no corresponden con sus funciones reales.</p> <p>Sin la responsabilidad de un trabajo propio y de una categoría salarial acorde al puesto que desempeñan, se enfrentan con la acumulación de estrés que causa al servir a más de dos amos.</p> <p>Esta refuncionalización de puestos con base en necesidades de la estructura propicia conflictos de papeles sobre todo entre ciertas secretarías, informáticos y jefes de departamento que son constantemente usados como comodines. Esta situación deja entrever que en el INBA existe ya una absoluta arbitrariedad para el trabajo formal, pues por ejemplo, en la SSAE, 12 empleados de 27 realizan otras funciones, no las de su puesto y por la misma paga.</p> <p>En la SSAE existe una baja especialización de sus miembros en cuanto a la función comodín que cumplen y su disparidad con el puesto de contratación.</p> <p>En lo que se refiere a la congruencia entre puesto y funciones que desarrollan, nueve no desempeñan las funciones de puesto.</p> <p>Por lo que se concluye que 12 personas realizan funciones para las que fueron contratadas. Así mismo, 15 de 27 presentan algún tipo de irregularidad entre el puesto para el cual fueron contratados y la función que cumplen, entonces más del 50% del personal de SSAE no realiza las tareas para las que fue contratado. Por lo tanto, la relación entre la estructura formal de los puestos de trabajo y las funciones del personal es baja, dado pasa a la informalidad de la vida cotidiana.</p> <p>Es relevante señalar la poca equidad en cuanto a la distribución del personal por cada una de las cinco áreas.</p> <p>Los nombres de los departamentos no expresan la actividad real que realizan en su interior.</p> <p>En el organigrama, la autoridad esta perfectamente señalada como posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. También se perfila la unidad de mando a que pertenece el subordinado, el jefe ante el cual es responsable. Las expectativas provienen del entorno y bajan en escalera pasando por la subdirección y luego por los departamentos.</p> <p>Las expectativas sobre el trabajo vienen de la DSE y se comunican oralmente, se reflejan en el chequeo o se intuyen por simple observación o deducción sobre otras experiencias de sanciones. Rara vez llegan por escrito, si acaso la información que viene de afuera del Instituto, pero por lo general las instrucciones son de transmisión oral, y como sucede con los correos de voz sufre ciertas distorsiones de una interpretación a otra.</p> <p>También se ha formalizado la informal comunicación vía terceros. Existen cuelllos de botella de los trabajos y de la comunicación, por supuesto del entorno, principalmente en la DSE, áreas centrales del INBA, en las escuelas y en instancias externas al instituto.</p> <p>Las órdenes, informes, quejas, mensajes, notificaciones ideológicas (para convencer, educar o influir) y represiones, son orales o telefónicas.</p> <p>La información es selectiva; No todos deben de enterarse!</p> <p>Ni en la SSAE, ni en la DSE existe un área responsable de la comunicación interna.</p>	<p>Cómo se ha observado, la DSE es el área que toma el control de casi todo y no porque se le haya asignado o porque ese sea su objetivo, sino porque ella se siente con derecho de sobrepasar cualquier jerarquía.</p> <p>Podríamos afirmar que esta situación altera de manera general a la organización y esto como primera instancia por no establecer y dar a conocer los objetivos de cada área. Hasta el momento no se ha hecho nada por modificar estas acciones y por generar un cambio benéfico. Sin embargo podríamos decir que, quizá estas acciones y formas de trabajo de la DSE y su intervención en otros aspectos, han mantenido en pie a la organización.</p>

	<p>Aunque la estructura de comunicación formal es de distancias cortas con el menor número de líneas, en el organigrama informal la comunicación es de "todos contra todos".</p> <p>Ante el excesivo control, excesiva respuesta de información.</p> <p>El tramo de control quiere decir que al número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente. Para el caso de la SSAE es de tramos cortos de control.</p> <p>Dos jefaturas funcionan con tres miembros como su equipo, otra con cuatro y la última con seis. La subdirección tiene asignadas seis personas. Pero es definitivo que el tramo de control que ejerce la DSE sobre toda el área y cada uno de sus miembros es definitivo y de tramos largos. Porque la DSE se salta cualquier jerarquía, aún las impuestas por ella misma.</p> <p>La centralización y la descentralización se refieren a que las decisiones se concentran a un solo lugar, en la DSE, de ahí toda centralización baja en cascada, por lo cual la SSAE es también centralista. Los rangos superiores de la SSAE no cuentan con el espacio para tomar decisiones propias, en un 90% de los casos, las decisiones baja verticalmente desde la DSE y causan constantes desacuerdos con la SSAE, por la defensa de las decisiones del área..</p> <p>La organización informal de la SSAE es descentralizada por departamentos y como hay delegación de funciones, se permite que los empleados tomen decisiones en su trabajo cotidiano.</p> <p>La formalización es la SSAE las contrataciones y los puestos de cada nivel están programados, se rigen por reglamentos internos y reglas.</p> <p>Las funciones del área en cuanto al seguimiento de estas normas son tan detalladas que su rigidez impide el trabajo al libre albedrío, tanta rigidez ha permitido la subsistencia, cada vez más evidente, de la improvisación.</p> <p>En la SSAE la tecnología se relaciona con su estructura en cuanto a las tareas rutinarias de validación docente y académica que realiza cada departamento y su subdirección. También es muy estrecha la relación de la tecnología con la formalización aunque no existen manuales de procedimiento, ni de funciones, mucho menos flujogramas o cronogramas de actividades.</p>	
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
EL RECLUTAMIENTO ANTIORGANIZACIONAL	<p>La organización debe ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que trabajen. La SSAE no cuenta con un área específica para reclutamiento de personal al interior de su estructura. Es una atribución formal de la Dirección de Personal del INBA pero informalmente cada unidad administrativa contrata a su personal de acuerdo a la "ley de usos y costumbres", así queda en la DSE la atribución de contratación.</p> <p>No se selecciona a la gente por su potencial apego a los objetivos de la SSAE. Una estrategia de contratación de la DSE es que ante tan poca oferta laboral y una alta demanda de profesionales, se contrate a un 70% de los pasantes y licenciados y a un 30% de los compromisos (recomendados de otras direcciones con las que se mantiene buenas relaciones, aunque el personal no tenga capacidad).</p> <p>En tiempos de crisis tener trabajo es un privilegio. Los candidatos no hacen prueba, solamente se les solicita currículo, disponibilidad y ser incondicionales.</p> <p>De los 27 miembros de SSAE, trece tienen licenciatura o son pasantes, hay veterinarios, biólogos, periodistas, pedagogos y administradores. Quizá los únicos seleccionados por perfil sean los ingenieros en sistemas y los administradores (aunque es relevante señalar que los que ocupan esos puestos no son titulados)</p>	<p>De lo anterior, se deduce que tampoco se realiza la selección según aptitudes profesionales sino únicamente por ser profesionistas. Así las cosas, la SSAE realiza reclutamiento pasivo porque solo le queda el escoger lo que la DSE le ofrezca.</p> <p>El aliciente de ser contratado en el INBA es la retribución económica y el tener chamba segura... por eso los miembros de SSAE luchan por entrar al sindicato (su acceso es restringido y se debe empezar por escalafón desde abajo). Más de la mitad de los trabajadores del instituto son parientes de otros que están en el sindicato o tienen plaza de estructura, y entre ellos se echan la mano.</p> <p>No existe inducción al puesto, por lo tanto, cada cual se va induciendo con base en sus propias capacidades de sociabilización.</p> <p>El personal de hecho preferiría cambiarse a un área relacionada con espectáculos, museos o grupos artísticos antes de entrar o seguir en la DSE, que cuenta con fama dentro del Instituto de ser antesala del infierno.</p> <p>La administración de la DSE se ha desprestigiado públicamente, fuera del área. de hecho, en oficinas centrales del INBA, como en la Dirección de Personal, se comenta que los que trabajan ahí, son héroes.</p> <p>A pesar de que el INBA cuenta con 8000 trabajadores, a eso se atribuye que sea tan difícil encontrar una secretaria que quiera hacer permuta a la DSE y por lo tanto a la SSAE. Además, porque se sabe que en la DSE no se firma la permuta a sus empleados de base cuando se quieren cambiar de área.</p>	<p>Lo que cabe rescatar en este apartado, es que la SSAE esta altamente relacionada con la DSE por tanto, cualquier movimiento o decisión hasta en el reclutamiento de la SSAE, la DSE se involucra en este tipo de decisiones que de alguna manera no le corresponden. Quien mejor que la SSAE para seleccionar a su personal. Podría sonar un tanto feo, pero la DSE más que involucrarse se "entromete" en asuntos que por estar tan vinculada con la SSAE piensa que son de su total incumbencia.</p> <p>Al menos en este aspecto, se puede detectar que la toma de decisiones se ve dirigida y controlada únicamente por la DSE y esto no permite que la SSAE tenga libertad de decidir lo que le conviene y convence.</p> <p>En cuanto al reclutamiento es importante retomar que, hace falta realizar un buen proceso de selección, pero sobre todo de reclutamiento, para que las personas que ingresen estén bien ubicadas de acuerdo a su perfil y conocimientos. Otro aspecto sería generar la inducción para dar a conocer e involucrar al que ingresa con su organización y su trabajo.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>BL CONTROL Y LA CENTRALIZACIÓN</b>	<p>Predomina el obedecer sobre el mandar debido a la división precisa de las facultades de decisión y de mando, por una parte, y con obligaciones de ejecución y obediencia, por la otra.</p> <p>Se tiende la curva para saber "...cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos (...)" quién manda en una organización y a quién manda, qué amplitud tiene la independencia o la dependencia, la libertad de decisión de los grupos o la obligación de obedecer de los grupos singulares de los miembros y bajo las órdenes de quién se rigen en sus actividades" (Mayntz, 1990:129,130)</p>	<p>La DSE emite órdenes para que se pliegue la subordinación de todos hacia ella. Ha desarrollado una estrechísima vigilancia sobre sus mandos medios. Se ha atribuido el don de la centralización de las decisiones.</p> <p>Hay que entender el control en su sentido de poder de mando y de dominación, no de verificación. Al diagramar la curva de control de la SSAE se puede observar como tiende hacia la burocratización, como legitima la autoridad.</p> <p>La curva de control de la SSAE responde al diagrama autoritario, donde domina la cabeza de la organización.</p>	<p>Existe un alto control pero no un control moderado, sino, un control dominante y autoritario.</p> <p>Más que un control y centralización puede llegar a ser visto como, opresión y absolutismo, estar bajo el poder de alguien que no mide ni limite su mandato. Porque el control no es lo mismo que poder.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MOTIVACIÓN Y ESFUERZO</b>	<p>La motivación es un factor primordial para el buen desempeño de los procesos de producción. Motivación es la "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual." (Robbins, 1996:212)</p> <p>Aunque se cree que la motivación es un rasgo personal, individual, también es el resultado de la interacción del individuo con la situación a que se enfrenta. En ese sentido, el conformismo y el desaliento se han vuelto rasgo nacional, porque son pocas las organizaciones que invierten en motivación positiva.</p> <p>Los seres humanos sienten motivación interna cuando son atraídos por alguna manifestación externa y crean una necesidad por obtenerla. Mientras no puedan satisfacerla se producirá en ellos una tensión acumulada que lo motiva para lograrla: a mayor necesidad mayor esfuerzo.</p>	<p>La SSAE no ofrece planes para estimular a sus habitantes, para incentivarlos a su desarrollo laboral, por ello se relacionan a la organización con desaliento.</p> <p>El tipo de motivación que impera en la organización formal de la SSAE genera un contrato psicológico entre la organización y sus miembros, que requieren del incentivo laboral para satisfacer sus propias necesidades.</p> <p>La motivación que existe es la ser trabajador del reconocido INBA, premios de puntualidad para los sindicalizados, servicio médico, descuentos en eventos del Instituto y descuentos en la educación de los hijos del trabajador, aguinaldo a fin de año: son incentivos económicos implícitos en el contrato.</p> <p>En todo este esfuerzo, la motivación representa un papel importante para lograr metas organizacionales mediante el esfuerzo del individuo para cubrir sus necesidades. En la SSAE el reto es cómo hacer que las necesidades de los miembros se encaminen hacia las metas organizacionales.</p> <p>El gran dilema de la SSAE sobre cómo hacer compatibles las necesidades de la organización y las de sus miembros podría quedar resuelto mediante el contrato psicológico que les ofrece una serie de expectativas, no escritas, que funcionan para todos, todo el tiempo.</p>	<p>Más que motivadores, los trabajadores del INBA, reciben incentivos económicos que algunos por ley debe de tener como el aguinaldo y el seguro médico.</p> <p>Lo que sí es aceptado como un motivador, es la pertenencia a ésta reconocida institución. Sin embargo es lo único rescatable en cuanto a motivación, pero dónde quedan aquellas motivaciones y reconocimientos verbales o por escrito o mejor aún los más sencillos y que uno puede percibir como un "bien hecho equipo" o "felicidades por su esfuerzo" o un "gracias por tu dedicación".</p> <p>Frases que en el INBA han olvidado y que pueden ser un buen incentivo.</p> <p>Y ya en otro nivel de motivación, la rotación de puestos, o la ascensión con mejores percepciones.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LOS GRUPOS, SUS FRUSTRACIONES Y SU AUTONOMÍA</b>	<p>Un grupo humano es la integración consciente de un número de personas que psicológicamente se perciben a sí mismas y se reúnen para formar parte de "algo" que es de mutuo interés. Así, "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 de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Schein, 1982:14)</p> <p>"... (La) importancia que las motivaciones sociales tienen para la vida organizacional</p>	<p>Los grupos formales de la SSAE están conformados por miembros que trabajan en un departamento o del área en sí. Realizan tareas complejas, y se coordinan entre ellos para solucionar problemas internos de los procesos de transformación en aras de facilitar la toma de decisiones.</p> <p>Pero no generan innovación debido a que la formalidad de la estructura les impide este tipo de conductas e ideas creativas, las nulifica por las características de su cultura formal.</p> <p>Los conflictos y las frustraciones de los habitantes de SSAE están a flor de piel, por la constante violación al contrato psicológico de la estructura autoritaria y las necesidades no satisfechas del trabajador. Lo que ha motivado que cuando no está la directora, por ejemplo, en los pasillos se escuche decir que por eso se está trabajando bien.</p>	<p>Lo que se puede rescatar es que además de fomentar la inducción y capacitación como incentivo en los trabajadores y que esto puede ayudar a iniciar una comunicación más abierta y con más confianza entre directivos y trabajadores.</p> <p>Con respecto a lo que menciona Schein sobre la importancia de las motivaciones sociales, coincido al respecto, pues la mayoría de las personas se mueven y se dejan llevar más por sus sentimientos y emociones que por aspectos materiales.</p> <p>Cuando se transmite confianza, respeto, seguridad, entre otros valores (organizacionales), los individuos lo perciben y tienden a manifestarlo en su trabajo y para no descartar que los aspectos materiales también intervienen en la modificación de comportamiento es importante decir que esto también ayuda pero no debe ser considerado ni permitir que los trabajadores lo perciban como</p>



	<p>(han demostrado)... que para el trabajador, ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que la organización le puede ofrecer... Una persona se resiste a menudo a competir con otras. La amenaza que para el perdedor implica competir la maneja fácilmente un individuo uniéndose con otras personas para resistirla." (Schein: 1982:52)</p>	<p>Supuestamente los trabajadores de SSAE son pasivos, solo les interesa la retribución económica. El tipo de dirección de la DSE sobre la SSAE motiva la manipulación y el control. Solo así consigue la estructura rígida. Es importante la selección de personal y luego su capacitación, ya que puede ser un gran incentivo. Además hace falta en el realizar un esfuerzo grande de capacitación a niveles directivos y gerenciales a fin de poder cambiar la idea de "ser el jefe". Mientras que en la iniciativa privada, esta idea ha cambiado, en cambio en el sector público es lo que menos se pretende, no conviene por que se pierde el poder.</p>	<p>factor primordial o único de satisfacción organizacional o que sólo por su trabajo le pagan; sino que además de su sueldo y otros aspectos materiales que obtenga, también obtiene buen ambiente laboral, amistades, buenos jefes etc. es parecido a cubrir sus necesidades como las que señala Maslow en su pirámide de necesidades desde las necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización. Todo esto podría ser rescatado a un nivel organizacional tanto privado como público, aunque en algunas organizaciones del sector privado ya se ha tomado en cuenta capacitar a sus trabajadores, incentivarlos y procurar satisfacer sus necesidades, también debería ser considerado para las del sector público y así se cubriría gran parte de las necesidades de una mejor manera tanto de los servidores como de las personas que son atendidos por los mismos.</p>
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>METÁFORAS SOBRE LA CULTURA FORMAL DE SSAE</b></p>	<p>Para explicar a la SSAE mediante ideas, se usarán varias metáforas, como la de la organización como cultura porque es producto y vive inmersa en "...los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. (Se refiere)... al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas. (...) diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social. (...) diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida." (Morgan: 1991:100) Cabe señalar que aunque todos en la SSAE hacen política y tienen un punto de vista sobre cuál es la situación o porqué se manifiesta así, algunos consiguen más que otros: "Una de las características curiosas de la vida de la organización es el hecho de que, aunque mucha gente sabe que está rodeada de políticas organizativas, raramente lo reconocen y lo dicen." (Morgan, 1991)</p>	<p>Así, se pretende demostrar que en primer lugar la SSAE y su organización son producto fidedigno de la cultura emanada del sistema político que ha gobernado con su estilo personal este país desde hace 68 años: finalmente el INBA es una de las instituciones gubernamentales producto de la revolución y el sistema político que la justificó. Así mediante esta metáfora se da la aceptación de la sumisión de la cultura de SSAE. Dentro de SSAE conviven grupos humanos de diferentes niveles de desarrollo social y modos de vida, que provienen de la sociedad mexicana, y se comportan con la misma cultura de la sociedad que los cobija. Sumisos ante la dominación de la organización donde trabajan (mientras la sociedad mexicana se ha sometido al sistema político imperante por casi 70 años, refleja la crisis cultural del sistema y el modesto céfiro con que el último proceso electoral en el D.F. comenzó a refrescar a la cultura nacional). Así también los habitantes de SSAE viven desalentados y han crecido en medio de esta dominación social, ¿por qué no aceptarla dentro de su trabajo? Es convenientemente referirse a la metáfora política donde los intereses, conflicto y el poder salta a la vista, no se esconden y transitan celosos por los pasillos en su intento por desentrañar la política cotidiana de la vida organizacional. Siendo estos tres conceptos los que dan origen a la organización mexicana. En la SSAE el regateo es continuo, entre analistas, de éstos con los jefes de departamento, con los de informática, con la subdirectora o de ella con el área ante un bombarazo... y con su entorno activo. Cada cual habla de la feria según le va en ella, por tanto, los intereses específicos y la forma de concebir las cosas es el primer punto de partida para este. "toma y daca" La SSAE está compuesta por un abanico de políticas: la autocracia personificada por la directora de Servicios Educativos con su poder absoluto y su mandato dictatorial. La burocracia estructural de trabajo lleno de papeleo, de normas y administradores que gulan la vida organizacional. Las dos están barnizadas por la tecnocracia y su halo deshumanizado llamado neoliberalismo, cuyo modelo de poder constantemente cambia de individuos y grupos porque los cosifica: donde el triunfo y la fama son personificados por jóvenes yuppies, que intolerantes están dispuestos a todo. Por otro lado, los trabajadores de la SSAE provienen de diferentes entornos sociales y se mueven según sus intereses, motivaciones, ambiciones, inquietudes, sus defensas de territorio, su entusiasmo, sus valores lúdicos y sensuales. Así el mosaico de posibilidades de reacción es infinito. Todos en la SSAE hacen política y tienen un punto de vista sobre cuál es la situación o por qué se manifiesta así, algunos consiguen más que otros: "una de las características curiosas de la vida de la organización es el hecho de que, aunque mucha gente sabe que está rodeada de políticas organizativas, raramente lo reconocen y lo dicen." (Morgan,; 1991:182) La política es un tabú pero también es un código de actuación para los individuos. En la SSAE, el reconocer cómo y quién la hace ayudaría a reducir incertidumbre y a situarse en su justa dimensión. Otra característica es la de organización como cárcel psíquica, porque su gente tiende a encerrarse entre los barrotes de su propia prisión. "Esta metáfora asocia la idea de que las organizaciones son un fenómeno psíquico. Están creadas y alimentadas por procesos conscientes e inconscientes, con la noción de que la gente puede llegar a estar realmente influida por las imágenes, ideas, pensamientos y acciones a las cuales estos procesos dan alza". (Morgan: 1991:187) Si en la cotidianidad, las ilusiones predominan en las mentes de la gente.</p>	<p>• • •</p>

		<p>distorsionando la realidad o aniquilando su ánimo por desmascararla y enfrentarse a la realidad, los miembros de una organización hacen lo mismo: llegan a quedar atrapados en los castillos de su realidad laboral, donde el error y la falla es una tragedia.</p> <p>La DSE se encuentra atrapada en el éxito de su poderío y no es capaz de asumir su parte de responsabilidad debido a sus arrebatos y a la falta de consideración hacia los intereses de sus trabajadores.</p> <p>También existen los atrapados en la pereza organizacional, algunas secretarías y analistas aplican la ley del menor esfuerzo y en cuanto pueden no hacen nada, se salen a almorzar, eso es lo más importante. Esta pereza cubre a la SSAE con todo y sus famosas "guardias", como en el ejército, de jefes de departamento que regresan después de la comida hasta muy entrada la noche.</p> <p>Como conclusión de toda esta sección es que las organizaciones no están determinadas únicamente por su contexto, su formalización determina su construcción. A mayor formalidad, mayor rigidez. Y es justamente este ceñir la organización a papeles, a normatividad, a formas preestablecidas, lo que ha hecho que la SSAE se aleje de su actividad primordial.</p> <p>También de esta rigidez surgen los intereses inconscientes de sus miembros y sus grupos, así como de las fuerzas inconscientes de las sociedades en que habitan. Por ello, vale la pena proseguir el estudio de la SSAE con aspectos que rigen el trabajo desde el punto de vista de la organización informal, sus grupos y sus habitantes.</p>	
--	--	---	--

## FUNCIONAMIENTO

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ORGANIZACIÓN REAL	***	<p>Las organizaciones no están determinadas únicamente por su contexto y los documentos que las describen y formalizan, también van tomando cuerpo y se construyen por los intereses conscientes e inconscientes de sus miembros y de las sociedades en que habitan. Finalmente las características de lo formal son matizadas por el mundo informal de las personas que viven en la organización. La organización existe en la medida que la piensan sus actores y los grupos que conviven en ella, en su acción interdinámica con el sistema. En este sentido, la organización es mas bien un constructo social, una articulación entre articulaciones.</p> <p>La SSAE puede ser pensada en analogía con la ciudad de México: porque en ella cohabitan la autoridad, el trabajo y la productividad, con la transa y el engaño. Se ignora a la autoridad y se sobrevive con "libertad", y se dan juegos: donde los empleados para completar el gasto son vendedores ambulantes dentro de la DSE, donde los que faltan sistemáticamente son protegidos y se sobre explota al que nunca falla y la autoridad puede atropellar cualquier derecho y pasar inadvertida, aparentemente.</p> <p>Acción colectiva y organización son complementarias y presentan la problemática de estructurar el escenario donde representar la obra, la acción. Por tanto, si la SSAE es esquizofrénica es porque sus actores viven entre sobresaltos (bomberazos), paranoias (la supervisión) y alucinaciones (complots, traiciones, fugas de información, atracos, desconfianza, resentimientos, baja estima y desprecio).</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
INSUMOS, PROCESOS Y PRODUCTOS DE LA SSAE	<p>El funcionamiento formal de la SSAE cuenta con la entrada de energía del medio ambiente en forma de insumos de mantenimiento que la acondicionan para su funcionamiento, y cuenta también con insumos de señal que le aportan información del entorno para operar cambios internos o mejoras a sus productos.</p> <p>Estos insumos, servicios educativos, los consume la DSE y sus propios proveedores: las EIA, las Secciones de Música Escolar y de Enseñanzas Artísticas (con sus cinco talleres infantiles de artes plásticas), los CEDART, la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea, La Escuela Nacional de Danza Folklórica y la Academia de la Danza.</p> <p><b>INSUMOS DE ENTRADA:</b>  Requerimientos de movimientos de personal, FUP y documentos docentes para contratación, horarios de maestros, fotocopias de grado máximo de estudios y perfil docente, requerimientos de horas docentes, solicitud de contratación, pagos, bajas, licencias y actas laborales, solicitud y seguimiento de problemas docentes, solicitud de eventos representativos escolares, requerimiento de recursos materiales y financieros, solicitud de apoyo para bibliotecas y materiales didácticos, solicitud de orientación vocacional.</p>	<p>Los Ciclos de eventos de todos estos procesos de producción coinciden con los escolares, por tanto son repetitivos y su continuidad varía hasta la llegada de un nuevo año escolar.</p> <p>La cantidad de procesos ejecutados por los 27 integrantes de la SSAE para transformar insumos en productos, mantiene sobrecarga el área entera. Entre 27 integrantes tienen que prestar 17 servicios mediante 14 procesos productivos y 16 productos a 21 escuelas y áreas centrales del instituto.</p> <p>Es probable que la</p>	***

	<p>necesidades de nueva designación de directores de las escuelas, Programa Nacional de Seguridad y Emergencia Escolar para el ciclo escolar, calendario del Programa Nacional Carrera Magisterial, requerimiento de materiales, equipos y construcción de escuelas, solicitud de cualquier investigación de servicios educativos de la DSE y la SGEIA.</p> <p><b>PROCESOS DE TRANSFORMACIONES:</b>  Actualización de 21 plantillas de personal docente y administrativo, validación de horas frente a grupo, validación administrativa de movimientos de personal, validación académica docente, seguimiento de contratación, pagos, bajas, licencias y actas laborales, comisiones internas y externas, operación de l Programa Nacional de Seguridad y Emergencia Escolar, Operación del Programa Nacional de Seguridad y Emergencia Escolar, operación del Programa Nacional Carrera Magisterial, logística y desarrollo de eventos representativos, solicitud de donaciones y compra de materiales para bibliotecas, seguimiento de requerimientos materiales de escuelas, desarrollo de evaluación diagnóstica docente, procesos de auscultación para la designación de directores, elaboración de Evaluación Programática mensual y anual de la DSE y las 21 escuelas y el desarrollo de cualquier investigación de servicios educativos que sea solicitada por la DSE y la SGEIA.</p> <p><b>PRODUCTOS, BIENES Y SERVICIOS:</b>  Plantillas escolares actualizadas mensualmente, contratos docentes por horas y comisiones externas, incorporación y promoción de docentes INBA a Carrera Magisterial, instalación y funcionamiento del PNSEE, FUP de alta, compatibilidades, filiaiones, altas al ISSSTE, dotación de información administrativa de las escuelas, evaluación programática trimestral y anual de 21 escuelas, nombramientos de nuevos directores escolares, dotación de materiales didácticos y equipo en las bibliotecas escolares, celebraciones como el día del maestro y del músico, felicitaciones e invitaciones docentes, nuevos directores en las escuelas, dotación de equipos y obras de infraestructura escolar, cursos para el magisterio, diplomas, reconocimientos y estímulos docentes, gráficos estadísticos y evaluaciones diagnósticas sobre escuelas, poblaciones docentes y programas.</p>	<p>automatización de gran parte del trabajo pudiera ser la solución a tal saturación porque no requiere gran ciencia el procesamiento de datos, si acaso del trabajo en detalle. Pero el área cuenta con recursos tecnológicos deficientes, y cómo al INBA cada año llegan menos recursos... no se cuenta con el presupuesto para automatizar el área.</p> <p>Es relevante descubrir los tipos de relaciones que operan en el mundo informal de SSAE cuando se realizan los procesos de producción "arrastrando el lápiz"</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD</b>	<p>Mejorar la productividad y la calidad de productos y servicios es reto constante de las organizaciones. La administración de la calidad total es la "filosofía de administración impulsada por el logro constante de la satisfacción del consumidor mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales". (Robbins: 1996:13)</p> <p>Robbins señala cinco rubros fundamentales para implementar la administración de calidad total:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque intenso en el cliente.- tanto internos como externos. Que en cada paso del proceso el empleado sea cliente del proceso anterior y proveedor del producto - servicio del siguiente. Así se pueden identificar problemas o defectos e intervenir en su corrección inmediata.</li> <li>- Preocupación por el mejoramiento continuo.- tener la disposición y el compromiso de no quedar satisfecho, porque la calidad siempre es mejorable.</li> <li>- Mejoramiento en la calidad de todo lo que hace la organización.- calidad no solo se refiere al producto final, sino a la totalidad del servicio: recepción de insumos y entregas, atención a quejas o problemas, cortesía y presentación.</li> <li>- Medición correcta y precisa.- el uso de gráficos estadísticos para conocer desempeño de operaciones en conjunto, detectar desviaciones y hacer seguimiento hasta sus causas profundas para eliminarlas.</li> <li>- Cesión a los empleados del poder de decidir y actuar.- involucrar a empleados y autoridades en el proceso de mejora. La gente son los habilitadores naturales para encontrar y resolver problemas. Las desviaciones son conocidas como variables duras, que muestran lo que no funciona en un proceso y el costo a la empresa. Las variables blandas denotan cómo los habitantes interpretan el proceso y la comunicación existente en el mismo.</li> </ul>	<p>Los procesos de la SSAE no han sido concebidos así, están integrados por un conjunto de acciones que suceden e interactúan entre sí para lograr el resultado esperado, pero cada que se repite el proceso se generan diferencias que definen su variabilidad.</p> <p>Las variables extraordinarias son aquellas que se suceden esporádicamente, como la renuncia de la subdirectora de la SSAE y la irrupción del estilo de la nueva subdirectora. En cambio, las variables ordinarias se repiten con frecuencia y son las que desvían el proceso.</p> <p>Hacer un diagrama del proceso productivo permite volver los ojos a la filosofía de calidad total y mejoramiento continuo, es de gran utilidad para la detección de problemas, observar la eficacia del proceso en el desempeño, así como su diseño y su forma de operación.</p> <p>Todo esto con la intención de ubicar las variables duras que entorpecen los procesos de trabajo en la SSAE, por lo cual se presentan los flujogramas reales e ideales de trabajo.</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROCESO IDEAL DE</b>	<p>1.- Elaboración de plantillas semestrales de personal docente de los 12 CEDART.</p>	<p>Esta descripción del proceso ideal se ha contemplado flexible al cambio de acuerdo a</p>	<p>• • •</p>

<p><b>TRANSFORMACIÓN</b></p>	<p>2.- Recepción de requerimientos de nuevas horas docentes para atender un semestre del ciclo escolar.</p> <p>3.- Validación de horas docentes solicitadas contra plan de estudios, matrícula y la planta docente de la escuela.</p> <p>4.- ¿Son necesarias las nuevas contrataciones y el aumento de horas docentes? NO o SI</p> <p>5.- Solicitud oficial de plazas a la dirección de personal, previo acuerdo entre la DSE, la SSAE y la escuela.</p> <p>6.- ¿Cuántas horas se autorizaran a la escuela y cómo distribuirías? NO-SI</p> <p>7.- Autorización a la escuela para que envíe FUP y documentos soporte, según asignación de horas, así como solicitud de envío de horarios por maestro.</p> <p>8.- Recepción de horarios por maestro, horario por grupo y horario por aula para el 1° o 2° semestre del ciclo escolar.</p> <p>9.- ¿Están los formatos de horarios bien hechos y si están firmados por el docente y el director? NO-SI</p> <p>10.- Validación de horarios por maestro contra plan de estudios y horas contratadas.</p> <p>11.- ¿Es necesario incluir cambios en la nueva plantilla del semestre que empieza? NO- SI</p> <p>12.- Captura de los horarios en el área de cómputo y primera corrección por campo: nombre docente, perfil, RFC, materias por plan, distribución de horas, licencias y comisiones.</p> <p>13.- 1ª impresión de plantillas para su verificación académica y su corrección en papel, contra horarios, X maestros e instrucciones de la SSAE y DSE.</p> <p>14.- Validación de comisiones internas y externas del personal docente, licencias movimientos de plazas, efectos y cualquier observación pertinente.</p> <p>15.- ¿Se cuenta con documento soporte del estado de cada docente en licencia o comisión? NO- SI</p> <p>16.- Captura de nuevos atributos y correcciones en pantalla para imprimir mensualmente la plantilla actualizada.</p> <p>17.- 1er producto: 12 plantillas de CEDART, actualizadas al semestre en vigencia.</p> <p>18.- 2° producto: gráficos estadísticos por computadora, por escuela o por sistema educativo.</p> <p>19.- 3er producto: trabajos especiales sobre información docente para áreas centrales del INBA.</p> <p>20.- 4° producto: toma de decisiones ejecutivas.</p>	<p>los nuevos constructos que emanen del proceso, pues si bien es solamente una propuesta ideal, falta su enriquecimiento por parte de todos los involucrados.</p> <p>Por ejemplo una vez acordada la responsabilidad proveedor - cliente, el proceso debe iniciar con mínimo dos meses de anticipación al inicio del un ciclo escolar o un semestre, y cuando comiencen las clases la producción se encuentre al final de la segunda etapa de producción.</p> <p>Además, "Si es cierto que no existe campo no estructurado, si es verdad que toda solución a los problemas de la acción colectiva es contingente, que no hay en la materia ni una única ni una mejor manera de hacer, sino que siempre hay "varias", el cambio, en cualquier nivel que se sitúe, no se puede definir como la imposición... de un modelo a priori concebido desde el principio por algunos sabios... (El cambio es) un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto (en pocas palabras una nueva praxis social), y adquieren las capacidades cognitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es un proceso de aprendizaje colectivo que permite instituir nuevos constructos de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del o los campos", (Crozier/ Friedberg; 1990: 29).</p> <p>Por ello se plantea que aunque el proceso de trabajo ideal sea largo y muy rutinario, para el momento que vive SSAE, es el mejor. Claro que fue impuesto, pero en el mundo informal se realiza de acuerdo a como cada área lo ha ido desarrollando.</p> <p>Es perfectible pero mientras las escuelas pidan horas docentes sin ton ni son, abran más grupos (danza, teatro, artes plásticas y música), exista un nuevo plan de estudios que requiere más maestros. O no exista acuerdo entre el centralismo de la DSE y el de los Centros, seguirán existiendo procesos de validación tan tediosos.</p>	
------------------------------	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>PROCESO REAL DE TRANSFORMACION</b></p>	<p>1.- Requerimientos DE horas docentes de CEDART y sus movimientos de personal, horarios de maestro por grupo y aula, oficios soporte de comisiones y licencias.</p> <p>2.- Envío a destiempo de requerimientos de horas docentes y horarios.</p> <p>3.- Acuerdos verbales entre la DSE, la SSAE y las escuelas sobre nuevas contrataciones y necesidades que no se comunican a las áreas operativas.</p> <p>4.- Validación de hasta cuatro versiones de requerimientos por centro, contra planes de estudio y planta docente existente.</p> <p>5.- Revisión de validación de la DSE. Única instancia que autoriza para que vea lo disparado o necesario del requerimiento.</p> <p>6.- ¿Son realistas las peticiones escolares? NO- SI</p> <p>7.- Acuerdo Entre la DSE y la SSAE con el centro de trabajo y solicitud a la dirección de personal de horas docentes.</p>	<p>El diagrama de flujo real... demuestra incidencia de problemas en el proceso, tales como rezagos, conflictos, bomberazos y comisión de errores.</p> <p>No existe un acuerdo planeado y concensado de los materiales en insumos que se requieren, ni del tiempo oportuno de entrega, menos aún de su calidad. Ello se debe a que el juego político entre los costos de poder de las escuelas y la DSE no han sido negociados, la estructura rígida del INBA no ha permitido juegos estructurados eficientes, es decir no existe concentración de intereses.</p> <p>Hay entrada desordenada de los insumos, mientras que urge la materia prima porque los procesos de producción están detenidos, pero como la SGEIA o la DSE extendieron el plazo de entrega se ordenó que no se les soliciten</p>	<p>•••</p>

	<p>8.- Validación académica de las nuevas contrataciones sin el respaldo de horarios escolares, solamente por instrucción superior.</p> <p>9.- Interrupción del trabajo por bombarzo de la DSE a toda el área.</p> <p>10.- Bombarzo consistente en terminar en plazo perentorio las plantillas.</p> <p>11.- Recepción de horarios por maestro, por grupo y por aula, tan rezagados que se aceptan sin firmas y con errores.</p> <p>12.- ¿Contienen los horarios lo necesario para hacer plantillas y validaciones académicas? NO- SI</p> <p>13.- Cola de trabajos en el área de cómputo, generalmente ocupada en bombarzos y trabajos de la DSE.</p> <p>14.- Captura de datos docentes en plantillas sin documentos soporte.</p> <p>15.- Impresión de plantillas para su corrección contra documentos.</p> <p>16.- 2ª captura de correcciones en pantalla, no se respeta al depto. Responsable, ordenan correcciones la DSE, SSAE, DEP y DAE o el informático.</p> <p>17.- ¿La información plasmada en la plantilla es confiable? NO- SI</p> <p>17.- Impresión de 12 plantillas más o menos confiables por los esfuerzos sin coordinación de varias áreas.</p> <p>18.- 1er producto: 12 plantillas poco confiables, siempre en validación</p> <p>19.- 2º producto: gráficos estadísticos docentes o de alguna escuela o nivel (por la poca confiabilidad se vuelve a validar contra documentos soporte).</p> <p>20.- 3er producto: trabajos especiales para toma de decisiones ejecutivas de áreas centrales del INBA. (Se vuelven a validar contra documentos soporte).</p>	<p>materiales.</p> <p>No hay planeación de las áreas de las cuales se depende, de nada sirve la planeación de una subdirección y menos la propia.</p> <p>Existe falta de diseño en el proceso de trabajo. Hay falta de coordinación en la ejecución del proceso debido al número de validaciones que se presenta y además los errores que en ellas lleva.</p> <p>La toma de decisiones esta centralizada en la DSE, el área operativa en el proceso no puede decidir cuando recibe los insumos que son inadecuados y volverlos a solicitar. Antes tiene que trabajarlos para demostrar a la DSE, a través de la SSAE, que no sirven.</p> <p>Como se sabe que las plantillas no son muy confiables, fuera del proceso, de manera ilegal las áreas se echan la mano entre sí.</p> <p>"... la conducta del subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funcionar su solidaridad. Esta depender de su capacidad de sacar provecho de estos diversos elementos, y en especial de su capacidad para construir sus relaciones con el prójimo, para comunicarse, para firmar o deshacer alianzas y quizá más profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que necesariamente trae consigo cualquier riesgo de conflicto". (Crozier/ Friedberg; 1990:37).</p> <p>Otro problema es que el proceso de elaboración de plantillas intervienen muchos manos, aunque la responsabilidad sea de un departamento.</p> <p>La falta de respeto a las líneas jerárquicas de la organización formal. La DSE propicia que se pierda el respeto y la autoridad.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DIFERENCIAS ENTRE EL PROCESO REAL E IDEAL</b>	<p>• • •</p>	<p>La diferencia fundamental es el orden del procedimiento. Mientras que en el proceso ideal, cada paso es preciso, en el real la entrada de insumos es desordenada.</p> <p>La calidad de cada material es al óptima en el flujograma ideal, mientras que en el real, constantemente se hace necesario la validación de información con las fuentes de origen, debido al mal estado de la materia prima.</p> <p>En el ideal, cada paso se da sin la intervención de bombarzos y con sus tiempos precisos de ejecución. Mientras que en el real, la incertidumbre y la anarquía dominan el proceso. Todo mundo mete mano y no hay respeto hacia el área responsable.</p> <p>El proceso ideal no es repetitivo, si complicado y muy administrativo pero cada secuencia se tiene se tiene la seguridad de que está bien desarrollada. En cambio, en el real es verdaderamente un proceso reiterativo, lleno de tropiezos y muy inseguro.</p>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DELIMITACION DEL PROBLEMA DE LA SSAE</b>	<p>Los procesos de producción de la SSAE no funcionan quizá porque "Todos los análisis surgidos un poco de la vida real de una organización, han mostrado hasta qué punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y qué lejos están del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple". (Crozier/Friedberg; 1990:35).</p>	<p>Se puede concluir que el proceso real de producción e la SSAE es inseguro, incierto y poco efectivo, porque desde la entrada de insumos hasta la salida de productos, sus etapas no son confiables. Carece de planeación y de respeto al proceso mismo como una de las piezas fundamentales del motivo de ser de la organización.</p> <p>Los problemas arrojados en el proceso de trabajo real son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mal funcionamiento de máquinas. Sobre saturación del área de cómputo y pocas máquinas.</li> <li>2.- Inadecuada mano de obra. Toma de decisiones del proceso vertical, fuera del alcance de sus operadores, quienes muestran poca participación.</li> <li>3.- Inadecuados materiales. Retardo y poca calidad en el envío de insumos, así como en su procesamiento.</li> <li>4.- Factor del medio ambiente. Poca comunicación e información de instrucciones entre escuelas, DSE, SSAE, departamentos y analistas, durante el desarrollo del mismo a fin de corregir deficiencias.</li> <li>5.- Factor del medio ambiente e inadecuado método de trabajo. Nulo control del proceso, desorden en su ejecución y constantes interrupciones del mismo.</li> <li>6.- Inadecuado método de trabajo. Nula planeación del proceso ni inducción a la utilidad del mismo entre todos los involucrados.</li> </ol>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>HOJA DE INSPECCIÓN</b>	<p>La medición se desarrollo en la semana del 8 al 12 de</p>	<p><b>DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL:</b> Se detectaron 275 horarios docentes no reales, 2 casos en que asignaron más horas de</p>	<p>Falta de planeación, de supervisión, de</p>

		<p>calidad y costo- beneficio. Pareciera que la comisión de errores es uno de los fines estratégicos de la organización, o quizá de su entorno.</p> <p>Se denota la falta de equipos de cómputo y personal capacitado, pero por lo tanto el <b>problema de dispendio financiero es el descubrimiento más importante de la mediación.</b></p> <p>Inclusive apunta a una contradicción económica, porque si lo que no hay son recursos para máquinas, para contratar más personal, ¿por qué se fomenta la repetición de procesos?</p> <p>Todo apunta a la falta de visión de ordenar un diseño laboral basado en la pertinencia de la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo, puesto que hablar de un diagnóstico organizacional es hablar de un diagnóstico de la calidad en eficiencia y eficacia.</p> <p>Se trata de un problema serio en la estructura de la organización pero que inicia en su administración. La SSAE no tiene cabeza propia, sino que vive con la cabeza de la DSE. Pero si la DSE no vive una vida laboral sana, cómo podría brindar salud a la organización.</p> <p>En definitiva, existe una desintegración total del trabajo educativo docente por una falta de planeación capital del área educativa en sí. Dentro del INBA. Pero también, sus actores están dormidos y tiran por la borda su razón de ser organizacional.</p> <p>Ahora bien, siendo la intención de este trabajo demostrar cómo el clima organizacional de la SSAE incide en los problemas de estructura, es importante continuar con la hipótesis de que "vivir en la SSAE es vivir en conflicto".</p>	<p>trabajo indica que les ha funcionado, pues aún permanecen, aunque esto no significa que es la mejor manera de llevar una organización, pero siempre hay algo que resulta.</p> <p>La SSAE y el INBA en general, estarían en mejores condiciones si permitieran incluir en su labor un cambio, innovando no en el sentido físico sino humano, quizá si el personal estuviera capacitado no solo para realizar bien los procesos sino también ayudándolos a mantener buenas relaciones humanas, a trabajar en equipo, recordándoles lo importante que son para la organización, entre otros aspectos.</p> <p>Se percibe un estancamiento en todos los aspectos, como si las formas de trabajo y de cómo tratar a los trabajadores permanecerían desde que se fundó la organización. En entendible que no hay que olvidar las raíces, pero la idea de ser una organización pionera por así decirlo y ser reconocida y prestigiada y por otro lado el mal manejo en la administración no ha dejado crecer otras nuevas raíces que fortalezcan y le den firmeza a su imagen pero sobre todo a su parte interna.</p>
--	--	--	--

## COMUNICACIÓN

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ORGANIZACIÓN Y CULTURA EN LA SSAE</b>	<p>Los cuatro rasgos fundamentales de la "burocracia francesa" descritos por Michel Crozier se ajustan "como anillo al dedo", y le dan coherencia a la situación cultural de la SSAE. "(1) La considerable extensión de la reglamentación impersonal que suele prescribir de manera muy detallada cuáles son las tareas y puestos organizativos y ... las conductas... (2) la mercadísima centralización de poder de decisión que aleja a los que toman decisiones de los que serán afectados por ellas; (3) la estratificación de los individuos en grupos homogéneos y separados unos de otros por barreras a veces infranqueables... (4) el desarrollo de poderes paralelos en torno a zonas de incertidumbre no previstas y por ello no codificadas y no reglamentadas en el organigrama o en las prescripciones formales." (Crozier/ Friedberg: 1990:163)</p> <p>"una cadena causal (donde) se encuentran rasgos culturales, actitudes, normas y valores característicos de un determinado universo cultural. Estas actitudes y estos valores - que el individuo recibe e interioriza al entrar en este universo- determinan después sus percepciones de la realidad, incluso sus reacciones afectivas frente a ella, y de esta manera conducen las opciones de los objetivos y de los medios de acción". (Crozier/ Friedberg: 1990:168)</p>	<p>Estas cuatro características permanecen como círculos viciosos donde, por ejemplo, la centralización es una respuesta funcional contra la rigidez y falta de comunicación, porque combate los problemas de funcionamiento por reglamentación impersonal y estratificación de individuos. Como los que toman decisiones no conocen la operación porque están muy alejados, sólo tienen como recurso controlar más mediante nuevas reglas formales.</p> <p>Algo similar sucede con los poderes paralelos, única forma de realizar los cambios necesarios para ajustar el funcionamiento que de otra forma quedaría paralizado, por la rigidez de la estructura organizacional. Entonces, los actores instalados en estas "zonas de poder y de privilegios especiales" son fuente permanente de conflictos, frustraciones y descontento. Los que detentan el poder entonces, como en un círculo vicioso vuelve a sobre reglamentar para mantener el control.</p> <p>Se podría decir que la cultura de cada individuo rige su autonomía y es un medio para sortear el trabajo, la vida laboral y la relación entre pares y subalternos a la hora de desarrollar los procesos de producción.</p>	<p style="text-align: center;">• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>GRUPOS Y ACTORES</b>	<p>La interacción entre actores aporta al medio el mundo sociocultural de la vida se reproduce.</p>	<p>Estos son algunos grupos informales detectados en SSAE: <b>El escuadrón mete la pata.</b> Comandado por el jefe de departamento que así lo nombró, está integrado por analistas y secretarías de las cuatro jefaturas y de la administración. Se reúnen para hacer fiestas, irse a comer. En ocasiones toda la subdirección se une a esos festejos. <b>El Pedropower.</b> Nombrado así por un jefe de departamento, está integrado por Pedro, un informático, una secretaria, el</p>	<p>Esta "tipología" evidentemente reflejan la informalidad de los grupos, donde las relaciones son afectivas, otras son sobrellevadas, otras como indiferentes otras sólo cuando es necesario, otras como indeseables y la que hace referencia a (Gepetto) como divertidas O al menos chistosas.</p>

	<p>asistente de la subdirectora y un analista, son buenos trabajadores y todo es cuestión aprenderse a relacionar con ellos.</p> <p><b>El harem de José Luis.</b> un informático caprichoso y temperamental y despreocupado del trabajo.</p> <p><b>Los del Sindicato.</b> Se deja sentir su peso cuando hacen uso de sus exclusivas prestaciones.</p> <p><b>Los del otro lado.</b> Son las que están del lado izquierdo del edificio, la subdirección, una jefatura de departamento, el área de informática y la administración de la DSE.</p> <p><b>Nosotros.</b> Las tres jefaturas de la SSAE.</p> <p><b>Los de arriba.</b> La otra subdirección y todo el personal de la DSE.</p> <p>Los de abajo. La SSAE en pleno y la Unidad Administrativa.</p> <p><b>Los disidentes.</b> Tres jefes de departamento y la subdirectora de SSAE, una asesora de la DSE y a ratos una jefa de la otra subdirección y el administrador.</p> <p><b>La Mayestra.</b> Tiene distintos apellidos la dalmata, la enferma, la tortilla de arriba (porque nadie la quiere).</p> <p><b>El conchito o Gepetto.</b> El administrador y sus ayudantes, es un señor mayor, chiquito, de pelo blanco.</p> <p>Para hacer el censo de estos apellidos se preguntó al azar a compañeros de trabajo de las dos subdirecciones de la DSE la pregunta fue ¿quiénes son reconocidos como grupos?</p>	<p>Una organización está formada por individuos (actores) que a su vez forman grupos o se integran en ellos.</p> <p>El concepto de grupo, considerándolo como la unión de individuos, se vuelve actores ya que trabajan persiguiendo fines comunes.</p> <p>Los grupos poseen diversas características entre ellas y la que hace referencia a la clasificación que menciona la tesisista es: que los grupos crean una especie de tipos de código de grupo que se hacen distinguir unos de otros, es decir seleccionan a los actores de acuerdo a su forma de trabajo, de ser, por la personalidad, etc. y después los clasifican, los agrupan y hasta los bautizan.</p> <p>La importancia de los actores en un grupo, es que cada uno de ellos posee una personalidad que le define de los demás y junto con su personalidad conlleva valores, intereses, hábitos, sentimientos, ideas, que el actor al integrarse en un grupo, exterioriza e influye en los demás integrantes del grupo y viceversa.</p>
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA COMUNICACIÓN	<p>Siendo la comunicación el vehículo por excelencia de interacción humana con las instituciones y en toda su vida social, vale la pena comentar algunos rasgos que determinan históricamente esa interacción. Se debe a Carlos Marx el haber demostrado que "... hay que buscar la anatomía de la sociedad civil en la economía política". Es decir la clave para entender la organización de la sociedad se encuentra en el "modo de producción", esto es, en la forma que se organiza el trabajo humano dentro de ese marco social" (Braunstein Nestor:1976:14)</p>	<p>Los patrones de comunicación de la organización formal son verticales y ampliamente penetrados por el rumor. Además el afán centralizador de grupos de funcionarios que tienen establecidas sus propias redes para la toma de decisiones, ante cualquier cambio o innovación crea incertidumbre en la SSAE, y la anquilosan más todavía. La vuelven lenta y poco efectiva en sus respuestas. El ambiente se enrarece en la SSAE cuando baja la comunicación vertical desde la DSE en forma de mandato o presión. Entonces el clima organizacional se vuelve dominante, inquisidor, estresante y hostil. Según señalan Paul Lawrence y Jay Lorsch (Fernández Collado: 1991:68), la comunicación es un elemento integrador de la organización. Así, la utilizan tanto los grupos que habitan la SSAE como los de su entorno inmediato para incidir en su ámbito estructural y en el de las relaciones humanas. Solamente que hay rasgos distintos, mientras que los actores la utilizan en defensa de su libertad, la organización la usa para persuadirlos y sujetarlos a su dominio.</p>	<p>Aquí se habla de que la comunicación es un elemento integrador, el detalle es que en la SSAE la manejan de un modo que no es tan adecuado, evidentemente no se han desintegrado pero si se han dañado. La comunicación también se usa para persuadir pero hasta cierto punto y con cierto fines no solo es para sujetarlos a su dominio, hay mejores formas de usarla sobre todo si se va a persuadir que sea con fin de beneficiar ambas partes y a la organización y que tenga validez.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA COMUNICACIÓN Y SUS REPRESENTACIONES	<p>La comunicación existe cuando los actores se quieren relacionar. La subjetividad humana es la que hace a uno diferente del otro y sus procesos de sujetación señalan la distancia entre ambos, así como el rol que les toca jugar cada cual en la estructura social.</p> <p>"la acción ejecutiva esta orientada a la interacción con otro, pero por el camino de la coactuación y no por el camino de la comunicación... (Mientras que la) expresiva también está orientada a la interacción con otro pero por la vía de la comunicación." (Serrano: 1993: 30-31) La diferencia estriba en que las acciones ejecutivas ajustan su conducta y la del otro usando una descarga de mayor energía en el sistema de interacción, mientras que las expresivas aportan señales al sistema de interacción para controlar el intercambio de energía entre actores.</p> <p>Así pues un atributo comunicacional del hombre en su capacidad de sustituir actos ejecutivos por expresivos en su relación con los otros, a fin de lograr algo. Una ventaja que ha traido la comunicación a los humanos es que quienes la usan intervienen menos tiempo y energía en esta interacción comunicativa de actos expresivos y se puede aplicar a otras actividades aumentando sus ventajas de sobrevivencia.</p>	<p>Dentro de la SSAE al igual que en cualquier organización existe un tipo de comunicación inherente a los procesos de trabajo y a la razón de ser del sistema.</p> <p>Junto con Carlos Fernández Collado, se puede aseverar que la comunicación en la organización se relaciona íntimamente con su funcionamiento; que estudia en forma interdisciplinaria la manera en que se dan las relaciones de comunicación al interior y exterior mediante el ejercicio de técnicas y actividades tendientes a mejorar el proceso de la comunicación en la organización y con su entorno.</p> <p>Esta comunicación organizacional, en forma mucho más sencilla "...es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (Goldhaber: 1990:23) como las que se necesitan en la manufactura de productos y en el transcurso de procesos de producción.</p>	<p>• • •</p>

	<p>Los seres vivos se comprenden usando patrones expresivos acordados y entendibles para los demás. Tal conducta denota representaciones del comportamiento interactivo mutuo., pero la preeminencia Biológica de los humanos "radica, a este nivel, en nuestra mayor capacidad de aprender nuevas representaciones, de similar esas representaciones a situaciones distintas de aquellas en las cuales las adquirimos; y de modificar los elementos expresivos de la representación. Las representaciones no solo sirven para expresar conductas, sino además, otras representaciones" (Serrano: 1993:39). <b>Que más que conductas representan valores.</b></p> <p><b>La comunicación debe su génesis más a la naturaleza que a la cultura,</b> puesto que las capacidades expresivas de los seres vivos devienen del uso de instrumentos biológicos y patrones expresivos, utilizaron las capacidades expresivas para crear relaciones y representaciones mediadas por la razón y la ética, para satisfacer no sólo necesidades vitales sino creando un ámbito cultural donde recrearse.</p>		
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA SSAE</b>	<p>Según señala Alfonso Orti en análisis de la Realidad Social (García, Ibáñez y Alvira, Madrid 1992), las técnicas estructurales cualitativas aportan profundidad al problema objeto de estudio, pues muestran un mosaico compuesto de órdenes diversos y sus causas, al tiempo que aportan fieles representaciones de lo que acontece. Lo cualitativo profundiza en lo antropológico, lo psicológico y lo sociológico de las representaciones que cada actor hace de su realidad. De esa forma propicia cierto grado de agudeza analítica para abordar las diversas visiones sobre los hechos, a la vez que proceder a escudriñar entre variadas interpretaciones.</p>	<p>El gran beneficio de usar técnicas cualitativas después de las cuantitativas es el mantener abierta la investigación del problema real de la SSAE a la lógica de los actores para que señalen y hagan énfasis en lo que crean del proceso y sobre sus creencias acerca de las relaciones laborales.</p> <p>Debido al problema duro detectado en el proceso de trabajo real de SSAE, de errores y sobresaturación de las jefaturas y del área de cómputo. <b>Se antoja que con una ordenación del trabajo y respeto a la planeación del mismo, todas las partes del proceso podrían ser perfectibles.</b> Así de fácil.</p> <p>El instrumento de medición cualitativo escogido para realizar esta medición fue la entrevista de profundidad. Para ello se elaboró un cuestionario abierto, compuesto de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- explicación sobre el tipo de comunicación que hay en SSAE y cómo fluye por las áreas.</li> <li>-sobré cómo llega la información para el trabajo y quiénes la instrumentan.</li> <li>-opinión sobre cómo debería darse la comunicación.</li> <li>-comentarios sobre el tipo y calidad de información que se recibe para la elaboración de procesos de producción y su grado de eficiencia o de desorientación sobre el trabajo.</li> <li>- la visión que tienen sobre los sucesos cotidianos de trabajo.</li> <li>- opinión sobre que necesitarían para mejorar su trabajo y sus relaciones con los demás.</li> <li>- el origen de los problemas de productividad y la intervención de los compañeros en los problemas.</li> <li>- una reflexión sobre su propia participación en tal problemática.</li> <li>- comentarios respecto la forma en que ellos resolverían los conflictos en aras de trabajar mejor.</li> </ul> <p>Para la aplicación del instrumento se seleccionó a tres, a una secretaria, un analista y un jefe de departamento, cada uno de ellos representativo de las instancias de puesto en la SSAE. La selección se realizó, por su facilidad expresiva, su calidad en el trabajo, su disponibilidad de participación en la muestra, por su grado de representatividad del grupo al que pertenecen. Dos son trabajadores de confianza y uno tiene base y es sindicalizado. En el caso de los dos de confianza, se trata de empleados que han trabajado muchos años para el Gobierno Federal, así que conocen el ambiente y formas.</p> <p>Las preguntas de la entrevista temática abierta se elaboraron para dar cuerpo a la comprobación de las siguientes dos hipótesis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de comunicación de la SSAE incide directamente en el diseño y la planeación de su productividad, con la consecuente repercusión en el clima organizacional.</li> <li>2. Vivir en la SSAE es vivir en el conflicto de la interacción colectiva de sus actores y la cultura del bomberazo.</li> </ol>	<p>• • •</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CAUSAS COMUNICATIVAS EN LA SSAE</b>	<p><b>SECRETARIA.</b> - la comunicación es verbal, se da en forma directa, personal, sin reuniones. El jefe define quién hace qué y personalmente entrega el trabajo a quien él designe en el momento.</p> <p><b>ANALISTA.</b> - las reuniones son eventuales, no existe un programa que diga en qué fecha y mes nos reunimos. En tarjetas recibo instrucciones escritas a mano, pero son</p>	<p>De esto se define que la comunicación en la SSAE es verbal, discrecional y vertical (de arriba hacia abajo).</p> <p>Se puede concluir que la información escrita se da de niveles bajos hacia arriba, también de manera vertical siguiendo la</p>	<p>Como ya se había detectado anteriormente, en estas entrevistas se asevera que falta planeación, pretenden comunicación sin un</p>



	<p>mas bien palabritas: "lo necesario así y adiós". Nunca me han mandado memoranda.</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO.</b>- La información sesgada viaja de arriba hacia abajo. La DSE se vale de escritos muy informales, a veces muy confusos que te pega en la puerta de tu oficina. <b>Quienes generamos memoranda, notas informativas o minutas, somos nosotros, los jefes de departamento, que producimos información para la dirección.</b></p> <p>Existe una falta de organización. Eso es evidente, la comunicación tendría que darse a través de las diferentes instancias de mando que están consideradas como parte de la estructura orgánica de la dirección.</p> <p>Frases repetidas por la DSE que la observadora (tesista) son:  "Aquí todos tienen que hacer lo que yo diga, porque soy la jefa", "¿No me diga, usted es la directora adjunta?", "Ningún trabajo es prioritario, solamente el que mando yo, así que desocupen las máquinas". "No me haga ira apagarle la máquina". "Y no quiero discutir más".</p> <p><b>SECRETARIA.</b> - La directora pide que revise x en las plantillas, así nada más sin explicación y muy exaltada. el que escucha hace el cotejo y ahí empieza el conflicto porque es muy importante que la información para el trabajo se dé completa y bien explicada. Podría ser más directa la Maestra, si necesita una información, se la debería explicar muy bien al jefe de departamento. Sin carreras ni malos modos, de ahí a nosotros y, en ese sentido, igual debería subir la información a ella. Pero no, ella tiene muchas cosas en la cabeza. Por ejemplo, en el Departamento de Educación Profesional ella le habla a Omar o Armando para pedir algo, eso solamente se admite cuando no está el jefe porque luego le pide cuentas y el jefe no sabe ni de que le habla.</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO.</b>- La actriz que obstaculiza la comunicación es en principio la directora, la cadena de comunicación trastocada comienza ella. Habría que establecer respeto a las cargas de trabajo con tiempos y procedimientos muy precisos, porque la dinámica de la DSE te lo impide, porque vivimos la cultura del bomberazo.</p>	<p>instancia jerárquica. Pero es atributo plenipotenciario de la directora saltarse las jerarquías y solicitar trabajos directamente a los analistas sin la mediación de jefes o respeto del trabajo que se esté ejecutando.</p> <p>En la comunicación y la información de la SSAE subyacen formas de control selectivas que delimitan cotos de poder y crean desorden e incertidumbre; mediante el estilo de comunicación e información de "todos contra todos".</p> <p>El flujo de comunicación en la SSAE, circula por una red de relaciones personales, poco conexas que no responden a una programación ni periodicidad, donde sólo ciertos miembros de la organización obtienen información y la distribuyen en la forma selectiva de acuerdo a su posición de mando. Se trata de comunicación al servicio del PODER.</p> <p>La falta de organización y la concentración de funciones denotan el veloz método y formas de la cultura del bomberazo. En ello hay intención malévolá, se trata de la forma de basado en control y la desorientación que impera en la mayoría de las instituciones públicas</p> <p>Se puede concluir que la comunicación en la SSAE no ha sido diseñada para producir bienes, sino para mantener el estatus que a través del desorden, la incertidumbre y la falta de respeto a jerarquías. Y puesto que la intención del trabajo no es la productividad, ni la calidad sino el control y el poder, la comunicación vertical y discrecional, de forma oral es más efectiva. Todos ellos atributos del centralismo no nada más en la función comunicativa sino en el funcionamiento organizacional.</p>	<p>plan, la llevan acabo como se les ocurre y en ocasiones de manera informal de manera breve, no se ejemplifica, mala interpretación, incomprensión de las necesidades del receptor, no hay confianza, la distancia entre altos mandos y empleados es grande y conflictiva, las relaciones humanas distan mucho de ser favorables. La dirección no se preocupa por los problemas que surgen, al contrario se empeña más por generarlos con su actitud cerrada, de dominación. Entre otros aspectos como la carga de trabajo.</p>
--	---	---	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CUELLOS DE BOTELLA, CENTRALISMO Y DISFUNCION DEL PROCESO</b>	<p><b>SECRETARIA.</b>- Para resolver mis dudas le pregunto a todo mundo, me incomoda mi trabajo cuando no me dan la información necesaria, deberían recibirse las instrucciones por escrito, porque papelito habla.</p> <p><b>ANALISTA.</b>- Resuelvo mis dudas por cuenta propia porque la instrucción es vaga. Cuando hay bomberazos es peor, porque trabajas tiempo que no te retribuyen. Me surge como un sentimiento de impotencia, porque no existe reconocimiento al esfuerzo, la DSE lo ve como tu obligación.</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO.</b>- Falta Información para desarrollar el trabajo y la poca que hay baja de manera parcial de la DSE. Tienes que responder a una dirección que establece un marco de trabajo con el que no estas de acuerdo. El problema es que en la dirección hay un gran cuello de botella.</p> <p>Comentarios de la propia voz de la DSE: "yo hago su trabajo y usted me paga la mitad de su salario", "aquí nadie sabe</p>	<p>Esta información muestra el malestar y la inseguridad de los actores por la información para el trabajo y refiere que la comunicación escrita en la SSAE se usa como forma de protección.</p> <p>La escasez de información, de datos y elementos suficientes para el desarrollo del trabajo productivo genera malestar e impotencia ante los bomberazos.</p> <p>El estilo centralista de la Directora de Servicios Educativos ha propiciado que sea el único actor de decisión entorpeciendo tanto la búsqueda de información para la SSAE, como su decodificación. Lo que es desalentador porque no toma en cuenta a la primera, la opinión del experto (sus subdirectores o jefes de departamento quienes están especializados en los asuntos).</p> <p>No se dedica a diseñar el trabajo, a mediar entre partes, a proponer mejoras, siendo Doctora en Comunicación Educativa no ha instrumentado un proceso de comunicación que permita a la gente realizar óptimamente su trabajo.</p> <p>La representación repetida por actores de SSAE y</p>	<p>La falta de información y comunicación produce incomodidad, no hay valorización del trabajo ni de nada y por ende no hay estimulación ni motivación. Se está acrecentando el mal ambiente y las malas relaciones. Se culpabiliza equivocadamente de que están destruyendo al INBA, pero no se considera la DSE como parte de esta destrucción: esta actitud de excluirse de todo mal de la organización no le queda a la DSE, pues los resultados de esta investigación indican todo lo contrario. "Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus</p>

	<p>hacer las cosas, solamente yo". "no cabe duda, esta gente quiere destruir al INBA".</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- por eso es mejor recurrir a las diferentes áreas de la subdirección, porque de ese nivel hacia abajo si hay información para elaborar los trabajos. Así una vez localizada la información, resulta suficiente para la elaboración de trabajos de mandos medios hacia abajo y de la subdirección hacia arriba es insuficiente.</p>	<p>de su entorno activo respecto de la DSE, va en el sentido de que carece de capacidad para interrelacionarse utilizando un principio de confianza en sus mandos medios, los directores de escuela o sus subdirectores.</p> <p>La cabeza vive divorciada del cuerpo no tienen establecida una comunicación interna y externa eficiente para su propio funcionamiento. Carece de habilidad introspectiva, no ve, no oye, no percibe nada que no quiera ver ni oír.</p>	<p>labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar o es pobre, se atenta contra eficiencia por falta de colaboración" (Flores, 1990:24).</p>
--	--	--	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>REPRESENTACIONES E INTERDEPENDENCIA</b></p>	<p>SECRETARIA.- Siento que la comunicación entre nosotros está funcionando bien en mi área porque todavía no hemos fallado.</p> <p>ANALISTA.- Las formas de la subdirectora propician comunicación. Son verbales pero claras. "Tenemos tal trabajo, por favor, investiga, averigua de que se trata este asunto", "ponme en antecedentes", "Dale instrucciones precisas a tu gente", "Dale seguimiento al trabajo y responsabilízate de él".</p> <p>SECRETARIA.- Es mucho más segura la comunicación cuando se pide en forma de documento, por escrito, porque así no se olvida.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- Tiene que ver con una costumbre y mentalidad, la toma de decisiones y la comunicación vertical pertenecen a una organización con jerarquías claramente establecidas pero aunque sepas que hay una estructura orgánica que se supone puede incidir de manera directa en el desarrollo, no es cierto y uno como jefe lo debe afrontar.</p> <p>SECRETARIA.- Sería importante tener un calendario de uso de la computadora como antes, porque a todos nos interesa el trabajo, deseamos cumplir y sin orden nunca vamos a terminar nuestra chamba.</p>	<p>Ya se ha señalado que el sentido de la comunicación es ahorrar energía y tiempo. Pero ¿cómo lo hace? optimizando la eficiencia de lograr más con menos. Es entonces cuando el papel del jefe es primordialmente comunicativo, por lo cual, si se desentiende de la planeación y la administración de la energía y el tiempo, lo único que están haciendo es desplazar el problema a otros miembros de su propia organización.</p> <p>Este comentario permite ilustrar lo que ha sucedido a raíz de la renuncia de la subdirectora en julio de 1997. El equipo se cohesionó y estaba perfectamente establecido el uso de computadoras, pero al cambio vino un descontrol y comenzó una acción subterránea de "divide y vencerás", con sus consecuencias sobre las relaciones de trabajo. La comunicación en la SSAE denota que hay concentración de funciones, uso inadecuado de tiempos y de métodos de trabajo. No se delegan funciones a los subdirectores ni mucho menos a los departamentos. Por lo tanto, se puede concluir que la organización de la SSAE da causa al poder de la arbitrariedad y consecuentemente se vuelve a caer en problemas estructurales y comunicativos derivados de la centralización, el control y el poder cuyo brazo ejecutor es la cultura del bomberazo.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN Y COHESIÓN</b></p>	<p>Frases recurrentes entre el personal de la SSAE demuestran que la comunicación en la vida relacional también juega el papel de mediadora:</p> <p>"En este departamento todos cooperamos" (analista).</p> <p>"cualquier errores que detectes me lo pasas y rápido lo saco, sin que se enteren" (informático)</p> <p>"Le aclaro que solamente lo hago porque me lo pidió usted pero si le dice a la DSE que yo lo lleve, no voy". (mensajero)</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- Mi comunicación es flexible hacia abajo, hacia nuestros subalternos pero del nivel de mando medio hacia arriba, tienes que reforzarla permanentemente. Hacia allá estas obligado a hacer que halla reconocimiento de nuestras funciones.</p> <p>ANALISTA.- Es evidente, que cuando hay cambios de jefes muy seguido algo funciona mal. Un subdirector duro de marzo de 1995 a abril de 1996, la otra del mayo siguiente a julio de 1997, y la actual lleva de agosto a la fecha... eso es algo muy comentado por todos, que porqué, que algo anda mal.</p> <p>JEFE DEPARTAMENTO.- Desde que entré a trabajar en la DSE a la fecha ha cambiado el ambiente de trabajo en la SSAE... se puede hablar de compañerismo o solidaridad. El hecho de que la subdirectora maneje la información y la comunicación de manera más fluida con jefes de departamento, te permite establecer una relación más cordial. Pero con la DSE la relación sigue siendo conflictiva como desde el principio.</p> <p>SECRETARIA.- Cuando llegue no me gustaba el ambiente, era muy frío, todos actuaban nada más para</p>	<p>La acción comunicativa organizacional al interior de SSAE está destinada a potenciar la defensa ante los sucesos y de acuerdo a las representaciones de la realidad de sus actores y su proceso de sujeción. Contra la hostilidad, solidaridad.</p> <p>Todo actor actúa en función de lo que percibe, de las ideas, del supuesto imaginario que se forma del otro: así es como la interacción humana recrea representaciones fabricadas de su propia relación con el mundo. Estas denotan conjuntos de prácticas, relaciones y respuestas acumuladas que el grupo de pertenencia del actor ha dado a sus necesidades: esto integra su cultura.</p> <p>Si existe comunicación entre uno y otro, una forma relacional sana, pero constantemente devastada por la esquizofrenia del ambiente.</p> <p>La ventaja de contar con una subdirectora fuerte, sensata, es que muestra cierta flexibilidad para escuchar sugerencias, mantiene una visión mediadora, negociadora de la comunicación entre las diferentes culturas que cohabitan en la SSAE.</p> <p>En este sentido la mediación sirve para dar al otro lo que necesita. De ahí la importancia del</p>	<p>***</p>

	<p>sí. Ahora se me hacen agradables y buenos. Algunos, incluso son hasta amigos. Por eso es bueno el ambiente en la SSAE</p> <p>Frases como: "mi secretaria, mía, de mí" (jefe de departamento), refieren al grupo formal de pertenencia. Otras como: "¿Quién huele a mujer mala?" (Jefe de departamento), refieren al grupo informal de dependencia.</p> <p>SECRETARIA.- Una como secretaria debe apuntar. Con la magnífica palabra "por favor", pregunto e investigo lo que debo saber.</p> <p>ANALISTA.- Mi jefe me da mi lugar.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- La comunicación es buena hacia las bases operativas. No la manejo de manera sesgada, en ocasiones comento cosas que supuestamente no deberían estar a disposición del personal operativo, pero considero que deben conocer el problema completo. Porque la directora supone esos detalles como sus manejos políticos, yo diría politiquería.</p> <p>SECRETARIA.- La gente nada más necesitaba un empujoncito. El cambio también lo propició la anterior subdirectora porque era muy afable. Aceptaba las opiniones. Con la llegada de la actual no se perdió la integración, simplemente se dividió la gente.</p> <p>SECRETARIA.- La subdirectora debería ser más accesible, dentro de su trabajo es una excelente persona, pero hace muy notoria su jerarquía, y la gente no va con eso.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- Con la anterior subdirectora se daba buen ambiente pero no tenía la posibilidad de tomar o de delegarnos la decisión.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- Con los jefes de departamento existe buena comunicación entre tres departamentos de cuatro.</p> <p>ANALISTA.- a mi jefe casi no lo tratan los jefes ni la subdirectora. Es muy marcado que tres jefes han creado alianza con la subdirectora, y que mi jefe se ha quedado rezagado. Yo me mantengo al margen.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- en la SSAE, todavía hay clases sociales establecidas. Es diferente la forma de relacionarse hacia arriba que hacia abajo. El INBA así está integrado. Igual que todas las instituciones del sector público.</p>	<p>mediador, del comunicador que tendrá que adentrarse a la realidad de "los de arriba" a fin de conocer sus puntos de vista y buscar alternativas para lograr que sean sensibles sobre las necesidades de "los de abajo" y viceversa.</p> <p>Todos están abocados simplemente a su trabajo. La gente se presiona con los cambios, no le gusta tener un nuevo jefe. El cambio de subdirectorías, la entrante recibió el rechazo de todo el personal. No permitieron que ella cambiara su imagen. La gente no comprendió que su rechazo era muestra de su impotencia o falta de claridad de los sucesos. No era la nueva subdirectora, sino lo que representaba el cambio: volver a lidiar con un jefe, dejar de ver a la anterior, no aceptar al nuevo elemento.</p> <p>En la SSAE se dan relaciones de comunicación paternalistas, se necesita una dirección, una mano blanda que dirija el rumbo pero que se distinga de los demás.</p> <p>La nueva subdirectora no se ha involucrado en las relaciones con su personal operativo, ni en labores de convencimiento. Conoce a la perfección el sistema político mexicano y ha marcado la necesidad de distinguir las líneas jerárquicas de mando entre su personal y de éste hacia la DSE.</p> <p>Es relevante señalar que al mes de su estancia en la SSAE, notó que su área si trabajaba pero que la locura provenía del entorno, de arriba, de la DSE.</p> <p>Su función mediadora no ha sido plenamente reconocida por el staff, pero si por sus mandos medios, actúa con lógica pero no se mete con el personal.</p> <p>El staff, por su parte, añora el pasado.</p> <p>Los grupos de la SSAE han empezado a perfilarse. La gente ha cerrado filas para mantenerse callados ante los acontecimientos.</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
OTRAS CAUSAS	<p>ANALISTA.- hay grupos, equipos ya integrados dentro o fuera del trabajo. Así que cuando llega un jefe, trata de imponer su sistema aunque no corresponda a la realidad. Los trabajadores tienen que ajustarse a él, aunque se sientan a disgusto.</p> <p>SECRETARIA.- hubiera sido mejor que la empresa me enseñara y me informara el tipo de trabajo que haría aquí cuando llegue, porque así hubiera cometido menos errores. Quizá por eso me siento incomoda cuando llega un nuevo integrante y no lo presentan. Cada cual tiene que investigar quién es, qué hace, etc.</p> <p>ANALISTA.- Cuando ingresa alguien, se siente todo desorientado y pierde el tiempo mientras se ubica.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- Desde que ingresé me he sentido incomodo en el trabajo. Los procedimientos y métodos de trabajo poco sistemáticos, poco programados, con cargas excesivas, los modos de dirección, el trato, hacen que se genere un clima muy desagradable. La intención de la comunicación delineada aparentemente en forma abrupta, sin sentido, es asegurarse en el poder.</p> <p>Las instituciones del sector público en México,</p>	<p>*La rotación de puestos jerárquicos es una de las características de la DSE. Ha habido jefaturas donde ha llegado a haber hasta cuatro jefes en tres años.</p> <p>*Una causa comunicativa sería la falta de conciencia del actor sobre su propia existencia, sobre la responsabilidad que implica aprehender su vida y crear la libertad que él decida. Puesto que la comunicación es enlace entre la interacción del actor y el mundo, sin tal herramienta el sujeto no podría recrear el mundo porque no podría nombrar su existencia. Desde luego que esta causa deviene de la falta de una misión del área, de una estrategia de inducción y una política de selección de personal acorde a los principios y valores esenciales para el trabajo. Claro que con la intención de controlar y mantener el poder, se prefiere una estrategia incierta: la incertidumbre ante el trabajo, los compañeros y la organización.</p> <p>*Con relación al control, el poder señala lo prohibido y lo obligatorio, pero como tal, el poder es incierto, carece de orden y es el único que establece y rompe las reglas. Como contratar a alguien sin perfil, sólo por el compadrazgo o no contar con un diseño de</p>	<p>El continuo cambio y repentino de puestos produce la inestabilidad, los integrantes no terminan de acoplarse a uno cuando ya entró otro.</p> <p>La gente de nuevo ingreso desde su primer día perciben ese mal clima pues no es nada fácil empezar puesto que de entrada no los presentan, no los orientan, ni informan de nada, los dejan a la deriva y ellos mismos tienen que encontrar la forma de acercarse, relacionarse e informarse de su labor y de la organización, después de cierto tiempo se integran y aprende a vivir con esas deficiencias.</p>

	<p>son reflejo, espejos de lo que sucede a nivel del propio Estado mexicano. Estructuras verticales, organizaciones que formalmente en el papel están muy bien estructuradas, pero al momento de operarse responde a una lógica totalmente diferente.</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO.</b> - No considero que tenga que estar haciendo labor de policía con el personal. Cada cual sabe su función.</p> <p>Desafortunadamente, vivimos en una cultura del simulacro "hago como que me ordenas, hago como que trabajo y como que te entrego las cosas a tiempo". Esto permea todos los niveles. Lo que es muy claro es que uno tiene que meterse hasta el último nivel del trabajo, hasta revisar puntos y comas porque el nivel educativo de la gente es muy bajo y su trabajo poco eficiente.</p> <p>La relación con los jefes de sección, ha sido permanentemente conflictiva, y tiene mucho que ver con estas formas de trabajo de la DSE, que obstaculizan el manejo de la información.</p>	<p>inducción al trabajo.</p> <p>El control total solamente existe cuando el otro no tiene estrategia, por eso es que cuando éste es capaz de exteriorizar su punto de vista sobre el sistema, se sale de control y el otro siente miedo. De ahí que en organizaciones como la SSAE la gente no tenga voz, por el miedo de la autoridad a que adquiera una posición estratégica.</p> <p>•Una causa comunicativa más que incide en la problemática estructural de SSAE, se deriva de la fragmentación de la información y del proceso en general.</p> <p>La SSAE al igual que en la DSE, la SGEIA, y en el INBA y el Gobierno Federal tiene una personalidad esquizofrenia. Sus actores viven dobles vidas entre rumores, chismes, traiciones, abusos, desconfianzas y la cultura del bomberazo, principal motivo de su exacerbación. En este momento, se puede afirmar que los diferentes grupos que viven al interior del INBA <b>no quieren quedar excluidos</b>, por eso mantiene este desorden, finalmente, "a río revuelto ganancia de pescadores".</p>	<p>Esta ausencia de apoyo, ha apartado planes inductivos, de integración, ha provocado el ambiente prevaleciente y esa incomodidad en el trabajo y que hay que cargar con ella.</p> <p>En otros aspectos, el control y el poder han rebasado límites pues hay un abuso y exceso de los mismos puesto que han fomentado el miedo.</p>
--	--	---	--

## LA CULTURA

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>LA CULTURA DEL BOMBERAZO</b></p>	<p><b>ANALISTA.</b> - Por cuestiones internas de la DSE muchas decisiones se quedan sin resolver y retardan tu trabajo. Lo ideal sería que en mi jornada de trabajo de ocho horas se pueda sacar el trabajo. Pero muchas veces se dice "para tu trabajo, hay este otro", entonces se rompe todo el esquema de organización y de planeación de trabajo. Esto repercute en el costo benéfico de la empresa porque no rindes lo que deberás. Tu jornada se alarga porque tienes que producir durante más tiempo, a un costo mayor. En fin nos saca de balance, el costo humano es muy alto. Las herramientas de trabajo son muy limitadas, a veces tienes que esperar para poder usarlas y tu trabajo también urge. A veces tienes que hacerla hasta de mensajero, digo no es que no pueda hacerlo, de hecho cuando se ha necesitado lo hago, pero no debería de ser.</p> <p>A veces caigo en este esquema de trabajo viciado del gobierno, caigo en algunas conductas no muy deseadas, por ejemplo, cuando recibo una instrucción equivocada por parte de mi jefe y considero que está mal dada, no me gusta entrar en conflicto porque entiendo que así es como se lo pidieron a él o así entendió. Entonces, así la cumplo aunque esté mal. Muchos compañeros deberían dedicarse a su trabajo, pero exagera y abusa de que tiene una contratación segura y no cumple con su trabajo como debería ser. Esto es un abuso.</p> <p>Evidentemente hay muchos que se resisten a los cambios. No estoy de acuerdo con sus ideas anticuadas y angulosadas, porque todo está en constante cambio y se renueva. A veces siento que con esa gente puede haber un conflicto fuerte, porque cargan ideas retrogradas y no aceptan cambios.</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO.</b> - Hacer reuniones periódicas de departamentos con la subdirectora para intercambiar opiniones propuestas, métodos de trabajo y tomar acuerdos más sistemáticos, más programados con la DSE. Esto haría más eficiente</p>	<p>El bomberazo obliga a que la SSAE no necesite empleados ni profesionistas <b>sino tragafuegos y bomberos que arriesguen su vida sofocando incendios.</b> La causa es que el constructo de la SSAE no es acorde al constructo de sus habitantes. Como ya se mencionó, las representaciones de los actores son la materia prima de la comunicación, por eso cuando un jefe insiste al trabajador en que ponga la camiseta, éste espera ansioso que se le brinde tal camiseta. Se tiene un temor ciego a los jefes. No se puede esperar que los grupos marginales, los obreros, los sindicalizados comprendan que mientras más se superen y aporten, su calidad de vida se elevará. Eso hay que enseñárselos y no solamente a ellos, en opinión de ésta observadora, la misma DSE necesita aprender a relacionarse, a tener calidad de vida, a dejar por siempre el conflicto.</p> <p>La comunicación dentro de la SSAE desempeña cuatro funciones: controla, motiva, expresa emociones e informa (aunque sea para desinformar o crear incertidumbre).</p> <p>"la comunicación fomenta la motivación al aclarar lo que se debe hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio." (Robbins: 1996:378)</p> <p>También la comunicación permite a los actores manifestar sus frustraciones y sentimientos de logro proporcionando un escape de expresión emocional de sentimientos, como parte de los satisfactores sociales.</p> <p>Mientras la cultura del bomberazo impera en la SSAE, tanto procesos como actores estarán mediatizados y seguirán</p>	<p>Ante esta cultura denominada el bomberazo y demás conflictos, los actores opinan e idealizan lo mejor para ellos y para la organización, en sus respuestas, tratan de darle un mejor sentido y un orden a su forma de trabajar, de comunicarse y relacionarse con los demás miembros de esta organización.</p> <p>Lo fundamental en esta cultura del bomberazo y surge a falta de responsabilidad en establecer comunicación, en implementar un agradable ambiente de trabajo, en la falta de valorización de sus actores, entre otros, por parte de los dirigentes.</p> <p>Toda esta idealización por mejorar se derrumba por esta irresponsabilidad, por no permitir cambios, por no aceptar puntos de vista o sugerencias, por cerrarse a la comunicación.</p> <p>El bomberazo tiene que ver con la delegación de trabajos, las sustituciones de unos trabajos que se quedan incompletos por hacer otros. Esto se ha complicado tanto que se ha generado un desequilibrio y desorden en el proceso y además como mencionaba el analista, "el costo humano es muy caro" de todo esto proviene el bomberazo; ordenan y abusan sin considerar las</p>

	<p>el trabajo y diría adiós a los bomberos. Se podría pensar en algunas formas de reorganización del trabajo cotidiano, tales como elaboración de programas, como en alguna ocasión ya se intentó hacer, pero que realmente tengan aplicación, que no se queden en un trabajo de escritorio.</p> <p>Mientras las áreas con niveles de responsabilidad tengan la capacidad de propiciar climas adecuados de trabajo, de establecer comunicación, va a ser más fluida la información. Podría haber instituciones del sector público más eficientes y responder realmente a objetivos de la institución.</p>	<p>pensando que así de oscuro o sucio es el trabajo. Al respecto debe el mediador ser pivote del funcionamiento de un área que a gritos reclama autonomía, respeto a los procesos y también, al trabajo en equipo en lugar de cultura del bomberazo.</p>	<p>necesidades del trabajador.</p>
--	---	--	------------------------------------

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>SECRETARIA.- Me sentí incomoda porque no conocía el trabajo, me sentía muy mal, era algo nuevo n mi vida. En cuanto al compañerismo no tengo problema porque gracias a Dios, siempre me han aceptado bien, pero desconocía el trato. También me sentí mal cuando fui secretaria de dos departamentos, porque por servir a un jefe dejaba atrás al otro.</p> <p>Estaba acostumbrada a que me dieran todo, y cuando llegue ni escritorio me toco, me metieron con analistas y la gente no la ubicaba a uno como secretaria. Eso me hacia sentir mal, pero ya lo supere.</p> <p>A pesar de las presiones de trabajo, la comunicación se da siempre y cuando se tome en cuenta la forma. La nueva subdirectora debiera entender que todos merecemos respeto y nuestro lugar. Podría llamarnos "por favor". Creo que con su actitud nos quiere hacer sentir "yo soy la que mando aquí y se hace lo que yo diga". Esas cosas novan con mi manera de pensar.</p> <p>Cuando la SSAE se relaciona con la DSE el ambiente se enrarece. Yo veo esto normal porque el trato no es directo, siente uno que se trata de una formalidad. Hay que buscar la normalidad, no porque estemos unos abajo y otros arriba se tiene menos o más respeto con unos u otros. Pero son realmente enfoques e ideas de la gente y se deben de respetar.</p> <p>ANALISTA.- Cuando me dan varias cosas que resolver de inmediato, me angustia por que por más que me organice, va a ser difícil porque solamente puedo trabajar una cosa a la vez y no muchas simultáneamente. Entonces me siento presionado, apresurado, precipitado.</p> <p>No he recibido ningún mal trato, tampoco de la subdirección. Pienso que de ahí viene la solidaridad que se da entre la gente de la SSAE. A pesar de todo nos llevamos bien y la lucha mas bien se dirige hacia otro lado. En el trabajo del INBA, la lucha es contra quienes nos están tratando de denigrar, sojuzgar, contra los directores, los altos jerarcas.</p> <p>El problema es de afuera de la SSAE. Si a mi me se pide una cosa bien clarita y ordenadamente, la trabajo bien. Pero si se me pide drásticamente, uno se pone nervioso y corre el riesgo de que el resultado este mal. Se debería detener un poco más quien da la instrucción, tener un poco de paciencia, guardar un poco de cordura y en esa medida la gente respondería mejor. Todo este acelere genera enojo, que no se trabaje a gusto, que la gente esté nerviosa y a veces hasta que se enferme.</p> <p>He llegado a preguntar a mis compañeros sobre lo que hacen, me interesa conocer lo que se trabaja, sin embargo encuentro trabas de gente que creen que les voy a quitar su chamba y responden de manera seca.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO.- ya no queremos dinosaurios en la administración pública. Yo creo que aquí, arriba, tenemos un bebe dinosaurio, no en términos de edades, sino en cuestión de mentalidad. Sus decisiones son dinosaurias y más cuando dice: "es porque yo lo digo y solo porque yo lo digo, así es".</p> <p>Si hablamos de perfiles psicológicos, estamos hablando de una gente que desde mi punto de vista no tendría que ocupar un cargo de responsabilidad pública. De verdad, a ese nivel de responsabilidad que es menor pero que está incidiendo sobre una población educativa, sobre una organización administrativa, sobre cientos de personas, por supuesto que debería de tener un perfil psicológico mucho más coherente, digamos dentro de parámetros de lo normal, "carajo".</p> <p>La DSE al igual que cualquier funcionario debiesen tener</p>	<p>"Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional". (Brunet: 1987:19). Por ello cada cual puede expresar sus propios horrores de su clima laboral. Al respecto, la SSAE no es un sitio agradable para el que llega, de entrada se respira hostilidad, desenfado, y mucho resentimiento.</p>	<p>La a medición de clima organizacional nos ayuda a indicar el grado de satisfacción e insatisfacción que hay en una organización junto con sus miembros. En este caso, la raíz de los conflictos no deviene de la SSAE directamente, más bien de su entorno que este a su vez la afecta. Desde luego que se percibe más insatisfacción que satisfacción, ya que el clima es denso, hostil, acelerado, desordenado. Es sorprendente ver como las actitudes generadas por el poder de una sola persona, pueden crear tantos conflictos.</p>

	tolerancia, capacidad mediadora, voluntad política, flexibilidad y presentarse a la apertura de formas de organización del Gobierno Federal.		
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIAGNÓSTICO	• • •	<p>Las entrevistas temáticas descubren la forma en que actúan los actores de la SSAE y su entorno.</p> <p>Al observar la forma hasta chistosa de describir a los grupos informales de la SSAE se puede observar la relación que guardan con su formalidad (generalmente están relatados por áreas de incumbencia). Lo que denota la rigidez no sólo de la organización, sino de sus habitantes.</p> <p>Cada quien mediante su proceso de sujeción justifica y reproduce las relaciones de producción del mundo capitalista. En la SSAE se pone de manifiesto las clases sociales, los grupos de poder, los dominados y los opresores. Al respecto, no cabe duda, son los actores y los grupos alrededor del instituto quienes no quieren cambios, porque no quieren ser excluidos.</p> <p>Por todas estas razones el estudio de las representaciones comunicativas que de los hechos se hacen los habitantes de la SSAE, concuerda con su psicología, su grado de sociabilización y lo antropológico que puede haber en los grupos humanos cuando se enfrentan al mundo racional.</p> <p>La metodología aplicada, permitió ver ciertos problemas, el contexto, la profundidad de los datos o aciertos, la cohesión, cooperación y solidaridad que aparecieron contrapuestos al bomberazo, la improvisación y la incertidumbre. Esto quizá denote la calidad humana de sus actores.</p> <p>La DSE no deja ser a la SSAE. Pero los círculos viciosos que establece el sistema mediante su forma de ejercer la burocracia, no ha permitido el cambio. El centralismo establecido mediante control, poder, incertidumbre, represión y su mano ejecutora: la cultura del bomberazo, mantiene la disfunción del proceso establecido cuelllos de botella y una parálisis agobiante que desgarrar los nervios después de la presión desbordada del bomberazo.</p> <p>Así el clima organizacional de la SSAE es apremiante. Desgastados por los cambios constantes de personal ejecutivo, los actores reales de la producción: analistas y secretarías, trabajan con desaliento, como autómatas y mucho, mucho miedo.</p>	• • •

# Escuela Preparatoria Oficial No.118

## ENTORNO

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DESCRIPCIÓN HISTORICA Y CONTEXTO</b>	<p>- El primer encargado de la educación pública fue la Secretaría de Estado y Despacho de Relaciones Exteriores e interiores 1821-1836</p> <p>-En 1856 el ramo educativo forma parte del Ministerio de Relaciones Interiores, Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública, la educación estaba ligada a la iglesia hasta 1867.</p> <p>- El gobierno de Benito Juárez estructura la Secretaría de Estado y del Despacho de Justicia e Instrucción Pública de acuerdo a las Leyes de Reforma le imprime a la enseñanza pública carácter de laica, gratuita y obligatoria.</p> <p>-Durante la lucha revolucionaria no se atendió la educación.</p> <p>- En 1915 se creó la Dirección General de Educación Primaria</p> <p>-En 1917 se suprime la Secretaría de Instrucción Pública y pasó a depender de los Ayuntamientos.</p> <p>- En 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública</p> <p>- José Vasconcelos Calderón emprendió la idea de crear una estructura departamental.</p> <p>- Al finalizar el siglo XX, la SEP se plantea como reto, madurar un sistema educativo a fin del segundo milenio y acorde a las necesidades sociales educativas de los mexicanos.</p> <p><b>-La preparatoria surge por la necesidad de la Colonia Jorge Jiménez Cantú, por tener una institución de Nivel Medio Superior que contribuya a la formación de los jóvenes.</b></p> <p>-La escuela empieza a brindar sus servicios el 28 de septiembre del 2000 a 218 alumnos de edades entre los 14 y 25 años.</p> <p>- En octubre de 2001 el Prof. Carlos Lira Téllez asume la dirección y actualmente se encuentra en esta labor.</p> <p>-Diferentes organismos gubernamentales han fomentado y cuidado las instalaciones</p> <p>-La población estudiantil es de un nivel socioeconómico bajo, el 80% vive en la colonia donde está ubicada la escuela y casi el 90% ha tenido contacto con droga, alcohol y tabaco, existe vandalismo.</p> <p>-El ambiente de la Preparatoria es de muy bajo nivel económico, rodeada de inseguridad tanto física como emocional, lo que lleva a una baja autoestima que se patentiza en poco desenvolvimiento académico y de valores.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>-La 1ª Etapa se dio con el inicio e inauguración de la escuela, bajo una dirección caracterizada por el liderazgo del representante: Prof. Jorge Madrid Caudillo "quien logra la confianza y el apoyo, tanto del personal docente como de los alumnos, quienes participaban activamente en todos los quehaceres académicos y extraacadémicos: llevando a la escuela por un óptimo funcionamiento, gran compromiso, ya que la motivación era el motor que la dirigía", así lo manifiesta la profesora Cristina Saavedra Cruz fundadora de la Preparatoria. Se podría describir como democrática, con misión y visión establecida, con unión y trabajo de equipo, institución estable sin autoritarismo.</p> <p>-La 2ª Etapa comienza con la espera del nuevo director, la salida del primer director gestó un cambio sustancial, se gestó un cambio sustancial, con la falta de un dirigente físicamente visible a los alumnos y la comunidad, los maestros comienzan hacer uso de la confianza "lo que al principio podía parecer un problema grave se transformó en una etapa de convivencia sin dejar a un lado lo académico: fue una etapa complicada e incierta en cuanto al ambiente organizacional interno y externo, se generó una imagen de abandono, dando pie a la delincuencia.</p> <p>El segundo director comenzó la etapa de ordenamiento, la autoridad se patentizó y las reglas se acataron pero sin una visión y misión que guiara el trabajo dentro de la preparatoria.</p> <p>- La 3ª Etapa se caracterizó por la llegada de un nuevo director quien se mantiene al mando de la escuela, el desconocimiento de la misión y visión se acrecentaron: el director se preocupó más por su imagen que por su personal, lo que conllevó a la desintegración y desorganización, la contratación del personal es arbitraria, el personal administrativo es ineficiente, los docentes no están en su perfil profesional y la deserción escolar se manifiesta. La etapa no está concluida pero hasta el momento ha sido una fase de descontento colectivo y se manifiestan en contra de la dirección, a los proyectos no se le da salida y la información no se baja adecuadamente. El director tiene la autoridad, pero jamás la ejerce: esta ha sido una fase de descontento colectivo, profesores y alumnos día con día se manifiestan en contra de la dirección. Los rumores (chismes) han logrado la inestabilidad del personal, debido a que la dirección obedece a personas ajenas a la institución (sociedad de padres de familia e intendentes), sobre procesos académicos, donde ninguno de los dos tienen la facultad para decidir, hay varios proyectos que nos se le da salida (equipamiento de las bibliotecas, laboratorios, la creación de clubes, talleres, la gaceta, etc.) la información</p>	***	***

	no se baja adecuadamente, por lo que a la realización de algún evento no se tiene conocimiento, los alumnos se dan cuenta y es foco de burlas.		
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA</b>	<p>La preparatoria se considera una organización por contar con las características que debe poseer una organización como que es la unión de dos o mas personas que cumplen ciertos objetivos, hay integración, coordinación y transformación de actividades para modificar los recursos. Las características para identificar a las organizaciones son: el tamaño (financiera, tecnológica y humana), independencia (relaciones entre los miembros), insumos (recursos que entran a la organización como energía, personas e información), transformación Laboran aprox. 615 personas ( profesores, directivos, alumnos, orientadores, personal administrativo y de intendencia, cuenta con insumos financieros por parte del Gobierno del Estado de México. Todo esto encaminado a ofrecer un servicio: la educación. Actualmente se cuenta con un director, un subdirector, un encargado de servicios escolares con cinco secretarias, seis orientadores, veinte tres docentes y 588 alumnos, un comité de padres de familia, en el organigrama está contemplado el Consejo Académico Institucional pero no ha sido constituido.</p> <p>Esta organización pertenece al sector terciario, que es de servicios, específicamente estatal, por pertenecer al Gobierno del Estado de México: al Ramo de la educación y el Giro es Educación Media Superior su nombre Preparatoria Oficial No. 118.</p>	<p>***</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ANÁLISIS SISTÉMICO</b>	<p>La Teoría de Sistemas, fue una de las que comenzó a darle la importancia a los ambientes que se relacionan con la organización: ya que con base en esas necesidades creadas por los ámbitos: político, legal, cultural, social y tecnológico en que se crea toda organización Se considera una organización como sistema, siendo "un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo (Méndez, 1991:52).</p> <p>Se puede enmarcar a la preparatoria como un sistema, ya que se poseen elementos: Maestros- alumnos- directivos que se relacionan entre si y lo que trae la primera parte del servicio que ofrece como institución educativa. Además posee interrelaciones con el medio, con esos ámbitos importantes para su funcionamiento y donde el servicio que presta regresa: los alumnos con el término de su bachillerato están "listos" para ingresar al Nivel Medio Superior. Y eso es, debido a ese proceso interno que se genera desde la entrada de todos los insumos.</p>	<p>Podemos enmarcar a la preparatoria como un sistema, ya que se poseen elementos: maestros, alumnos y directivos que se relacionan entre si, posee interrelaciones con el medio.</p>	<p>No solo es considerada un sistema por las relaciones que posee dentro y fuera de la institución, sino también por su funcionalidad, su estructura y por sus elementos y componentes que a su vez dependen de otros</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO</b>	<p>La organización posee ambientes externos que son importantes para la existencia, supervivencia y toma de decisiones: y aunque hay otros que sólo la rodean no deja de ser trascendental su mención dentro del sistema. Los ambientes preponderantes los denominan: RELEVANTES esas "transacciones que realiza una organización para funcionar...eso que necesita para su efectividad" (Fernández, 1991:277).</p>	<p>Esta institución educativa pertenece a diferentes ámbitos: económico, social, cultural, político y legal porque está inmersa dentro de una sociedad y esta cuenta con todos estos contextos. Sin embargo, algunos no son tan substanciales mientras que otros se cuentan como punto de partida para la toma de decisiones con respecto a las reglas, modos y formas de laborar en un salón de clase o dentro de la preparatoria en general. La Escuela se considera como un sistema autónomo, ya que los cambios que van apareciendo en su ambiente se van presentando poco a poco, y esto no impide que siga funcionando; ya que los tres principales factores de los que depende su existencia son: alumnos, profesores y el espacio condicionado: cumpliendo con estos elementos la organización funciona, y se va adaptando a los cambios que ocurren. Esto no quiere decir que no necesite de su entorno, sino que no depende de él para existir.</p>	<p>El ambiente de una organización se ve reflejado en aspectos como: las actitudes de los que la integran. En efecto existe una adaptación después de un cambio, pero es importante que la organización detecte la satisfacción o insatisfacción de tales cambios.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE GENERAL DE LA ORGANIZACION</b>	<p>Como instancia educativa se toma en cuenta el nivel económico- social en los que se encuentran los alumnos, porque nos</p>	<p>No se puede separar hoy en día la tecnología, vivimos en un mundo globalizado, donde a cada instante existen cambios, y donde la escuela tiene que ser el</p>	<p>***</p>



	proporciona elementos para: la elaboración del reglamento interno de la escuela, el quehacer en el aula, la dinámica dentro del salón de clases y tanto pedagógicamente como la adquisición de materiales que se requieren y la disponibilidad para las actividades extracurriculares que ayudan a complementar su educación. Debido a que no se puede exigir algo que no puede darse, así que es necesario adaptarse al nivel que los alumnos tiene, y manejarlo por el lado meramente educativo. El ámbito cultural va de la mano con los dos anteriores, debido a que el ámbito social - económico, no se cuenta con la posibilidad de integrarse a ese espacio donde puede adquirir más conocimiento o complemente su educación; teniendo la posibilidad de ir al teatro, bibliotecas mas completas, museos, etc.	enlace para que ese conocimiento teórico por lo menos lo vayan adquiriendo para después enfrentarse a la práctica, por esto es necesario que las instituciones comiencen a participar implementando la tecnología a la vida académica. Con el municipio de Tlalnepantla porque se gestionan concesiones en beneficio de la escuela y principalmente de los alumnos. A estos últimos ambientes los llamamos secundarios o generales; porque la afectación es de manera indirecta, pero forman parte de la escuela. El estar dentro de dos ámbitos políticos diferentes, ha llevado a la escuela a ser blanco de competencias, por ello no podemos descartar este ambiente como parte de esa generalidad que rodea a la institución; ya que mientras el gobierno da algo, el municipio también proporciona algunos elementos adicionales, lo que beneficia a la preparatoria.	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE ACTIVO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>El ambiente que rodea a toda organización, es lo que le da vida, ya que de él depende la entrada de los insumos, que al transformarse se convierten en servicios y/o producto. Por ello es importante marcarlos, para contar con la primera visión de la institución de afuera hacia adentro.</p> <p>La primera instancia con la que tiene contacto directo y de cierta manera es la que otorga todas las reglas, normas, todos los lineamientos es la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social; de ahí en forma descendente, y más directa (por ser la dependencia inmediata): la Subsecretaría de Educación Media Superior, Y la Dirección General de Educación Media. Estas son las que proporcionan las reglas, normas, todos esos documentos rectores tanto para alumnos, docentes y directivos; especificando su función, derechos, obligaciones y sanciones correspondientes: esto es a nivel general, que acatan todas las escuelas de nivel medio superior del Gobierno del Estado de México.</p> <p>La Supervisión Escolar No. 25, es el enlace directo entre el departamento y cada una de las escuelas pertenecientes a la zona. Ésta supervisa la planeación de cada maestro referente a su materia, la puntualidad y desempeño de los profesores, y que toda la documentación esté en regla y ordenada acerca de los alumnos.</p> <p>COMIPEMS, se encarga de la aplicación, evaluación del examen único, de la selección y ubicación de los alumnos que logran los puntos necesarios de acreditación para ingresar al nivel bachillerato.</p> <p>Servicios administrativos CROSA, da las justificaciones de manera precisa y desglosada de lo que entra y sale de las cuotas.</p> <p>Otra dependencia que interviene de manera directa en la escuela es el Gobierno del Estado de México, quien es el que le paga a todo el personal que labora dentro de la institución, excepto las secretarías, quienes son subsidiadas por la Sociedad de Padres de Familia.</p> <p>El Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México (SMSEM) regula todos los reglamentos mediante convenios y concesiones para la mejora de salarios y prestaciones que ofrece el Gobierno por trabajar en una institución educativa.</p>	<p>Estos podrían nombrarse como los ambientes relevantes con los que tiene trato directo y en gran medida depende de ellos para su sobrevivencia y permanencia.</p> <p>En la preparatoria la información que proviene del ambiente sea activo o general, proporciona los medios para que se pueda adaptar a dichos cambios que se generan en una sociedad tendiente al caos. (Ambientes relevantes). Por ello los insumos, en este caso el humano está en un constante proceso de transformación para obtener los mejores resultados en cada asignatura impartida; por eso la existencia de que en cada semestre se llevan a cabo los Cursos de Actualización Docente, que dan algunas estrategias de aprendizaje.</p> <p>En los líderes recaen las decisiones tomadas en beneficio de la institución. Por ello la importancia de que la información siempre tiene que ser conocida en primer lugar por los directivos y después logre bajar la información pertinente a los miembros, dando lugar a que sea funcional para los procesos que se llevan a cabo.</p>	***
<b>CICLO DE EVENTOS</b>	<p>Para que todos los ámbitos tengan funcionalidad dentro de las organizaciones es indispensable la existencia del ciclo de eventos, que es: la obtención de insumos que provienen de esos contextos, la transformación de dichos recursos en el servicio y/o producto que se ofrece.</p> <p>El ciclo de eventos es la transformación que tienen los insumos (lo que entra), su desarrollo en el proceso productivo, hasta la mercancía o el servicio final, que es lo que le da el beneficio a la organización.</p> <p>En la Preparatoria Oficial No. 118 se cuenta con los siguientes insumos:</p> <p>1) Recursos Humanos: dos directivos, director y subdirectora,</p>	<p>Uno de los procesos que se llevan a cabo, es la manera en que comienza el desarrollo, el cómo esos recursos con los que cuenta una empresa, fábrica, organización; van adquiriendo forma y contenido para un objetivo en particular; ya sea la creación de un producto o la presentación de un servicio, lo que da como resultado que a la salida de ese beneficio o</p>	***

	<p>seis orientadores, cinco administrativos (un representante y una secretaria), veintidós docentes, dos de intendencia, alumnos (588 total: 233 en primero, 218 en segundo y 137 en tercero).</p> <p>2) Recursos Financieros: cuota de inscripción, pago de extraordinario, pago por constancia, cuotas de la Sociedad de Padres de Familia.</p> <p>3) Instalaciones: 3edificios, 15 salones, 2 laboratorios multidisciplinarios, 1 laboratorio de cómputo, aula de usos múltiples, auditorio, oficinas administrativas, audiovisual, papelería, cafetería, salón de orientación, biblioteca en construcción, electricidad, agua, teléfono, fax, mobiliario, etc.</p> <p>4) Información: plan rector, reglamento escolar interno, bases instructivas, reglamento de condiciones de trabajo de los servidores públicos y docentes del subsistema educativo estatal.</p> <p>Estos insumos ayudarán a llevar a cabo la transformación "el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que sale de ésta." (Fernández, 1991:15)</p>	<p>mercancía, se vuelva a obtener una ganancia que regresa a la organización, lo que le permite su crecimiento y reconocimiento.</p>
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TRANSFORMACIÓN</b>	<p>Al contar con las instalaciones adecuadas y necesarias para el funcionamiento de la escuela, con la selección del personal docente, la selección del alumnado a nivel interno, hoy, la selección proviene de COMIPENS; al poder contar con estos insumos, el proceso de servicio: EDUCATIVO comienza a gestarse. Hay una preparación previa, los docentes cuentan con su programa de la asignatura que les corresponde, donde viene el valor en créditos, las horas que les corresponden a cada grupo, los capítulos que comprenden el plan general, así como algunas sugerencias pedagógicas, la bibliografía básica y complementaria y sugerencia para la evaluación bimestral, todo esto con el fin de que el profesor elabore su Planeación Académica lo que le ayudará a organizar sus clases. Ahí comienza su labor, que trasporta al aula y que se ve reflejada en la educación. Siendo los alumnos los portadores del conocimiento, estos tiene que aportar también su esfuerzo, dedicación, trabajo en el aula y en casa; para que ahí también se observe ese servicio que como institución educativa ofrece. Se cuenta con las gestiones por parte de la dirección escolar para mejorar la estancia de todo el personal en la escuela, la documentación por parte de Servicios Escolares, la mediación de la Subdirectora para guiar a docentes en su labor cotidiana y a los alumnos con el cumplimiento de los reglamentos. El departamento de Orientación quienes aportan los datos que requieren los maestros para su labor: así como el cumplimiento de normas y reglas de los alumnos con una visión personalizada, lo que da dinámicas de clase para cada grupo. Al acoplarse en grupo se van patentizando algunas características generales que dan al docente esa visión que le ayude a la mejor funcionalidad del grupo y a obtener mejores resultados. Esto también es importante para el proceso de enseñanza- aprendizaje que se lleva a cabo. Todo esto meramente académico va de la mano con todas esas actividades que en determinado momento fomenta el desarrollo de habilidades y explota las capacidades de los alumnos como son: festividades culturales, concursos de oratoria, declamación, creación literaria, de artes plásticas, baile, canto y música: competencias deportivas (fútbol, básquetbol, voleibol); que fomentan las relaciones sociales y complementarias en toda labor académica.</p>	<p>Así se llega a la obtención del Servicio Educativo que es el objetivo principal de toda escuela y en caso particular de la preparatoria oficial No. 118. Sin embargo, todo este proceso no se llevaría como tal sin la existencia de algunos elementos que son el enlace directo entre el interior y el exterior; ya que es de ahí donde se obtienen los insumos, las concesiones y las negociaciones pertinentes que ayudan a adaptarse al medio, por la información que proporciona.</p>	<p>Más que transformación esto puede ser visto como el proceso productivo de la Preparatoria y con los insumos que cuenta para realizar el proceso en este caso educativo. Un aspecto que puede considerarse importante además de los recursos materiales para este proceso es la información, debido a que con este insumo se determina gran parte del porcentaje del proceso, es decir el hecho de que los docentes cuenten con un programa de las clases que impartirán, así como la bibliografía y las sugerencias pedagógicas entre otros aspectos básicos para transmitir a los alumnos. Se puede entender a estos aspectos básicos como la información necesaria para su aprendizaje</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>FRONTERAS</b>	<p>Toda organización cuenta con contactos que los une con el exterior; a esto le llamamos fronteras: se define "en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinado" (Fernández, 1991:14).</p>	<p>En este caso las fronteras serán: El director quien mantiene las relaciones con el exterior para gestionar algunas cuestiones necesarias para el funcionamiento y crecimiento de la Prepa, esto va desde la Dirección General de Educación Media Superior y las subsecretaría y Secretaría subsiguientes, así como la Supervisión Escolar No. 25 y CROSA; para la contratación del personal docente y algunas cuestiones referentes al reglamento, la documentación de los alumnos y verificar las entradas y salidas de los dineros que entran a la escuela. Con el Gobierno del Estado de México encargo del pago puntual a los profesores y algunas cuestiones de donaciones de mobiliario, con el Municipio de Tlalneptlan a pedir seguridad para los estudiantes en la hora de entrada y salida, para pedir los</p>	<p>• • •</p>

<p>No es solo el hecho de ser esa parte que a un interior con el exterior: sino ese elemento valioso que traerá información útil que le ayudará al líder de la organización a tomar decisiones necesarias y pertinentes que le den forma, funcionalidad y mejora a la institución: tanto a nivel interior como hacia los ámbitos que le rodean, que es ahí donde se encontrará el producto o servicio ofrecido.</p> <p>En términos operacionales puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda afuera de él.</p>	<p>servicios de limpieza, mantenimiento de calles, etc. La subdirección también tiene contacto con Supervisión, en relación a algunos lineamientos académicos para los profesores. También podrían actuar como fronteras los alumnos ya que son uno de los principales portavoces de la publicidad de la escuela, lo que hace que sea una de las Preparatorias que se piden dando la pauta para la apertura del turno vespertino; y se encuentran en contacto directo con el medio social. Otra frontera que se tiene dentro de la escuela es una profesora que funge como orientadora de los terceros años; y que pertenece a la Delegación Sindical 03 a la que pertenece la Preparatoria, y quien es el contacto directo del Sindicato con los que laboran en ella, al llevar la información a la estancia escolar.</p> <p>Una más serán los orientadores quienes a parte de ser los mediadores entre docentes- directivos- alumnos: son el enlace con los padres de familia, y quien extrae y aporta datos substanciales para la institución, y que dan el apoyo a los docentes para generar participación y motivación a los alumnos. Cuando las puertas de la escuela se cierran y con ella el turno acaba, se puede decir que se deshoja la organización convirtiéndose los insumos humanos en subgrupos de ese sistema al que pertenece en hora y espacio específicos. Aunque en cuestión de negociaciones a nivel directivo puede prolongarse en horas y espacio.</p> <p>Todas estas fronteras las visualizamos en el esquema "fronteras", donde por medio de flechas enlazamos a cada una de las fronteras con los ámbitos correspondientes.</p>	
---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TEBISTA	PROPIA
<p><b>GRADOS DE INTERRELACIÓN</b></p>	<p>La teoría de sistemas "implica el hecho que una colección de objetos separados es, en un sentido importante, un todo" (Jorhansen, 1979:18) y no solo las partes del todo realizan el todo en sí, sino el como ordenamos: ya que cada parte proporciona o tiene un valor específico.</p> <p>La naturaleza de las partes es lo que define a un sistema como: mecánico o complejo, en el primero no hay mayor problema sus partes estables 2 y no se afectan en forma permanentemente por formar parte del sistema (mientras que el segundo) los componentes que se encuentran interrelacionados son de estructura y organización mas compleja y más inestable... estando propensos a cambiar por la acción de fuerzas pequeñas" (Jorhansen, 1979:20).</p> <p>Este último se compone de varios elementos con interacciones complejas en un papel jerárquico, guiadas por la autoridad específica en un papel y/o función (acción): lo que puede caer en la redundancia (la abundancia de una misma cosa) de acuerdo a la poca simplicidad de sus funciones de los elementos y por consiguiente a la interacción que se ejerce con los demás. Es un sistema abierto ya que por pertenecer a un sistema social posee interacciones con el ambiente dándose la retroacción "al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividades" (Johansen, 1979:27), lo que lo hace siempre poseer una visión del exterior, para reflejarse en el interior. En realidad toda sistema educativo se encuentra en un sistema social: "conjunto de individuos o grupo con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de esfuerzos</p>	<p>En la escuela, existen 3 elementos muy importantes y que sin ellos la organización no existiría, cada uno tiene un valor específico y que la unión de ellos da la presencia a la institución: alumnos, espacio (lugar), docentes y directivos. El Centro Educativo se encuentra dentro de un sistema complejo: existe un organigrama que marca las jerarquías de cada miembro tanto en papel como en función - práctica, director (quien representa y gestiona todos los convenios a nivel general), subdirectora (encargada de coordinar toda la parte académica), secretario escolar (tiene la encomienda de ordenar toda la documentación del personal, de los alumnos y de los recursos financieros que entran y salen), orientadores (su función es el de habilitar y ayudar al alumno a todas sus labores académicas) y docentes ( quienes imparten el proceso de enseñanza- aprendizaje). Cada elemento de la institución tiene relaciones complejas, ya que interactúan con seres humanos y son entes sociales y caóticos, lo que de cierta manera le da grado de complejidad a la organización, por adaptarse a los cambios existentes.</p> <p>La mayoría de las organizaciones son de orden complejo porque se manejan bajo jerarquías de poder o mando: jefe - subordinados, coordinadores- auxiliares, directivos - docentes- alumnos; y aunque los cambios que se realizan dentro de ella no son acciones de transformación completa, si son sustanciales para el manejo y dirección de ella: toma de decisiones, formalidad o informalidad de las relaciones laborales y estrategias de funcionalidad donde se de una prospectiva mas amplia de lo que puede suceder.</p> <p>Como se puede visualizar las interacciones existentes dentro y fuera de la organización proporcionan esos datos que le permiten su mejor funcionalidad, o restringen algunas funciones, lo que provoca que los objetivos de la institución se vean afectados o mejorados. Aunque el propósito sea simplemente el orden y el cumplimiento de los objetivos que dan como resultado la realización de ellos y hacerla crecer.</p> <p>Por esto hay una parte integrativa entre esos ámbitos que son indispensables, las relaciones existentes dentro de la organización, la información que se genera fuera y apoya: y la que se da dentro y reincorpora los datos obtenidos por todo esto. Es lo que le da los lineamientos a la institución para su mejoría, en caso de ser usados como se debe. Así se puede decir que la Escuela tiene un alto grado de interrelaciones, debido a que sus ambientes</p>	<p>Al pertenecer a un sistema social, la hace tener interrelaciones, es decir existen relaciones dentro y fuera de la organización. Como sistema educativo y por esta naturaleza existe un grado de interrelación diverso y con muchos fines.</p>

	individuales o grupales por lo regular a cargo de un líder". (Méndez, 1990:77); por lo que se lee que hay cambios y que esos cambios dan información para la toma de decisiones. Primero nos encontramos con una jerarquía de poder y de función de cada uno de los componentes (visualmente en el organigrama); segundo están los reglamentos normativos y específicos que dirigen el orden de la escuela; y tercero hay subsistemas o grupo que forman relaciones complejas dentro de la organización.	relevantes son tan diversos, sus fronteras son amplias y traen información valiosa y útil para la organización, lo que le hace definirse como un sistema abierto. Toda organización es diferente, porque trabaja con humanos quienes son diversos por naturaleza lo que le da ese toque a la institución de única; sin embargo, podemos contar con algunos datos categóricos que le den luz a otros estudios y poder sembrar bases a próximas investigaciones.	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TEORIA CONTINGENTE</b>	"La Teoría Contingente toma en consideración las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones. De ahí se deduce la importancia fundamental de una investigación adecuada en tanto sus ámbitos, delimitando perfectamente qué aspecto (s) de la comunicación estudiar, y desechando la idea general de un término que engloba todo y que no es susceptible de estudio" (Fernández, 1991:60)	Esta teoría considera a los ambientes dentro y fuera de la organización, complementándose con la teoría de sistemas. El contexto influye determinante o indeterminablemente dentro de la organización, y la forma en como se estructura y funciona, dando como resultado que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y de cómo responde la organización. No se puede dejar de lado el generalizar; cada empresa o institución posee elementos particulares y específicos que pueden facilitar o limitar esa respuesta ante el estímulo. Una de las principales características es esa adaptabilidad de las organizaciones hacia los cambios; manifestándose en la información que entra, la depuración de éstas, la toma de decisiones y la acción que le corresponde (respuesta). Los contextos que rodean a la Preparatoria han sido en algunos casos preponderantes, al pensar en la seguridad de los miembros de la organización, la competencia partidista dentro de la escuela, los recursos destinados a la educación, así como el ámbito económico- social en el cual se desenvuelven principalmente los alumnos.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CARACTERIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</b>	Toda organización se encuentra dentro de un entorno social donde se forma una red de relaciones con diversos grupos, instituciones, etc. todo este conjunto de elementos que envuelven a la organización, constituyen el AMBIENTE: "todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones" (Fernández, 1991:227). Es necesaria la caracterización del ambiente debido a que se puede detectar los elementos que afectan a la organización, y que si se tiene identificado le dan cierta estabilidad.	***	Las características del medio ambiente en que se encuentra la organización nos pueden ayudar a determinar o diagnosticar el estado en que se encuentra la organización y cómo están los que en ella habitan.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TURBULENCIA</b>	"cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles, [lo contrario a eso] la estabilidad, cuando eso factores externos: económicos, políticos u sociales se mantienen constantes, sin cambios drásticos o frecuentes" (Fernández, 1991:282)	Esos cambios constantes, esas modificaciones, esos movimientos son elementos que provocan la turbulencia en la organización. La dinámica de la Preparatoria se encuentra no en una constante transformación: sin embargo, su historia ha marcado cambios sustanciales a nivel económico- social- político: ya que el trabajo fue arduo cuando se manifestaron conflictos sociales, que afectaron la actividad diaria. Pero hoy en día se mantiene estable.	En ocasiones los cambios se presentan para un bien o una mejora en la organización, lo que habría que verificar, sería conocer cuántos y cuáles cambios fueron satisfactorios; porque a pesar de la turbulencia puede ser probable localizar beneficios.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>HOSTILIDAD</b>	"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado... entorno que produce frustración" (Fernández, 1991:282).	La escuela en su primera etapa pasó por un ambiente hostil, por los riesgos a los que se enfrentó; sin embargo, a nivel general se puede considerar seguro, con oportunidades, ya que si se aprovechan todos los recursos con los que cuenta, tanto del entorno como de la misma organización, puede ayudar a controlar y mantener a la institución.	Por lo que hasta el momento se conoce de la organización, se puede decir que el grado de hostilidad fue mínimo en comparación con otro tipo de ambiente.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIVERSIDAD	"heterogéneo, [dónde] los mercados de la organización son variados en sus características" (Fernández, 1991:282).	En caso particular este plantel educativo es homogéneo, porque sólo nos concretamos a un tipo de cliente, a los alumnos del nivel medio superior (bachillerato) quienes son a los que se les da el servicio de la educación; dando así el sentido que la organización tiene sus relaciones con un ambiente estable y uniforme, porque no necesitan de cambios para el trato con la diversidad de clientes.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DESINTEGRACIÓN	Por integración se entiende que es el "ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos" (Fernández, 1991:284)	La Preparatoria esta altamente estructurada, porque las normas y reglas que hicieron posible la construcción de la escuela y la que pone todos los lineamientos para su funcionamiento, como el Departamento de Educación del Estado de México, todas las instancias que desprenden de él y que están en contacto con la escuela.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ESCASEZ	"La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema" (Fernández, 1991:285)	Mientras haya alumnos, maestros y el espacio, la organización existe como tal, a la escasez o nulidad de estos se rompe la conformación y se acaba el sistema. En el entorno hay abundancia, quizás no en todos los aspectos requeridos; pero si en los indispensables para que exista la escuela como tal. Por toda la caracterización anterior se puede decir que la institución Educativa es orgánica, ya que procura adaptarse a los cambios que se van gestando dentro y fuera de ella.	Posiblemente la escasez que se pueda presentar en esta organización objeto de estudio se encuentre en los recursos energéticos.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FUENTES DE INCERTIDUMBRE	Los miembros de organización no pueden predecir correcta y acertadamente todas las alternativas de un suceso, por lo que se cae en la incertidumbre "número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades, de estabilidad (Huse, 1980:69); estas faltas de respuestas, solo se puede combatir con la obtención de información ya que "no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además una vez 'exportado' el producto, la información vuelve a entrar en forma de 'retroalimentación', fundamental para la evolución y control organizacional".	La información nos ayuda a establecer patrones, que son los que nos dan datos específicos para tomar decisiones sobre algún evento probable. Es importante no descartar que la incertidumbre puede lograr desestabilizar, por no prever que puede pasar, esto es por la falta de información. Por ello la necesidad de contar con datos que le den fuerza a la funcionalidad y existencia de la organización. La preparatoria cuenta con la incertidumbre por los cambios que se gestan a diario; y su proceso de captación es diverso.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ASPECTOS DE LA INCERTIDUMBRE POR LOS CAMBIOS	<p>OBSTÁCULO: "Algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir" (Fernández, 1991:285)</p> <p>COYUNTURA: "Un evento probable ( aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones" (Fernández, 1991:286)</p> <p>OPORTUNIDAD:"es una situación potencial de ganancia para la organización". (Fernández, 1991:286)</p>	<p>La restricción del subsidio a la educación, lo que provoca que los recursos son insuficientes; y más en este caso debido a que es una escuela de nueva creación y no cuenta con el equipamiento suficiente para albergar a todos los estudiantes cubriendo con todas las necesidades.</p> <p>El ambiente de inseguridad que se vive alrededor de la institución; que aunque se han generado mecanismos de seguridad, aún así llegan a poner en peligro la integridad de los estudiantes.</p> <p>Los programas obsoletos de las asignaturas; ya que no lleva un seguimiento para la reestructuración y que así vayan junto con la evolución en todos los ámbitos. Podría tomarse como punto de partida el saber que los alumnos ingresan al bachillerato con un nivel regular, que la mayoría viven en las zonas aledañas a la escuela y el nivel económico- social con que cuentan, para la creación de reglas de conducta y estrategias de aprendizaje dentro de la institución.</p> <p>Los cambios de los directivos, lo que ha provocado que cuando se van adaptando al modo de trabajo de uno, ya se encuentran con otro, manteniendo un estado de inestabilidad.</p> <p>Por el ambiente que se había generado en una escuela cercana a la institución y perteneciente a la misma zona, a cerca de la inconformidad de reglas y la intransigencia del directivo, los alumnos se unieron levantándose en una huelga. Cuando surge el tercer cambio directivo y ante la insatisfacción de cubrir las necesidades básicas de los alumnos, empiezan a conformarse pequeños grupos que tenían en firme propósito de realizar una acción parecida: algunos maestros se percataron de este suceso y se hizo de su conocimiento. Aunque aseguran ellos que este paro o huelga es momentáneo; creo que si se hubiese tenido una visión general del ambiente, se hubiese podido generar otro clima dentro de la escuela para que no se presentaran estas escenas.</p>	***

<p>PROBLEMA: aquel "evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal". (Fernández, 1991:286)</p>	<p>La integración de los alumnos al campo de trabajo o al nivel profesional. El aprovechar esa competencia entre el Municipio de Tlalneantla y el Gobierno del Estado de México para la mejora de la escuela.</p> <p>La realización de los eventos políticos dentro del plantel, lo que trae consigo que los alumnos cuestionen el papel de la educación en general y de esa escuela en particular, ya que se suspenden clases.</p> <p>La época de lluvias, debido a que se inunda la escuela, haciendo que el acceso a ella sea tortuoso.</p> <p>Ya que se pudo diferenciar esas fuentes de incertidumbre que pueden hacer que la organización no marche como se requiere, ahora procede a atender la manera en que la Preparatoria busca la información para acabar o disminuir la incertidumbre: estos mecanismos pueden describirse de la siguiente manera...</p>	
---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE</b></p>	<p>En el ambiente se genera a diario información que siempre proporciona la manera de cómo llevar a cabo nuestros objetivos: por ello la importancia de la decodificación de esos datos, es decir, "interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, la información de 'facto' que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización" (Fernández, 1991:287).</p> <p>Y para poder realizar esto es necesario que se creen mecanismos de obtención o que si existen los utilice para el bienestar de la organización y llegar al fin común que se marco.</p> <p>1.-Uno de los primeros mecanismos es "la retroalimentación directa que [se mantiene] con los ambientes" (Fernández, 1991:287). En este ciclo escolar se obtuvo una alta demanda de la población y por ello la apertura del turno vespertino: sin embargo al lado de este, la contraparte es que a pesar de esta demanda existe la insatisfacción de los alumnos a diversos eventos que se generan dentro de la institución.</p> <p>2.-"Se "busca activamente información que provenga del exterior...., a fin de predecir posibles eventos que afecten... las metas de la organización". (Fernández, 1991:287).</p> <p>3.-"La opción "por el control en mayor o menor medida de los eventos que en él se produzcan". (Fernández, 1991:287).</p> <p>El directivo es el que se encarga directamente de la selección del personal y de la asignación de materias que impartirán, de ser aceptado, en la institución. La selección se hace con base en tener un nivel mínimo de licenciatura para alguna de las áreas que se encuentran en el mapa curricular, o simplemente haber egresado de la Normal de Maestros. Sin embargo esto no garantiza que imparta la clase que le puede corresponder.</p> <p>4.-"Control directo a través de la incorporación". (Fernández, 1991:288).</p> <p>Pues para obtener una mejor estancia de los alumnos dentro de la organización, y que el material necesario lo tuvieran a la mano, se consigue la concesión de una papelería con fotocopiado dentro de la escuela, reduciendo así el índice de actividad dentro de clase por el hecho de no llevar el material requerido. Así como también la conformación de la cafetería, que provee a los alumnos de la alimentación indispensable para su desempeño escolar.</p> <p>5.-"Es imposible "el control directo sobre todas las instancias del ambiente, [por ello se] trata de influir por lo menos [de manera] indirecta" (Fernández, 1991:289), y general para así poder regular esos sucesos.</p> <p>A nivel interno se ha buscado la participación de la escuela en los distintos eventos o concursos lo que le ha valido para tener una proyección externa: su intervención en: concursos de escoltas, oratoria y declamación: en el desfile del 16 de septiembre y del 20 de noviembre: y la participación de los alumnos en campañas altruistas al dar clases a la población analfabeta.</p> <p>También se da la invitación a la comunidad y padres de familia a los eventos realizados en la escuela: festivales, exposiciones. Así como el municipio, Gobierno del Estado de México y autoridades Educativas.</p>	<p>Los alumnos son las principales fuentes de información del ambiente: por ellos se tienen datos de la delincuencia, drogadicción, alcoholismo, etc. así de cómo ven a la escuela desde afuera hacia adentro y viceversa, debido a que también están inmiscuidos en la organización.</p> <p>Ellos son los que mantienen esa información y que se ocupa en casos particulares, sobre todo el prevenir que no exista por lo menos dentro de la escuela estos vicios, que pueden acarrear conflictos severos tanto a nivel legal como a nivel educativo y social. Estos cinco puntos quieren decir que mantienen a la escuela en cierto nivel de conocimiento o reconocimiento; pero todo esto no se podría saber a ciencia cierta si no existieran esos canales de información, que proporcionan datos en beneficio o en perjuicio de la organización: y que ya es decisión de los dirigentes encaminarla hacia una de esas líneas.</p>	<p>Los alumnos además de formar parte de la organización y ser los principales factores para la subsistencia de la organización, son una de las principales fuentes de información. Por ello, y con mayor razón se debe pensar en el bienestar de ellos y de la organización. No se debe descuidar lo que hasta el momento se lleva avanzado, es decir se tienen que seguir planteando y desarrollando proyectos para mejorar la institución por medio de la comunicación. A través de la comunicación y la información se puede lograr posicionarse en un mejor nivel a la preparatoria. Hay que darle lugar a situaciones importantes como lo es la educación y que mejor que aprovechando los recursos comunicativos para fortalecerse como organización.</p> <p>Por otro lado, la información que proviene de los alumnos, puede ser considerada, revalorada y recompensada, implementándoles un mejor nivel educativo y un bienestar durante su estancia generando campañas informativas en combate a los problemas de drogas, alcohol etc. y no nada mas ese tipo de problemas sino también crear campañas para el aprendizaje de distintas materias impartirlas en talleres, conferencias entre otros: todo en beneficio de los alumnos, de los demás integrantes de la institución, de los familiares de quienes la integran y hasta de la ciudadanía que rodea la Preparatoria.</p> <p>También se fortalecería su imagen, su seguridad, su nivel educativo, su ambiente y entre ese ambiente beneficiarla a la comunidad que vive a su alrededor.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO AL ENTORNO	Para la toma de decisiones es importante tomar en cuenta "la calidad de información que llega (búsqueda de información) y la interpretación y uso (decodificación) que estos directivos hacen de la información que reciben... causando impacto en las metas organizacionales, en la filosofía gerencial, en los contratos y procedimientos, en el personal de organización" (Fernández, 1991:292).	<p>Toda institución requiere que se tomen decisiones que le ayuden a su desarrollo, sobrevivencia y proyección: éstas deben ir con base en toda la información que se generan fuera y dentro para que así se obtengan buenos resultados en la realización de los objetivos.</p> <p>Debe tener el dirigente una visión amplia, objetiva y abierta que le permita decodificar todos los datos de forma óptima.</p> <p>Dentro de la escuela la información que se recibe es de manera directa: ya que la principal fuente son los mismos alumnos: a parte del personal; debido a que la mayoría son gente que vive por el rumbo, y también a que otros maestros trabajan en otras escuelas lo que les da información de cómo están trabajando y lo que les funciona o no, son los directivos los que obtienen los datos y deben codificarlos y a partir de esto tomar decisiones en beneficio.</p> <p>En cuestión de inseguridad, se pidieron patrullas para vigilar la entrada y salida de la institución; como es una avenida muy concurrida se pusieron topes para detener carros que pasan velozmente; se instalaron señalamientos de identificación para prever a los automovilistas de la existencia de la escuela, instalación de alumbrado público. Se ha pedido la posibilidad de entrada de algún medio de transporte porque por que no pasan, pero eso requiere de más tiempo para la resolución. El personal no labora de acuerdo a su perfil, lo que provoca que el personal no esta apto, ni capacitado, dando un bajo nivel de conocimiento en los alumnos e insatisfacción.</p> <p>En resumen, hay información, las relaciones y fronteras trasportan datos que pueden servir para la estructura: sin embargo el conocimiento está, se lee la información pero no se le da uso, todo se queda estancado en los directivos, lo que logra que se den problemáticas que han afectado el clima organizacional (interno) proyectando la incapacidad de resolución de ellos. La información se tiene y también la jerarquía necesaria para tomar decisiones pero no se da de manera clara.</p> <p>Todos estos aspectos que se han manejado dentro de este trabajo nos ha dejado información que en caso particular le han valido a la preparatoria; pero no se pueden dejar de lado los avances de la organización.</p> <p>En toda empresa es imprescindible caminar hacia un objetivo, hay ajustes y reajustes, para llevar a cabo esas metas que le darán el reconocimiento, la eficacia y la eficiencia que le hará crecer y fortalecerse.</p>	Desde luego que no es fácil tomar decisiones y decir hay que hacer campañas, hay que construir una cafetería, hay que modificar los planes de estudio etc. Atrás de esto debe haber una consideración, una valoración, un análisis en todos los sentidos para así obtener un resultado aprobatorio o reprobatario para tomar una decisión. El problema aquí es que los problemas están, los proyectos u objetivos se plantean, pero no se avanza, no se ha tomado ninguna decisión al respecto y es aquí donde se estanca el progreso de la organización.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIAGNÓSTICO	Como se dijo, toda organización se crea dentro de una estructura social, bajo ciertas necesidades y en beneficio de algún sector en particular. Es por ello que es indispensable tomar en cuenta el entorno que envuelve a la organización, desde todos los ámbitos que pueden influir de manera directa o indirecta (ambientes relevantes: activo y general); ya que puede ser que estos realicen cambios sustanciales provocando hasta en casos extremos la desaparición de dicha institución, y en el otro extremo la creación de un futuro prometedor. Así pues tiene que ser un punto de partida para el	<p>La Preparatoria Oficial No.118, tiene una constante relación con el exterior, precisamente por las fronteras y por ser una institución oficial: ya que los alumnos traen todo ese caudal de información del exterior, lo que mantiene a la escuela en un contacto directo con los ámbitos: social, económico, cultural y político.</p> <p>A pesar de que cuenta con una apertura hacia su entorno, hacia el exterior que lo rodea; esto no significa que pueda utilizar adecuadamente la información, porque hay muchas entradas; pero no se les da el tratamiento correspondiente para la funcionalidad de la escuela, lo que en ocasiones provoca que no prevengan los sucesos posibles, cayendo en la incertidumbre constante y absoluta, y tanto adentro como afuera.</p> <p>Uno de los principales problemas que genera todo esto: es la falta de visión para planear y concretar; parece que los directivos no se pueden poner de acuerdo en las decisiones, lo que alberga cada vez más que las acciones no se lleven a cabo, y termine por truncarse las metas de la organización.</p> <p>A manera general se cuenta con todos los recursos indispensables para que la escuela funciones; hay maestros que aunque en ocasiones su perfil no con la asignatura impartida; el esfuerzo, la responsabilidad que se tiene con los estudiantes es mayor, por ello se buscan canales que cubran las necesidades y los huecos que se pueden, bajo la perspectiva de cada profesor. Recursos suficientes existen, la población estudiantil es considerable, los maestros capacitados y las instalaciones aunque precarias - con respecto a equipamiento- son suficientes para adaptarnos; la falta de un líder a ocasionado que las perspectivas internas alentadoras vayan desapareciendo y el descontento sea la principal característica de la dinámica.</p> <p>Aunque se sabe que la educación debería de ser uno de los apartados más importantes en cualquier país; aquí en México se ha observado y patentizado un decremento alarmante; en donde se puede ver el desinterés en la reducción del subsidio a la Educación.</p> <p>Es increíble que todo un ambiente tan rico para explotar y tan ávido de oportunidades se estanque por no considerar toda la información que se presenta, por no prever acontecimientos que le quiten el grado de incertidumbre que le impide avanzar. Lo que llevaría a la escuela a mantenerse, sólo sin aprovechamiento de oportunidades para crecer y obtener una proyección a futuro, donde se den cuenta que la Preparatoria no es sólo una opción entre el sin fin de escuelas del nivel medio superior; sino que puede ser la más viable, funcional y la mejor de las opciones a escoger.</p> <p>Se requiere un líder, con una visión contingente y comprometida con la institución, que aporte, consense y tome decisiones que valgan dentro y fuera de la escuela, ya que las últimas direcciones han estado en la incertidumbre, porque a pesar de tener información no la usan para la toma de decisiones; es por ello que se requiere de una persona capaz</p>	• • •

	<p>análisis, estudio o investigación de cualquier organización por pequeña o enorme que está sea. El funcionamiento depende en alguna medida de la interrelación, de la apertura que se posee hacia el entorno.</p>	<p>de utilizar adecuadamente esos datos en beneficio de la organización.</p> <p>Es una institución que depende de su entorno, ya que es él, el que proporciona todos los lineamientos para su existencia: el subsidio, los programas de las asignaturas, la construcción de la escuela: así como, el pago, el pago del docente, y las bases que rigen a los miembros de la escuela: así como, el pago del docente, y las bases que rigen a los miembros de la escuela. Lo que la hace una organización orgánica en su interior pero mecánica al exterior, porque se encuentra centralizado en sus procesos y en las relaciones que hacen a la escuela. Sin embargo, esto es algo que no se puede elegir, es una dependencia pública, su existencia es altamente centralizada del Gobierno del Estado de México: lo que provoca que en gran medida responda a las contingencias del entorno de manera indirecta; pero lo debe leer, porque aunque dependa de ella, también tiene sus propias reglas y normas que la hacen subsistir dentro de su propio contexto.</p> <p>En resumen, su obstáculo que es el poco subsidio que se da de acuerdo a las instancias gubernamentales: la inseguridad del lugar donde está establecida la escuela, considerada como zona de alto riesgo: por lo que el nivel económico de los alumnos es bajo, restringiendo en algunas medidas la apertura a otras fuentes de información.</p> <p>Aunado a esto, el regalo de los programas de estudio, lo que destaca que el proceso de enseñanza - aprendizaje no está consolidado con bases más sólidas: aunque hay flexibilidad en la impartición de la cátedra, invitando al docente a buscar estrategias que equilibren lo antes mencionado.</p> <p>Por ello mi perspectiva es que la estructura general pueda ordenarse, lo que hará que sus subsistemas se reordenen y se vuelva a dar ese ambiente lleno de retroacción, y rico en posibilidades y oportunidades, lo que hace formularnos metas alcanzables y viables, llenas de ese factor personal: la satisfacción, provocando placer y no imposición.</p> <p>Todo esto abre la posibilidad de que la escuela a futuro, pueda contar con una matrícula más amplia, la apertura de más grupos y el turno vespertino, de contar con alumnos que ingresen al nivel superior; y sobre todo con una imagen más fuerte ante las demás instituciones, con más reconocimiento que le valga para su crecimiento, lo que manifiesta que puede ser el esplendor el panorama futuro.</p>	
--	---	--	--

## ESTRUCTURA FORMAL

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>LA ORGANIZACIÓN EN FORMA. MARCO GENERAL DEL INICIO DE UNA PREPARATORIA</b></p>	<p>Según Luptón una organización es "el complejo total de subunidades interrelacionadas y encapsuladas, grupos e individuos, tiene que adaptarse a un mundo cambiante que incluye otros grupos y organizaciones tales como los accionistas, clientes, sindicatos o gobierno" (Elliot en Salaman, 1984:113).</p> <p>Es compleja por los miembros, ya que los individuos son complejos por naturaleza, y son ellos quienes pueblan las organizaciones y las crean, por lo que transmiten esta característica.</p> <p>La Preparatoria Oficial no.118, establecida como una organización se ubica en algunas tipologías, basándose en las características propuestas por autores:</p> <p>Talcott Parson "destaca 4 tipos de organizaciones basados en la función o meta...1) organización de producción (empresas) elaboran productos consumidos por la sociedad. 2) Metas políticas (sindicatos) buscan objetivos que generan poder dentro de la sociedad, 3) Organización integrativa, que motiva la satisfacción de expectativas institucionales y asegura que las partes de la sociedad funcionen y 4) Mantenimiento de patrones (escuelas) asegurando la continuidad de actividades educativas, culturales y expresivas". (Méndez, 1990:82,83).</p> <p>Renate Mayntz posee otra clasificación que tomando en cuenta sus objetivos, propone tres tipos: 1) los que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que se exige (esparcimiento y recreación). 2) las que actúan de manera determinante sobre un grupo (prisión, escuelas, universidades, hospitales, etc.) y 3) por objetivo de ciertos resultados o de determinada acción hacia fuera (política, instituciones de previsión social, asociaciones benéficas, etc.).</p> <p>Peter Blau y William Scott, consideran que deben cumplir las organizaciones con ciertas funciones útiles, y las divide en: "1) asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos,</p>	<p>En esta primera acepción podemos colocar a la Escuela en Mantenimiento de Patrones donde por medio de las metas que posee la institución, que es el educar, mantiene así la continuidad en la sociedad; porque permite que los alumnos se incorporen a nivel superior y al campo de trabajo; todo esto se logra por medio de ciertas actividades: académicas (procesos enseñanza-aprendizaje), culturales, deportivas y expresivas.</p> <p>La Preparatoria se ubica en la tercera categoría, ya que por el servicio educativo que ofrece, posee unos beneficiarios en concreto que son los alumnos, quienes tendrán las bases para proseguir con el nivel superior o quizás emplearse en algún campo de trabajo.</p> <p>La institución se encasilla en la tercera característica, debido a que para que una organización pueda guiar sus actividades hacia un fin común, necesita de ciertas reglas y normas para que se lleve de una manera legal y adecuada al funcionamiento del servicio. En este caso en particular se poseen documentos oficiales que fijan funciones, sanciones y cuotas.</p> <p>Aquí la fijaríamos en la segunda, ya que por ser un centro educativo, es una escuela que conserva sus alumnos hasta el fin de su ciclo, para que después pueda incorporarse a otras instituciones u organizaciones.</p> <p>Se puede concluir que: la Preparatoria tiene como objetivo fundamental la Educación de los alumnos, que se va gestando por medio de las</p>	<p>***</p>



	<p>clubes...), 2) firmas comerciales que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos...), 3) empresas de beneficio que benefician a clientes (hospitales, escuelas...), y 4) organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, policía, bomberos...)" (Méndez, 1990:83)</p> <p>Etzioni, dice que "el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella". Él patentiza su clasificación debido a la función- control sobre la actuación de sus miembros, de ahí se obtiene la siguiente tipología: 1) Coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (prisiones); 2) Utilitarias, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (producción de bienes y servicios); y 3) Normativas donde los controles se apoyan en sanciones normativas (iglesia)" (Méndez, 1990:83).</p> <p>Daniel Katz y Robert Kaln, enmarcan sus tipos de acuerdo a los factores de 1er orden, donde se exponen como subsistema de la sociedad en general: 1) Productivas, que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público... 2) Mantenimiento... conserva a sus miembros y se dedica a la interacción social (escuelas, sectas religiosas); 3) De adaptación... estructuras sociales que crean conocimiento: formulan y prueban teorías y aplican información y problemas existentes (instituciones de investigación, universidades); y 4) Político Administrativas... coordinan y controlan a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, etc.) (Méndez, 1990:84).</p>	<p>clases específicas de cada materia, la actividad extracurricular (culturales, ecológicas, altruistas, deportivas, etc.) que le ayudan tanto en su desarrollo académico como personal. Esto se realiza de acuerdo a la labor de los directivos y maestros que se manifiesta en los alumnos, que al final son los primeros beneficiados ya que les proporciona lineamientos para mejorar su calidad de vida: lógicamente todas estas actividades van coordinadas y reguladas para el mejor cumplimiento.</p> <p>Las organizaciones pueden ordenarse de acuerdo a muchos lineamientos y a diversos factores analíticos, que pueden ir desde la estructura hasta la constitución de la propia organización: sin embargo, por estar inmersa dentro de la sociedad hay rasgos que la diferencian y otros más que se mantienen en todas (objetivos, reclutamiento y selección, formas estructurales, etc.- de manera formal o informal-). Todo esto hace que no se pueda encajar en alguna tipología exacta que identifique a la organización en una en especial o ideal.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CUARTA ETAPA	<p>Existieron tres etapas, que ya fueron desglosadas con anterioridad, dentro de las etapas de la organización: sin embargo, el tiempo, le dio una nueva etapa, 4ª etapa. El 5 de noviembre, regresa el director oficial de la Preparatoria Prof. Jorge Madrid, quien tiene una gran tarea, para seguir con los logros obtenidos, y hacer crecer a la institución, que a la fecha ya se puede enumerar: la biblioteca, sala multimedia, 2º laboratorio de cómputo, sala de maestros.</p> <p>Se considera como una organización formal, porque posee normas y reglas que regulan y permiten el logro de objetivos o propósitos definidos. Según Etzioni "el esquema de división de tareas y poder entre las posiciones de la organización y las reglas, se esperan que guen la conducta de los participantes, definida por la administración" (Etzioni en Méndez, 1990:85)</p>	<p>La Preparatoria se rige bajo una Misión y Visión, y Objetivos, que van guiando el proceso de la Escuela.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA FILOSOFIA	<p>La filosofía de una organización es "la forma de cómo concibe a la organización, el trabajo de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad" (Pérez: s/l: s/p) Es donde estipula la organización su proyección tanto interna como externa.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
MISIÓN	<p>La misión "es el propósito o sentido de su trabajo ¿para cuál finalidad superior se trabaja?" (Pérez: s/l: s/p), es la forma en que la Preparatoria quiere llevar a cabo su trabajo.</p> <p>Asumimos el compromiso de ofrecer a los alumnos un ambiente de armonía, comunicación y respeto, rescatando en ellos y para ellos los valores universales, favoreciéndoles a encontrar la confianza en sí mismos, para encauzarlos hacia el alcance de los fines y perfiles de egreso que se establecen en el Plan de Estudios de Bachillerato Propedéutico Estatal." (Plan Anual, EPO 118, 2001)</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
VISIÓN	<p>La visión "¿cómo se concibe a la empresa en el futuro?" (Pérez: s/l: s/p), es la manera en que ve la escuela su devenir, manteniendo el compromiso sustentando en la misión, que fortalezca su imagen ante los demás.</p> <p>"Aspiramos a ser una institución con sensibilidad al compromiso educativo, que ofrezca al alumno un desarrollo de su autoestima, formando individuos capaces de sobresalir a las dificultades de su entorno social, transmitiendo en ellos valores morales y civiles, haciendo ciudadanos comprometidos con su país. Que en esta institución se conceptualicen los criterios y teorías pedagógicas de los docentes, para desarrollar así un trabajo integral que nos lleve a la práctica del desarrollo de hábitos positivos entre nuestros alumnos, respetando así la superación personal." (Plan Anual, EPO 118, 2001)</p>	<p>Cada asignatura impartida en la Preparatoria tiene un programa donde se plantean objetivos, actividades y propuestas de evaluación, y con esto el maestro diseña su Plan de Trabajo en las aulas: pero de la mano va la transmisión de valores, el respeto, la comunicación y la armonía.</p> <p>El perfil concreto del quehacer de la planificación se resume en suma capacidad de generar y sostener líneas de acción: saber hacer,</p>	***

<p>Acompañado de la Misión y Visión, están los objetivos, estas actividades que llevarán a la organización a su funcionalidad en forma y le darán realce a la filosofía de la Escuela. "como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones: lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1990:75)</p>	<p>querer hacer y poder hacer. El hacer es el común denominador, lo que implica que esta perspectiva de la planificación se lleve a la actividad.</p>	
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p>Mayntz distingue tres categorías de organización en cuanto a sus objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se limitan a la coexistencia de los miembros, aquí ellos eligen a sus dirigentes y se toman decisiones en común.</li> <li>2) Es actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para el fin. Aquí se manifiestan las jerarquías, y el grupo inferior no tiene ascenso al superior.</li> <li>3) Al logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera: esto es los miembros de la organización ver un valor y están dispuestos a contribuir sin obtener un cambio ventajoso personal: se identifican con los intereses personales de los miembros, y los que sirven y cooperan para obtener ventajas externas.</li> </ol> <p>Los objetivos de la Preparatoria son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elevar el promedio de todos los alumnos de la Institución mediante una planeación sistemática de las materias de forma que desarrollen en ellos las habilidades intelectuales.</li> <li>2) Propiciar en los alumnos de tercer año el acceso a instituciones de Educación Superior.</li> <li>3) Adquisición y uso de materiales didácticos y bibliográficos de apoyo para la facilitación de los contenidos.</li> <li>4) Desarrollar en trabajo colegiado para el desarrollo de la institución</li> <li>5) Capacitación de los profesores a través de la asistencia a cursos y/o talleres de actualización.</li> <li>6) Brindar a los integrantes de la institución espacios y servicios adecuados para su mejor desempeño escolar.</li> <li>7) Fortalecer la comunicación entre padres, alumnos, personal manual, administrativo y directivo.</li> </ol> <p>La creación de los objetivos puede variar, estar sustentados por el conjunto de los miembros, por la minoría dirigente de la organización o bien alguna autoridad ajena a la organización: estos tres elementos pueden ser o no los que ayuden a la preservación de ella.</p>	<p>Los objetivos de la preparatoria se distinguen en la segunda tipología, debido a que en primer instancia ven encaminados hacia los alumnos, ese grupo de personas que ingresan para un fin - aprender; en segunda se centra en la profesionalización de los que desempeñan el rol de docentes y en quiénes recae el primer grupo; y a pesar de buscar la superación del personal, estos no tienen el acceso para ascender de manera inmediata a otro escalón del organigrama, debido a que se tiene que cubrir con otros requisitos.</p> <p>De manera general, se puede hablar que el compromiso que se mantenía en un principio con los alumnos se dejaba notar mucho más que en época reciente, donde la armonía del personal a decaído, debido a los constantes cambios directivos: lo que ha llegado a ocasionar que el objetivo principal enfocado hacia los alumnos se vea mermado.</p> <p>En realidad es difícil modificar las conductas arraigadas de los alumnos, y menos si se desea emplear la autoridad para realizarlo, es necesario concienciar al alumno de la importancia y trascendencia de los valores, la utilidad en la vida diaria y el como puede elevar su calidad de vida: es por ello que la labor de los docentes se ve truncada en el aula.</p> <p>De manera general se llevan a cabo los objetivos, sólo que no siempre es de manera óptima, se ha logrado la participación de los alumnos en algunos eventos deportivos, lo que alienta y fomenta la convivencia: sin embargo sólo es en momentos, lo que se convierte en capricho en los estudiantes: lo mismo sucede con los eventos culturales. Esto debe de tener una trascendencia en todo el ciclo escolar, puesto que son dos cosas sustanciales para su formación profesional y personal. La mayoría de las veces los objetivos se realizan con el ayuda del conjunto de sus miembros o bien porque los dirigentes los estipulan o también puede suceder que alguien ajeno a ala organización lo haya implantado.</p> <p>Sin embargo, a pesar de que los objetivos existen, no queda clara la actividad que se debe llevar a cabo para que se cumpla el objetivo. Pero también, esa apertura puede dar pie a que cada profesor emplee las estrategias convenientes ante cada grupo para que se lleve a cabo</p> <p>Esto da la diferencia entre objetivos de la organización y los objetivos de los miembros.</p> <p>Por ejemplo dentro de la Preparatoria, los objetivos se realizaron durante la Planeación Institucional al crearse la escuela: sin embargo uno de los valores predominantes fue la unión de los miembros como imagen ante las demás escuelas de la misma zona: así como el ánimo que prevalece en la participación de los eventos.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>CORRESPONDENCIA ENTRE LA FILOSOFÍA Y OBJETIVOS</b></p>	<p>La filosofía es el eje guía que tienen la organización, los objetivos son los que organizan esa guía de manera funcional (formal), las actividades que se llevan o llevarán a cabo para el fin común.</p> <p>Con la Misión, Visión y los Objetivos, se busca el rescate de valores, por ello en ellos se encuentra el fomentar valores (respeto, libertad, amor, solidaridad, honestidad, tolerancia, etc.).</p> <p>Lo importante de estos objetivos es que estén ligados a la realidad parcial que podemos percibir y "adaptarse a las circunstancias sociales ...Si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario" (Mayntz, 1990:90)</p> <p>Dentro de las organizaciones existen conflictos de</p>	<p>En la preparatoria existe un doble objetivo dentro del objetivo principal: y es el del proceso enseñanza-aprendizaje y del rescate de valores: en donde por atender a uno, el otro queda descuidado.</p> <p>Para que haya funcionamiento y eficacia es necesario que haya un encadenamiento entre las actividades.</p> <p>La capacitación es un objetivo, ya que se requiere de actualización continua y especializada en ciertas áreas y donde se ofrecen temas relacionadas con el quehacer docente; dándole herramientas para su relación con los alumnos.</p> <p>Existe una amplia correlación entre los objetivos y la estructura. Poniendo como ejemplo: que si existe un cambio de objetivos trae a su vez modificaciones en la estructura, esto no quiere decir que la cambie, la reintegra o desintegra.</p>	<p>***</p>

	objetivos: lo que se traduce cuando se siguen varios objetivos que no están conectados y que no llevan una continuidad.		
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>UNA ORGANIZACIÓN FORMADA</b>	La estructura de la organización, es ese ensamblaje que lo conforman los elementos relativamente estables y duraderos, como: la división del trabajo, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias.	Son todas esas relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas: es la base de la organización, que aunque en los hechos reales no coincidan, son los que le dan el nacimiento como organización.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>INTEGRACIÓN</b>	Toda organización social ha comenzado por la cooperación y la división del trabajo "la idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recursos humanos disponibles dentro de la organización o cualquier otra racionalización" (Schein: 1982:12). Esto es, la existencia de un equipo que se integre en un lugar y tiempo determinados, los cuales trabajan de manera planificada en un mismo proceso de producción.	Dentro de la Preparatoria, todos los integrantes tienen un lugar de trabajo, que es el propio plantel, las instalaciones: un horario, hay planificación basada en reglamentos tanto para los alumnos como para los maestros; y esto cuenta con un plan de estudios de las asignaturas que les corresponden: lo que lleva a realizar o proporcionar el servicio educativo del nivel bachillerato. La cooperación le da entrada a la formalidad que rige a la mayoría de las organizaciones. La división de trabajo, ese delegado de funciones que posee o va a poseer cada individuo, que en conjunto dará el cumplimiento del proceso de producción de la mercancía o servicio. Cada miembro posee una función específica sea permanente o temporal, pero queda realce a su papel dentro de la organización. Uno de los elementos importantes en el papel que desempeñan los miembros: entendiéndose por papel "el complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado" (Mayntz: 1990:106). Los miembros quienes pertenecen a una organización, poseen un papel y a su vez pertenecen a un grupo formal y/o informal. Esto se puede observar dentro del organigrama de la institución: ya que mientras se encuentre dentro de él, se puede llamar como grupo formal, porque está plenamente identificado como tal. Lo que le da también ese grado es la existencia de jerarquías (pirámide) que puede dar pie a la formación de esos grupos.	Más que la formación de grupos, es la unificación de cada una de las partes de la organización, así como la coordinación de actividades: una composición de elementos formando a la organización en un todo productivo para lograr fines en común.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LO FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	La formalidad le genera a la organización el orden, que le dará las pautas necesarias para que funcione, quizás bien, quizás mal, no se sabe: pero si se sabrá el seguimiento que se lleva a cabo, dando armas para las estrategias que hagan mejor a la organización. El organigrama "representación gráfica... constituido por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos y secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. (Mayntz: 1991:119)	En la mayoría de las empresas existen jerarquías que son observables dentro de un grafo llamado organigrama, es regularmente una estructura piramidal donde se encuentran los papeles de cada individuo perteneciente y de cuales depende mediata o inmediatamente (jefes - subordinados). De cierta manera todo el personal cumple las funciones más que por conocimiento previo de ellas por la lógica que tiene cada puesto.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>REGLAMENTOS Y MANUALES</b>	Para que los subsistemas (grupos formales) lleven un orden, se rigen por reglamentos: esa normatividad de lineamientos que nos dan los derechos, las obligaciones, funciones, etc. de cada miembro de la organización debe tener y debe hacer. Los que tienen dentro de la Preparatoria son los siguientes: MANUALES DE FUNCIONES: donde se constituyen todas las actividades que tienen los directivos, secretarios escolares, orientadores, docentes, personal administrativo y personal de intendencia. LEY DEL TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO Y MUNICIPIOS: ordenar legalmente para servir con honestidad y eficiencia a una sociedad cada vez más compleja y exigente. DISPOSICIÓN REGLAMENTARIA EN MATERIA LABORAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DOCENTES DEL SUBSISTEMA EDUCATIVO ESTATAL: reglamento de capacitación, de seguridad e higiene en el trabajo, de condiciones generales de trabajo para los servidores públicos. BASES INSTRUCTIVAS: se reglamentan las cuotas así como las inasistencias y el número de materias reprobadas. REGLAMENTO INTERNO DE LA PREPARATORIA OFICIAL NO.118. REGLAMENTO DE LABORATORIO DE CÓMPUTO: en cuanto al comportamiento de los usuarios, del uso de equipos, de seguridad, de aseo etc.	Esto da un grado de formalización porque todo lo establecido lo ordena un reglamento. Todo esto nos lleva a que el objetivo de la Preparatoria se pueda llevar a cabo en el proceso formal de trabajo. Sin embargo la formalidad no lo es todo, sólo auxilia a los miembros con su labor, con el conocimiento de sus derechos y obligaciones. Establecer estos lineamientos no sólo con reglas rígidas que llenan de una falsa burocracia, no, sino en el sentido escrito de una burocracia planeada-organizada: que le da a cada institución los procesos para llevar a cabo de forma sistemática sus actividades encaminadas a su fin.	Lo importante aquí es saber si los integrantes de la Preparatoria conocen estos reglamentos y manuales de funciones, porque de nada sirve contar con ellos, si estos no se dan a conocer pero sobre todo si no se llevan a cabo.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
RECURSOS	<p>RECURSOS TECNOLÓGICOS Y MATERIALES</p> <p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Tres edificios, 15 aulas, 4 computadoras en Servicios Escolares, 1 computadora en Dirección, 1 computadora en Subdirección, mobiliario indispensable para los 588 alumnos (butacas, pizarrones), sala de cómputo, centro de fotocopiado, estacionamiento, canchas y material didáctico general.</p> <p>2 directivos, 6 orientadores, 1 responsable de Servicios Escolares, 28 profesores, 4 secretarías y 2 de intendencia, 48 miembros que pertenecen a la Preparatoria Oficial No.118.</p> <p>Es inevitable no dejar pasar a los miembros de la organización; ya que son ellos los que determinan los mecanismos de control, de poder, de autoridad, de comunicación: lo que al fin y al cabo le da el grado de funcionalidad, existencia o de desaparición.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PODER Y AUTORIDAD	<p>Dentro de la estructura formal se encuentran las formas de poder // autoridad. Para que las actividades queden coordinadas es necesario que unos manden y otros obedezcan, y esto se dicta de acuerdo a las jerarquías que se grafican en el organigrama.</p> <p>PODER "cualquier relación donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda la resistencia" (Thompson en Salaman: 1989)</p> <p>Una de las características ejercidas por quienes poseen el poder es la</p> <p>AUTORIDAD: en donde se pueden observar rasgos de su personalidad y esto se distingue por las tres clases de autoridad que marca Weber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoridad Carismática, basada en las características consagradas sobresalientes del individuo.</li> <li>2. Autoridad Tradicional, basada en el respeto a las costumbres.</li> <li>3. Autoridad Legal, basada en el código de reglas jurídicas y regulaciones" (Thomson en Salaman: 1989).</li> </ol>	<p>Dentro de la escuela el poder se ha encontrado en 3 etapas, distinguidas por tres cambios directivos.</p> <p>La primera etapa fue de consenso, se delegaban coordinadores de algún proyecto de acuerdo al perfil y los objetivos que se tenían que llevar a cabo; de ahí se consensaban propuestas y actividades.</p> <p>En la segunda etapa, se imponía y se acataban las instrucciones "las reglas se acatan no se discuten"; lo que daba como resultado que los proyectos quedarán inconclusos o de baja calidad.</p> <p>En la tercera, sólo se delega los proyectos a pocos días de la realización oficial, tuvieran o no que ver con los perfiles de los profesores, lo que concluía que los eventos se desfazarán de los objetivos.</p> <p>Se sabe que el poder se ejerce, sin embargo es necesaria la participación de los otros para que se pueda implantar, ya sea por la vía de la imposición absoluta o por el consenso, es indispensable que en quien recaiga este poder debe saber equilibrar, usar una y otra cuando así se juzgue necesario.</p> <p>La dirección actual de la escuela se rige dentro de las tres clases, pero en diferentes momentos.</p> <p>La preparatoria es autoritaria, porque aunque se pueda llegara consenso en algunos casos siempre está pendiente la cabeza de la organización, y es ella la que da los lineamientos, delega funciones y mantiene las reglas y normas en vigor.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CONTROL Y MOTIVACIÓN	***	<p>El control es necesario para el funcionamiento de cualquier organización, si se está hablando de individuos, donde se sabe que cada uno es único, y que es complicado mantenerlos en equilibrio; entonces el control pasará a ser una medida para ordenar y organizar</p> <p>En la preparatoria, el director es la máxima autoridad, es el que toma las decisiones, delega funciones y propone. El incentivo es por parte del Gobierno del Estado de México quien proporciona el dinero para las plantas docentes. Sin embargo dentro de la preparatoria, a nivel interno se gestionan otro tipo de motivadores y aunque el papel o rol es el mismo, en ocasiones éste se vuelve intermediario: dándole así otro realce a la motivación.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
MOTIVACIÓN	<p>Todos los individuos, como personas, tenemos necesidades, impulsos e instintos que tienen su origen biológico; pero esta se van también aprendiendo por la cultura o subcultura donde se desenvuelve; y esto adquiere otros matices cuando se relacionan con su trabajo.</p> <p>La motivación posee un grado de formalidad que principalmente se encuentra estipulada en los sueldos: bonos de productividad, puntualidad, asistencia, etc. que le dan al individuo cierto grado de responsabilidad y competitividad para obtenerlo.</p> <p>Existe en toda organización mecanismo de motivación, que se ocupa en muchas y diversas ocasiones como medio de control, "te doy esto, a cambio de otro", lo que le da a la organización mayor productividad, esto no quiere decir que todas las personas tengan que estar a gusto; pero en una</p>	<p>Dentro de la Preparatoria, la principal fuente de motivación por parte de las autoridades del Gobierno del Estado de México es económica: por el día del maestro, por asistir a actos cívicos en días festivos, apoyo a útiles escolares, apoyo con material didáctico, bono de productividad, gratificación de organización escolar, días económicos, gratificación especial, aguinaldo, prima vacacional, despensa y actividades culturales.</p> <p>Otro tipo de motivación formal son: reconocimientos oficiales por participación en eventos culturales, deportivos y académicos, agradecimientos por escrito cuando se colabora en juntas, exposiciones en las juntas</p>	***

	sociedad donde no hay mucha solvencia económica, el que den más dinero por horas extras, por proyecto, por puntualidad, o algún otro tipo de bono, nunca está de más.	de academia o en la planeación institucional, o en la ayuda a la organización de algún evento: por parte de la dirección escolar.	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CONTRATO PSICOLÓGICO</b>	<p>Aunado a la motivación formalmente establecida, se encuentra el contrato psicológico: que es "conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización" (Schein:1982:21)</p> <p>El contrato psicológico se refiere a todos esos elementos no estipulados de manera formal y explícita; pero que desea el miembro para realizar mejor su trabajo, y va desde el salario, horario y la estancia dentro de la organización; que "implica además que cada miembro que desempeña un rol... tiene también expectativas sobre cosas como el salario... jornadas laborales, prestaciones y ventajas del empleo, garantía que no lo van a despedir... etc." (Schein:1982:21)</p> <p>También están las expectativas por parte de la organización, que van desde la imagen, la lealtad, y que lo que se haga sea por el bien de ellos.</p>	<p>En primera instancia se menciona la actitud de l director, quien genera confianza entre los miembros y por su don del convencimiento, por su forma de dirigirse a las personas. La motivación y el interés es la labor diaria que se manifiesta en el aula, en la institución en general y a nivel general.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN</b>	<p>La comunicación: es lo que comienza y da forma a las relaciones que se ejercen dentro y fuera de la organización.</p> <p>Por ello existe una estructura de la comunicación donde se involucra: órdenes y mandatos, información -la que se necesita- para decidir y ordenar, se representa gráficamente por el organigrama; ya que proporciona el grafo que se encuentra "unidos por líneas y puntos, símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades" (Morgan: 1990:119)</p>	<p>Es donde se expresa la forma real de la comunicación, de acuerdo al organigrama, la transmisión de órdenes y mandatos, que en este caso es en forma oral y escrita, y son: notificaciones (eventos, proyectos, académicas, algún cambio de última hora - horario, uniforme, etc.), informaciones (juntas, participaciones en algún proyecto interno).</p> <p>Cuando se van a delegar funciones se hacen por escrito (actualmente), se manda el documento donde el profesor debe firmar de enterado; y así pasa con cada evento que se llevará a cabo, y en ocasiones, cuando se amerita, la comunicación es oral por parte del director, sobre todo si se trata de algo netamente confidencial.</p> <p>En algunos casos la información no está clara y eso logra que la comunicación no sea eficaz y por consiguiente no se realice de acuerdo al objetivo que tenga la transmisión de esos datos.</p> <p>Pero aquí no se queda este proceso, el que tiene más importancia, porque es el que se encamina hacia el objetivo del centro educativo: "la difusión del saber y la influencia pedagógica, actividades, en suma, que consiste en una comunicación oral y directa entre los maestros y los alumnos" (Mayntz: 1990:117). Aquí se gesta la comunicación en su forma más amplia por ser parte del saber educativo.</p> <p>Dentro de cualquier institución educativa se generan infinidad de relaciones: maestro - alumno, alumno-alumno, directivos-maestros, directivos-alumnos, maestro-maestro; que de alguna manera ayudan a involucrarse con los cometidos de la escuela: en la manera en que ven la unión de los profesores, la amistad, el respeto, la educación, etc: sirve como ejemplo hacia los alumnos.</p> <p>En la Preparatoria la comunicación es amplia para cada miembro, de manera estrecha, institucional, formal o informal se percibe en cada ámbito. Esto tiene que ver con la creación de los grupos y el que se persiga el fin que tiene la organización. De manera concreta es lineal, sin embargo en la práctica diaria, el trato es directo.</p> <p>En ocasiones la información o documentación que se manda desde instancias superiores (Departamento de Educación o del Sindicato), se queda solo entre los directivos (en el mejor de los casos), y son ellos que de acuerdo a ciertos intereses, destapan la información cuando así lo juzgan necesario. Y dentro de la Preparatoria, entre los mismos docentes se cubre información que puede ser de vital importancia, girando a intereses personales: elementos que van impidiendo que las relaciones comunicativas que tienen que ir hacia el fin común no se cumpla y se vaya bloqueando.</p> <p>El que tiene y maneja la información es el director, debido a los contactos que tiene en el exterior, quien en algunos casos hace participe a la subdirección, sin embargo de aquí no baja la información en tiempo y forma, lo que ocasiona retrasos o baja calidad del trabajo, por la premura con que se realiza. Por todo esto es importante que la comunicación sea abierta, que la autoridad y el control ejercidos sea con una visión general de que el elemento movilizador de toda organización es la comunicación: por lo que se crean las empresas o instituciones, se ordenan las jerarquías, se dispone del control necesario, y se le da el realce a las necesidades de los miembros. De aquí nace la necesidad de que los miembros que integran la organización sean elegidos de la manera más idónea para beneficiar a la empresa a la cual van a pertenecer.</p>	***
<b>PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO</b>	<p>El reclutamiento, depende en primera instancia de la actitud de los miembros</p>	<p>Dentro de la Preparatoria no hay un documento donde se encuentre formalizado el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Para el reclutamiento, asisten todos los profesores que tienen el</p>	***

	<p>frente al objetivo: ya sea que esté de acuerdo, o que por algún interés personal acepte ingresar, los motivos que tiene para ingresar a esa y no otra organización.</p> <p>Cuando se recluta, se ofrece algunas ventajas: la posibilidad de un ascenso, sueldo atractivo, buena reputación, prestigio personal.</p> <p>La selección es cuando el reclutado se ha sometido a diversas pruebas y entrevistas, ya que se le han practicado, se lleva a cabo la inducción, que es cuando el miembro dice que sí, cuando ya se ha hecho de su conocimiento: sueldo, función, horario, ser presentado ante los demás miembros, así como una visita por la institución a la que va a pertenecer.</p> <p>Después que el personal está contratado formalmente, se somete al entrenamiento, capacitación, donde se aprenden hacer las tareas, cursos de relaciones humanas, valores, etc.</p>	<p>conocimiento de la existencia de la Preparatoria, quienes llevan su currículo y piden horas en algunas materias.</p> <p>Para la selección, asisten a una entrevista con el director quien realiza preguntas como: ¿perspectivas de trabajo?, ¿dinámica de clase?, ¿a qué se ha dedicado y por qué decidió incorporarse a la docencia?, ¿cuál es la visión de los adolescentes?, entre otras, después se les pide algunos documentos (acta de nacimiento, certificado médico, preparación profesional, credencial de elector y la solicitud).</p> <p>De ser aceptados se hacen constantes revisiones para tomar la decisión de contratación. Después les llega el nombramiento que estipula el tipo de puesto, las horas, el sueldo y la escuela donde laborará.</p> <p>La inducción es darles la materia, las horas, los grupos y el programa que tendrá que cubrir. Hay cursos de actualización los maestros tienen talleres, conferencias que le permitan impartir de manera funcional la clase.</p> <p>Lo único que no queda claro, es el porqué no se dice cuales son las funciones específicas de cada miembro: se deduce por la dinámica diaria, mas no es específica en el contrato o por el diálogo.</p> <p>Esto es uno de los procesos más detallados y debe ser el mas importante: ya que las organizaciones son los individuos, ellos la hacen, la desarrollan y en ocasiones la derrumban o acrecientan: por ello se tiene que dar mayor énfasis y escoger a la gente pertinente que se guíe más hacia el fin y los objetivos de la organización.</p>	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROBLEMÁTICAS	<p>"Actividades y relaciones determinantes por reglas firmemente establecidas... por tanto organizar significa crear reglas generales y duraderas para la actuación dirigida a un fin" (Mayntz: 1991:112)</p>	<p>Dentro de la Preparatoria existen diversas áreas de atención, porque debido a su corta existencia aún falta reglamentar o manualizar algunas cuestiones, por ejemplo:</p> <p>No hay plaza para el área administrativa, no está organizada la documentación, no hay un procedimiento para revisar el seguimiento de evaluación, la falta de comunicación entre los orientadores, secretario escolar, directivos a cerca del seguimiento que se lleva de los alumnos irregulares.</p> <p>La intolerancia, el que siempre quiere sobresalir uno más que otro, la no participación atrasa la actividad. El perfil de los maestros no concuerda con las materias que imparten.</p> <p>Uno de los principales problemas son los cambios directivos, lo que ha traído transformaciones en reglamentos internos, desajustes docentes, descontento en el alumnado.</p> <p>De manera general el área de atención urgente es la comunicación, que por diversas causas provoca la falta de toma de decisiones, la no centralización de los proyectos, que haya fallas en lo administrativo y en los eventos; y en el cambio de directivos donde no llegan a acoplarse a lo que hay sino a imponer sus modos y formas sin observar el terreno al que se están enfrentando, lo que no siempre es funcional para la escuela.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>Cultura "metafóricamente [se deriva] de la idea de 'cultivo', el proceso de cuidar y desarrollar la tierra... refiriéndose a los modos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimiento, ideologías, valores, leyes y un ritual diario" (Morgan:1991:100)</p>	<p>Todo lo que se encuentra, fuera y dentro de la organización forma parte de la cultura, los miembros de éstas son seres humanos que ya traen consigo conocimiento, ideologías, valores, costumbres, hábitos que enmarcan su comportamiento y sus relaciones con los demás seres que integran la organización. Lo que permite su adaptación a la estructura permitiendo el bueno o mal funcionamiento.</p> <p>En la Preparatoria hay muchas cosas que la diferencian entre el debe ser y el ser: entre eso que está y que no se lleva acabo como tal, donde siempre hay modificaciones entre lo escrito y lo real, como se puede decir "entre teoría y práctica".</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
POSIBLES SOLUCIONES	<p>El punto más importante para vivir en sociedad es la comunicación, con ella somos capaces de expresar, informar y por consiguiente reflexionar y</p>	<p>La comunicación es el antídoto para la incertidumbre, es el condimento para que las relaciones sociales se lleven con armonía, no en el sentido estricto de la palabra "correspondencia establecida entre dos cosas", sino que con el motivo que se requiere para realización de la función pertinente.</p> <p>Dentro de la preparatoria este requerimiento innato que es la habilidad de comunicarnos, no se lleva</p>	<p>Desde luego que la comunicación puede ser la solución a los problemas que se presentan en sociedad: pero no hay que verla como la solución perfecta o como el milagro que todo resuelve; más bien, puede ser tomada como la mejor opción para mediar las situaciones. Es decir, con la comunicación, otras herramientas y con ayuda de otras áreas</p>

<p>encontrar posibles soluciones a los problemas que se van presentando. Las organizaciones son punto de reunión de individuos que se rigen bajo algunas normas y lineamientos para llevar un proceso que llevan al cumplimiento de objetivos y el logro del fin que marca a la organización como tal.</p>	<p>acabo como se supone que debe ser (Ego- mensaje- Alter), lo que provoca la desinformación, la mala interpretación y el conflicto.</p> <p>Maestro- alumno: no aclaran las reglas establecidas dentro del salón.</p> <p>Maestro- maestro: las reuniones se cambian a cada instante por la poca disponibilidad de los profesores; o solo se avisa el mismo día, lo que ocasiona que no se tenga preparado algo.</p> <p>Director- subdirectora- orientadores: no hay comunicación, o la orden que da uno el otro no la respalda o aprueba, lo que hace tener a la expectativa a otro, o simplemente no se dicen las cosas que a veces se tornan problemas.</p> <p>Maestro- directivos: se encomiendan proyectos de un momento a otro, no se establecen los objetivos principales, cuando alguien desea hacer una actividad extracurricular es necesario realizar el proyecto que se queda estacionado por algún tiempo, y cuando se le da salida hay poco tiempo para la realización.</p> <p>Es necesaria la disponibilidad de los maestros, tanto en tiempo como en espacio, para poder llegar a consensos que les dé una perspectiva más amplia de los problemas tratados, y se abra el abanico de posibilidades- soluciones, que le den salida y la armonía necesaria a lo tratado.</p> <p>Parte de la disponibilidad es también el querer comunicarnos, es importante que la información requerida sea conocida por las personas apropiadas: para que se deje un poco más la historia de vida que se trae (carácter, creencias, experiencias, actitud etc.).</p> <p>Es necesario el reconocimiento por parte de los directivos que entren, que vean la funcionalidad de lo que está y sobre ello cambiar, no perdiendo los objetivos importantes de la escuela, y sobre todo sintiéndose parte de ella.</p> <p>Los directivos son los dirigentes de la organización, son los que dan el batuzo de salida, dando comienzo a toda dinámica institucional: cuando comienza uno y llega otro a terminar, cuando este último sus intereses parten de otro modo, el descontrol es normal.</p>	<p>podemos lograr soluciones. La comunicación debe estar presente como mediadora y no hay que dejarla de lado. A pesar de que la comunicación esta tan presente en nuestra vida diaria, en muchas ocasiones no se le da la importancia que debería tener y la tenemos frente nuestro y la ignoramos. El comunicarnos es tan normal y tan rutinario que pasa desapercibida, sin saber que puede ser la clave para solucionar nuestros problemas.</p> <p>Y como mencionaba anteriormente, no sólo la comunicación, sino en conjunto y equipo de las demás áreas, llegar a acuerdos.</p> <p>Lo que consideraría como una posible solución es, que existiera un área de comunicación encargada de abrir los canales de comunicación que hasta el momento se encuentran obstruidos por el desinterés, el mal reconocimiento, por la falta de objetivos precisos y otros aspectos derivados: también se encargaría de mediar las relaciones entre maestro- alumno, maestro- maestro, director- subdirectora- orientadores, maestros y directivos, hasta con el público externo.</p> <p>Esta área de comunicación sugeriría soluciones comunicativas desde luego, estableciendo acuerdos con los directivos y demás integrantes para buscar, acordar soluciones y propuestas para el buen funcionamiento de la organización.</p> <p>De igual manera la área de comunicación ayudaría mucho apoyando a dar a conocer la información requerida a la hora de los ingresos del personal nuevo, para que conozcan de arriba a bajo la Preparatoria, y no nada mas del personal administrativo, también participar en dar a conocer la información necesaria a los alumnos tanto de nuevo ingreso como a los ya integrados.</p>
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>UN FUTURO INCIERTO</b></p>	<p>La preparatoria se encuentra en un alto grado de formalidad, pues las reglas y normas externas son dictadas por otras instancias gubernamentales y dependen de ellas. Esto tiene que ver directamente con el entorno: sin embargo esta estructura formalizada se contraponen a la real, lo que hace que cada norma sea flexible de acuerdo a la situación presentada.</p> <p>Una estructura se crea a partir de la dinámica existente tanto del entorno como de los miembros, y los cambios que se gestan también dependen de ellos: "Los componentes tienen capacidades limitadas para procesar información" (Morgan, 1991:69).</p> <p>Parte de la educación de los miembros es el papel o la función que tiene dentro de la organización: para que éste se lleve a cabo se "requiere de gran cantidad de información para ser procesada por los tomadores de decisiones durante el desarrollo de su tarea" (Morgan, 1991:70). Lo que da a entender que mientras la información se tenga y se maneje adecuadamente bajo la batuta de un buen dirigente y de los procesos que se lleven a cabo de manera que los objetivos se cumplan, el futuro de todo centro educativo podrá ser descendente y fructífero.</p> <p>Es importante establecer que hay elementos funcionales que ayudan a que las organizaciones se mantengan, y van desde el reclutamiento, selección del personal: el control, la motivación como incentivo a los miembros, la comunicación y la cultura que envuelve a la organización.</p> <p>Estos niveles y formas de la organización ya establecidos inciden directamente en los actores debido a que son los que le dan las pausas a los procesos productivos, y por ello comienzan sus modos de agruparse para cumplir sus metas y los incentivos que lo motivan a la realización del trabajo.</p>	<p>***</p>	<p>***</p>

## FUNCIONAMIENTO

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LO FORMAL VS LO FUNCIONAL</b>	<p>Dentro de todas las organizaciones existen dos apartados importantes que le dan vida a las instituciones: una es la parte formal, en donde se establece: la filosofía, objetivos, la historia, las normas, reglas, los procesos que se deben seguir para que se lleven a cabo los objetivos o el fin que persigue la organización de manera ideal. Dándole el sustento legal a toda organización.</p> <p>Y se encuentra la parte real, que son todas esas acciones que se llevan a cabo y que le dan el funcionamiento a la organización y que en muchas ocasiones no coincide con esa parte formal o ideal.</p> <p>Las organizaciones son un sistema social, entendiendo por sistema social, al conjunto de sujetos que interactúan en un entorno a partir de algunas situaciones con el objeto de obtener gratificaciones: siendo sus interacciones mediadas por subsistemas simbólicos.</p> <p>Los sujetos son actores, porque se representan ante los otros y se modifican de acuerdo a la interacción que llevan a cabo. A esas situaciones que se desprenden a partir de cómo se comportan de acuerdo a su propia personalidad, a lo que piensa de los otros y de lo que piensa de los grupos existentes en la institución.</p> <p>Todo individuo necesita gratificaciones simbólicas y/o materiales, que van desde las monetarias hasta el reconocimiento o prestigio; por pertenecer a una organización determinada. Todo eso se encuentra envuelto en acciones, en esas actividades que hacen al actor y hace el actor, y que a fin de cuentas dan el funcionamiento a la institución.</p>	<p>La Preparatoria es formalizada sólo en normas y reglas tanto para el personal como para los alumnos.</p> <p>Los procesos de trabajo no se encuentran especificados en diagrama de flujo; pero se encuentran estipulados en el programa de trabajo general, la realización de eventos son instrucciones verbales o escritas en oficios, donde el profesor encargado de alguna actividad firma de enterado, explicándole, hora, día, actividad y se le dan las facilidades para adquirir el material y/o colaboración de algunos alumnos o profesores, según lo requiera la actividad.</p> <p>En el proceso de clase no se cumple como tal, en clase, al alumno no se le da el objetivo ni el tema del día, sólo en algunas ocasiones se evalúa para saber si se cumple el objetivo o no.</p> <p>El problema que enmarca al proceso, referente a la asistencia, la firma y los retrasos de horas clase; pueden existir diversas causas por el retraso o la no asistencia; sin embargo cuando es consecutivo es lógica la existencia de un problema, que puede ser la inconformidad con algún aspecto de la institución.</p> <p>Desprendiendo la falta de productividad y el papel erróneo de cada docente.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p><b>IMPLICACIONES:</b> "un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín, 1993:96)</p> <p>1. <b>Obligatorios:</b> "cuando la desaparición de esos elementos tienen como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema" (Martín: 1991:97)</p> <p>2. <b>Optativos:</b> "cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro" (Martín, 1991:98)</p> <p>3. <b>Incorporados:</b> "existen elementos que sin ser obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se encuentran, aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema." (Martín: 1991:98)</p> <p><b>DISTINCIÓN:</b> "un componente se distingue de otro en el interior de un sistema dado, cuando las diferencias que existen entre ellos, o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín: 1991:99) estas diferencias pueden ser:</p> <p>Estructural: "existe al menos una configuración o estado del sistema en el cual la existencia de ese componente es necesario para que ocupe al menos una de las posiciones que presentan esa configuración, sin que en esa configuración tal posición puede ser ocupada por otros componentes" (Martín: 1991:99)</p> <p>b) Funcional: "existe al menos una configuración o estado del sistema, en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asume al menos una de las funciones que contiene ese estado tales funciones puedan ser asumidas por otros componentes" (Martín: 1991:99)</p> <p><b>RELACIONES:</b> "un componente pertenece a un sistema dado cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes del sistema son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín: 1991:100). Estas dependencias pueden ser: solidarias, causales, específicas. Todos estos elementos se encuentran enlazados de manera formal y/o real en el organigrama.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LOS ELEMENTOS CREAN LAS ORGANIZACIONES</b>	<p>Dentro de la Preparatoria Oficial No. 118 existen diversos elementos que se encuentran implícitos en el</p>	<p>En la preparatoria se encuentran tres elementos obligatorios: la dirección escolar, el personal docente y los alumnos. El director, porque es necesario una imagen de poder, una persona que coordine y organice a detalle de manera real y tangible. Los docentes porque son encargados de impartir cátedra, de dar las herramientas necesarias para que el alumno tenga los conocimientos que pueda integrar a su forma de vida. Y los alumnos, porque</p>	<p>La ausencia de elementos fundamentales en una organización desde luego que propicia conflictos y sobre</p>



	<p>organigrama. El organigrama real o formal se encuentra estipulados departamentos que no se han presentado porque carecen de fundamento para decirse que son funcionales: sin embargo se encuentran establecidos.</p>	<p>son a los que va dirigido el servicio, sin ellos como tal, la organización se desvanece.</p> <p>Un factor importante en la escuela recae en la persona del director fundador: quien en su ausencia y dando paso a otras direcciones, trae consigo la aparición de conflictos internos (deserción escolar, malos manejos en las finanzas, clima organizacional- alumnos, docentes y padres de familia- bajo: creándose grupos de choque entre el profesorado y entre los docentes y directivo).</p> <p>Junto con los elementos obligatorios, se encuentran los optativos, está la subdirección escolar, personal administrativo, personal de intendencia. El personal docente (principalmente orientadores) se hizo cargo de lo administrativo y coordinación académica.</p> <p>Es importante distinguir a los elementos, ya que proporciona el dato principal de cual es lo necesario para la organización e identificar en donde se está fallado o en donde se están teniendo mayor número de aciertos, dando pie a la búsqueda de soluciones en caso necesario.</p> <p>Todos estos elementos estando dentro del sistema mantienen relaciones, lo que le da el funcionamiento, realizando o afectando al sistema.</p> <p>La problemática que se puede distinguir es dentro de las relaciones y más que de estructura es de actores: cuando alguno de los elementos trae algún conflicto interfiere en la labor de los demás componentes del sistema: además algunos actores se han agrupado, dando paso a equipos de poder. Que en primera instancia se manifestó por la separación que uno de los directivos (el segundo) impuso, al equipo fundador y el equipo que le siguió: proporcionando choques y un ambiente de trabajo tenso: chismes, estados de ánimos cambiantes, etc.</p> <p>Siendo los docentes uno de los elementos fundamentales, el problema no es tanto las faltas o retardos: sino los factores que se desprenden a partir de esto: al poseer una relación solidaria con el director y subdirectora, y específica con todos los demás docentes.</p> <p>Esto desemboca en una problemática de clima organizacional: los cambios directivos, la inadaptabilidad de los elementos del sistema, los liderazgos, las personalidades diversas ocasionan que el funcionamiento de la Preparatoria se vea mermado.</p> <p>Los elementos y componentes son indispensables para la existencia de la organización, y por lo tanto dignos de analizar, e identificar cada componente que resalte estrategias para solucionar las problemáticas existencias.</p>	<p>todo si estos no son detectados a tiempo o no se les da la solución adecuada. Cuando en elemento falta automáticamente el proceso de trabajo se modifica y este puede ser para bien si el reemplazo es el adecuado y tiene la capacidad y los conocimientos para reemplazar lo ausente o para mal si no se considera la ausencia y cuando se toma en cuenta tienden a cubrir este elemento con cualquier otro. Se delegan funciones que no corresponden, las funciones se modifican, y con ello se desconoce quién realiza qué, con ello se desencadenan descuidos, falta de atención y el funcionamiento comienza a cambiar.</p>
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p>PROCESO DE ASISTENCIA FORMAL</p>	<p>1. El docente, firma su entrada a tiempo contando con 5'.  1.1 Si no firma, se le descuenta la hora no firmada.  1.2 Si no asiste se le descuenta el número de horas que tenía ese día.  2. Entra a clase.  3. Sale de clase a tiempo (5').  4. Entra a la siguiente clase a tiempo (5').  5. Termina de su carga horaria del día, se retira.  Y fin del proceso.</p>	<p>***</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p>PROCESO DE TRABAJO REAL</p>	<p>1.El docente firma su entrada (retardo)  1.1El docente no firma y entra a clase (retardo)  1.2 El docente no asiste se le descuentan las horas que tenía en ese día.  2. Entra a clase (retardo).  3. Sale de clase (retardo).  4. Entra a la siguiente clase (retardo).  5. Termina de su carga horaria del día, se retira.  Y fin del proceso.</p>	<p>El retardo del maestro trae consigo que las horas se reduzcan a 25 o 30 minutos, lo que si se contabiliza durante el ciclo escolar, resultará que el programa no se cumpla.</p> <p>Independientemente del retardo o de la no asistencia, cuando el profesor por algún descuido no firma y las hojas de firma son revisadas por supervisión o auditoria, y se encuentran en blanco, se confirma si se le pago o no completo, si así fue entonces esa hora se le cobran al director del plantel o en su defecto se hace una negociación entre docente y directivo para pagar la multa correspondiente: dejando un costo a la institución, al director y al docente, según sea el caso.</p> <p>¿Por qué la inasistencia o el retardo de los profesores?, se encuentran algunas variantes: poca importancia ante la actividad que se desempeña, inconformidad tanto a nivel institución como personal. Lo que provoca que la productividad y el clima organizacional se ven afectados y sea el principal problema a tratar, y en la calidad del servicio ofrecido, así como costos psicológicos o humanos, satisfacción/ insatisfacción.</p>	<p>Evidentemente son dos procesos distintos a causa de los retardos, el proceso ideal se modifica completamente y si no asisten los docentes no hay proceso y se pierde mucho.</p> <p>Esto puede ser ocasionado por alguna insatisfacción y falta de interés en su trabajo por parte de los docentes. Y falta de interés por parte de las autoridades por no estar al tanto en que se cumplan las normas, los objetivos de la preparatoria. Porque no basta sólo con sancionarlos económicamente, se requiere de más presión por inculcar la responsabilidad y la puntualidad, que más que ser normas son valores.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>HOJA DE INSPECCIÓN EN CUANTO A PRODUCTIVIDAD VS PERSONALIDAD</b>	La hoja de inspección es un instrumento que ayuda a organizar los datos que se están midiendo, proporcionando una visión completa del fenómeno analizado. En este caso particular, se contabilizan las inasistencias, los retardos, los tiempos reales, las pérdidas de cada día en su totalidad; lo que nos va arrojar información de la satisfacción o no de los profesores al permanecer en la Preparatoria.	Ante los retardos en clase se instituyó una hoja de evaluación donde los alumnos llenan la hora real a la que entran los profesores a clase, si se da continuidad a los temas, si se presenta el objetivo y el tema del día, y se realizan alguna dinámica, ejercicio o práctica donde puedan ellos llevar a la vida cotidiana lo aprendido. Estos procesos de sistematización, hacen leer a la organización como baja en eficacia y alta en eficiencia: ya que todos estos son proyectos emergentes que tienden a la problemática que se presenta, sólo cuando ya se presentó el suceso: no se prevé con más tiempo de anticipación. Sin embargo, todo esto hace que la escuela sea baja en eficiencia: porque si se hicieran así no existirían planes emergentes, y alta eficiencia, porque las actividades se llevan a cabo en tiempo, lugar y forma. Cada elemento innisciudo trae costos: económicos, cuando los maestros no firman. En (enero) 12 días no firmaron los profesores, de 19 días que se impartieron clases al mes: el costo económico sería de \$120 a \$200 pesos más la multa correspondiente por cada uno. Costos materiales:: cuando el material ocupado se desperdicia por descuido, por algunas equivocaciones administrativas: el llenado de boletas bimestrales y semestrales, tienen que llevar una rigurosa revisión para que no haya errores, y si los hay tiene que repetir todo, convirtiéndose en costos materiales (papel, tinta, impresoras, luz eléctrica y energía humana). Y costos psicológicos cuando las necesidades emocionales de los miembros de la organización son insatisfechos.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LOS ACTORES</b>	Los individuos elemento de las sociedades y que para sobrevivir se involucran en las empresas, instituciones y organizaciones. Siendo ellos los que las diseñan, las construyen, las estructuran, le dan forma y contenido: los que la hacen funcionar, y llevan a cabo los procesos, introduciendo sus habilidades, sus capacidades, sus destrezas, así como su personalidad.	Es así como los individuos se convierten en actores al desempeñar un rol y un papel que hace, deshace, transforma y modifica a las organizaciones, hacia dentro y fuera de ella.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESTILOS DE COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES SEGÚN EL TIPO DE PERSONALIDAD</b>	Entendiendo por personalidad " al patrón único de conductas relativamente estables [heredadas], así como de sentimientos, motivos, intereses y actitud que caracterizan a un individuo en particular y que lo hace único" (Almaguer, 1999:121) La personalidad es algo de lo que los seres humanos - actores no se pueden desprender, y es con lo que llega a la en la cual labora; y esto puede suceder u obstaculizar su desempeño laboral, la formación de equipos y el funcionamiento general de la institución. Tomando en cuenta los niveles de cooperación y asertividad se identifican cuatro tipos de personalidades centrales: organizador sensible, controlador/ líder, analítico "visionario" y persuasivo. Bajo esta tipificación se pudieron identificar las personalidades de los miembros que se obtuvieron de la observación.	Con las características de las cuatro tipificaciones se pudieron identificar las personalidades de los miembros. Las opciones para vincularse con los otros, para involucrarse con la observación, depende primero de la observación del sujeto para iniciar esas relaciones observación o darle la iniciativa a los otros, observación de mantenerlas o desterrarlas. Cuando se comienza una relación, existe una primera observación, preponderante para la creación de juicios con respecto a los otros: esas primeras ideas y acercamiento a los demás sujetos, se transmite por la percepción, por la observación.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>OBSERVAR ES COMENZAR A CONOCER</b>	La observación es una de las técnicas importantes para mirar a los otros por medio de los sentidos: en este proceso, del lado del investigador y poder identificar algunos fenómenos que interfieran en los procesos existentes en la organización. La observación es un procedimiento donde se recogen datos percibidos por el investigador sobre fenómenos existentes (naturales o producidos espontáneamente) en el presente; cumpliendo con los requisitos de la investigación sociológica- científica. Definiéndola como la forma de "advertir los hechos como espontáneos por escrito, en primer lugar se perciben tales hechos, los cuales, después, se expresan mediante palabras, signos u otros hechos, y precisamente el fundamento de la observación científica reside en la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista" (Baena:	El periodo de tiempo que se tomó por cada individuo fue de una semana, los profesores seleccionados fueron seis, el tiempo fue de del 27 de enero al 7 febrero. La ventaja de la realización es que puede servir como complemento a otras técnicas. En cuanto a las limitaciones fueron el poco tiempo para observar al actor. La postura del investigador presenta varias anotaciones, el tratar de percibir a los que forman su núcleo de trabajo; y donde el juicio previo de cada uno de ellos puede influir en las acotaciones hechas... pero también el conocimiento previo de ellos puede ayudar a significar algunos comportamientos no verbales o verbales. Pero siempre es interesante observar, porque en la medida que se van descubriendo datos importantes, se va proyectando el investigador, va encontrando que algunos de sus comportamientos verbales o no verbales también forman parte de él o ella... es cuando en esa mirada, al percibir nos percibimos, al buscar nos encontramos; y así podemos contar con más información para el desarrollo de la investigación, obteniendo una estrategia ganadora al llevar a cabo los objetivos planteados. Se pudo observar a los actores en su hábitat natural, que su capacidad para relacionarse con otros profesores es netamente para lo laboral: que solo algunos han sido capaces de buscar otro	***

	<p>1980:20)</p> <p>Se debe tener unidades de observación: entidades sustantivas que forman unidades de realidad más o menos independientes que poseen determinados atributos y propiedades, que son: los individuos, grupos sociales, las instituciones, los objetivos culturales.</p> <p>Para que los datos obtenidos tengan carácter de específicos es necesario tener cuatro elementos: un nombre, alguna especie de definición verbal u operativa, un conjunto de categorías y un procedimiento para realizar las clasificaciones de las unidades de observación en las categorías, así como identificar las variables causa y efecto. Dentro de la observación se cuenta lo verbal (palabras, frases, tonos) y el no verbal (movimiento corporal, emblema, ilustraciones, muestra de afecto, reguladores).</p>	<p>tipo de lazos afectivos y de intercambiar información de otra clase, o simplemente pasar un rato agradable.</p> <p>En comportamientos no verbales, existen varios parámetros que sólo entre los miembros de un grupo son reconocidos: como cuando se habla de un secreto, solo se miran a los ojos los pasan de un lado para otro y cambian la conversación, para que el ajeno al grupo no se entere.</p> <p>También los momentos pocos oportunos para manifestar sus emociones y que se detectan, que son manera de llamar la atención o de ser reconocida. La participación verbal, al atropellar la palabra a otro, al querer ser único en sus comentarios, y al sólo guardar silencio cuando esta presente el director o el caso extremo de pasividad, de la agresión o del ruido (chisme). Existen conductas controladas, que al unirse con otros iguales, comienza a gestarse una lucha de poderes, para ser los que organicen y muevan a los otros, en algunas participaciones que se requieran. Los dos extremos casi en la mitad y mitad: la pasividad y el protagonismo, llevan a querer abarcar o de plano adaptarse: lo que en esta primera visión supone parte de la personalidad ante las clases, en los recesos, en eventos y en juntas: lo que aporta datos de los diferentes procesos que se llevan a cabo, una generalidad, que contrasta con la técnica siguiente: test psicológico de personalidad.</p>	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>PRUEBA DE CONOCIMIENTO</b></p>	<p>“Para definir nuestras relaciones laborales es importante considerar dos actitudes que adoptamos para comunicarnos y relacionarnos... de cooperación (atención) y aceptación de los intereses de otros) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer los intereses propios)” (Ulloa: 1997:34). Con todo esto no solo se pone en juego la ética individual y el respeto a los otros, sino también, lo emocional, la autoestima, seguridad, confianza, pertenencia, etc.</p> <p>“la personalidad de los sujetos a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y/o la organización en la personalidad de cada uno” (Ulloa: 1997:35)</p> <p>El test de personalidad fue aplicado a los 37 profesores: 2 directivos, 7 orientadores y 28 docentes: ya que son el principal componente de todo centro educativo, siendo junto con los alumnos el motor, y el que debe poseer un equilibrio en la práctica y en el interior tanto del grupo como del actor.</p>	<p>De los 7 docentes, sólo 33 aceptaron contestarlo, de los cuales 14 resultaron organizadores, 10 controladores, 6 persuasivos y 3 analíticos. Lo que se traduce en que la mayoría de los profesores son capaces de organizar a la gente, integrar los equipos, puede llevar a cabo el proceso al pie de la letra; centrándose más en la sistematización que en los resultados. Son hábiles relacionarse, prefieren las relaciones interpersonales y estables que las frías y errantes. Son muy amigables, responsables y abiertos.</p> <p>Los otros 10, van enfocados más al liderazgo, ya que poseen la capacidad de auto disciplinarse y decidir responsablemente. 3 mas son cautos, muy calculador en sus opiniones e emociones, su trato es impersonal.</p> <p>6 estuvieron en lo persuasivo, los que toman decisiones rápidas, preocupándose por las ventajas que pueden obtener sin importar el proceso que se lleve a cabo. Son sociables e informales, entretenidos, extrovertidos y expresivos y tienen la capacidad de integrarse e integrar a la gente en grupos.</p> <p>Como conclusión queda decir que entre los actores existe una amplia preocupación por el procedimiento que se debe seguir dentro de las actividades que se realizan. Así como la existencia de grupos informales, ya que existencia de amigos y/o aliados arrojan la necesidad de dedicar tiempo a sus compañeros fomentando las relaciones afectivas.</p> <p>Sin embargo, también hay una franca pelea por el poder, por aceptar quienes son líderes y quienes los subordinados: los grupos enmarcan mucho estas situaciones, ya que mientras unos se ocupan de buscar estrategias, otros se van por la funcionalidad, por el rol que se hace: trayendo choque entre los grupos, que hasta este momento se observa que la personalidad de los actores tiene incidencia en el problema, y que se podrá ampliar con la opinión de ellos, de los otros dentro de la Preparatoria.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>El clima organizacional es una encuesta que explora, describe, explica e identifica las causas de los ambientes, marcando una relación entre variables dentro de las organizaciones.</p> <p>Se aplica al objeto de estudio, porque el principal problema es la forma en que los unos se perciben dentro de la organización, la satisfacción o insatisfacción existente y que provoca daños a los procesos.</p> <p>Para poder identificar los elementos que integran el clima organizacional, se tienen la unidad a estudiar que son las organizaciones e instituciones. Se selecciona la muestra, que es la que va a validar la posibilidad de conocer el comportamiento de un a población infinita a partir de un conjunto.</p> <p>En este caso la obtención de la muestra fueron 36 profesores.</p>	<p>Dentro de la institución han existido 3 cambios directivos, con diferentes modos de trabajo, con lo cual ha sido difícil adaptarse a cada uno de ellos, lo que ocasiona que exista inconformidad con algunas normas o reglas y /o hacia los directivos. Al entrar este último director (fundador de la escuela) hubo cambios radicales en las formas de trabajo, lo que nuevamente ha traído desequilibrio, por el acomodo, esperando estabilidad en la institución.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y APLICACIÓN</b>	El cuestionario, el instrumento de medición, dando las ideas y los conceptos se categorizar de acuerdo a las necesidades específicas de la investigación; por medio de preguntas cerradas, donde se presenta al encuestado las alternativas de respuesta, mediante una escala multidimensional (escala Likert), que en un enunciado seguido por una escala de 7 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo con la oración dada.	Los resultados que se obtuvieron dentro de la categoría de satisfacción, 22 de los 36 encuestados expresaron estar satisfechos en la escuela: solo que no se está seguro de lo que la institución espera de cada docente a nivel personal, presentación y comportamiento; algunos no están seguros de la atmósfera que rodea a la preparatoria, se duda de la franqueza, honestidad y candor que puede existir. Los otros 14 se encuentran en un término medio de satisfacción, no han definido cómo se sienten dentro de la organización. En la categoría de comunicación: esta se da en los aspectos más generales: sin embargo, sólo en pocos se vislumbra la idea de lo que la preparatoria desea de ellos, así como si se habla de algunos asuntos sin medir en donde estamos se puede tomar problemático. No todos tienen información de primera mano, por consiguiente no se enteran de todas las cuestiones los que poseen esos datos y valdría la pena aclarar que es gente que estuvo desde el inicio de la Preparatoria. En la última categoría, la participación en la toma de decisiones: la mayoría están de acuerdo en que pueden y deben participar en la planeación.; pero no hay seguridad de que su injerencia sea aceptada y recompensada. Aunque sigue existiendo una visión de más agrado, pero si hay reservas dejando entre ver que hay preferencias.	Posiblemente los actores que se encuentran en un término medio de satisfacción y que no han definido cómo se sienten dentro de la organización, pueden llegar a presentar más el grado de insatisfacción pues no han podido identificarse y hasta podrían no sentirse parte de la institución es decir no se sienten con un alto grado de pertenencia y por ello no pueden decir si son de aquí o son de haya. En la mayoría de los casos la inseguridad y la incertidumbre se asoma ya que no hay certeza de lo que para la institución representa su existencia, sus capacidades y su gran labor dentro de ella.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DATOS DEL OBJETO DE ESTUDIO PLANTA DOCENTE</b>	Más del 50% de los docentes son casados, la mayoría vive en los municipios de Tlalneptanla y Ecatepec, 5 viven en el D.F. El 84% tienen el grado de licenciatura, el 10% de maestría, el 74% tienen el título y el 26% son pasantes. El 36% de los maestros tiene dos años de trabajo docente, el grueso lo componen entre y cuatro años de servicio, y mas de la mitad tienen un año de la preparatoria. Mas de la mitad no posee una formación docente, bases pedagógicas que pueden permitirle más desarrollo en clase. La mayoría tiene una personalidad: organizativa y controladora, lo que se traduce en que les gusta organizar a la gente, tener control sobre ella, le interesan los procesos y la utilidad de los resultados: poseen relaciones interpersonales, por lo que es amigable, pero por otro lado existen los decisivos, interesados en los resultados, con opiniones fuertes y directas, lo que le proporciona herramientas para negociar. Estos dos tipos de personalidad que son predominantes, las tienen los subordinados y los coordinadores, hay gente con habilidades para llevar acabo los procesos de manera eficaz y los otros quienes toman las decisiones y al final negocian para que los procesos de trabajo se lleven acabo como debe de ser. La mayoría no han definido lo que desea la institución de ellos, así como percibe favoritismo, lo que hace mediar la satisfacción/ insatisfacción, y el deseo de estar informados de lo que sucede en la Preparatoria.	Aunque la mayoría no tienen estudios en la docencia, esto le da otra visión, que aporta elementos diarios a los procesos existentes, por tener una formación distinta. Aunque esto también ha dado inconformidad hacia las normas y reglas existentes, mucho más en lo que refiere a los alumnos. La personalidad aunque pueden ser complementarias, por la cantidad casi igual de organizadores y controladores, resulta una lucha de poderes, porque en realidad no hay nadie que se haya ganado o legitimado ese poder, sin embargo, hay personas que cuentan con cierto carisma lo que le permite ejercer y ser reconocido. Esto nuevamente se ve reflejado en la percepción de los miembros de la organización: al querer saber o tener la información de primera mano o saber todo lo referente a la vida académica de la Preparatoria, es así como se confirma que la obtención de información proporciona poder, y el que se ejerce unos sobre otros no siempre es de la mejor manera, debido a que ocasiona descontrol en la ubicación de poderes y liderazgos.	La preparatoria tiene las herramientas para cumplir con su función y objetivos como institución, mas aún no ha sabido conducirlos y encaminarlos, basta con hacerle ver las capacidades con que cuentan sus integrantes para ponerse a trabajar y mejorar todo. Algo importante que ha llegado a afectar parte del sistema, es que a la información no la consideran como tal, sino que la manejan como una fuente de poder. Aquí no importa tanto el contenido del mensaje, sino el que la obtiene se cree con poder (de todo, de darla o no conocer, con poder de transformarla, con poder de pertenencia, etc.)

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>SEÑAL DE PODER</b>	"el actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema no existe porque hay un actor: únicamente el puede generarlo y darle vida" (Crozier: 1997: 11) 1. La cooperación, el actor es el encargado de establecer bases asertivas o no para la ejecución de los procesos productivos; y un elemento es la cooperación, como parte del compromiso enfocado a los objetivos comunes de los propios con la organización. 2. Las limitantes en la integración que pueden ser restricciones y/o manipulaciones. 3. Es decir cuando hay normas o reglas que se manifiestan en esas acciones que pueden o no realizar; y la manipulación que va desde lo	El actor en las organizaciones no se le puede considerar como algo aislado o independiente a la institución: sino todo lo contrario es el elemento base que ha hecho nacer, crecer, desarrollarse y/o morir al sistema donde se desenvuelven. Todos estos constructos de acción colectiva nos hacen ubicar a los individuos como actores de poder, ya que implica mucho la	***

	afectivo a ideológico, encontrando puntos importantes para que la otra persona reaccione o actúe como desea. 4. La negociación: cuando se está en contra de lo que cada actor quiere y prefiere, se comienza a gestar el proceso de negociación, apareciendo ¿con quién? Y el reconocimiento del que tienen el poder sobresalta, y así se puede ir avanzando en la negociación.	relación que tienen entre ellos y de esa acción sobresalen la: restricción, manipulación, cooperación, negociación e incertidumbre.	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PODER	La organización posee una estructura formal, integrada por objetivos, reglas, normas, filosofía, etc. y la estructura real, donde se involucran el comportamiento de los individuos. El individuo se comporta de acuerdo al contexto donde se está organizaciones y con los que se relaciona. Como parte de esas interacciones, surgen las relaciones de poder: lo que tiene que ver de manera inmediata con la personalidad del actor y con las relaciones de éste con los otros. Estas relaciones de poder no solo están instituidas en el organigrama, sino también en ocasiones de manera más fuerte en la estructura real, en el funcionamiento: donde algunos actores dejan de ser individuos, para ser el componente mágico de las organizaciones, y donde existen más seres de poder. "El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores" (Crozier: 1997:55)	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ELEMENTOS QUE PROPORCIONAN PODER	Existen 3 tipos de relaciones: 1. RELACION INSTRUMENTAL: aquí prevalecen los fenómenos afectivos, muy poderosos que condicionan su desarrollo, éste no es siempre de manera intencional. 2. RELACION NO TRANSITIVA: es cuando un individuo puede obtener con facilidad de otra persona una acción determinada y ésta a su vez de otra más; y es posible que la primera se vea beneficiada de la acción de la tercera. 3. RELACION RECÍPROCA: es cuando el sujeto no puede negociar con otro porque no tiene nada que intercambiar; dejando de ser una relación de poder. Para que estas relaciones puedan llevarse a cabo son necesarios las fuentes y los recursos. Su fuente son sus posibilidades de acción, su comportamiento; y así se pueda controlar el que se consiga o no los objetivos. Mientras que los recursos son: la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad que posee unos y otros, invirtiendo sólo cuando les proporcione beneficio a su libertad de acción.	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ORGANIZACIÓN GENERADORA DE PODER	La organización es la que regula todas las relaciones de poder, delimitando el campo de acción, las condiciones, las restricciones que les impondrán a los participantes, dándole el carácter de permanentes. El lazo que tiene la organización y el poder es evidente, ya que los individuos la integran y la hacen funcionar gracias en gran medida al poder: Se persiguen objetivos colectivos, las estructuras y las reglas rigen el funcionamiento oficial: lugar, tiempo en donde se crean y circunscriben estrategias y relaciones de poder, regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder con el organigrama y los reglamentos, condiciona, restringen la libertad, orientan el contenido de las estrategias; así como los canales de comunicación dando acceso o no a la información que se requiere para la estrategia y concede a algunos de sus miembros la autoridad legítima con sanciones y/ o recompensas. Es así como la organización le da la forma adecuada conforme a los objetivos y metas, manteniendo así la estrecha relación entre ésta y el poder.	***	Lo que hay que enfatizar con respecto al poder y pese a su complejidad, es que éste es parte del funcionamiento de la organización así como forma parte de los elementos principales que mantienen a la organización. Algunos lo verán como malo, otros lo utilizarán sólo con el fin de beneficiarse a ellos mismos sin importarles si afectarán o no a la organización. Sin embargo, con el poder se han logrado mantener organizaciones porque han sabido llevarlo, controlarlo y equilibrarlo. Cuando las organizaciones ya no controlan el poder los problemas crecen y se crean además grandes conflictos y se verán afectados de manera directa cada uno de los componentes de la organización. Con esto no quiere decir que se derrumben las organizaciones, pero si cambiarían de ser una organización a se una mala organización.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FUENTES DE PODER	Cuatro fuentes de poder, corresponden a cuatro tipos de fuentes de incertidumbre: <b>La que proviene del control de la competencia y la especialización</b> , la persona que tiene conocimientos y experiencia del contexto, permitiéndole resolver problemas cruciales para la organización. Es sin duda una persona con poder por lo indispensable que es su conocimiento y su practicidad. <b>Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos</b> , el control del medio es importante para el desarrollo de la organización, porque de ahí obtiene los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento; y porque en él coloca o vende su producto y/ o servicio. <b>Las que nacen del control de la comunicación y la información</b> , para generar las relaciones de poder con los otros, para ejercer el poder y controlar las fuentes de incertidumbre. <b>Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales</b> , las reglas son las que restringen la libertad de los subordinados; pero también	***	El poder es una capacidad que llega a influir en la conducta de los que no lo poseen, así que los elementos que proporcionan este poder se centran más que nada en una función de dependencia. Ésta dependencia a su vez puede ser generada por la falta de algo llámesele

	puede ser un medio de protección contra las intransigencias de sus superiores. Estos son los que crean las reglas, y que depende del como jueguen con ellas para obtener de sus empleados el comportamiento más convenientemente y que satisfaga las necesidades.		carácter, conocimiento, dominación, hasta falta de suerte en algunos casos, entre otros.
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>JERARQUIZACIÓN</b>	<p>Por organigrama, les corresponde el poder de manera formal al director, subdirector, secretario escolar, orientadores, planta docente, personal administrativo.</p> <p>El director, la función máxima, el que gestiona hacia fuera y dentro todas las estrategias que pueden funcionar para la escuela.</p> <p>La subdirección que en caso de ausencia directiva ella toma el mando, aunque solo es una mediadora entre docentes y directivos, como función, sin embargo, no es un elemento obligatorio, se puede prescindir de ella y no pasa nada.</p> <p>Secretario escolar, de manera formal existe el puesto: pero no hay una persona precisa con este nombramiento, una persona ampliamente competitiva ocupa este lugar, aún cuando su nombramiento es de profesor horas clase interinas. Pero a pesar de eso la persona tiene acceso a toda la información que posee administrativamente y que es de vital importancia para la institución.</p> <p>Orientadores técnicos, son los que tratan las cosas personales alumnos, y mediante la relación alumno - padre de familia, alumno - profesor y profesor - directivo. Poseen el poder en cuanto a información de los alumnos, y los primeros en enterarse de los eventos a realizar.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN</b>	***	<p>Dentro de la preparatoria existen muchos tipos de relaciones, el director tiene la facultad de poder obtener lo que desea de los maestros requeridos, sin darle oportunidad a decir no, hay un clima de lealtad, y de institucionalidad hacia la persona y la escuela misma.</p> <p>Entre los mismos docentes se gesta es interés, sabiendo que el primer grupo posee toda confianza del director, los grupos subsiguientes buscan la relación con ellos "ya que tienen la vara alta en dirección", frase repetida dentro de la escuela. Lo que ha traído de pronto conflictos por la lucha de poderes entre ellos, debido a que algunos de los del segundo son conocidos de la subdirección, lo que también puede proporcionarle algún apoyo.</p>	<p>A este tipo de relaciones se le puede denominar de poder, puesto que por el hecho de pertenecer al primer grupo tienen más confianza con el director y eso les da más derecho sobre obtener más confianza, información y negociación. Por esta razón la lucha de poderes existe, porque mientras que unos luchan por parte de la dirección, otros luchan por parte de la subdirección. Así es la manera en la que los actores buscan la manera de relacionarse para obtener algún beneficio pero sobre todo poder.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PERSONALIDAD</b>	***	<p>Los directivos son organizadores, lo que en algunos momentos causan conflicto por querer ordenar y tomar decisiones, cuando por jerarquía le corresponde al director.</p> <p>En el área de orientación hay 3 organizadores y 3 controladores: aquí nuevamente se deja ver la lucha de poderes, por querer sobresalir y no inmiscuirse en los demás grupos.</p> <p>En la planta docente, en su mayoría son controladores, organizadores y persuasivos: solo muy pocos analíticos. Aquí el poder lo manejan las acciones, el que puede tener más relaciones y mantener una con los directivos tiene más poder reconocido por los otros.</p> <p>Existen los que de todo tienen que estar enterados y preguntan sin cesar hasta obtener la información que les satisfaga: cosa que también arrojó la encuesta de clima organizacional, cuando responde que los otros se enteran primero. Los docentes tienen el poder en los procesos que existen en la escuela como: la asistencia, firmar, dar el objetivo, la teoría y aplicación de cada tema, en la entrega de calificaciones, pero es aquí donde inciden los problemas, tanto de productividad, por los retardos, como el ambiente general de trabajo.</p>	<p>Al igual que otras organizaciones, las escuelas están formadas por las relaciones que sus actores realizan, de acuerdo con el carácter (personalidad) de cada uno de ellos es como se van dando estas variantes y tipos de relación o formas de actuar. Es decir de acuerdo al perfil y ala capacidad de cada uno, es como se van reconociendo.</p> <p>En el sentido del poder, esto significa que si tengo aptitudes para mandar, para tomar decisiones, o de elaborar algo que otros desconocen, se tiene cierto poder.</p> <p>Sin embargo, en la Preparatoria al parecer vale más que tengas un estrecha relación con el director o con el conocido del director, que quizá seas un buen profesor o buen trabajador.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>COMUNICACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACIÓN</b>	***	<p>De acuerdo con los datos que ofreció la encuesta de clima organizacional, lo que se pudo leer es que no hay mucha comunicación y en gran parte es debido a la personalidad de los actores: que no hay tolerancia, ni capacidad para dominar las emociones.</p> <p>Pero el director se ha encargado de resolver esos problemas, platicando y encontrando estrategias de unificación: la parte que le corresponde al directivo, sin embargo, todo esto queda en el vacío si no hay disposición de las partes afectadas.</p> <p>Solo en algunas personas la comunicación forma parte del ejercicio del poder. Se dice que el que tiene la información tiene el poder, y dentro de la escuela, la principal fuente de información es el</p>	<p>La comunicación y los flujos de información regularmente se ven obstruidos por los mismos actores, ya sea por el desconocimiento de no saberla conducir, por desinterés o por la lucha de poder.</p> <p>La comunicación no la han considerado como estrategia para el buen funcionamiento de la Preparatoria, para mejorar la productividad, las relaciones entre integrantes, para la efectividad en las</p>

	<p>director, y de manera descendente la subdirección, la encargada de servicios escolares, el coordinador de orientación y de academia; así como una maestra orientadora quien también obtiene la información de primera mano porque en algún tiempo se hizo cargo de la escuela.</p> <p>En toda realización de eventos, la asignación se realiza por escrito, y después personalmente para que no haya duda de lo que tocó realizar.</p> <p>La información que posee el director es el apoyo para afrontar la incertidumbre: ya que cuando llega a ver la presencia de algún evento casi inmediato, que se acercan las elecciones y requieren de la participación de la escuela, la asistencia de alguna autoridad de departamento de Educación o supervisión; el director realiza proyectos emergentes para cubrir la actividad que se avecina y así la Preparatoria pueda ganar algo.</p> <p>En la convivencia institucional, los maestros se encuentran a la expectativa de lo que se dice y hace, encontrando fallas para de ahí enfrascarse y poder sobresalir de los errores de otros.</p>	<p>funciones y actividades, etc.</p> <p>Por otro lado, el reconocimiento, puede ser otra clave estratégica para disminuir este tipo de acciones, para combatir esa competencia por el poder o por ser "el mejor".</p> <p>Cuando se reconoce el trabajo y el esfuerzo de las personas, éstas se dedican y se interesan más por sobresalir de ésta manera y no por sobresalir a costas de otros o porque simplemente se llevan bien con el director.</p> <p>Desde luego que hay maneras, la cuestión es elegir cómo y cual será la mejor manera para ser reconocido? Ya es cuestión de ideas, de educación y hasta como dice la tesisista de personalidad.</p>
--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
REGLAS ORGANIZATIVAS	***	<p>Las reglas dicen que se hicieron para romperlas; quizás no tan tajantemente; pero en algunas cuestiones hay mucha flexibilidad, las más importantes y que al final beneficia a ambos.</p> <p>En el caso de alguna falla administrativa, se es flexible para que todo se puede entregar en orden, completo y sin errores; aunque en algunas situaciones trae consigo pérdidas, por corregir lo mal elaborado.</p> <p>Para los alumnos las reglas en algunos casos pueden corregirse, pero hay fallas graves, la agresión excesiva contra algún otro alumno, el introducir algún producto nocivo, o el faltar al respeto a los profesores, las sanciones van desde la suspensión de tres a cinco días o permanente.</p>	<p>Las reglas organizativas son un medio importante de control. Los seres humanos al pertenecer a algún grupo, institución u organización son sometidos a reglas, a seguir instrucciones para llevar un orden sobre lo que se hará.</p> <p>Pero más allá del control y el orden, podemos anteceder en el comportamiento de los individuos y hasta en los valores como la libertad, el respeto y la obediencia en este caso, puesto que es lo que determina el comportamiento y las acciones de los individuos.</p> <p>También las reglas se fundamentan en el poder, ya que son una forma además de controlar, de manipular, influir, persuadir, decidir, etc. a base de castigos, recompensas, condiciones, premios o sanciones.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PODER Y LIDERAZGO	***	<p>El poder evidentemente se encuentra sólo en una persona, y es de manera formal (organigrama) y de manera real:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene la información actualizada</li> <li>2. Tiene el control y el compromiso de su equipo fundador que logra que participen algunos más.</li> <li>3. Las relaciones que tiene en el exterior válidas para obtener beneficios para la Preparatoria, y las que tiene al interior, lo que manifiesta lealtad.</li> <li>4. Su experiencia y visión han jugado un papel importante para llevar a cabo satisfactoriamente la dirección escolar de la Preparatoria 118.</li> </ol> <p>Pero el poder va de la mano de con la habilidad y capacidad de <i>liderazgo</i> porque:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra obtener la cooperación de los docentes, sin pagar tiempo extra.</li> <li>2. Puede integrar a todo el equipo rápidamente.</li> <li>3. Acepta sugerencias y aunque al final se realice todo lo que él dice: el encargado de la actividad termina accediendo (persuade).</li> <li>4. Posee carisma, suele hablar fuerte y tomar decisiones adecuadas en el momento preciso para atacar la incertidumbre.</li> </ol>	<p>Poder y Liderazgo, ambos poseen características en común, sin embargo, los individuos que cuentan con estos dos poderosos atributos deben de tener ciertos rasgos como personalidad, responsabilidad, experiencia entre otros similares para lograr la función de poder y de líder. La persona que cuente con tal perfil puede ser más poderoso y mejor líder que hasta su propio jefe. Se puede tener poder, por ser el jefe o el director, pero si no tiene la capacidad de dirigir, de persuadir, de controlar etc. No puede ser líder. Es por ello que el poder va de la mano con la capacidad del liderazgo ya que con ambos se pueden lograr más cosas, satisfaciendo así tanto las necesidades de quien lo posee como las de los demás integrantes.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FORMACIÓN DE GRUPOS	<p>Los seres humanos tendemos a formar grupos: la familia, los amigos, la escuela y donde trabajamos.</p> <p>La formación de grupos tiene una tradición sociológica e histórica del pensamiento social, donde existían dos posturas las "sociedades- como - grupos, diciendo que los grupos desempeñan una parte significativa en los asuntos humanos" (Olmsted: 1966:11)</p> <p>El psicológico, donde se ve a los "grupos- como - sociedades", ya que "constituyen un ambiente importante del comportamiento individual... [hay] interacción social y ... puede ser observado, comprobado por medios experimentales" (Olmsted: 1966:15) con algunas variaciones como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciben a algunos como los "otros"</li> <li>2. Poco interés en la personalidad.</li> <li>3. El actor es un ser complejo.</li> </ol>	***	<p>En el caso de la Preparatoria, se detectaron dos grupos, un bloque de maestros que ya estaban en la escuela, y el bloque de los que ingresaron después, y que esto dio origen al poder de la confianza, de la información y de la negociación.</p>

4. Posee una red de comunicación.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
EL GRUPO	<p>"una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted: 1966:17)</p> <p>Algunas características son: poseen algo en común, unión intelectual, diversos intereses, creencias, tareas o territorios, etc., gran cohesión, vínculos débiles, cálculos racionales y ventajas mutuas.</p> <p>Cuando algunos individuos comienzan a integrarse y a presentar algunas de las características anteriores, se puede tipificar los grupos a uno u otro tipo: las dos clases son: el grupo reducido o pequeño y el grupo primario.</p> <p>El grupo pequeño (por el número de miembros), son sujetos voluntarios, reunidos para resolver problemas, muestran cortesía y buena voluntad, pero no con lealtad y solidaridad.</p> <p>El grupo primario, sugiere relaciones: se acentúa la importancia de cierto tipo de sentimientos y relaciones entre los miembros del grupo reducido dentro de grandes organizaciones.</p> <p>Dentro de los grupos existe una estructura interna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distintas capacidades y status están vinculados entre sí en un todo común.</li> <li>2. Están en una escala jerárquica.</li> <li>3. Hay una estructura de poder.</li> <li>4. Comportamiento, función de posición dentro del mismo.</li> <li>5. Certeza personal y posición social.</li> </ol> <p>Estos grupos tienen funciones tanto positivas como negativas: las primeras dicen que si la solidaridad eleva a la moral mayor será la productividad, y fortalece al individuo con su concepto del deber. Y las negativas, que pueden provocar restricciones en la productividad. En ambos debe existir un compromiso por parte de los integrantes del grupo, pero con la camiseta bien puesta, lo que provoca que la identidad no se merme.</p>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
EL LIDER	<p>El líder, su papel es: "actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea, la comunicación a todo el personal de la compañía y le confiere el sentido de propósito". (Olobuenga: 1995:398)</p> <p>Algunos tipos de líder son:</p> <p>AUTORITARIO, fuertemente directivo, responsable para asignar tareas. Premia y rechaza, permanece alejado del grupo, dando órdenes y direcciones. DEMOCRATICO, favorece las decisiones del grupo y las que se deben hacer para recibir orientación. Es necesario alcanzar los fines del grupo y sugerir. Orientado por los hechos en su crítica y alabanza. Puede tener dos reacciones, agresiva- apática o solidaria interna.</p> <p>LAISSEZ - FAIRE, su función es muy pasiva, le da al grupo completa libertad, si sale debe llegar a la hora exacta, da ayuda. Es amistoso, correcto y formal. Existe la falta de incentivos, hace muchas preguntas pero aún no tiene respuestas.</p>	<p>El director, con un tipo democrático, busca la unión, la integración de sus miembros, prefiere que los problemas existentes desaparezcan. Le gusta la gente activa, que pueda platicar con ella y que se lleguen a consensos o negociaciones. Pero en algunos casos suele ser autoritario, sobre todo cuando se realizan eventos, sugiere la dinámica que se debe seguir y así se entiende, pero al final da los parámetros que no se deben descartar, haciendo así como ello dice.</p> <p>La subdirección es laissez - faire, ella es la receptora de todo lo que van a preguntar, pero no da respuestas, espera a preguntarlo al director. No motiva a su personal. Los orientadores, entre ellos hay uno que es autoritario en su aspecto no verbal, de manera apática. Entre ellos existe la competencia en los proyectos, lo que despierta el individualismo, cuando el equipo debe de ser integrado.</p> <p>El líder no siempre es la autoridad o el que tiene el poder. El líder mas representativo es el director, primero por jerarquización, segundo por tener las fuentes y los recursos del poder y tercero por sus capacidades innatas para influir en la gente, para ser aceptado, para cooperar, para comunicarse y compartir.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
INFERENCIAS Y REFLEXIÓN	***	<p>El entorno le da forma a la estructura y ésta se adapta a los miembros de la organización, quienes son los que le dan el contenido y la actividad a la institución.</p> <p>Los actores como sujetos sociales, que de acuerdo a sus necesidades, tiene que crear modos de vida y de sobrevivencia: desde la familia, la escuela, los grupos de amigos: así como la formación de organizaciones más estructuradas y complejas.</p> <p>Los recursos materiales (insunios) que se obtienen del exterior que deben ser comprobados con los dineros que entran a la institución por medio de la venta del producto o servicio.</p> <p>La Preparatoria Oficial No. 118 que pertenece al Gobierno del Estado de México, obtiene recursos de algunas instituciones gubernamentales: Estado Municipio: así como por las cuotas de inscripción de los alumnos.</p> <p>Lo que ayuda a que se lleven a cabo los diferentes procesos: de asistencia de clase, evaluación, eventos, etc., uno de los que se traduce en costos es el de asistencia, los profesores llegan y firman, cuando no lo hacen se les multa (auditoria), lo que trae pérdidas lo que se pretende reducir en beneficio de la institución y de la educación. En costos materiales cuando por descuido el llenado de F1, F2 y cardes (boletas) se cometen errores y se tiene que hacer nuevamente.</p> <p>Referente a los costos psicológicos en un principio no se valoraba la colaboración de los profesores y se les despedía o no se les contrataba, más que por profesionalismo era una cuestión personal. El compromiso que tienen los maestros al disponer mas de su tiempo horas clase para algunas cuestiones extras aunque institucionales, en la realización de eventos, donde los docentes se relacionan en otro momento, y que en muchas ocasiones trae escenarios de</p>	***



	<p>conflictos debido a que no se ponen de acuerdo, no hay una negociación que les permita resolver las diferencias, lo que trae desajustes entre los actores.</p> <p>Los actores que tienen el poder, por lo regular se ocupa para negociar, aunque hay otros para obtener beneficios personales que institucionales. Esto es con relación entre docentes y directivos: dentro del salón de clase el profesor es autoridad, y muchos de ellos la ejercen de forma autoritaria, coercitiva e intransigente, dándose problemas entre maestro - alumno, y otros de manera más armónica, ayudando a que el proceso de enseñanza- aprendizaje se realice de la mejor manera.</p> <p>Los actores de poder pertenecen al gran grupo primario, donde además existen relaciones de afecto, lo que promueve la cooperación de manera inmediata entre los demás actores. Donde se puede comprobar el liderazgo innato del director.</p> <p>El problema duro y que costea más es la inasistencia y retardos de los profesores, el cual se lleva acabo con una hoja de inspección, esto se traduce en costos monetarios, porque si lo pasan tal cual son descuentos, así como la pérdida de horas clase.</p> <p>Sin embargo, se ha podido identificar que el principal problema es de conductas, es de la participación forzada de algunos que después reniegan de ella y producen ruido de las relaciones que se ejercen en la escuela.</p> <p>Se deduce que gracias a los datos obtenidos de las técnicas aplicadas (observación, test y encuesta), el principal problema es de percepción y representación que da igual a conflictos comunicativos. No se tiene una visión adecuada de los otros y de ellos mismos dentro de las instituciones debido a esto se crean representaciones falsas de la realidad, se maneja mal la información, provocando chismes, rumores, que afectan el funcionamiento de los procesos que a largo plazo se presenta en todas la preparatoria, el principal ejemplo son las deserciones de los alumnos, ya que no se pone la atención requerida, porque no se observó detenidamente su caso tanto académica como personalmente, de manera integral.</p> <p>Todos los actores tienen diferentes percepciones, al unir esta diferencias, se crean imágenes que no la corroboran con la comunicación, dejando huecos, que afectan las interacciones y los procesos productivos. Por lo mismo los actores no pasan toda la información y la comunicación son elementos indispensables para que esta funcione adecuadamente y se cumplan los objetivos. Los individuos son sujetos sociales que requieren de la formación de grupos, que se convierten en organizaciones, gracias a la participación, al papel (conductas) y el rol (función) de los actores dentro de las instituciones, estos aspectos son los que inciden de manera directa en el problema: tanto la personalidad de los actores, la insatisfacción, los grupos y los líderes desembocan en la inasistencia, que si se traduce a costos, primero se disminuye el número de clases impartidas, incumpliendo del programa y descuentos monetarios: dando como resultado que el objetivo no sea satisfactorio.</p>	
--	---	--

## COMUNICACIÓN

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA ACCIÓN GENERA COSTOS	<p>Las acciones, son una secuencia de actos, estos actos requieren de estímulos que van dirigidos hacia un organismo, por lo que desemboca en una reacción: aunque no solo el estímulo cobra vida, sino también son factores importantes: la personalidad y la situación, en que se encuentra el individuo.</p> <p>"El ser que actúa es necesariamente coherente con su acción y, para eso, introduce un principio de orden 'perspectivista' [ya que] el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica" (Moles: 1982:30).</p> <p>Dentro de las organizaciones existe una lógica, que en primera instancia es la de productividad, que se traduce en la calidad del servicio o los costos monetarios o económicos, energético es decir la energía que gastamos o ahorramos para llevar acabo una actividad: esto no se contabiliza en un recibo sino se cuenta en cuanto tiempo se tarda en hacer y reponer energía, tiempo "hay una duración afectada para la realización, duración modificada según las condiciones del acto, y el costo psicológico que se refiere a "la motivación del aspecto mental del ser en comportamiento: para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" (Moles: 1982:53), lo que en un conjunto se llama COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN.</p>	<p>En la Preparatoria, Cuando un profesor falta se le descuenta su día a las horas que tenía de clase ese día. Esto da un costo monetario: que equivale al número de horas que se tiene en ese día.</p> <p>Si llega tarde, después de minuto 15 es retardo, al minuto 31 es falta, y se le descuenta: tiene un costo económico y de tiempo, ya que debido a él no se puede cumplir el programa completo de la materia asignada, lo que al final trae un costo en la educación del alumno.</p> <p>Si un maestro no firma y da su clase, cuando es revisado por supervisor o auditoria, ese dinero se le descuenta al directivo, quien tiene que llegar a un acuerdo con el docente para el pago de la multa correspondiente, esto posee un costo económico que involucra al directivo y al profesor.</p> <p>Los costos en tiempo y energía, es muy elevado con los eventos extra académicos, debido a que requieren en tiempo mucho más de las horas que tiene cada profesor. Lo que se traduce un alto consumo de energía por el desgaste que implica menores horas de descanso.</p> <p>El costo psicológico ha sido mínimo, con referencia que al final de cada evento hay recompensa verbal y de acuerdo que se puede gozar de algún día económico. Sin embargo se invierte tanto tiempo cuando hay eventos, que se descuidan otros asuntos personales, lo que puede traer algunos costos psicológicos, como frustración por no poder realizarlos.</p> <p>Estos costos tienen un origen dentro de todo el grosor de la organización, el poder identificar su raíz, permite</p>	***

	El ser espera actuar con los costos menores, en donde esa cadena de mini acciones ligadas a la acción principal, requiera de más beneficio y menos costo; ya que esto variará de un acto a otro.	encontrar las causas del problema para encontrar como incidir en él.	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CAUSAS DEL PROBLEMA</b>	<p>Cada costo mencionado anteriormente tiene un origen que puede ser:</p> <p><b>INFRAESTRUCTURAL</b>- lo que tiene que ver con el equipamiento, insumos básicos para la reproducción.</p> <p><b>ESTRUCTURALES</b>- está inmiscuido el proceso o los procesos de trabajo.</p> <p><b>SUPRAESTRUCTURAL ES</b>- tiene que ver con las representaciones de los actores. De acuerdo a los grupos y procesos mediados por las percepciones.</p>	<p><b>INFRAESTRUCTURAL</b>- La escuela cuenta con lo necesario para que el proceso se lleve a cabo como tal: salones de clase con capacidad para 45 alumnos, butacas, pizarrones, biblioteca, canchas deportivas, etc.</p> <p><b>ESTRUCTURAL</b>- Entrega de planeación (evaluación y metodología), llegar a tiempo, firmar la entrada y aprovechar tanto en teoría como en práctica. Se programan fechas para capturar evaluaciones, antes se tiene que dar a conocer la calificación al alumno, tiene que ser firmada y después hacerle entrega de una copia al orientador respectivo, luego se transcribe a las boletas y se captura. Se asigna comisión a los profesores de lo que tendrá que desarrollar previo, durante y después del evento académico.</p> <p><b>SUPRAESTRUCTURALES</b>- Dentro de la escuela, las causas se encuentran en este nivel, ya que la creación de los grupos que se han formado por los cambios directivos son los que se han involucrado en las relaciones de trabajo, y que ha repercutido en el clima organizacional.</p> <p>Los maestros entrantes no tienen información de la Misión y Visión, así como los objetivos de la Preparatoria. Quizá no sea una de las causas del problema, solo es un dato del que hay cierta información que no es sustancial para los procesos existentes o las relaciones que se gestan.</p> <p>Estas causas tienen costos psicológicos, ya que generan desesperación o frustración por no sentirse parte del equipo, aunque ellos tampoco toman la iniciativa de integrarse.</p> <p>Todo esto tiene que ver con la comunicación, ya que es un fenómeno social donde intervienen los seres humanos, y en la cual se reproducen mensajes. Cuando estos no se dan de manera adecuada, llegan los conflictos, ocasionando que haya una mala comunicación.</p>	<p>Con las causas podremos determinar las razones y condiciones en que se encuentra la organización, en este caso las causas principales han sido el descuido tanto en los errores que se cometen dentro del proceso laboral como del descuido en las relaciones de grupo, otra causa derivada de estas relaciones, son las relaciones de poder que con ellas han podido conseguir tanto cosas buenas como el adquirir por parte del gobierno material en cuanto a estructura, tanto malas como preferencias, desacuerdos, falta de información etc.</p> <p>Como toda causa lleva a un efecto, los resultados han sido generar pérdida de costos además de monetarios también en tiempo, energía y psicológicos que a su vez se derivan otros efectos como la insatisfacción, la frustración y desesperación. Con ello se viene el mal manejo del poder, de la comunicación, entre otros.</p> <p>Esto se va convirtiendo en una cadena cada vez más grande de causas y efectos que puede seguir creciendo hasta que le llega a pesarle a la organización y esto producirá un avance cada vez más lento, malo y es cuando los conflictos estallan y los conflictos son extremadamente serios.</p> <p>Esto sucede porque no se sabe detectar a tiempo el origen, o simplemente se piensa que no tendrá consecuencias serias, hasta se llega a olvidar aún estando presente el problema o más bien se deja pasar y después de un tiempo el problema creció, se extendió, se causaron otros problemas y después se preguntan ¿y cómo fue? Es aquí cuando sabemos que no se previno, sabiendo desde un principio el problema, ahora éste ya se transformo en varios problemas.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA MALA COMUNICACIÓN</b>	<p>Toda comunicación requiere de un proceso, de "ese nexa entre los individuos y otro, [donde] el objetivo principal es conseguir la acción de otros... es el elemento que ayuda a mantener unidos a los integrantes y a la organización misma, proporcionando información necesaria para realizar actividades y obtener las metas planeadas" (Barradas: 1995:49)</p> <p>"La comunicación se relaciona con la motivación y la productividad porque es la que señala la responsabilidad de cada individuo... representa el esfuerzo por hacer comunes las perspectivas individuales y organizacionales... [Difundiendo así] los valores, creencias, metas</p>	<p>Cuando se posee una inadecuada comunicación trae como consecuencia el descuido del personal, que al fin y al cabo es el que trabaja por y para la escuela, son los actores que desarrollan la acción que desemboca en la producción del servicio o producto (mercancía), y lo que le da los rendimientos a la organización, las ganancias y los beneficios que le otorga a la institución, el prestigio y la colocación en el mercado, que es lo que le interesa; sin embargo, cuando se olvida a los actores y lo importante que es reconocerlos, las pérdidas son evidentes: frustración del personal, rotación del personal, mal clima organizacional, baja producción, bajos beneficios.</p> <p>Para que exista una mejor comunicación, se puede, se puede valer de dos elementos que van entrelazados, que es la motivación y la productividad (los procesos): si al personal se le mantiene motivado de alguna manera que vaya acorde a sus necesidades personales o laborales: entonces, rendirá mucho más en el trabajo, elevando la productividad: que es el objetivo primordial de toda organización, reduciéndose así las pérdidas. Se sabe que dentro de los procesos de comunicación se transmiten mensajes que tienen datos y/o información.</p>	<p>Cuando hay mala comunicación trae consigo falta de información, pueden surgir malos entendidos, rumores, información a destiempo, con ello retraso en el trabajo, trabajo mal elaborado, malas relaciones, por mencionar algunos.</p>

	[que harán que la comunicación sea más efectiva]" (Barradas: 1995:51).	
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROBLEMAS INFORMATIVOS</b>	<p>Cualquier organización necesita de la transmisión y recepción de información, estando en un constante dinámica de flujo de mensajes, lo que le dan a la institución eficacia y eficiencia. Entendiendo información como la "señal... que va a ser cualquier modulación por un cuerpo físico o por la actividad intencionada de un ser vivo que se transmite de un ser vivo que se transmite en el espacio y en el tiempo y que pueda estimular a otro ser" (Martín: 1991:84).</p> <p>La información son todos esos datos que llegan por cualquier medio y que puede proporcionar una forma de actuar o no, se puede tener mucha información, pero está no siempre es servible. Debe existir al interior de las organizaciones canales de comunicación que le permitan mantener las relaciones con sus miembros. Ya que estas redes representan la dinámica de la organización, y de la estructura. Algunos medios utilizados son: el teléfono, fax, correo electrónico, memorando, reuniones, juntas, etc. "la difusión del saber y la influencia pedagógica, actividades, en suma, que consiste en una comunicación oral y directa entre los maestros y los alumnos" (Mayntz: 1990:117). Aquí se gesta la comunicación en su forma más amplia por ser parte del saber educativo.</p>	<p>Dentro de la preparatoria los canales de información formales que se establecieron son: memorando, juntas formales y reuniones informales personales, que sirven para aclarar dudas o recibir sugerencias de alguna actividad que se llevará a cabo.</p> <p>Toda esta información que se genera en estos medios es para algún uso que llevará a la acción, planeada mediante un objetivo particular. La forma oral escrita como las notificaciones (eventos, proyectos, académicas, algún cambio de última hora- horario, uniforme, etc. informaciones (juntas, participaciones en algún proyecto interno), informes (de supervisión).</p> <p>Cuando se van a delegar funciones se hacen por escrito, se manda el documento donde el profesor debe firmar de enterado, y así pasa con cada evento que se llevará a cabo, y en algunas ocasiones, cuando se amerita, la comunicación es oral por parte del director, sobre todo si se trata de algo netamente confidencial.</p> <p>En algunos casos la información no está clara y eso logra que la comunicación no sea eficaz y por consiguiente no se realice de acuerdo al objetivo que tenga la transmisión de estos datos.</p> <p>En la Preparatoria la comunicación es amplia para cada miembro, de manera estrecha, institucional, formal o informal; esto tiene que ver con la creación de grupos y el perseguir el fin que tiene la organización. De manera concreta es lineal, sin embargo en la práctica diaria, el trato es directo.</p> <p>En ocasiones la información o documentación que se manda desde instancias superiores (Departamento de Educación o del Sindicato), se queda sólo entre los directivos (en el mejor de los casos), y son ellos que de acuerdo a ciertos intereses, destapan la información cuando así lo juzgan necesario. Entre los miembros docentes se cubre información que puede ser de vital importancia, girando a intereses personales: porque le puede impedir el reconocimiento, por el descrédito, porque la otra persona no es del agrado de la otra, etc. Elementos que van impidiendo que las relaciones comunicativas que tienen que ir hacia un fin común no se cumplan y se vaya bloqueando.</p>	<p>La información tiene a bloquearse y a detenerse sólo por aquel hecho de los intereses y conveniencias personales. En lugar de velar por el bien de la organización, se vela por el bien de uno mismo sin pensar en los demás. Esto llega a presentar un grado de egocentrismo y es otro generador de problema en la organización.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA INFORMACIÓN COMO INSUMO</b>	• • •	<p>La información siempre es necesaria, ya que nos proporciona las bases suficientes para poder elaborar el trabajo de la manera más idónea.</p> <p>Dentro de la organización para que se sientan más a fin con ella es indispensable que conozcan la filosofía (Misión, Visión, Objetivos y reglas), porque de entrada no conocen nada de la organización, entonces como dato aclaratorio al ingresar es hacerlo participe de todo ese legado, se cumpla o no en la práctica. Esto le podrá proporcionar cierta identificación con la institución. Mas no es solo conocerla, sino entenderla y apropiarse de ella para poder así encontrar una identidad del individuo como parte de la institución.</p> <p>Para que cada persona pueda realizar su labor es trascendental que sepa sus libertades y sus límites (derechos y obligaciones), para que la pueda ejercer de la mejor manera. Esta información no es de manera formal, el profesor tiene que acercarse a pedirlo. Las juntas en ocasiones se avisan con anticipación de manera escrita donde se firma de enterado, pero en otras ocasiones son tan pronto que es el instante mismo y siempre tienen un objetivo, que se traduce en información para llevar a cabo algunas actividades.</p>	<p>Hay que formalizar la información importante como: los objetivos, la misión, visión, normas etc. y darla a conocer en cuanto se ingresa a la organización.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN</b>	"La información es algo que necesita disciplinarse, procesarse e interpretarse para que nos sirva de algo" (D'APRIX, 1992:31)	<p>Las escuelas se encuentran en una constante dinámica de eventos: concursos, ciclos de conferencias, cursos de actualización docente, eventos culturales y/ o deportivos, tanto a nivel de alumnos como de los profesores.</p> <p>Esta información fluye de manera descendente, baja por la dirección por el canal escrito, después por reunión para aclarar detalles y los que tengan que trabajar en equipo tengan la oportunidad de ponerse de acuerdo, y se queda abierto el medio de asistir a dirección a preguntar para cualquier duda o detalle que pueda aparecer, lo que la</p>	<p>La importancia de la información más que tenerla es saberla transmitir con las palabras y elementos adecuados según sea el caso y conducirla por los canales y medios convenientes para que cuando se reciba sea entendida.</p> <p>Otro aspecto importante es la información que no se tiene pero que se debería de tener. En una</p>

		<p>traslada a una comunicación ascendente; y después de manera horizontal, cuando hay que organizar las actividades que sean en equipo.</p> <p>Todo esto en el aspecto formal, donde en algunos casos la información baja de dirección a subdirección y a quien tenga que llevar a cabo la acción, esta no llega de manera oportuna, se queda en la subdirección, lo que trae consigo retrasos y eventos al vapor, dando una regular o mala calidad a la actividad. Y en otras ocasiones ni siquiera baja, quedando estancada la información sin darle la salida correspondiente al problema. Es aquí donde se establece el cuello de botella.</p> <p>Dentro de la relación de la información con el personal, existen dos modelos: de la información como poder y el libre flujo de información. En el primero la información como poder es cuando algún miembro de la organización posee datos de ella que son relevantes, que con ello manipula a los demás, y el segundo, es cuando estos datos van de un lugar a otro, sin ningún problema: la información está abierta para todos y de esa misma manera fluye.</p> <p>En la Preparatoria se siguen ambos modelos de información, como poder, el directivo es el posee y manipula toda la información para ocuparla en el momento preciso, sirviéndole de plataforma personal, y en el libre flujo se refiere a se cuenta con la información abierta para poder aclarar o emitir mensajes.</p> <p>Las organizaciones las habitan los individuos, son ellos quienes en los procesos de trabajo comienzan a interactuar, dándose el intercambio de mensajes de información, que van alimentando o retroalimentando a los miembros de la institución.</p>	<p>organización es necesario contar con información, en primer instancia que tenga que ver con la organización, como punto de partida con sus labores, con sus políticas; es decir contar con la información básica cómo los objetivos, los proyectos a realizar, la misión, visión, así como las normas y reglas.</p> <p>Cuando esta información no se tiene tampoco hay dirección y sentido en las labores de los miembros y también no se sienten identificados como parte de esa organización.</p> <p>Otro aspecto importante es cerciorarse que la información llegó a su destino y si se entendió, para evitar errores, malas interpretaciones y/o se deriven rumores.</p> <p>Como lo mencionaban, el flujo de información se ve interferido por el poder de manipularla, transportarla hasta donde uno quiera y hasta de transformarla, esto también trae en algunas ocasiones conflictos.</p> <p>Si todo esto se realizara como se debe, entonces se estaría hablando de que existe un buen proceso de comunicación.</p>
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>EL CONFLICTO</b>	<p>El conflicto le da dinámica a las relaciones, ya que es connatural a ella, debido a que hay diferencias, a que los seres humanos son distintos por naturaleza, nadie piensa y/o se siente igual, lo que lleva a que existan diferentes puntos de vista sobre un mismo caso, dando como resultado que las relaciones tengan sus altibajos, que le van dando los cambios necesarios para su preservación o ruptura.</p> <p>En toda relación el conflicto está presente y a veces es necesario, para que se tenga una dinámica que la haga conservarse o destruirse: dentro de estas existen las disidencias, que es la presencia de personas o grupos que disiden de lo formal de la organización, y ésta trata de ignorarlos o aplazarlos, porque no tiene información sobre el problema: a partir de esto surge la negociación, que es el enfrentar por la vía del diálogo el problema y así llegar a un acuerdo, que es el que se llevará a cabo en la práctica.</p>	<p>El conflicto que existe dentro de la Preparatoria, es entre grupos, ya que por la existencia de varios cambios directivos, cada uno fue induciendo a la escuela al personal que ellos reclutaban con diferentes perspectivas e intereses.</p> <p>En la Preparatoria se ha podido identificar que el principal problema reside en las relaciones, en la existencia de grupos que nacieron con la llegada de cada directivo: sin embargo no se podía marcar la disidencia en el aspecto formal, porque no en la generalidad se daba. Y es que en lo real existe flexibilidad en el plano estructural.</p>	<p>Conflictos siempre hay y seguirán y esto es señal de las diferencias que hay entre los miembros de la organización. Se aprende y se acostumbra a vivir en conflicto, hasta cierto punto es sano, pues si todo fuera perfecto no existirían los cambios, la innovación, la solución, hasta las investigaciones no tendrían sentido. Sin embargo, el estar en constante conflicto por obiedad tiene su parte mala, se desencadenan aspectos que no favorecen a la organización ni a sus miembros, esto se vuelve obstáculo pero cabe destacar que también son señal de cambio, de mejora, de atención, de tomar decisiones para solucionar el conflicto.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LAS NEGOCIACIONES</b>	<p>Las negociaciones son las conversaciones que versan sobre un problema y donde se busca llegar a acuerdos, posibles soluciones al conflicto, y lo que persigue toda institución u organización, preocupada porque no existan inconvenientes que puedan llevar a la destrucción.</p>	<p>Las negociaciones son uno de los acontecimientos más prevalecientes en la dinámica de las relaciones en la escuela, por ejemplo: si falta algún maestro por alguna razón o no firma por descuido, el director lo negocia para que no haya descuento o sanción, se pagan esas horas faltantes con algún trabajo extra. Cuando hay profesores que les están pagando de más, para que no se aplique el descuento correspondiente, se negocian esas horas para que cubra alguna materia.</p> <p>Esto podría quedarse sólo en la negociación: sin embargo todo esto podría acarrear costos, en primera económicos por el descuento de horas o del día o las horas no firmadas a la dirección: pero también si en todo caso esta negociación no se diera también darla como consecuencia, la insatisfacción por parte del docente, cuando en un caso grave éste no puede asistir y no hay comprensión (costo psicológico), lo que puede dar como resultado bajo rendimiento en su labor docente o descuido de la misma: sin olvidar que es una escuela, y donde el principal objetivo es la educación del alumnado.</p>	<p>Las negociaciones son una forma de sobrellevar los conflictos, pero no solucionarlos del todo.</p> <p>De acuerdo a la gravedad del conflicto es como se determina la negociación.</p> <p>En ocasiones solo se sobrelleva y en otras se negocia, se soluciona y listo.</p> <p>Porque puede pasar que esas negociaciones se conviertan en conflictivas a su vez y sale contraproducente, por eso hay que saber negociar, decidir y actuar.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA ENTREVISTA SEMI PROFUNDA	Una de las técnicas que nos arrojan más exquisita información es la entrevista ya que "es capaz de penetrar en la intimidad de la conducta social" (Sierra: 1998:282). Esto es lo que permite encontrarle un sentido a las cosas desde la perspectiva del entrevistado. El sujeto construye un discurso, siendo éste representativo, ya que se construye colectivamente desde un contexto que es compartido.	La dinámica existente en la entrevista es muy habitual, en las conversaciones cotidianas, sin darnos cuenta, de repente, ya estamos inmiscuidos en una serie de preguntas y respuestas; nos encontramos intercambiando puntos de vista, información sobre algún tema en particular o varios en general. La actividad de la entrevista es la misma, con la diferencia que aquí el entrevistado, ya contará con una guía de tópicos que servirán de guía para abordar la temática que se desea y que le interesa. Durante la entrevista se habla lo menos posible, se deja que el entrevistado sea el que proporcione toda información sin necesidad de que el entrevistado pregunte y pregunte; eso también nos puede dar indicios de que aparte que no es muy participativo, evádelas preguntas: sólo se debe ir manejando la entrevista, para obtener los datos que nos puedan proporcionar que es lo que pasa. La muestra se extrajo de acuerdo a: en primera que los entrevistados fueran heterogéneos, para que pudiera proporcionar más diferencias favorables para el estudio. Después se eligió a uno por cada cambio de director, son 4 cambios (fundadores, segundo directivo, tercer directivo y el regreso del director que inició); ya que en primera estuvieron involucrados en una dinámica diferente de reclutamiento, la actividad realizada era distinta, en donde algunos han podido percibir ese proceso de cambio, ajuste o reajuste; dándonos datos sobresalientes de su percepción.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIFERENCIAS DE LOS ACTORES ORGANIZACIONALES	La entrevista semi profunda tiene como variable PROCESO DE COMUNICACIÓN las categorías son : ACTORES, FLUJO DE INFORMACIÓN, INTERACCIONES, PROCESO DE TRABAJO, REPRESENTACIONES. Los tópicos son: EXPERIENCIA LABORAL, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, REGLAS, INFORMACIÓN LABOR, PROCESOS DE TRABAJO, FUNCIONES O ROLES, RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES, GRUPOS, PROBLEMAS ENTRE LOS ACTORES, LIDERES, ACUERDOS, APOYOS, MOTIVACIÓN, EXPECTATIVAS, LA ORGANIZACIÓN, ALUMNOS, DOCENTES.	Conjuntadas las entrevistas realizadas se puede identificar los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Unos identifican al líder- directivo como el principal y el que le da sustento a la organización. Pero los que entraron después niegan la existencia de algún líder.</li> <li>. Se posee información sobre la misión, visión, objetivos y reglas; pero los que tienen más de dos años, los de nuevo ingreso no conocen nada de esto.</li> <li>. Cuando existe algún motivo institucional la relación existente entre los docentes es humana, armónica con compañerismo y lo informal prevalece.</li> <li>. Los grupos son variados: solo en los grupos que no han logrado relacionarse con el grosor de los docentes existe descontento por no estar inmiscuidos.</li> <li>. Los acuerdos se llevan de manera democrática, por asamblea, juntas: procurando llevar una lógica y continuidad del trabajo que se está realizando. Sin embargo no todos los acuerdos son respetados.</li> <li>. La motivación es generada por el director, esto va desde lo verbal hasta el gozo de ser tomados en cuenta o de algunas cosas que se negocian.</li> <li>. Las expectativas en torno a la escuela se dice que es: "jerarquizar la estructura interna", esto es que se tengan las funciones bien definidas de cada persona y no llevar acabo las dobles funciones. Y el como llegar a crear un ambiente necesario para lograr objetivos comunes reales.</li> <li>. Los flujos de información se dan por vía dirección e institucional: aunque se atora en determinados niveles, por ejemplo subdirección, lo que crea vacíos de información y por consiguiente no soluciones precisas en tiempo y forma.</li> <li>. En el proceso de clase, debido a los eventos consecutivos que ha habido, se llevan de manera acelerada, sobre todo en cuestión de evaluación. Aunque los eventos son muy organizados y satisfactorios, a veces se abandona la labor real (los alumnos). Todos los procesos se hacen con la participación de la gran mayoría.</li> <li>. Las problemáticas más representativas son la falta de interés institucional, de profesionalismo, de confianza a delegar funciones, falta de organización académica, restricciones de acciones, esto a nivel de instituciones, de manera formal. Sin embargo esta el lado de los alumnos, que se requiere más actividad en grupo y mayor conocimiento de los jóvenes por responderse a qué van a la escuela.</li> <li>. A los alumnos se les mira como que hay pérdida de valores, pero se les justifica por el medio cultural donde se desarrollan y su situación familiar: se coincide en que se tiene que trabajar de una manera rigurosa para poder encontrar el arranque dentro de la escuela.</li> <li>. Falta de compromiso, profesionalismo e integración, conciliar para quiénes trabajan: los alumnos, jóvenes y</li> </ul>	Además de lo ya mencionado es importante considerar y resaltar aspectos como la falta de interés, compromiso y profesionalismo en la labor diaria así como para con los alumnos y el jerarquizar la estructura interna: puesto que estos aspectos se detectaron con más cercanía con la entrevista semiprofunda. Son factores que se añaden a las ya existentes. En cuanto al último punto, considero que a pesar de los resultados presentados por la entrevista en cuanto a que se necesita recuperar la imagen académica hacia adentro porque la proyección externa ya está proyectada, creo que aquí se necesitan proyectar ambas para tener congruencia si estamos bien adentro se proyectará bien hacia fuera o viceversa.

		<p>adolescentes.</p> <p>. La preparatoria necesita recuperar la imagen académica hacia adentro, porque la proyección externa ya está restaurada. Se va por un buen camino, debido a que se cuenta con carisma humano y sensibilidad al medio ambiente. La visión más general es que falta mucho trabajo pero vamos para adelante.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
REFLEXIÓN	***	<p>Una de las inquietudes a nivel general son los alumnos, no se debe olvidar que se "trabaja para ellos y por ellos", es lo primero que los profesores deben aclarar, para que así se comience trabajando en proyectos conjuntos que puedan darle al alumno los lineamientos que necesita para desenvolverse en el exterior o enfrentarse al nivel superior con más herramientas.</p> <p>A nivel institución la principal preocupación recae en los docentes, y que la información importante encuentra su cuello de botella en subdirección: donde no se da salida, ni respuesta a las problemáticas que esa área debe dar.</p> <p>Las relaciones entre los profesores, todos coinciden en que trabajan en equipo cuando hay eventos, sólo a nivel institucional: sin embargo en las relaciones informales se dispersan.</p> <p>La escuela pasó por diversas etapas, que en principio fue difícil irse adaptando a los cambios. Cada directivo se encargó de marcar las diferencias de los profesores, el equipo que inició, el que entró con el siguiente y así sucesivamente: lo que le dio una visión mediada por las percepciones de ese directivo a los docentes, trayendo consigo la apatía, el ruido /rumor que mantuvo las relaciones entre los docentes por algún tiempo. Sin embargo, a la llegada nuevamente del director fundador, quienes lo conocían encontraron nuevamente el ritmo de trabajo requerido para conjuntar la labor docente junto con las relaciones entre los docentes, que siempre le había dado un toque de calidez al ambiente.</p> <p>Como el director conocía perfectamente a los que estaban, empieza a integrarlos en las labores más delicadas que es la proyección de la escuela que se encontraba dañada por los rumores propagados. Mientras que los demás docentes se sentían relegados de las actividades, aunque se trató de asignarles otra acción y hacerles saber que el conjunto de todas esas acciones daría como resultado los objetivos planeados desde un principio. De aquí parte la necesidad de estrategias comunicativas, donde se baja los costos de manera cuantitativa como cualitativa, que le proporcione una identidad a todo el grosor de maestros como institución, como la Preparatoria Oficial No. 118, como se diría clásicamente "ponerse la camiseta": lo que a su vez le proporcionará herramientas para cumplir los demás objetivos planteados individual y colectivamente.</p> <p>En conjunto se puede observar que una constante son las representaciones de los actores en la escena, que según la visión que tienen, la experiencia que adquieren y lo que va aconteciendo, van formando su estancia, dándole color, contenido y forma a su labor.</p>	***

## LA CULTURA

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>La cultura está en todas partes y va cambiando constantemente debido al dinamismo en que están inmersos los individuos y la propia práctica laboral.</p> <p>Las organizaciones trabajan con grupos de individuos por un objetivo común: que ahí se comienza a derivar todos estos elementos que van conformando la cultura organizacional.</p> <p>Los factores culturales existentes: Misión/ Propósitos, liderazgo, valores, comportamientos, mitos, cuentos, leyendas, relatos, ritos, signos, símbolos, comunicación, claridad organizacional, no solo como elementos que se encuentran en una organización, sino como factores que intervienen directamente en la forma y contenido de funcionamiento de dicha institución.</p> <p>Todo esto influye de manera directa e indirecta en la eficiencia de las organizaciones: ya que si se obtienen la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento idóneo; se podrá llegar al logro del objetivo donde ambas partes salgan beneficiadas, tanto la organización en general como cada miembro en particular.</p> <p>"la cultura no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización" (Pérez, 1998:18) de aquí se deriva la importancia que tiene el poder detectar cada rasgo, cada elemento que dé información para optimizar la empresa.</p> <p>Esta información no tendría el valor considerado sin el sustento teórico que la justifica, y que le dé el planteamiento necesario para comprender la importancia de cada uno de ellos.</p> <p>La definición de cultura de cada escuela teórica de pensamiento que van ligadas a las organizaciones:</p>	<p>Están ampliamente ligada la cultura con las organizaciones: ya que cada aspecto mencionado forma, integra y crea a las instituciones ayudando, claro está, por la mano del hombre. Lo que da un marco de estudio completo y amplio de la empresa, proporcionando la funcionalidad en micro y macro.</p>	***

	<p>ESCUELA DE PENSAMIENTO ANTROPOLÓGICO: se ve a la cultura como producto espiritual que sostiene la vida social y como un conjunto de signos y símbolos colectivos: en éste último se comienza a ver al individuo dentro de un grupo, inmerso en una organización.</p> <p>FUNCIONALISTA: la cultura como un mecanismo, donde por medio de la adaptación permite al hombre la satisfacción de "necesidades mediante la participación en la vida organizacional" (Pérez: 1998:55), para evitar problemas de funcionamiento.</p> <p>FUNCIONALISTA- ESTRUCTURALISTA: la cultura como la adquisición de valores, creencias y hábitos con el fin de dar estabilidad y adaptación a su ambiente físico.</p> <p>ECOLÓGICO- ADAPTACIONISTA: la cultura como "esquemas de comportamientos transmitidos por el medio social, que sirve para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos" (Pérez: 1998:57)</p> <p>HISTÓRICO - DISFUNCIONISTA: transmisión de rasgos culturales de un sistema a otro, así como la transformación en los procesos de aculturación y asimilación.</p> <p>COGNOSCITIVA: cultura como un sistema de comportamiento, de adquisición de habilidades y de convicciones que permitan organizar, mediante códigos de control: percepción, clima organizacional y de comportamiento- aprendizaje- representaciones que gulan la conducta.</p> <p>ANTROPOLÓGICA- ESTRUCTURAL: "la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción" (Levi Strausses en Pérez: 1998: 60)</p> <p>EQUIVALENCIA MUTUA: donde se rechazan las metas y creencias comunes y compartidas, permitiendo que si el individuo se compromete sólo es porque así le conviene.</p> <p>SIMBÓLICO SEMIÓTICO: "la cultura como sistema de significados y símbolos colectivos" (Pérez: 1998:62), lo que permite interpretar las experiencias subjetivas, acciones individuales y relacionarlos con el compromiso que se tiene con la organización; manifestándose a través de: ideologías, mitos, valores, conciencias, folklore y sagas.</p>	
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>RECURSOS VITALES QUE HACEN EXISTIR A LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<p><b>MISIÓN.</b> - "La misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros" (Pérez: 1998:23)</p> <p>En la participación de cada individuo existe un factor determinante que dirige sus ideas e intereses, y estos son los valores que "son conceptos que gulan el comportamiento de los sujetos" (Pérez: 1998:20).</p> <p><b>VALORES.</b> - Dentro de la Preparatoria existen diversos valores que se manejan tanto a nivel grupal como individual... junto con el directivo se puede observar: la <i>lealtad</i> - siendo el primer director quien impulso y condujo cada uno de los procesos que se daban en la Preparatoria. Uno de los valores más constante es el <i>compromiso</i> que se tiene con los alumnos, hacia el director y hacia los mismos compañeros de trabajo, aunque no de manera general.</p> <p>Cada uno de los valores existentes "presentan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social... que la dirigen y orientan hacia el logro de objetivos de una organización" (Pérez: 1998:22)</p> <p><b>RITOS.</b> - "los comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia, [que] sirven para el aprendizaje de las reglas... las relaciones... derechos y obligaciones, costumbres... y el papel que se desempeña." (Pérez: 1998:39)</p>	<p>La organización objeto de estudio, cuenta con una misión, visión y objetivos: lo que integra la filosofía de la escuela: esta es revisada cada ciclo escolar, donde todos los docentes, directivos asisten y plantean ideas, ya que cada año se descubren nuevas formas de realización de labor docente. Esto refleja el interés, esfuerzo y la participación dentro de la escuela. Aunque los maestros nuevos no están familiarizados con esta información, lo que provoca poca claridad en el objetivo de la preparatoria.</p> <p>En la Preparatoria, uno de los ritos más significativos es la hora de la entrada, donde los maestros que entran se encuentran en la sala de firmas, se saludan, se "cotorrean" un rato y después se despiden. En el descanso, los docentes acuden a la sala de maestros, donde se desayuna, platica y se interactúa un rato: ese lugar es casi sagrado para el profesor, es un lugar sólo para ellos, donde se puede actuar con naturalidad sin preocuparse mucho por la imagen que se debe mostrar a los alumnos.</p> <p>En el día del maestro se realizan festividades magnas, dentro de la escuela, en la zona, del sindicato, municipio.</p> <p>Todas estas situaciones logran: refuerzan el ánimo y la identidad, tiene un papel enculturizador: aspectos que se propagan de generación en generación, dando sabiduría útil a la organización, papel purificador: donde dentro de esa gama de situaciones, se pueden expresar sentimientos (amistad, amor, compañerismo, etc.), papel integrador, todo esto permite que experiencias individuales se vuelvan colectivas, provocando la participación grupal, papel de reconocimiento. De alguna manera estos son aspectos, que ya trae el individuo por sus modos de vida y experiencia, que a la hora de conformar una organización se crean, refuerzan o rechazan algunos que forman parte de la colectividad de la institución. Sin embargo, hay un factor importante que no debe dejar de lado y que integra este conjunto, que es el conocimiento.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CONOCIMIENTO</b>	<p>"El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen</p>	<p>La necesidad de que se tome en cuenta las habilidades para poder llevar a cabo la labor, así como tener en cuenta que hay muchas cosas que se pueden ir aprendiendo. Por ello es indispensable crear cursos, talleres que pueden acrecentar los conocimientos, con el fin de enriquecer los saberes organizacionales, con propuestas e innovaciones que beneficien el servicio</p>	<p>***</p>

	efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez: 1998:33)	prestado. La Preparatoria es uno de los sitios más polifacéticos, debido a la diversidad de asignaturas existentes y los conocimientos de los docentes en áreas y especialidades diferentes. Todo esto en función de poder crear una visión a futuro de la organización, de identificar para dónde se quiere ir, desapareciendo dudas que perturban los objetivos de la institución.	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Dentro de toda empresa debe de existir "la claridad organizacional [que] es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbre, etc. Que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial". (Pérez: 1998:28) Aspectos de la Preparatoria Oficial No. 118: -El director cuando da o asigna una comisión siempre se le aclara el para qué se va a llevar a cabo, y de todo lo que se requiere para hacerlo. -Cuando se llevan a cabo proyectos se le asignan a un coordinador que se escoge por sus conocimientos, habilidades y experiencia en la tarea encomendada; dejando claro, la importancia y trascendencia del proyecto, así como la meta del a donde se quiere llegar. -Todos los profesores o por lo menos la mayoría asisten con el director para cualquier duda, aprobación y/ o problema existente, ya sean meramente de trabajo o personales. Hay respeto al trabajo y a las decisiones. -Lo más importante que se evalúa es la puntualidad de los profesores, así como el cumplimiento de su programa de la materia. -Establecer mecanismos que logren la mejora del proceso enseñanza- aprendizaje, así como de las relaciones que se gestan dentro de la escuela y que son importantes para el buen desempeño y clima organizacional.	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>COMUNICACIÓN</b>	Para que cada elemento funcione adecuadamente es importante la comunicación lo que le da cohesión y logra la retroalimentación requerida para la mejora de la organización, ya que "es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo" (Pérez: 1998:45) Es necesario especificar las tareas que se llevan a cabo dentro de la organización: - <i>Conducción de la organización</i> : donde se manifiesta ¿qué se quiere, cómo se tiene que hacer, a quién acudir, a quién rendir cuentas, qué se hace, qué se ha hecho, qué funciona?, así como los recursos, la información y las decisiones que se toman. - <i>En culturización</i> : tiene que ver con los propósitos, así como la difusión del entorno: lo que provoca entusiasmo, orgullo y fortaleza; para poder difundir todo esto debe ser por parte de alguien que posea credibilidad. - <i>Adaptación</i> : es la retroalimentación que existe de manera interna y externa, considerando los recursos humanos y las representaciones del entorno.	Dentro de la Preparatoria la comunicación es de directivos ascendente a los docentes, pero en ocasiones puede ser descendente, y entre los docentes horizontal. En la escuela el que maneja la información es el director el que cuenta con alta confiabilidad por parte de todo el personal. En la preparatoria se escucha a los profesores, se sondea y se trata de buscar acuerdo donde puedan beneficiarse ambos, lo que se traduce en sobrevivencia de la organización.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>IMAGEN INTERNA Y EXTERNA</b>	La imagen interna, donde se requiere que el sujeto cuente con toda información que le de la autoridad, la libertad para que lleve a cabo su función: con el objetivo de comprender la función personal del individuo, el trabajo de equipo y la unidad de la organización. Para llevar a cabo este lineamiento se debe contar con habilidad, intergrupales e interpersonales. Las primeras haciendo que las juntas sean amenas, que haya confianza que permita la participación y despierte la credibilidad. Las interpersonales, "la conciencia y respeto de las necesidades propias y de los demás" (Pérez:1998:49) Dentro de las empresas se depende en gran medida de la campaña publicitaria para que su imagen sea buena, aunque no precisamente coherente con la interna. Pero es necesario no depender de ella, sino que se tenga en cuenta que cada empleado es el representante de la institución y es la mejor imagen que se pueda crear.	Dentro de las juntas se tratan asuntos de las académicas, donde se estipulan nuevas formas metodológicas, de evaluación y de interacción (maestro- alumno) y a nivel macro las problemáticas que engloban a la preparatoria: en ocasiones esto se toma engoroso porque en algunos asuntos no se logra concretizar, dar propuesta de solución y la pauta para llevarlo a cabo, esto es cuando se presiden por subdirección.  Se tiene respeto a cada miembro de la planta docente, escuchando sus necesidades, sus problemas, sus ideas, sus aportaciones, siempre negociando, en este caso el director, se plantea "si te doy" pero... después cuando se requiere de esa persona se ve en la necesidad de aceptar. Esto se ve materializado en lo que proyecta la organización, en su imagen externa, la cual debe de ser sólida partiendo de la "identidad y clima, cultura y comunicativo de carácter interno" (Pérez:1998:50) De la Preparatoria se decía "existe unidad, se llevan bien, etc.": sin embargo, pocos lo creían así, hoy en día que se ha buscado integrar a los docentes, se puede observar que se va por el buen camino, que hay un equipo que labora bajo fines en común, pero se sigue trabajando para que la proyección sea más integral y positiva. En la escuela hay un mito fundador que son las historias que pasaron al inicio del ciclo, cuando abrió sus puertas por primera	***



<p>Hay una sustentación de estas situaciones y son artefactos o instrumentos que utiliza la comunicación, la cultura organizacional para patentizarse, ya sea de orden verbal (mitos, ideología, principio/valores) y no verbales (hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, arquitectura, emblema, uniforme, colores institucionales, héroes). Otro símbolo es el tótem corporativo que representa el interés común, lo que da estabilidad, crean orden, coherencia y continuidad, suscitando reacciones similares en diferentes situaciones o momentos.</p>	<p>vez, debido a algunos inconvenientes por haberla ubicado en medio de un deportivo, trago inconformidad a los que lo ocupaban, manifestándose de manera grotesca: rompiendo vidrios, pintándola, etc. Lo que despertó en los alumnos quienes fueron víctimas de los sucesos.</p> <p>Hay varias historias, que han ido transmitiéndose hacia los nuevos profesores que se quieren integrar. El director se ha convertido en un mito y casi héroe, ha logrado sanear la imagen externa que estaba acabando con la preparatoria, así como elevar el nivel académico.</p> <p>Éste símbolo (tótem) el cual los alumnos se sienten identificados es el número de la escuela 118, en segunda instancia el escudo, sus instalaciones; aunque como organización puede identificarlos, aún no puede afirmarse que sea un interés común, pero sí es parte representativa de todos los miembros que pertenecen a la escuela.</p>
---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LIDERAZGO	<p>La necesidad de un guía, un dirigente que le de forma y sentido a la cultura organizacional es primordial, es la persona líder encargada "de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo" (Pérez: 1993:37), ya que puede influir, convencer, negociar para mejorar a la institución en general y al individuo en particular.</p>	<p>El líder dentro de la escuela es el director porque ha sido el que estimula y mantiene o trata de integrar a los docentes para lograr la eficiencia; define la actitud que tendrá la institución para poder dar orden, justificación y sentido a las funciones y reglas que le permiten negociar hacia adentro y fuera: afrontando la incertidumbre con base en los saberes y de la habilidad que posee.</p> <p>En este caso en particular se puede hablar de un liderazgo en ambos sentidos, en referente a la supervisión, porque pone énfasis en el cumplimiento de las tareas, da soluciones bajo intenciones deliberadas y racionales, pero también posee un liderazgo simbólico porque se está tratando de crear un solo equipo, dando apoyo, motivación, orientación, un sentido para que se sientan identificados con la escuela, al sentirse parte de ella todo lo que se cree alrededor será favorecedor, mejorando a la organización en todos los aspectos.</p>	<p>El liderazgo se refiere a la capacidad que poseen ciertas personas (líder) para dirigir e influir a los miembros de un grupo para lograr las metas de éste.</p> <p>El líder ejerce esta acción haciendo que se compatibilicen sus metas y las del grupo.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CULTURA	<p>***</p>	<p>Se puede reconocer una cultura: débil funcional, ya que está dividida en grupos, que aunque últimamente ya no están tan marcados, si existe uno que es el grupo fundador, que ingresó junto con el actual director; dentro de este grupo existen muchos valores compartidos, muchos significados que los unen y los encaminan hacia un mismo objetivo, el principal que son los alumnos. Sin embargo, los maestros que fueron entrando después, no se han podido integrar del todo, quizás por que el primer grupo no lo permiten y porque no comparten el mismo objetivo, se guían bajo otros intereses: como el meramente económico (llego doy mi clase, cobro, me voy y no me integro) o el de destacar (hago bien las cosas, pero solo con los que quiero): lo que ha hecho que la integración no se dé de una manera armónica.</p> <p>Además algunas personas que integran el personal docente no conocen la historia de la escuela, no saben todo lo que se tuvo que padecer y hasta en un momento soportar por sobrevivir, lo que trae consigo no haya el interés necesario por la institución. Teniendo una visión poco funcional para la escuela, se empapan tanto de las reglas y los estatutos que se olvidan que se está trabajando.</p> <p>A nivel general falta identidad, falta en ciertos puntos sentirse parte de la institución, y tener presente que se trabaja con estudiantes, con adolescentes, que estamos inmiscuidos en una pluralidad de saberes, experiencia, habilidades y costumbres por parte de cada profesor, y que eso más que en ir en contra es lo que puede enriquecer a la escuela, es por esto que se debe ser capaz de ser partícipe de ella y por ella: teniendo en cuenta que todos formamos parte de la preparatoria: alumnos, profesores, directivos y administrativos.</p> <p>En los momentos de crisis, pocos pueden tomar la decisión, siempre se espera la llegada del director, quien es el que al final resuelve y toma la decisión correcta en beneficio de la institución. Uno de los puntos donde la mayoría coincide es que el director es un líder y de ahí se puede partir para lograr rescatar esos valores, ganando voluntades, haciendo que participen, para poder crear significados en común que trabajen bajo el mismo objetivo: los alumnos (su educación).</p>	<p>Dentro de la Preparatoria se puede apreciar también un grado mínimo de apoyo, en el sentido de que todos deben integrarse y trabajar para lograr el mismo objetivo y no sólo dejar que el líder (director) se encargue de todo, esto debe ser labor de todos.</p> <p>Este problema de falta de apoyo y de la integración quizá ha sido provocado porque no se tiene tolerancia en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo (profesores del primer y segundo grupo). Les cuesta trabajo aceptar las diferencias entre ellos.</p> <p>A esto le sumamos también, que una de las principales funciones de la cultura es transmitir identidad a todos los miembros de la organización, sin embargo, sólo algunos integrantes la perciben y otros no se sienten parte de ella, es más, no conocen casi nada de su organización.</p> <p>La cultura puede ser transmitida en diversas formas, lo importante aquí es transmitir las más significantes y las que pueden reforzar la identidad y los valores, como: la historia, las costumbres, los rituales y su lenguaje.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
DIFERENCIAS Y	SIMILITUDES	Existe una filosofía (misión, visión, y objetivos) en la escuela que se construyó al inicio	***

SIMILITUDES ORGANIZACIONALES	<p>de la Preparatoria por los maestros que la integraban: quienes coincidían con los valores puestos y las metas planeadas, remarcando: la armonía, la comunicación y el respeto, lo que ha marcado la línea del actual director quien también fue el fundador, y líder de la institución, el cual es ampliamente reconocido por todos los miembros: debido a su trabajo en sanear la imagen externa primeramente que se había generado en los periodos anteriores, y la interna en donde se encuentra trabajando actualmente. De lo interno, la labor docente, se cuenta con todo lo requerido para impartir clase, el programa de la asignatura, así como otros documentos necesarios para su tarea diaria: sin embargo hay valores que no están marcados en la parte formal: pero que están implícitos en la visión del líder y de los docentes fundadores que son: responsabilidad, respeto, compromiso, disposición, participación y lealtad: aunque algunos nuevos integrantes están en disposición de formar parte del gran equipo que debe ser la escuela y patentiza su acuerdo con su comportamiento a los valores señalados anteriormente.</p> <p>En esta constante lucha por la formación del docente, se encuentra el entorno, quien juega un papel importante, los alumnos quienes viven en las colonias aledañas donde existen altos índices de: drogadicción, alcoholismo, prostitución, desintegración familiar, vandalismo y narcotráfico: conflictos que traen consigo los alumnos y que reflejan en su desempeño académico: con lo que de alguna manera el docente está lidiando diariamente, y que en ocasiones no puede resolver asertivamente.</p> <p>Además existen de manera indirecta competencia con las otras escuelas de la zona: quienes están en una dinámica asidua para mejorar tanto en instalaciones como el proceso de enseñanza- aprendizaje. Y también en cuestión de la relación con el Sindicato quien tiene injerencia directa sobre el personal de las escuelas.</p>	
DIFERENCIAS	<p>La existencia de la filosofía no da por un hecho que todos comulguen con ella y esto debido a que en primera no todos tienen esa información, están familiarizados con ella y segunda que no todos participaron en esa creación: dejando a un lado lo que quizás puede ser sustancial para tener ese panorama general de qué quiere la escuela y hacia donde va.</p> <p>Los valores organizaciones no involucran a todo el grosor de miembros, la mayoría se guía bajo los que le conviene a sus intereses: sólo en el primer grupo se haya definida: la lealtad, amistad, compromiso y el respeto: los demás se van amoldando o se mantienen al margen de sus labores, por lo que no se ha podido integrar plenamente a la dinámica cotidiana: siendo uno de los principios para llegar a la identidad de la organización.</p> <p>La existencia de cuatro cambios directivos, donde cada uno tuvo una postura distinta ante la escuela y por lo consiguiente lineamientos opuestos en cuanto a los procesos que se llevan a cabo y a la selección del personal, lo que disparó por influencia las metas de cada uno, dando como resultado los conflictos entre profesores, dejando insatisfacción, proyectándose en la impuntualidad y las faltas que al final del ciclo o en los bimestres se nota en las calificaciones o en el desempeño académico de los alumnos.</p> <p>Aunque en éste último se ha hecho todo lo posible por unificar a la planta de maestros, se ha logrado en el trabajo, la realización de eventos y proyectos: pero en la socialización informal no se ha podido lograr para todos.</p>	

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL	<p>Para detectar las problemáticas existentes se basan en haber encontrado las similitudes y diferencias: en estas últimas en donde es posible formar acuerdos que resulten en estrategias que ayuden a la organización a ser más eficaz. Estos conflictos son extraídos de los que percibe cada actor de la organización y va desde la imagen oficial, individual (investigador), externa, del líder y del personal de la organización, de una manera general, de</p>	<p>Las problemáticas detectadas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Oficialmente no se marca la importancia de la puntualidad y asistencia: así como la responsabilidad y compromiso que se tiene al trabajar en un centro educativo: aunque esto sea parte importante del proceso porque reduce tiempos en el cumplimiento del programa, repercutiendo en las evaluaciones y en la calidad educativa ofrecida. El personal en alguna medida no se perca de esto, se tiene la idea de cumplir con las horas encomendadas, sufrir las consecuencias de su impuntualidad o inasistencia (descuento) y ya, sin preocuparse en cómo está su labor, si se cumple con los objetivos mínimos de su plan de clases o de la escuela: quizás debido a que</li> <li>2.-No todos los docentes poseen la información de la filosofía, esta es conocida por el equipo de docentes fundador, ya que son también los que la crearon. Esto de cierta manera da incertidumbre a los demás profesores en cuanto: cuál es la misión, la visión y los objetivos: a lo que no se le da la debida importancia, sabiendo que es lo que le puede dar dinamismo a la Preparatoria, creando acciones en común.</li> <li>3.-A la vez, que no se tiene esta información generalizada, lo que hace que no se tenga claro si se rechaza o se está de acuerdo: incide con el proceso de enseñanza aprendizaje, la mayoría de los profesores tiene una carrera a nivel licenciatura a fin con la asignatura que están impartiendo: sin embargo, no todos tienen los conocimientos y habilidades pedagógicas o para enseñar a los adolescentes, para poder eficientar esta tarea: de aquí parte la necesidad de capacitación de calidad para los profesores, dándole las herramientas que pueda llevar a su labor y que se ofrezca a la par una calidad en la educación impartida: sin dejar de lado el factor humano, indispensable por el trabajo que se tiene con el adolescente: y donde la función de maestro se traduce</li> </ol>	<p>***</p>

	<p>acuerdo a lo que generó cada diagnóstico. Esto puede haber o no coincido con lo marcado desde el principio o identificar otras que también influyen en la dinámica de la escuela. En este caso una va tras otra, es por ello que debe ser tomado en cuenta y así implementarlo para el plan estratégico, que ayude a la labor académica.</p>	<p>en padre, amigo, escucha, psicólogo, cosa que no se debe dejar de lado.</p> <p>4.-Para poder proyectar una imagen coherente, se ve indispensable la socialización, dándole realce en el plano formal para que trascienda al informal: ya que en el primero en cuestión de trabajo se realiza la acción encomendada, pero la labor más densa la llevan a cabo parte de la primera planta docente: sin embargo hay una necesidad de integración, de unión, en donde también la gente colabore, sin deslindar a los ya existentes en la elaboración de esos trabajos: resaltando el porqué se está haciendo, para qué y el beneficio que se tiene al realizarlo. La voluntad de los participantes se puede ganar por el lado afectivo, por unificar esos valores de unos pocos en una generalidad.</p> <p>5.-Todo esto en su conjunto ocasiona la falta de identidad, pocos conocen la historia que ha tenido la escuela, pocos han vivido los cambios y se han topado con la dificultad de adaptación a cada uno de los distintos modos directivos. Cada profesor tiene una historia distinta, consigo trae experiencia y costumbres que se proyectan en sus intereses: que van desde el mero cumplimiento de un día de labor hasta el compromiso con la escuela. Los primeros no han buscado integrarse, los segundos intentan la unificación, unos se gastan energía en elegir sus compañeros tanto del mismo rango como entres los educados: mientras que otros idean encontrar un motivo de unidad a todos los integrantes de la organización.</p> <p>6.-El líder es uno de los más posibilitados para ir diseñando esa identidad con la que todos comulguen: sin embargo al imagen externa se encontraba tan deteriorada que tuvo que apuntalarse en ella, para sanearla: cosa que fue olvidada por los directivos pasados, sin pensar que esa percepción externa es indispensable para el buen funcionamiento de la escuela. Ahora la labor continua, pero la credibilidad de la que goza el director puede ser útil para comenzar con esa imagen de fortaleza y haga crecer internamente también a la institución. Con todo lo anterior, la problemática compartida, donde el grado de afectación es mayor es la identidad institucional, que por la baja información e integración no se ha podido dar acertadamente: lo que va de la mano con los valores manejados tanto en la parte oficial como en la del personal, que de alguna manera se dio por los cambios directivos., en donde cada uno traía una manera distinta de trabajo. Lo que se ve reflejado en la satisfacción y en llevar acabo la labor de enseñar, sin retrasos, sin inasistencias y con cumplimiento y compromiso por el quehacer docente.</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>Una metáfora es una comparación, en sentido figurado, donde se recrea una figura real o imaginaria la cual puede equiparse a la organización, objeto de estudio. Esto debido a que puede ser más sencillo el explicarla, entenderla, asimilarla y reflexionarla, lo que daría como resultado que la estrategia de intervención empleada pueda ser más apropiada.</p>	<p>En este caso se transportará a la organización a una Familia Tradicional, donde existe un padre y una madre, hijos mayores y menores, así como una nana y ama de llaves: ubicados en una colonia donde cuentan con otros vecinos quienes le proporcionan esa información que ayudará a desenvolverse dentro de la zona.</p> <p>Un padre que se hace cargo de los hijos y que por razones de trabajo se retira del hogar, encargando todo a la nana y ama de llaves, así como los hijos mayores, en ese trayecto se tienen que enfrentar a muchas vicisitudes, y donde salen adelante: así que llegan los padres, el padre sustituto después de un tiempo y de enfrentarse a los hijos se retira, dando el lugar a un nuevo sustituto que llena de conflictos el hogar, dejando una mamá disgustada y donde existen peleas continuas, lo que rompe con esa relación. Llega un momento en que todos coinciden que el verdadero padre es necesario para poder retomar el mundo adecuado: después de un tiempo el padre regresa, observa el hogar muy cambiado, lo que lo hace suponer la necesidad de nuevas reglas que le vuelvan a dar sentido a las acciones ejercidas en la organización y la historia vuelve a comenzar: sólo que ahora también hay hijos mayores de otros padres con los cuales tiene que lidiar y ganar voluntades mediante ciertas estrategias.</p> <p>El padre es el director, el gula, es tradicional porque no se ejecuta ninguna acción sin su consentimiento y no tanto porque él así lo haya impuesto, sino porque la madre, abnegada y sumisa así lo ha reglamentado dentro de su familia: ella que es encargada de coordinar las labores dentro de la casa, se conforma con que sus hijos ya mayores puedan tomar la batuta sobre los pequeños. La nana (orientadores), son los que apapachan y en determinados momentos castigan o acusan con el papá de algunos comportamientos no apropiados tanto de los hermanos mayores como los menores. Los mayores, los profesores, que por la experiencia que tienen y los estudios realizados apoyan a los menores tanto con su ejemplo como con la ayuda para que mamá y papá puedan desarrollarse en las otras actividades que realizan, de alguna manera manteniendo valores que les ayudan a las relaciones con ellos.</p> <p>La labor de la madre es suplantada y aunque en ausencia del papá debe tomar las decisiones en el hogar ella, siempre se rodea de la nana o los hermanos mayores para decidir con visperas a cambiar de opinión para cuando llega el padre y se le platica lo que pasó: aunque hay ocasiones que como buena madre tiene sus reservas y consentidos, lo que le hace dejar en el silencio algunos acontecimientos.</p> <p>Como fue una familia que se cambio de casa a esa colonia, o mejor dicho que se instaló como nuevos ahí: tuvo que adaptarse al medio y alinearse con los vecinos para poder conocer y agarrar experiencia, teniendo armas para enfrentar la incertidumbre de un entorno que era turbulento. Los hijos se desenvolvían en ese ambiente por lo que fueron adquiriendo costumbres y hábitos no aptos, trayendo conflictos en el hogar.</p>	<p>***</p>

	<p>saliendo más afectados los hermanos mayores ya que son ellos los que tienen más relación con los pequeños, y los que debían poner orden al estilo de vida de cada uno, por lo menos dentro de la casa.</p> <p>Cada hermano tiene una función determinante y más los mayores que trabajan, cada uno estableció la función con reglas fijas que padres y hermanos mayores habían establecido desde un principio como propias para que las acciones llevadas a cabo se cumplan adecuadamente.</p> <p>Existe una ama de llaves que en este caso es una maestra que tiene la función de la secretaria escolar y quien prácticamente administra todos los dineros entrantes y salientes de la casa: así como sabe las necesidades para resolver de manera inmediata, claro que con la autorización del padre y madre; pero es ella quien posee el control sobre la contabilidad del dinero y de todo lo que existe en casa.</p> <p>Es una familia que por tener tantos hijos se olvidan de que todos tienen que estar informados y que les debe quedar claro lo que hacen y por qué lo hacen: aunque esto último a veces no sucede, lo que le resta identidad a la familia, saben cómo se llama y por ello saben que son diferentes y quizás únicos; pero el que la mamá de repente se olvide que puede decidir, les resta confianza y seguridad en lo que hacen y para acercarse a ella en caso de problemas. Además que por tantos cambios han logrado desestabilizar sus valores, hábitos y creencias, que los hermanos mayores (algunos) se empeñan en conservar, incrementar y reforzar en beneficio de ellos mismos.</p> <p>Los hermanos mayores son muy diferentes todos tuvieron una formación distinta lo que hace que tengan modos plurales para guiar a los hermanos, lo que trae conflictos entre ellos, ya que mientras uno aplaude a alguno, el otro lo regaña o uno más lo ignora, etc. trayendo inestabilidad entre ellos. Estos hermanos saben la importancia de reconocer sus errores y por eso la necesidad de tomar cursos para obtener herramientas en función de conducir y de mejorar el funcionamiento del hogar.</p>	
--	--	--

# Registro Nacional de Población e Identificación Personal

## Dirección General

### ENTORNO

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ANTECEDENTES	La legislación mexicana contempla la implementación de un instrumento con el cual se pueda registrar información de la población del país, para fortalecer la seguridad política de los individuos. Por lo que se origina la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO).	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CONTEXTO	-El 28 de agosto de 1980 se establece la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO). -Se crea la Clave Única de Registro de Población (CURP), que es un documento oficial de identificación con legitimidad plena que se expide a mayores de 18 años. En esta cédula se anota el nombre completo, la Clave Única de Registro de Población, la fotografía, el lugar y fecha de nacimiento, así como la firma y huella dactilar del ciudadano.	- Políticas poblacionales que permiten reconocer y atender características y necesidades de hombres y mujeres.	RENAPO, organismo que actualmente se encarga de manejar el proceso de la clave de identidad personal de los ciudadanos mexicanos.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROYECTOS ESTRATÉGICOS ACTUALES EN RENAPO	Uno de los campos de atención prioritarios para el desarrollo social es la adecuada definición de políticas que permitan reconocer y atender las características y necesidades actuales de los hombres y mujeres que habitan cada rincón del país y de los mexicanos residentes en el extranjero. Por lo que sin duda, el registro de la población y las políticas que se desarrollen en torno a ella, involucran muchos de los proyectos de las instituciones y de los asuntos particulares de las personas. Los proyectos estratégicos de la Dirección General del RENAPO se refieren a: Modernización Integral del Registro Civil, Asignación y uso de la Clave Única de Registro de Población (CURP) Y, Consolidación del Registro Nacional de Población.	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ACTUALES EN RENAPO	La <i>Dirección General</i> es la responsable de dar organización y establecimiento de las tareas en cada una de las otras áreas de la organización. La <i>Dirección General Adjunta</i> , se creó a raíz de los cambios efectuados a partir del funcionamiento de la Dirección de la Clave Única de Registro de Población. La <i>Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación (DIPE)</i> , se refiere, como su nombre lo indica, a la continua búsqueda de información, sistematización y estimación de los trabajos que ejecutan en el RENAPO para redirigir o ratificar mecanismos de acción de las funciones de la organización. La CURP es el área que tiene como cometido la ejecución operativa de la asignación de la Clave Única de Registro de Población y que actualmente juega un papel determinante en el papel de la organización ante la sociedad. La <i>Coordinación Administrativa</i> asigna los recursos materiales, humanos y monetarios a cada área de la organización, ya que organiza y distribuye el presupuesto que se asigna a cada proyecto para conseguir el cumplimiento de las funciones del RENAPO. La tarea de la <i>Dirección de Coordinación Interinstitucional</i> resulta indispensable en el correcto funcionamiento de RENAPO, ya que es el vehículo de la organización con los Registros Civiles de las 32 entidades federativas, principales proveedores de la materia prima con que la organización asigna la CURP. La <i>Dirección de Sistemas</i> desarrolla el trabajo de captura y mantenimiento de los equipos de cómputo indispensables para el adecuado funcionamiento de la CURP.	Los componentes de la organización denominada Registro Nacional de Población e Identificación Personal tiene cubiertas las áreas indispensables para cumplir con su función Social.	Parecen ser las áreas más importantes para el logro de funciones y tareas en RENAPO. Sin embargo se debe constatar durante el proceso de la investigación si efectivamente se cumplen, así como el ver el lugar que representan en el organigrama.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
AMBIENTE GENERAL EN EL QUE SE DESENVUELVE RENAPO	RENAPO es una organización, ya que se trata de un sistema integrado por individuos; un instrumento vital de una sociedad. Por una parte, "proporciona bienes y servicios que satisfacen necesidades, y por la otra crean el ambiente en el cual se pasa la vida propia." (Fernández, 1991:49). Entonces RENAPO como organización cumple con un	El ambiente que fundamentalmente influye en esta organización es el <i>Político</i> . Por lo tanto, los cambios en la Presidencia de la República, como el tener a un primer mandatario de extracción panista, modifican la forma en que se ha de realizar la tarea que constitucionalmente se le ha conferido al	***

	cometido específico ante la sociedad, quienes además le otorgan su razón de existencia. De igual manera, RENAPO se desenvuelve y se encuentra inmersa en un entorno que la determina. Este ambiente, inicialmente es denominado por Daniel Katz y Robert Kahn como <i>Político Administrativo</i> , que se encarga de coordinar y controlar a la gente y los recursos, tarea que conjuntamente la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación, asignó a la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, como su razón de existencia. También, es <i>De Bienestar Común</i> , ya que pretende beneficiar al público en general, tipificación establecida por Meter Blau y William Scout a oficinas gubernamentales, como RENAPO.	RENAPO. En menor medida, pero también importante es el ambiente Económico, dado que de acuerdo a cómo se este viviendo la situación económica del país, dicha organización tiene afectaciones, como la disminución presupuestal a las dependencias gubernamentales para este sexenio y principalmente el establecido por la Secretaría de Gobernación. Y nuevamente esto nos lleva al factor político, por consiguiente a pesar de tener otros ambientes influyentes en la organización objeto de estudio, regresamos reiteradamente a que las determinaciones se efectúan principalmente basadas en decisiones políticas.	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ENTORNO</b>	Presidencia, SEGOB, Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos, Registros Civiles, todos los mexicanos, SAT, IMSS, SEP, INEGI, IFE, AFORES y SEDESOL.	RENAPO establece diversas relaciones con su entorno, es decir actividades importantes de cooperación con otras dependencias gubernamentales.	RENAPO está constituido como un sistema amplio en donde existe total interdependencia, coacción y correlación entre los elementos internos y externos que la componen.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE RELEVANTE EN RENAPO</b>	Es relativamente Abierto, ya que "tiene cierto intercambio de energía con el medio. Además de que posee fronteras, parcialmente permeables lo que permite magnitudes mensurables de algún tipo de insumos de materiales, de energía o de informaciones" (Johasen B. Oscar., 1979:26-29.) Pues RENAPO establece diversas relaciones con su entorno, las que afectan de manera importante en las funciones de esta Dirección General. Las dependencias gubernamentales que forman parte del ambiente relevante de RENAPO, y al mismo tiempo, los que delimitan las fronteras de la organización son: Presidencia de la República, SEGOB, Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos, SAT, IMSS, AFORE Y SEP, IFE, INEGI Y SEDESOL, REGISTROS CIVILES Y Todos los mexicanos radicados en México y en el extranjero.	La <i>SEGOB</i> tiene relación directa con RENAPO ya que es quien rinde cuentas de los avances obtenidos y de quien se obtiene los recursos económicos indispensables para su funcionamiento. La <i>Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos</i> , es parte RENAPO, por lo que deben trabajar conjuntamente. SAT, IMSS, AFORE Y SEP, contribuyen a la asignación de la CURP. IFE, INEGI, SEDESOL Y REGISTROS CIVILES, solicitan la CURP para realización de sus trámites. <i>Todos los mexicanos radicados en México y en el extranjero</i> , se les asigna oficialmente la CURP. Entonces, RENAPO tiene un ambiente relevante medianamente abierto, ya que debe trabajar conjuntamente con muchas otras dependencias gubernamentales y con un público usuario enorme (todos los mexicanos). Con todos ellos establece diferentes relaciones, con características distintas, pero a su vez, RENAPO ha definido sus fronteras y sus límites de intervención del exterior.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>INTERRELACIÓN</b>	La labor actual de RENAPO es la de asignar una clave de identidad personal, para lo cual esta organización debe trabajar conjuntamente, tanto al interior, como al exterior de la misma, debe coordinar el trabajo de todas las áreas de la organización para con las demás dependencias. Estas interrelaciones tienen características propias, pues con cada una de ellas se establecen relaciones distintas y con una importancia particular. Por lo tanto, la relación con los Registros Civiles puede ser un tanto más abierta que con la SEP, quien solo requiere de su trabajo para dar mayor identidad al suyo. Asimismo sucede con el SAT, IMSS o los AFORES, quienes estuvieron asignando la CURP a sus agremiados, lo cual suscitó diversos problemas de duplicidad y erratas en tal adjudicación. Por lo que la interrelación ahora se vuelve aún más abierta, debido a que se deben corregir los errores efectuados y por ende, implica mayor comunicación y trabajo en cooperación. También, la interrelación con la SEGOB tiene que presentarse en franca apertura debido a que esta asigna al presupuesto y aprueba los proyectos y planes de RENAPO. No sucede de la misma manera con el Instituto Nacional de Migración o el IFE, ya que ellos tienen tareas distintas y su relación está supeditada en otros términos en cuanto al intercambio de información.	No es completamente abierta, ni totalmente cerrada, esta se establece de acuerdo a la colaboración o utilidad particular de cada organización con RENAPO, ya que de no ser así, se provocaría un caos en el trabajo y desenvolvimiento de la propia organización objeto de estudio. Todo mundo podría influir en ella, tanto interna, como externamente o se encontraría aislada completamente, sin recibir información e insumos del exterior.	Existe gran interrelación debido a que existen otras organizaciones que requieren y solicitan constantemente la clave CURP como requisito para cualquier trámite que requieran los mexicanos. Se reitera que RENAPO trabaja de acuerdo a la idea de sistema debido a las diversas relaciones con su entorno. Estas dependencias gubernamentales fungen como subsistemas de RENAPO y a la vez ésta como subsistema de las otras.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
FACTORES DEL PROCESO PRODUCTIVO	<p>- <i>Insumos</i>: entendido como todo aquello necesario para realizar el trabajo, como los recursos humanos, materiales y de información.</p> <p>- <i>Transformación</i>: se refiere a los cambios o procesos que sufrirán los insumos para llegar al producto final.</p> <p>- <i>Producto</i>: que es el resultado de la transformación sufrida por los insumos y que dan a luz un bien o servicio distinto a lo ingresado a la organización, y le otorga su fin primordial o su razón de existencia social.</p> <p>- <i>Fronteras</i>: que puede definirse como los límites hasta donde llegan las funciones y atributos de una organización, tanto en sus interrelaciones internas, como externas.</p>	<p>- Recursos Materiales (material de oficina que permita la ejecución de la labor administrativa del trámite, equipo de cómputo el cual permite la captura y el proceso que sufrirá la información recabada de las actas de nacimiento para otorgar la CURP. Asimismo, la capacitación normativa para la asignación de esta clave de identificación personal, información y actas de nacimiento).</p> <p>Los Recursos Humanos que se refieren al personal de la organización, y en este caso, por ser una dependencia gubernamental, se cuentan con una amplia gama de perfiles. Asimismo, la Información requerida para llevar a cabo el producto de RENAPO, es todo lo concerniente a la población, información que viene de la población en general por medio de los medios masivos de comunicación, así como la información directa que se otorga de otras dependencias gubernamentales. Pero uno de los insumos primordiales son las actas de nacimiento de los mexicanos, ya que esta es la materia prima para la asignación de la CURP.</p> <p>- Consiste en obtener y capturar los datos requeridos. Este proceso se realiza de los insumos básicos, como las actas de nacimiento, da inicio cuando la persona lleva esta documentación a los módulos establecidos para este fin. Posteriormente se introducen sus datos en un programa de cómputo, destinado específicamente para procesar dicha información. Posteriormente se entrega al dueño, quien recibe su CURP.</p> <p>- En RENAPO el fin último o servicio a otorgar a la sociedad en estos momentos, es la asignación de la CURP.</p> <p>- RENAPO no debe intervenir en tareas y actividades que le corresponden a INEGI y al IFE. Es decir cada dependencia gubernamental tiene una tarea determinada, en donde sus funciones están perfectamente detalladas, lo que le da características propias y mecanismos de desenvolvimiento dentro de su entorno, cada una establece relaciones particulares con las otras dependencias gubernamentales y con el público usuario, ya que ninguna otra oficina de gobierno le puede prestar el mismo servicio que presta RENAPO.</p>	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
AMBIENTE GENERAL EN EL QUE SE DESENVUELVE RENAPO	<p>- Político Administrativo</p> <p>- Bienestar Común</p> <p>- Político</p> <p>- Económico</p>	<p>- Se encarga de coordinar y controlar a la gente y los recursos. Tarea que conjuntamente la Presidencia de la República y la SEGOB, asignó a la Dirección General del RENAPO, como su razón de existencia.</p> <p>- Pretende beneficiar al público en general. Tipificación establecida por Meter Blau y William Scout a oficinas gubernamentales, como RENAPO. De tal manera, el ambiente que fundamentalmente influye a esta organización es el político.</p> <p>- Los cambios en la Presidencia de la República, modifican la forma en que se ha de realizar la tarea que constitucionalmente se le ha conferido a RENAPO.</p> <p>- De acuerdo a la situación económica del país, dicha organización tiene afectaciones, como la disminución presupuestal a las dependencias gubernamentales.</p>	El ambiente que riges las acciones y movimientos de una organización que esta directamente relacionada con dependencias gubernamentales, tiende a ser meramente político. Y efectivamente la mayoría de las decisiones, objetivos y actividades estarán basados y determinados con bases políticas.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ANÁLISIS CONTINGENTE DE RENAPO	El Análisis Contingente nos indica que una organización se encuentra inmersa en un sistema, por lo que se establecen interrelaciones que suministran de información o insumos a la organización. Es entonces cuando dicha organización debe aprender a leer de su entorno para	Las organizaciones no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde se forma	• • •

	saber qué cambios deben efectuarse, cómo necesita conducirse y cuál será su papel a futuro. Es decir deberá disminuir las zonas de incertidumbre que el medio ambiente le impone, identificando situaciones concretas para un desarrollo eficaz y eficiente. Por lo que necesariamente creará respuestas adecuadas a las situaciones determinadas que el entorno le está requiriendo. En consecuencia, entre mayor es la capacidad de respuesta de la organización ante el medio y mayores los recursos para obtener información o decodificación de su entorno, mayormente contingente será la organización y su adaptación al medio será más exitosa, además que le habilitará para seguir subsistiendo.	una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente, el cual puede tener diferentes características o atributos, tales como ser turbulento, hostil, diverso, desintegrado y/o escaso.	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE TURBULENTO</b>	RENAPO como organización tiene múltiples relaciones con el entorno y se encuentra inmerso en un sistema, cuenta con ciertas características, que en mayor o menor medida le proveerán la información y de retos a resolver. La <i>turbulencia</i> es entendida como los cambios rápidos en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica.	RENAPO cuenta con un ambiente altamente turbulento, dado los cambios políticos y económicos que se están viviendo en el país y que en consecuencia repercute en la organización. Uno de los factores determinantes para el ambiente turbulento, es el político dado a los constantes cambios en la Dirección General, ya que implica nuevos proyectos a desarrollar, diferentes maneras de ejecución y hasta cambios continuos en el personal, así como los movimientos demográficos en el país debido al acelerado crecimiento de la población, se han dificultado la asignación de la CURP. El incremento migratorio que provoca una población poco estable y la Innovación tecnológica que resulta insuficiente, implica tiempo y dinero para capacitar al personal. Dicha actualización tecnológica resulta necesaria también en los registros civiles, ya que son estos los productores del documento base para la asignación de la CURP y que detienen y dificultan en gran medida la labor de RENAPO, a pesar de la gran colaboración y la firma de acuerdos para con el proyecto en cuestión.	Existen agentes de cambio y movimiento que no están al alcance de las manos de la organización para manejarlos. Sin embargo se pueden plantear y desarrollar planes y técnicas estratégicas para al menos saberlos llevar y enfrentar.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE HOSTIL</b>	-Es hostil, por ser dominante, estresante y arriesgado.	- RENAPO vive interrelaciones de fuerte influencia y depende de las decisiones políticas y económicas del Gobierno Federal. -Debe justificar su razón de ser con su trabajo y desarrollo adecuado de proyectos útiles para la sociedad, ya que de no darse de esa manera puede tomarse la decisión de desaparecerla o fusionarla con otra dependencia gubernamental. -Es estresante por la alta demanda de la CURP, lo cual da como resultado la insuficiencia, lentitud y erratas en la legislación de la CURP, así como las cuentas que debe dar al Gobierno Federal. Los registros civiles tienen problemas para la elaboración de actas de nacimiento y actualización de su base de datos, anexando problemas a RENAPO, al público usuario, debido a la solicitud de las otras dependencias gubernamentales.	Recordemos que esta organización es un sistema de gran interrelación con otras dependencias y si una de ellas se ve afectada, o modificada repercute en todas las demás. Entonces para lograr sus objetivos como organización debe funcionar a la par con su exterior sin descuidar su interior.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE DE DESINTEGRACIÓN</b>	Grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado y altamente estructurado donde se esta sujeto a normas y reglamentos.	RENAPO, por ser dependencia gubernamental, le caracteriza este ambiente, ya que debe respetar reglamentos, normatividad y procedimientos muy estructurados.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE DE DIVERSIDAD</b>	-Ambiente diverso o heterogéneo, en donde los mercados de una organización son variados en sus características.	RENAPO tiene que lidiar con un ambiente altamente móvil, disperso y heterogéneo, propiciando graves conflictos para la asignación de la CURP a los mexicanos, debido a que debe llegar a todos los estratos de la población: rural, urbana, indígena y hasta connacionales radicados en el extranjero.	Este tipo de ambiente se le denomina a RENAPO por su alta diversidad en las relaciones que entabla para la asignación de la CURP. Son demasiado amplias sus relaciones, es un sistema que cuenta con muchos subsistemas diferentes, el cual esto puede salirse de control, por ello deben existir lazos fuertes y canales abiertos para lograr un bienestar en la organización, en su entorno y en el proceso productivo. Es decir no solo existe diversidad por el público a quien va dirigido el producto, si no también por las dependencias que están involucradas con las actividades de RENAPO.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AMBIENTE DE ESCASEZ</b>	Un ambiente puede clasificarse por su grado de	En RENAPO se vive una gran escasez de recursos económicos y materiales; se debe al recorte	El factor económico es factor esencial en las organizaciones, para



	abundancia o escasez de materias primas, recursos humanos o naturales, como los energéticos que conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación, de los cuales depende la sobrevivencia del sistema.	presupuestal decretado por la Presidencia de la República. A raíz de esto, la administración adecuada de los recursos financieros en RENAPO hace indispensable el buen manejo y distribución de dicho insumo. Por lo que se tiene planeado asignar éste a tres rubros básicos para la ejecución del objetivo de la organización: -modernización de los registros civiles, tanto en equipo como en capacitación - CURP, asignación de equipo y capacitación de programas computacionales y normativos para la asignación y uso de la clave: campañas adecuadas de difusión de la CURP y RENAPO.	cubrir los gastos principales que logran su sobrevivencia. Es sabido que algunas empresas dejan de cumplir con sus expectativas y proyectos por falta de presupuesto o por su mala administración y esto los lleva a generar un ambiente escaso, y los convierte en organizaciones poco eficientes.
--	--	--	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>FUENTES DE INCERTIDUMBRE</b>	Según la definición de Goldhaber, la incertidumbre es la diferencia existente entre la organización disponible y la que en realidad es necesaria. Sumada a esta definición, Roger explica que la incertidumbre es el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas. Bajo estas circunstancias, RENAPO requiere de mecanismos para reducir la incertidumbre, para cual es indispensable la información proveniente del entorno, tal como: -Modernización de los Registros Civiles y mecanismos adecuados de cómputo y normativos para establecer una correcta base datos y equipo digitalizado, que permita evitar los errores en captura y darle ese carácter fidedigno. -Hacer de conocimiento a la población la obligatoriedad y funcionalidad de la CURP. -Organizar adecuadamente los recursos materiales para lograr la eficiencia y eficacia en la asignación de la clave única. -Capacitar al personal de captura para conseguir resultados favorables de asignación de dicha clave.	El recorte presupuestal es el obstáculo más difícil de solventar, pues no se podrá beneficiar a los Registros Civiles de las 32 entidades federativas de equipo necesario para la apropiada asignación de la CURP. Así como para conseguir la modernización adecuada para ellos: la CURP deberá reorganizarse para evitar errores y la duplicidad de la clave: deberá tomar del entorno lo que le puede beneficiar y trabajar en cooperación con las otras dependencias gubernamentales, es decir, existen oportunidades que RENAPO puede utilizar para solucionar la creciente necesidad de la población por su CURP.	La falta de presupuesto impide que una organización funcione de manera óptima. El presupuesto asignado debe ser bien administrado y la organización deberá acoplarse de tal manera que desempeñe sus actividades lo mejor posible.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN</b>	Una organización por encontrarse inmersa en un entorno, debe leer todos los estímulos que le llegan y afectan, dado que forma parte de una red, tanto con proveedores, clientes, público usuario, gobierno federal, otras dependencias del sector público. Es por consiguiente, la comunicación un generador de mensajes importantes para la toma de decisiones de la organización. Dicha lectura debe estar encaminada a determinar claramente el ambiente relevante de la organización, comprender la vida y la efectividad de la misma en un sistema, así como lo que caracteriza o diferencia a ésta de las otras organizaciones en dicho sistema. Es importante reconocer los estímulos primarios y secundarios que atañen a nuestra organización objeto de estudio, estableciendo su afectación de manera directa o general. Al respecto G. m Golhaber añade que es importante diferenciar entre la información disponible y la que en realidad se necesita, para hacer una decodificación adecuada de la información proveniente del entorno y aplicarla adecuadamente a las necesidades propias de la organización. Asimismo E. M. Rogers explica que el "extraer" esta información del entorno y decodificarla implica: 1. establecer una retroalimentación directa del ambiente 2. buscar información que provenga del exterior para producir eventos que afecten positivamente en las metas organizacionales. 3. mantener un control directo a través de mecanismos internos de regulación, tanto con una reglamentación interna, como con una incorporación externa. 4. mantener un control directo de incorporación de información del exterior con la expansión de fronteras e integración de otros subsistemas. 5. finalmente, mantener un control indirecto con el entorno mediante campañas publicitarias y de relaciones públicas. Todo encaminado a mejorar la imagen de la organización, tanto al exterior, como al interior de la misma. Con base a lo anterior podremos determinar el	Es indispensable para RENAPO la estrecha colaboración con los Registros Civiles, para intercambiar la información e ir disminuyendo la incertidumbre, así como tener listas las posibles soluciones a casos particulares. Mantener estrecha comunicación y retroalimentación con la SEGOB. Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos, el Instituto Nacional de Migración, para consolidar el Plan Nacional de Desarrollo con la función específica. Seguimiento de los Medios Masivos de Comunicación, para conocer la evaluación que se le otorga a RENAPO, en cuanto al cumplimiento de su función actual. Conocimiento de la	Lo importante no es que solo existan mecanismos para obtener la información sino también saber conducirla a través del medio más adecuado. Es importante que los canales de comunicación se mantengan abiertos tanto dentro como fuera de la organización. En cuanto a los Medios Masivos de Comunicación, desde luego que pueden servir para conocer la evaluación en cuanto al cumplimiento de su función y servir como trasmisores de mensajes para conocer la opinión pública, pero también pueden ser el medio para reforzar la labor de RENAPO, ante su público. Para que un mecanismo de información genere buenos resultados, es necesario contemplar la existencia de mediadores de información en cada

	comportamiento más adecuado y los mecanismos de adaptación que el entorno nos requiere, así como la implementación de dichas conductas adaptativas al interior de la propia organización.	opinión del público usuario en referencia al servicio.	dependencia para lograr una relación más cimentada.
--	---	--	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Las decisiones que ha tomado RENAPO en relación con su ambiente relevante están encaminadas a dar soluciones para cumplir sus objetivos como: contribuir a la modernización del Registro Civil, asignar la Clave Única, diseñar y operar el Registro Nacional de Población con la información proveniente de los siguientes registros: Civil, CURP, Federal de Electores, de Naturalización y Nacionalización, de mexicanos residentes fuera del país y Nacional de extranjeros, para certificar la identidad de las personas. Tener contacto estrecho con otras dependencias gubernamentales, para evitar la emisión de la clave, pues lo único que se ha conseguido es la duplicidad de claves y trámites inconclusos. También realizar acuerdos de cooperación para que algunas dependencias no soliciten obligatoriamente esta clave en la realización de sus trámites. Otro aspecto son las campañas publicitarias para dar a conocer la utilidad de la CURP, esclarecer las dudas respecto de la clave. Finalmente conseguir que el público en general quede satisfecho con el servicio de RENAPO.	RENAPO no decodifica adecuadamente su ambiente relevante y lleva a cabo los proyectos y metas que tiene establecidos, además de la asignación y uso de la CURP, propiciará su desaparición o su fusión con otra dependencia (IFE), o que otras oficinas de gobierno acaben haciendo su trabajo (como el Instituto Nacional de Migración, quien en próximas fechas estará elaborando una identificación que permita tener un control más preciso de connacionales que viven en el extranjero y extranjeros radicados en nuestro país).	En la toma de decisiones de RENAPO interviene el gobierno, por tanto RENAPO no toma sus propias decisiones.

## ESTRUCTURA FORMAL

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>DIMENSIÓN FORMAL DE RENAPO</b>	Para poder definir la dimensión formal de RENAPO se hace indispensable establecer a que tipo de organización nos enfrentamos. Al respecto Renate Mayntz indica "para entender a las organizaciones y distinguirlas de otro tipo de formaciones sociales, es necesario entender que las organizaciones son creadas conscientemente para perseguir un fin, mientras que otras asociaciones se han creado de manera natural" RENAPO es una dependencia gubernamental, por tanto además de la tipología de Mayntz, es factible utilizar la definición que hace Peter Blau y William Scott, quienes describen a este tipo de organizaciones como de <i>bienestar común</i> , ya que cuentan con una funcionalidad específica ante la sociedad y la plasman en lo que definen como Misión Organizacional: "certificar y acreditar fehacientemente la identidad de las personas que integran la población del país y a los mexicanos que radican en el extranjero, a efecto de otorgarles certeza jurídica para el ejercicio pleno de sus derechos". Asimismo conforme a la	De acuerdo con la conceptualización de Mayntz, podemos decir que RENAPO es una organización que busca el logro de ciertos resultados hacia fuera, como la administración, la policía, los partidos y las asociaciones benéficas. RENEPO tiene las características propias de las oficinas gubernamentales quienes tienen estructuras definidas y procesos laborales formalizados, aunque en su funcionamiento cotidiano no tiene concordancia con lo establecido. Entre otra de sus características se encuentra el de no ser una organización con fines lucrativos, que además le otorga otra peculiaridad y se refiere a la inexistente competencia, pues las dependencias gubernamentales se crean con objetivos distintos y cumplen tareas específicas en el trabajo de gobernabilidad, como el de proporcionar servicios a la sociedad y permitir al público usuario la realización de obligaciones ante el gobierno federal. Otra característica de organizaciones como RENAPO, es que otorgan un servicio de beneficio social, es decir lo que la organización define como sus productos y/o servicios a ofrecer: Asignar la CURP y expedir la constancia respectiva, expedir la Cédula de Identidad Ciudadana, expedir el documento de Identificación de Menores de Edad, proporcionar información al IFE y a las dependencias y entidades de Administración Pública Federal. Consideramos que dichos productos, el primero en proceso de ejecución (asignación y uso de la CURP), y los restantes por implementar, posibilitan la caracterización y definen en sí mismos a dicha organización, ya que no existe otra dependencia gubernamental, ni privada en México que otorgue ese tipo de documentación o acreditación. Otra característica fundamental es el usuario de la organización, que son: todos los mexicanos, radicados en el país o en el extranjero. Asimismo, un rasgo fundamental es su procedencia y dependencia, la Segob y el Gobierno Federal, quienes determinan	Es bien definida RENAPO como una organización pública, gubernamental, con procesos formalizados y funciones y estructuras de procedencia política; pero en realidad los procesos en esta organización se efectúan de manera distinta, lo que nos dice que no hay congruencia en el decir y el hacer, y si no existe congruencia, se percibe un desequilibrio estructural y funcional además de una incongruencia en la identidad e la organización. Una organización con las características de RENAPO, según Peter Blau y William Scott puede ser visualizada y descrita como un tipo de organización de <i>bienestar común</i> . Sin embargo, nos hemos dado cuenta que el bien estar común no existe en RENAPO, ni internamente y desde luego, si no lo perciben así al interior pues no lo van a poder proyectar al exterior. Este bienestar común puede estar perfectamente plasmado por escrito en su misión como organización, pero de nada les sirve si no lo llevan a cabo como debe de ser. Se dice que el fin justifica los medios, pero por mucho que RENAPO sea una organización política, no quiere decir que no puedan llevar a cabo bien sus procesos laborales. Considero que, RENAPO es una organización política importante por la tarea que le fue encomendada y además por que a quien va dirigido su producto y/o servicio es a todos los

tipología planteada por Daniel Katz y Robert Kahn, podemos decir que RENAPO es una organización político administrativa, ya que su ambiente relevante esta determinado por las cuestiones políticas y económicas del gobierno federal, así como su propio desempeño y funcionalidad ante la sociedad.	gran parte de su actuar, tanto a nivel de proyectos a ejecutar, como hasta de presupuesto con los que deberá trabajar. Es por tanto, que la búsqueda por la eficiencia y eficacia no es el fin último en la organización, pues su subsistencia esta determinada por los aconteceres políticos de l país.	mexicanos, lo que implica grandes responsabilidades y esfuerzos por lograr los objetivos de la empresa; no es nada fácil en primer lugar por el público tan demandante del servicio, y en segundo lugar por que para realizar su tarea depende de otras organizaciones gubernamentales, que de alguna manera están interrelacionadas y si algo falla en una afecta a las otras, entre ellas las funciones de RENAPO.
---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>FILOSOFIA</b>	Certificar y acreditar fehacientemente la identidad de las personas que integran la población del país y a los mexicanos que radican en el extranjero, a efecto de otorgarles certeza jurídica para el ejercicio pleno de sus derechos.	La filosofía de RENAPO esta encaminada a otorgar los documentos necesarios para certificar y acreditar a los ciudadanos mexicanos, por el momento esta tarea la realiza mediante la asignación de la CURP. No se ha podido conseguir que dicha constancia sea un documento fehaciente, debido que para la realización del trámite se aceptan copias fotostáticas, las cuales son susceptibles de ser falsificadas.	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>VISIÓN</b>	Ser una institución estratégica y única que acredite y certifique la identidad de las personas de manera confiables, que brinde servicios de calidad, reconocida por su responsabilidad, su confiabilidad y su eficiencia en el manejo de la información, contribuyendo así a la definición de políticas públicas.	Es importante conocer la visión de RENAPO, ya que refleja las aspiraciones y valores de la misma. Misión y Visión son bien definidas y claras, sin embargo un gran número del personal que presta sus servicios en RENAPO no los conoce, ya que esto no se informa ni al momento del ingreso, ni mediante ningún otro medio al interior de la misma. No se ponen al descubierto los valores organizacionales, ya que estos no tienen concordancia con el actuar cotidiano. Por consiguiente resulta difícil conseguir alcanzar la misión de RENAPO ya que se desconoce. Es importante que la organización cuente con una misión y una visión organizacional, ya que partiendo de ella se puede empezar a trabajar, encausar proyectos y hasta rediseñar el proceso productivo: resulta igualmente indispensable el darlas a conocer y difundirlas a todo el personal, pues hacia ellas se dirigirán los trabajos a desempeñar.	La ausencia de conocimiento en cuanto a los valores y retos organizacionales por parte de los integrantes de esta empresa ha generado una falta de identidad de los mismos para con su empresa. Esto impide el buen desarrollo de los 22 procesos y actividades en general de la empresa. No hay coherencia entre el dicho y el hecho. De nada sirve tener establecidos una filosofía y una visión, puesto que no se hace nada con ellos ni siquiera se dan a conocer.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a la modernización del Registro Civil de las 32 entidades federativas con énfasis en su automatización y captura del archivo histórico correspondiente al periodo 1930 a la fecha, para integrar la base de datos del Registro Nacional de Población e Identificación Personal y coadyuvar a la prestación de un servicio eficiente a la población.</li> <li>- Asignar la CURP a todas las personas físicas domiciliadas en territorio nacional y a los mexicanos residentes en el extranjero para que cuenten con un medio de registro e identificación individual y sustituir la diversidad de registros existentes a cargo de instituciones públicas y privadas.</li> <li>- Diseñar y operar el Registro Nacional de Población con la información proveniente de Registros Civiles, CURP, Federal de Electores, de Naturalización y Nacionalidad, de mexicanos residentes fuera del país y Nacional de Extranjeros, para certificar la identidad de las personas.</li> </ul>	Su consecución resulta en sí misma compleja, requiere de una cuidadosa organización y planeación, elementos que hasta hoy se han modificado con el paso del tiempo y conforme a los cambios en la Administración y Dirección General de RENAPO. También es importante que dichos objetivos sean conocidos por el personal que integra la propia organización, punto determinante para el desarrollo adecuado del trabajo cotidiano de la organización	Para poder cumplir gran parte de estos objetivos, es necesario contar con un presupuesto considerable el cual es manejado y asignado por el gobierno. Pero no debe ser tomado como "pretexto" o como "obstáculo" para lograr sus objetivos. El hecho que los integrantes de la organización no conozcan la misión, los valores y objetivos de su empresa, no tiene que ver con la falta de presupuesto, sino con la falta de interés por mantener informados de aspectos indispensables a los integrantes.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESTRUCTURA DE RENAPO</b>	Mayntz señala "estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización: es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social". Y agrega que dicha estructura proporciona cierta estabilidad relativa, elementos	***	***

	como división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias.		
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Como parte de la estructura de RENAPO existe un Manual de Procedimientos, que establece el proceso de trabajo para el logro de objetivos.	Dentro del Manual de Procedimientos se muestra la descripción de las actividades pero de manera confusa y no permite esclarecer el proceso productivo y no se da a conocer al personal.	RENAPO cuenta con herramientas de información importantes, pero no las da a conocer. En el caso del manual de procedimientos, se usan formatos poco entendibles, de nada sirve que existan si tampoco se les entiende.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ORGANIGRAMA</b>	Estructura formal descendente, donde las reglas se deben seguir y la autoridad se encuentra detalladamente estratificada. Mayntz señala, "en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas" Esto nos lleva a agregar que "la formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en las organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales reciben una contraprestación: además de tener una forma de jerarquía escalonada, con órdenes que van de arriba abajo".	Efectivamente la jerarquización y la toma de decisiones en RENAPO se deberían realizar de esta manera, ya que su estructura y formación así lo indican. Pero en el diario acontecer esto no sucede así. Debido a que continuamente se establecen de relaciones de poder, se violan las propias reglas y se trabaja de acuerdo a cómo cada individuo piensa que se debe ejecutar una laborar. También porque no se da a conocer la misión, visión, objetivos y procedimientos adecuados de trabajo y el empleado no tiene claro hacia dónde se dirige la organización y el papel que él mismo desempeña dentro de ella. La autoridad se encuentra detalladamente estratificada. Por las relaciones de poder, las reglas no son respetadas y se trabaja de acuerdo a como cada individuo piensa que se debe ejecutar una labor. Las jerarquías y cada una de sus funciones no concuerdan con la ejecución de actividades.	Estas son las consecuencias que vive RENAPO por la falta de conocimiento de la misión, visión, objetivos y procedimientos de trabajo por parte de los trabajadores. El organigrama existe físicamente, pero las funciones no son llevadas de acuerdo al organigrama.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>GRUPOS FORMALES EN RENAPO</b>	Una de las partes fundamentales dentro de la estructura de RENAPO son los grupos formales que se entablan en ella. Para entender su importancia, debemos conocer los diversos tipos de grupo que se pueden formar en una organización: Grupos Formales: son aquellos que deliberadamente conforman un frente de empresa para realizar una tarea específica, claramente relacionada con la misión organizacional" Grupos Informales: se caracterizan porque son creados por la necesidad de la gente de interactuar o por la proximidad física o por similitud de interés o por factores fortuitos: grupos que desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la misma organización. En los grupos informales encontramos los verticales, los cuales se conforman con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en niveles diferentes. Y el horizontal, que conjunta a personal del mismo rango.	En toda organización se establecen todo tipo de grupos, ya que el individuo es un ser social por naturaleza, además de que existen ciertos factores en las relaciones de poder y en la disminución de zonas de incertidumbre, que el grupo puede y ofrece al actor organizacional. Lo que no podemos dejar de mencionar es la importancia que los grupos tienen en los mecanismos de comunicación y en el flujo de información, ya que mediante estas formaciones, formales o informales, circula la información relevante y banal de la organización. Pero, la cual forma parte del acontecer y la cultura organizacional.	Los grupos en una organización son un tipo de fortaleza para sostener la comunicación, la información y las relaciones.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES</b>	La estructura comunicativa en la organización representa la comprensión del camino que toma la información y los procesos requeridos para llegar a su fin, así como la fidelidad con que llega el mensaje. En la obra Sociología de las Organizaciones, Renate Mayntz nos explica que la estructura de autoridad y la de comunicación se entrecortan, "ya que las comunicaciones forman parte de la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez para poder decidir y ordenar con miras a un fin" Establece también, que la comunicación se puede dar en distintos sentidos, en diversas posiciones, entre rangos diferentes o de arriba hacia abajo, así como por diferentes medios, ya sea oralmente, vía telefónica, fax, correo electrónico, documentos (informes, quejas, notificaciones, etc.) entre muchas formas mas.	Para establecer comunicación en la organización se hará uso de todos los medios, mecanismos y trayectos posibles para que la información sea dada a conocer. La comunicación en RENAPO se establece de manera vertical descendente, y la toma de decisiones se establece en la punta superior del organigrama y va fluyendo de los mandos superiores, a los mandos medios, hasta llegar a los operativos. Sin embargo esto es parte de la forma ideal, ya que en la práctica la información se queda en ciertos niveles y no se da a conocer.	La forma ideal de la estructura de las comunicaciones que presenta RENAPO parece ser la adecuada, pero el proceso real es otro en donde la comunicación se ve obstruida por altos mandos, esto convierte el proceso comunicativo en una estructura débil al no permitir el paso de información a todos los niveles de la organización, es decir, se fractura el trayecto y los filtros por donde se

			conduce la información.
--	--	--	-------------------------

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MECANISMOS DE CONTROL EN RENAPO</b>	El concepto de <i>control</i> proviene a su vez de la <i>burocracia</i> . A este respecto, Kenneth Thompson definió, en su obra denominada <i>Control e Ideología</i> en las organizaciones, a la burocracia como parte de los problemas de la organización, y lo explica de la siguiente manera: "las sociedades industriales están siendo dominadas cada vez más, en todas las esferas, por organizaciones grandes y complejas, por un personal de expertos funcionarios de tiempo completo, que actúan de acuerdo a reglas detalladas. El poder de tales organizaciones y de sus funcionarios es grande, y el proceso de control que ejercen y en que se encuentran se perfecciona constantemente. El aspecto verdadero del control burocrático que se contemple como problemático depende de los valores e intereses particulares del observador". Es decir el poder de mando y dominación, en las organizaciones mexicanas y en particular en RENAPO, se utilizan mecanismos de control que se establecen de acuerdo a cada nivel jerárquico y de responsabilidad.	Un ejemplo de mecanismo de control en RENAPO es que los operativos deben checar tarjeta al entrar y salir de sus labores, pero los mandos superiores no lo hacen: las inconsistencias y retardos del personal se maneja de manera similar de acuerdo a su nivel dentro de la organización o por otros mecanismos informales en los que la normatividad es violada por favoritismo. De igual manera esta normatividad y reglamentación no se da a conocer al personal de nuevo ingreso, se va descubriendo durante la vida del actor en la organización. El proceso de reclutamiento y selección se ejerce mediante relaciones de poder.	Los mecanismos de control existen y subsisten por el grado de poder que ejercen unos actores con otros y siempre en beneficio de los altos mandos. El favoritismo y las relaciones de poder serán factores que repercutirán en el incumplimiento de la reglamentación, hasta puede surgir una inconformidad para los que no lo tienen.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>AUTORIDAD Y PODER</b>	El poder conlleva a "La habilidad para controlar a otros a través de la manipulación. El poder implica que otros no tengan alternativa para tomar una determinación porque no son lo suficientemente fuertes o por que no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. La autoridad legítima señala que los subordinados obedecen los reglamentos y reconocen a la persona que tiene el derecho de ordenar. En RENAPO existe un reglamento plasmado en la ley Federal del Trabajo y se encuentra publicado en el Diario Oficial, pero dicho documento se tiene que solicitar por escrito en el departamento de Recursos Humanos, ya que no se da a conocer al momento de ingreso a la dependencia.	En teoría RENAPO se desvirtúa de esa manera....., pero en la práctica se ejerce el poder. Es común encontrar que los puestos de mando se otorgan mediante el nepotismo y no de acuerdo a las capacidades, conocimiento, experiencia, escolaridad del individuo. El director tiene normalmente conformado "su" equipo de colaboradores. En general resulta inusual que la autoridad legítima se ejerza en RENAPO.	Las acciones en RENAPO se rigen por las relaciones de poder. Todo indica que el poder decide ¿quién? hace ¿qué? en la organización, decide el ambiente, las jerarquías, las reglas, normas órdenes, las amistades y otros aspectos. Esa es su filosofía y todos la conocen.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>SUPUESTOS GERENCIALES</b>	RENAPO está constituido por actores que tienen objetivos particulares, los cuales idealmente deberían coincidir con la organización. Para entender como funcionan las organizaciones es necesario entender como funcionan las personas que están en ellas. Es entonces cuando se hace necesario utilizar los supuestos gerenciales respecto a la naturaleza humana y la motivación, es decir, motivar al personal con incentivos económicos, prestaciones como servicio médico, seguro de vida, primas vacacionales y dominical, fondo de ahorro, aguinaldo, ayuda de despensa, estímulos por antigüedad, descuentos, así como la motivación en la autosatisfacción y auto-actualización, es decir "la necesidad de hacer uso máximo de su propio talento y recursos".	En RENAPO cada individuo está constituido con una historia propia, una cultura particular, un cúmulo de experiencias diversas, tienen normas personales y expectativas definidas. RENAPO está constituida con una estructura muy rígida, en la que continuamente se violan las normas y reglamentos, en donde las formas de asenso y desarrollo profesional no están a la vista del personal, debido a que no se cumple con las mismas, y tanto el ingreso, como el desempeño laboral dependen de las relaciones de poder y el manejo de las zonas de incertidumbre. RENAPO cuenta con las prestaciones que por ley recibe el trabajador, aunque sólo le son otorgadas a los empleados de base y gracias al sindicato algunas de éstas se han podido hacer extensivas al personal de confianza. La capacitación en esta organización se efectúa pero no todo el personal tiene facilidad de acceder a ella debido a que únicamente pueden ser tomados bajo la aprobación del jefe inmediato y dicha decisión no es favorable por creer que sólo quitaran el tiempo al personal, el personal tampoco se ve interesado en tomar cursos pues no los consideran necesarios.	***

## FUNCIONAMIENTO

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROCESO PRODUCTIVO IDEAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicia en la Dirección de Coordinación Interinstitucional (DCI), quienes establecen los acuerdos con las diversas dependencias gubernamentales.</li> <li>2. El Departamento de Coordinación con el Registro Civil, atienden y dan seguimiento al estudio y acuerdos a los Registros Civiles.</li> <li>3. Otorgar capacitación al personal de Registros Civiles para asignación de la CURP.</li> <li>4. La Coordinación para la automatización de los Registros Civiles, tratan de conseguir la automatización de dichos Registros.</li> <li>5. El Departamento de Relaciones Interinstitucionales siguen las necesidades de las diversas dependencias gubernamentales y búsqueda de solución de problemas en torno a la asignación de CURP.</li> <li>6. El Departamento de Enlace Administrativo efectúa el papeleo y el cumplimiento de los acuerdos pactados entre instituciones y RENAPO.</li> <li>7. El Departamento de Vinculación Interinstitucional y Atención a Clientes, se encargar de tener relación con empresas de iniciativa privada para asignar CURP a sus empleados.</li> <li>8. El Departamento de Vinculación con Organismos, trabajan con las dependencias gubernamentales para asignar la CURP.</li> <li>9. La Dirección de la CURP toma las decisiones en torno al desarrollo de los procesos de la CURP.</li> </ol>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROCESO PRODUCTIVO REAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicia en la Dirección de Coordinación Interinstitucional (DCI), quienes establecen los acuerdos con las diversas dependencias gubernamentales.</li> <li>2. El Departamento de Coordinación con el Registro Civil, atienden y dan seguimiento al estudio y acuerdos a los Registros Civiles.</li> <li>3. Otorgar capacitación al personal de Registros Civiles para asignación de la CURP.</li> <li>4. La Coordinación para la automatización de los Registros Civiles, tratan de conseguir la automatización de dichos Registros.</li> <li>5. El Departamento de Relaciones Interinstitucionales siguen las necesidades de las diversas dependencias gubernamentales y búsqueda de solución de problemas en torno a la asignación de CURP.</li> <li>6. El Departamento de Enlace Administrativo efectúa el papeleo y el cumplimiento de los acuerdos pactados entre instituciones y RENAPO.</li> <li>7. El Departamento de Vinculación Interinstitucional y Atención a Clientes, se encargar de tener relación con empresas de iniciativa privada para asignar CURP a sus empleados.</li> <li>8. El Departamento de Vinculación con Organismos, trabajan con las dependencias gubernamentales para asignar la CURP.</li> <li>9. La Dirección de la CURP toma las decisiones en torno al desarrollo de los procesos de la CURP.</li> </ol>	***	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PROCESO PRODUCTIVO IDEAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. El Departamento de Producción procesa la información.</li> <li>11. El Departamento de Soporte Técnico trabaja para solucionar los problemas de equipo de cómputo.</li> <li>12. La Dirección de Sistemas toma las decisiones correspondientes en referencia al equipo de cómputo y de programas requeridos por las áreas de RENAPO.</li> <li>13. El área de Acopio y Sistema de Información mantienen en orden y almacenada la información para la asignación de la CURP.</li> <li>14. Esta información se procesa en el área de Captura, donde se vacía los datos obtenidos.</li> <li>15. Se efectúa la codificación de datos en el Departamento de Codificación quienes asignan la Clave correspondiente.</li> <li>16. El Departamento de Control Documental, mantienen archivados los datos electrónicamente y físicamente.</li> <li>17. Los resultados del proceso general pasan a la Dirección de Investigación, planeación y Evaluación (DIPE), quienes analizan los resultados y proyectan planes para el mejor funcionamiento y desempeño de RENAPO.</li> <li>18. Dichos análisis se encausarán al departamento específico, Prospectivo, Planeación y Evaluación, según sea el caso.</li> <li>19. Los estudios pasan a la aprobación y aceptación de la Dirección General Adjunta,</li> </ol>	***	***

	quien analizará la información y dará su opinión a la Dirección General los cuales aceptaran o rechazarán lo sugerido.		
ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
PROCESO PRODUCTIVO REAL	El proceso da inicio en la DCI, continúa de manera similar hasta llegar al Departamento de Control Documental, es decir, el trabajo de asignación y el procesamiento de la CURP se lleva a cabo de la manera establecida con anterioridad. El proceso cambia, ya que en lugar de ser evaluado por la DIPE, en los tres departamentos que están a su cargo, la toma de decisiones se transfiere a la DG, donde se determinan los procedimientos a seguir; para después hacer de su conocimiento y análisis a la DGA, quienes entonces, solicitan a los tres departamentos de la DIPE un análisis de la conveniencia de los proyectos propuestos, para que el proceso real finalice en dicha área.	En el proceso real se ven ciertas diferencias y se han detectado los puntos de conflicto en la organización que se refieren a que la productividad está directamente relacionada con la toma de decisiones, la DG es la que toma las decisiones, la toma de decisiones centralizada genera poca visión de los problemas reales y nula participación del personal para aportar soluciones prácticas, lucha de poder en los mandos superiores y medios, desinformación de los proyectos de la organización y en consecuencia desinterés por la ejecución del trabajo cotidiano nivel del personal operativo; insuficiencia comunicativa, dificultad para obtener mejores puestos y aumentos salariales, ausentismo e impuntualidad, retraso en ejecutar labores y poca motivación para capacitarse.	La función en la toma de decisiones al parecer puede ser la que afecta el buen proceso. Se entiende que cada una de las direcciones tienen funciones ya establecidas, a cada una le corresponde determinada labor, en este caso, la DIPE se encarga de analizar los resultados y proyectar planes para el buen funcionamiento de RENAPO, DGA analiza la información realizada por DIPE y da su opinión a la DG, la DG acepta o rechaza lo sugerido. Sin en cambio la DG interviene en el trabajo de la DIPE y determina lo que prosigue, lo da a conocer a la DGA para que lo analicen y esta lo transfiere a la DIPE para que analice los proyectos propuestos, siendo que ellos son los que deben proponerlos y la DG debe revisarlos para aceptarlos o rechazarlos. Se detecta que las funciones están intercambiadas unas con otras, una decide algo que no le corresponde de acuerdo a sus funciones. Como diagnóstico se encuentra lucha de poder e impedimento de participación del personal para aportar soluciones o dar opiniones.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CAUSA Y EFECTO DE LAS RELACIONES DE PODER	El diagrama causa-efecto, fue creado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que influyen en los problemas productivos.	En este caso, se señala que las relaciones de poder son detectadas como el efecto, y las causas son: no se satisfacen las necesidades del empleado, organización y empleados no concuerdan en interés, flujos informativos interrumpidos, poca e inadecuada comunicación.	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
INSPECCION EN LA TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA	La inspección tiene la finalidad de establecer si la centralización en la toma de decisiones es el mecanismo más adecuado para el funcionamiento eficiente y eficaz de RENAPO. Desentrañar la importancia de la comunicación en el buen funcionamiento de la propia organización y si los flujos informativos corren en función de mantener a todo el personal enterado de sus labores y la importancia de éstas para la consecución de los objetivos organizacionales.	De acuerdo con la inspección podemos señalar que se reconoce una comunicación vertical descendente, en la que no se posibilita a la retroalimentación, ni al ascenso de información. Existe gran pérdida en cuanto a costos humanos se refiere a como la información no se le da a conocer al personal operativo, estos no se involucran en las labores propias y menos aún en las organizacionales, esto a su vez, va generando valores y comportamientos poco favorables, tanto para el individuo, como para RENAPO. Se detectó que descentralizar el poder y delegar algunas decisiones, otorgaría a RENAPO procesos productivos más ágiles. Esta inspección nos muestra conflictos más serios que la centralización en la toma de decisiones: las relaciones de poder y problemas comunicativos e informativos.	• • •

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CLIMA ORGANIZACIONAL	El diagnóstico de Clima Organizacional es una herramienta que nos permitirá conocer el grado de satisfacción y de comunicación que tienen los empleados en referencia a su trabajo y a su situación dentro de la organización. La jerarquía dentro de la organización determina en gran	A los operativos casi nunca se les da a conocer los planes de la organización. Grave problema, pues además de que el actor tiene intereses propios, el desconocer lo que se realizará en la organización dificulta puedan conjuntarse, tanto los intereses del empleado, como los de la propia organización.	Se detecta un clima organizacional demasiado hostil y viciado por el "poder", como consecuencia se presenta una organización dividida por las barreras del poder y por lo mismo se obstruyen los flujos de información. Quizá por ser "jefes" creen que los logros, las políticas y proyectos futuros de la organización solo deben concentrarse en los altos medios por

	<p>medida su opinión en cuanto a la cantidad de comunicación o de flujo de información que pasa por ellos.</p> <p>Fuerte problema en las relaciones de poder.</p> <p>No se da la posibilidad de ofrecer opiniones acerca de las metas y proyectos de RENAPO.</p>	<p>Hay abuso en las relaciones de poder. La organización no capta el interés del personal por llevarla a la eficiencia y eficacia. La energía se dispersa en obtener posiciones de poder que ofrezcan tratos preferenciales</p> <p>No se ofrece al empleado la forma de desempeño y logros del individuo y de la propia organización, de ahí el desapego y hostilidad de la misma.</p>	<p>ser los que de alguna manera "tienen el control" de la organización y que los empleados solo deban dedicarse a sus asuntos sin mezclar ningún tipo de relación. Talvez no creen capaces a los empleados de hacer o aportar opiniones buenas para el desempeño de actividades de la organización.</p> <p>El poder ha cegado las posibilidades de tener una organización con mejores servicios, una organización unida para el bienestar de todos los que la integran.</p> <p>En las organizaciones deben existir intereses personales y organizacionales, sin embargo en RENAPO predomina únicamente los intereses personales.</p> <p>No existe autoridad.</p>
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>MARGEN DE LIBERTAD DEL ACTOR</b>	<p>El actor tiene un margen de libertad en la organización.</p> <p>Existen diferentes tipos de grupo: los <i>erráticos</i>, quienes cuentan con oportunidades, pero les cuesta trabajo aprovecharlas debido al gran número de miembros que lo integran, aunque pueden descubrir un medio para organizarse y hacer uso de sus propias oportunidades. Los <i>grupos estratégicos y conservadores</i>, no contienen una gran cantidad de miembros y tienen mayor capacidad de intervención, se han constituido con mayor tiempo y por lo tanto han desarrollado importantes capacidades, por lo tanto pueden aprovechar las oportunidades existentes y hasta crear otras. Los <i>grupos apáticos</i> pueden detectar las oportunidades, desarrollar una capacidad y descubrir una oportunidad. Pero esta no se efectúa con anterioridad ni para siempre.</p>	<p>De la población de empleados en RENAPO, se cuenta con grupos de todo tipo, aunque es de notarse la casi nula existencia de grupos conservadores, debido a que no hay una permanencia prolongada del personal en la organización.</p> <p>Es posible señalar que la gran mayoría del personal se ha integrado como grupos apáticos ya que la organización y el propio personal no ofrecen mucha posibilidad de formar grupos permanentes o primarios (informales). Solo es posible integrarse a un grupo primario o informal, durante los cambios de administración, pues los grupos llegan a la organización estructurados.</p> <p>El margen de libertad del actor en RENAPO se determina por los grupos que detentan poder, aunque de manera individual, se da la reiterada violación a los reglamentos y a la normatividad organizacional.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LIMITES DEL RAZONAMIENTO DE LOS ACTORES</b>	<p>La organización debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que limitan las posibilidades de negociación de los actores y de ésta manera permiten resolver los problemas de cooperación. Por lo tanto, debemos considerar que la acción del actor en la organización está ligada a su contexto y su grado de contingencia dentro de ella, como el mismo papel contingente de la organización ante su entorno, fenómeno que fue descrito con anterioridad. Entonces, el actor tiene una libertad restringida y sólo tiene también, una racionalidad limitada. Es decir, "los actores ( su libertad y racionalidad, sus objetivos y sus "necesidades" o su afectividad ) son constructos sociales y no entidades abstractas" Por lo que se tienen que considerar aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. El actor pocas veces tiene objetivos claros y menos aún proyectos definidos, por lo que continuamente reajusta su estrategia y los mecanismos a aplicar.</li> <li>. El comportamiento del actor es activo, a pesar de encontrarse limitado.</li> <li>. El comportamiento del actor siempre tiene un sentido, a pesar de que no se relacione con objetivos claros, ya que se relaciona con las oportunidades y el comportamiento con otros actores.</li> <li>. El comportamiento del actor se presenta en dos aspectos: el ofensivo, que es cuando aprovecha las oportunidades con el objeto de mejorar y el defensivo, que consiste en mantener e ir ampliado su margen de libertad.</li> <li>. La estrategia puede aplicarse indiscriminadamente a los comportamientos, tanto racionales, como erráticos.</li> </ul>	<p>En este sentido, los límites del razonamiento de los actores en RENAPO tiene características muy particulares, mismas que ya son parte de la cultura organizacional, por lo que lo detallaremos más adelante.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ACTOR</b>	<p>En ocasiones la estrategia no es una acción voluntaria, ni tampoco necesariamente consciente. La principal virtud de la estrategia, indica Crozier, "es que ésta fuerza a la superación, mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la que se enfrenta. La reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo en las vivencias de los actores". Entonces, todo está previsto y cada actor tiene su lugar, por tanto no deberían existir tensiones o conflictos. Aunque, en</p>	<p>RENAPO, tiene un detallado conjunto de reglas y normas que rigen el comportamiento del actor, aunque no se dan a conocer. Lo que facilita la continua violación de las mismas. Es decir, si estos parámetros de conducta no se especifican, tampoco se sabe cuándo se están infringiendo, situación que beneficia a los niveles jerárquicos que detentan el poder en la organización objeto de estudio: "No hay reglas claras en el juego". Es por eso que las contrataciones se hacen por</p>	***



	una organización se establecen conjuntos de relaciones, las cuales regularmente se dan en situaciones diversas y están comprometidas psicológica y afectivamente. A pesar de esto, ya están previstas las estrategias de los actores, pues los creadores de la organización saben que estos poseen una estrategia dominante, estable, autónoma y bien definida.	recomendación y no mediante los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Tampoco se establecen los mecanismos de asensos, porque estos se otorgan de acuerdo a designios particulares, no a derechos de antigüedad en la organización, o por desarrollo profesional o capacidades específicas.	
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>EL PODER Y EL ACTOR</b>	<p>El poder como fundamento de la acción organizada y desde la perspectiva de la estrategia, establece que dichas relaciones son relaciones de poder. Ahora desde el punto de vista del actor, el poder es una relación y no un atributo de los propios actores, el cual solo se manifiesta mediante una relación en la que se enfrentan dos o más actores, dependientes unos de otros y en la búsqueda del cumplimiento de un objetivo común y que a su vez, condiciona sus objetivos personales. Es decir "no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de una determinada relación por parte de los actores comprometidos, ya que en la medida en que toda la relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ellos, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas". El poder se encuentra en el margen de libertad que disponga cada uno de los participantes comprometidos en su relación de poder. Es decir en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que se le pida.</p> <p>Una de las circunstancias favorables para el ejercicio del poder son las zonas de incertidumbre, ya que el otro no conoce los cambios o la naturaleza de las acciones, asimismo esta incertidumbre obliga al otro a colocarse en una situación desfavorable o a ceder. Entonces es indispensable saber utilizar los recursos, los triunfos y manejar adecuadamente las zonas de incertidumbre para tener mayor posibilidad de éxito en una relación de poder.</p>	<p>En RENAPO todos los empleados ejercen su poder, en mayor o menor medida. Pero en dicha organización esto se toma un factor problemático detectado en las hojas de inspección y clima organizacional, ya que lejos de detentarse con base a los recursos, oportunidades o triunfos de los actores; se profesa en cuanto a manejo de zonas de incertidumbre que únicamente benefician a los actores de niveles jerárquicos altos. Asimismo, propician conflictos comunicativos y cuelllos de botella en la información. Estos comportamientos, traen como consecuencia que los actores operativos se encuentren estableciendo relaciones de poder recíprocas cada vez más desequilibradas y acentuando las de tipo no transitivas.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>EL PODER Y LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>La organización cuenta con características estructurales, mismas que delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre sus miembros y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. A esto se le denomina restricciones. Es decir, la organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. Dado que el poder sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya se encuentran inmersos mediante el cumplimiento de tareas determinadas y forman un conjunto organizado. De esta manera, es como el poder y la organización están ligados entre sí de manera indisoluble.</p> <p>En la medida que el actor pueda ejercer mayor control en la fuente de incertidumbre y que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos, contará con mayor poder dentro de la organización. La organización prevé el comportamiento de los actores y grupos de acuerdo a su capacidad, pues determina los triunfos que puede utilizar cada uno de ellos en las relaciones de poder. También condiciona su voluntad de hacer uso de esos triunfos para conseguir sus estrategias, ya que fija las expectativas de ganancia o pérdida, si compromete sus recursos en una relación de poder.</p> <p>Para que se establezca una relación de poder, será necesario que los triunfos que se obtengan sean de interés para los actores.</p>	<p>Si una relación de poder se establece, en acuerdo entre las partes, lo imperante y característico de esta dependencia de la Segob es la carencia de acuerdos. No se establece de ninguna posibilidad de discusión, ya que el grueso de los empleados no tienen la posibilidad de aportar opiniones, tampoco se instrumentan mecanismos suficientes de comunicación e información para mantener al tanto al personal en general. En consecuencia el actor organizacional, está en permanente lucha por disminuir sus zonas de incertidumbre y aplicar estrategias que le proporcionen beneficios. Por lo que lejos de caminar en concordancia con la organización vive peleado contra ella.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>FUENTES DE PODER</b>	<p>1. Proviene del control de una competencia particular y de la especialización funcional. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización, por lo tanto su posición es mejor en la negociación, que la de sus colegas.</p> <p>2. Están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno. Representa el control del medio o entorno y se considera como una forma de "pericia". Además no se puede considerar a una organización si no establece relaciones con los medios que la rodean ya que depende de ellos. Obtiene del entorno los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento y es el lugar donde coloca o vende su producto o servicio.</p>	<p>Es por esta fuente de poder que en RENAPO nadie le enseña una actividad a otro compañero, desde los puestos inferiores hasta los altos mandos.</p> <p>RENAPO no lee mucho de su entorno, a pesar de que esto le favorecería. No tiene clientes, pero tiene público usuario y proveedores, aunque o rija la situación política (Segob).</p>	***

	<p>3. Nacen del control de la comunicación y la información. Para poder cumplir con las funciones asignadas, necesitará información proveniente de otros puestos y si logra saltarse esta red de comunicación ejercerá poder y afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario. Es decir si controla otra fuente de incertidumbre que no es manejada de la misma manera por sus homólogos, podrá pasar a la etapa de negociación y regateo de control de la transmisión de las informaciones pertinentes para ambos. Así puede hasta desvirtuar información para obtener decisiones que favorezcan sus intereses.</p> <p>4. Proviene de la existencia de reglas organizativas generales. Las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo las elimina completamente, sino que crean otras que pueden ser aprovechadas por aquellos a los que éstas tiende a constreñir y que están consideradas como reguladoras de comportamiento. Así pues, se admite por regla que un superior ejerza su poder y que sus subordinados tengan un comportamiento de conformidad. Por lo tanto, para estos últimos la libertad se reduce y para el jefe se incrementa el poder. La capacidad de crear reglas con las cuales pueda jugar el poder superior para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzgue convenientes.</p>	<p>No hay interés en RENAPO por implementar mecanismos comunicativos eficientes, debido a que inicialmente encontramos conflictos de comunicación e información, y también visualizamos el poder que otorga tener mayor información.</p> <p>RENAPO, a pesar de tener un procedimiento ideal de trabajo, en la práctica se realizan las actividades de manera distinta (comparación de flujogramas).</p> <p>Son estas relaciones de poder que están determinando y constantemente se contraponen a los objetivos organizacionales y es lo que a RENAPO le hace ser deficiente e ineficaz, ocasionalmente pérdidas de todo índole y haciéndola hostil e "inhabitable".</p>	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>RENAPO Y SUS ACTORES</b>	<p>El poder en RENAPO, no se sitúa en el Director General como se muestra en el organigrama institucional, el poder se sitúa en una estructura real encabezada por la Secretaria Particular de la Dirección General Adjunta y el Secretario Particular de la Dirección General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estos dos actores aparentemente tienen muy claro y estructurado los objetivos y proyectos importantes a desarrollar en RENAPO.</li> <li>-Trabajan asumiendo las contingencias que se le presentan a la organización, priorizan proyectos.</li> <li>-Esto nos lleva a afirmar que la capacidad de ellos en las negociaciones ante la organización, es muy alta, pues las decisiones tomadas por ellos han sido asumidas y aceptadas como correctas en la organización.</li> <li>-Todo lo referente a la organización pasa por sus ojos y oídos, ya que todos los proyectos a ejecutar son previamente aprobados por ellos.</li> <li>-Existe una relación no transitiva puesto que ellos tienen la posibilidad de trato cercano y de confianza con el director general, recurso con el que no cuenta el 99% de los empleados en RENAPO.</li> <li>-La relación desequilibrada de poder provoca el cambio constante de directores de área.</li> <li>-ambos sostienen una posición funcional difícilmente reemplazable, pues nadie en RENAPO conoce toda la información que ellos manejan, por lo tanto no existe empleado que logre sustituirlos.</li> <li>-Ellos son los intermediarios e interpretes del director general ante todos los demás empleados.</li> <li>-En ellos se establecen los flujos informativos y comunicativos, determinan en dónde da inicio el flujo de la información y en que parte se detiene, así como lo que se debe de dar a conocer y a quién</li> </ul> <p>En toda la organización hasta en la menor escala se establecen relaciones de poder similares a las anteriormente descritas.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>GRUPOS</b>	<p>El actor en una organización no únicamente se desenvuelve solo, también actúa en grupos y se debe a que estos últimos le ofrecen la posibilidad de solución a los diferentes satisfactores que el individuo tiene, tanto en su desempeño dentro de la organización, hasta en el ámbito psicológico. Es decir un grupo cumple con gran variedad de funciones para sus miembros y para la organización, tales como: Le permite realizar las tareas que un solo individuo no podría cumplir; le ofrece la generación de nuevas ideas o soluciones creativas, le sirve de vínculo para la coordinación laboral de los distintos departamentos de la organización; le ofrece mecanismos de resolución de problemas; le facilita la implementación de decisiones complejas; le da la oportunidad de socialización y entrenamiento; y le permite la consecución de intereses particulares. <i>Grupos Formales:</i> son aquellos que se conforman para la realización de una tarea específica y se encuentran estrechamente relacionados con la misión de la organización. <i>Grupos Informales:</i> son los que se conforman por la necesidad humana de relacionarse con otras personas, las cuales no son</p>	<p>En RENAPO se establecen principalmente los grupos formales. La cultura organizacional de esta dependencia de la Segob, solo propicia grupos informales encaminados a fortalecer o crear las relaciones de poder que den libertades o retribuciones específicas a los grupos. La Dirección General de RENAPO, cuenta con grupos primarios y secundarios, como ejemplo de primario, es el constituido por los secretarios particulares de la DGA y DG, así como, algunos directores de área, quienes además de ser sus subalternos, tienen lazos afectivos (amistad) con ellos. Caso que se ve en otros niveles jerárquicos, aunque por ser una oficina de gobierno, su</p>	<p>***</p>

	<p>exclusivamente parte de su grupo formal de trabajo.</p> <p><i>Grupos Primarios:</i> son aquellos en donde los miembros se encuentran ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales: poseen una solidaridad inconsciente basada en lo sentimental, generalmente están constituidos por pocos miembros, en donde se establece el contacto directo, espontáneo y orientado hacia fines comunes.</p> <p><i>Grupos Secundarios:</i> establecen relaciones entre sus miembros de manera fría, impersonal, racional y formal, los individuos participan únicamente en relación con capacidades especiales y delimitadas.</p>	<p>estructura la obliga a estar constituida básicamente por grupos secundarios, debido a las relaciones de poder que se establecen.</p> <p>Reiteramos, el grueso de los grupos en esta organización son formales y regularmente el líder en los mismos es autoritario, lo que genera la apatía en la realización de las actividades laborales.</p>	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO	<p>Todo grupo formal o informal tiene una estructura de poder, ya que sus miembros se integran en una escala jerárquica sobreentendida y bien establecida. Cuando se habla de un grupo informal se piensa que éste no cuenta con una estructura de este tipo. A pesar de esto, se toman decisiones y operan flujos informativos y comunicativos, lo cual se realiza de manera muy semejante a la forma en que se da en una organización burocrática. Entonces, ya sea informal o formal, primario o secundario, los grupos establecen relaciones de poder y por ende tienen un líder, ya que este constituye el punto central para la organización de su grupo. El líder en el grupo es el que actúa cuando la situación demanda acción. Ha conseguido triunfos dentro del grupo. Es el más independiente con respecto a los juicios. Es ecuaníme, honorable, confiable y por consiguiente, conoce con mayor precisión lo que sucede en el grupo. Sus amigos íntimos se encuentran en posición jerárquica inmediata a él. Respeta las jerarquías o división del trabajo establecido en su grupo.</p> <p>El líder democrático favorece las discusiones en conjunto y orienta las decisiones que debe tomar el grupo; generalmente las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistosas, aparecen mayores diferencias personales individuales y al mismo tiempo los miembros se orientan más a la búsqueda de los intereses del grupo.</p> <p>El líder autoritario solo provoca dos tipos de reacciones una "agresiva" y la otra "apática", las cuales de distinta manera dificultan el logro de los objetivos fijados por los miembros del grupo.</p>	<p>En general, es posible afirmar que en todos los grupos existe un líder, democrático o autoritario, pero es quien encabeza al grupo y esto es una característica de las relaciones de poder que se ejercen cotidianamente en las organizaciones.</p> <p>Los grupos primarios que se establecen en RENAPO no son muy numerosos, en ellos suele existir un líder democrático, como en el caso de los secretarios particulares, el director general y algunos directores de área. En donde, el líder es la secretaria particular de la DG.</p> <p>Reiteramos, el grueso de los grupos en esta organización objeto de estudio son formales y regularmente el líder en los mismos es autoritario, lo que genera la apatía en la realización de las actividades laborales.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
RENAPO Y SUS GRUPOS	***	<p>En RENAPO se presentan todo tipo de grupos, dada la importancia para el actor a nivel individual, como para el logro del trabajo cotidiano. Pero, la característica esencial de tales grupos, es la hostilidad de la organización para el establecimiento de grupos informales y primarios.</p> <p>Contrariamente, en algunas de las empresas privadas se promueve la integración y la formación de grupos informales y primarios, como en el caso de Televisa, con su eslogan de "La gran familia mexicana". Probablemente en su desempeño cotidiano no se logre tal unión y existan muchas dificultades y fuentes de poder que lo impidan, "como en cualquier familia". Pero por lo menos se tiene la intención de integrar al personal o "ponerle la camiseta de la institución". Situación que ni por imagen externa, las oficinas de gobierno impulsan.</p> <p>Por otra parte, al igual que a nivel individual, los grupos tienen objetivos propios y en muchas ocasiones estos no coinciden con los organizacionales. Parecería que en la actual administración de RENAPO, el grupo de mayor poder (director general, secretarios particulares y algunos directores de área) concuerda sus objetivos particulares con los organizacionales. Cabe mencionar que tal afirmación es aventurada si conocemos que regularmente estos sirven únicamente de trampolín para alcanzar otra mejor ubicación en otra dependencia de mayor importancia. Fenómeno que no únicamente ocurre en estrato jerárquico alto. Esto se da también hasta entre el personal operativo. Se afilian a un grupo determinado, el cual podrá llevarle a otra oficina de gobierno, con un mejor puesto o simplemente donde se le permitan mayores libertades.</p>	***

## COMUNICACIÓN

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
TIPOLOGIA DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PRODUCTIVO EN RENAPO	<i>Infraestructurales:</i> que se refieren a los problemas causados por los recursos materiales, como falta de materias de materias primas, equipos e insumos.	RENAPO sufre de graves problemas en este rubro, ya que en concordancia con el Plan de Desarrollo del periodo 2001-2006 hubo una importante reducción presupuestal. Esto implica la insuficiencia de equipo de cómputo, tanto para cubrir las necesidades de la misma organización, como para cumplir con acuerdos pactados previamente con los Registros Civiles.	***

	<p><i>Estructurales:</i> son los concernientes al diseño del proceso de trabajo en la organización.</p> <p><i>Superestructurales:</i> se refiere a la cultura, idiosincrasia y representaciones que la gente tiene de las cosas</p>	<p>RENAPO tiene desfases entre lo planeado o estipulado en su Manual de Procedimientos con la ejecución real del trabajo cotidiano. Esto se observa en la comparación de flujogramas. Desde ese momento pudimos notar los saltos en que cae el proceso productivo y se encontró el punto donde se producen los mayores conflictos y estos se refieren al uso y abuso de las relaciones de poder. Es decir, las determinaciones no se realizan en la Dirección de cada área, como se tenía programado, sino que se trasladan todas éstas a la Dirección General. Además se da una mala distribución del trabajo y no existe concordancia entre el puesto y las labores a realizar.</p> <p>RENAPO como institución gubernamental, tiene su propia idiosincrasia en la que se debe obedecer al jefe y en la que los mandos medios y superiores son los que tienen todas las responsabilidades productivas. Al personal operativo y mandos medios y superiores no se les solicita sugerencias, ya que las decisiones son tomadas por los niveles jerárquicos superiores; y en este caso por los Secretarios Particulares de la DG y de la DGA. Por lo tanto, los problemas a resolver en la organización son conocidos por los mandos superiores, quienes discutirán los procedimientos a seguir, claro con la aprobación de los secretarios y el Director General</p> <p>Existe desinterés por mantener informado a RENAPO, la comunicación formal es mínima, ya que hay pocas maneras de dar a conocer la información como circulares, oficios y notas informativas.</p> <p>Se encuentra un grave conflicto en la comunicación, ya que actualmente se acentúa la contradicción entre el discurso y los comportamientos cotidianos de los directivos de la organización.</p>	
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>COSTOS GENERALES DE LA ACCIÓN EN RENAPO</b></p>	<p>Los costos de la acción en RENAPO los analizaremos inicialmente, conociendo los costos individuales que puede tener algunos sectores en la organización objeto de estudio, los cuales se desprenden de los problemas productivos, anteriormente expuestos. En la acción del personal de RENAPO hay una intervención directa del costo-beneficio de los comportamientos, las relaciones de poder se ejercen en todos los niveles de la organización, en mayor o menor medida. Pero todos actúan en consecuencia a los beneficios que le pueda reportar su acción.</p> <p><i>Costo Temporal:</i> Todo acto, producción de objetos u el otorgar un servicio se traduce necesariamente en un consumo de tiempo. Noción que más graban las acciones humanas ya que representan el capital temporal del ser. En el caso de las organizaciones, implica un plazo determinado de fabricación, de entrega de un producto o servicio, dado que existe un presupuesto de tiempo que se contabiliza y repercute en cuestiones monetarias.</p> <p><i>Costo Energético:</i> En sentido fisicoquímico, que se refiere al número de kilogramos o kilovatios/hora consumidos o economizados. La energía requerida para efectuar una transformación. Es decir, el esfuerzo físico requerido por un individuo para la realización de una acción. En la organización, nuevamente se expresa en el pago de un servicio, como el de la energía eléctrica.</p> <p><i>Costo Psicológico:</i> "La movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento". Esto se refiere a la forma de disponer de un potencial de energía psíquica que se vaciará progresivamente en cierto tipo de actos, dependiendo de la naturaleza de estos.</p>	<p>Se atribuyen a una mala distribución de actividades, trabajar en constante fricción y sin cooperación entre compañeros y similares. En RENAPO los mandos medios y superiores tienen intereses particulares que no concuerdan con los fines de la organización, entonces el trabajo puede llegar a no ser lo prioritario para ellos, por lo tanto no importa el tiempo que se lleve.</p> <p>En RENAPO hay un dicho "Haces como que trabajas y ellos hacen como que te pagan". Esto significa que no se emplea la energía física e intelectual adecuada en las actividades conferidas, por no tener una correspondencia salarial "justa". Los resultados de ese mal uso de energía física causa mayores errores en la ejecución laboral.</p> <p>El cambio constante de Director General y con ello la pérdida de empleados: es un cambio de personal constante que repercute en los costos temporales y energéticos, hay retraso en la elaboración del trabajo por desconocimiento de las actividades a realizar, uso de mayor energía en enseñar a ese nuevo miembro de la organización, sus labores.</p>	<p>***</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Mediante la comunicación podremos conocer la naturaleza del problema productivo, la importancia que tiene para los empleados y lo que ellos mismos pueden hacer para dar solución al conflicto. También los directivos de la organización deben saber que la comunicación es parte de su responsabilidad y usándola de manera interpersonal resulta más afectiva. Asimismo necesitan tener voceros que expresen sus posiciones y</p>	<p>RENAPO se encuentra en la búsqueda de mecanismos de comunicación al exterior, como las campañas en medios electrónicos y escritos que se planea poner en circulación sobre el uso de la CURP pero al interior de la propia organización no se establecen campañas para que el empleado conozca sobre la misma CURP, o el trabajo global que RENAPO realiza. Probablemente, los mandos superiores no han visto la necesidad o la importancia que esta información representaría para que el trabajador valore su quehacer cotidiano al conocer a qué parte del proceso corresponde su labor, todo en la búsqueda de alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>Al parecer no hay una preocupación manifiesta por</p>	<p>La comunicación organizacional es una de las principales herramientas para que una organización tenga funciones más claras y trabaje bien. RENAPO ha olvidado o hace a un lado este aspecto, quizás por que a los poderosos no les convenga llevar acabo una comunicación para seguir tomando poder y nadie interrumpa sus logros personales. La comunicación organizacional puede ser un buen conducto y guía para el logro de objetivos organizacionales, ayudaría a</p>

	<p>actitudes, es indispensable la congruencia entre el decir y el hablar.</p> <p>La comunicación organizacional se define "como un área de articulación bidisciplinar, entre la visión administrativa de la organización y la perspectiva propiamente comunicativa".</p> <p>La comunicación en la organización es considerada como un sistema abierto y viviente, en donde se pone especial atención al entorno de la misma y en el uso de dichos procesos comunicativos para entender su comportamiento. Actualmente a la "Comunicación Organizacional se le concibe como una parte integral en el proceso de dirigir y tratar los seres humanos. Se convertirá la comunicación en parte de la estrategia comercial de la organización".</p>	<p>parte de los que dirigen el RENAPO, para que el personal en general tenga claro los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la Dirección General de RENAPO. Por lo tanto es difícil que sin saber hacia dónde se quiere llegar, todos tomen el camino más adecuado para conseguirlo. No hay confianza con la organización, ni con los jefes ni con los mismos compañeros, interrumpiéndose una vez más los flujos informativos y comunicativos.</p> <p>Los hechos no están en concordancia con el discurso, se habla del CAMBIO ante la nueva administración (panista), pero su actuar es muy semejante a la (prísta) anterior. La desilusión que se vive a nivel nacional por el actuar del Presidente de la República en discrepancia con sus innumerables promesas de cambio y solución a problemas relevantes, no se han llevado a cabo. Esto significa deshumanización, desinterés en el personal, no se comunica con él y viceversa. De igual manera no se ha realizado ninguna campaña para dar a conocer las funciones de RENAPO, por ende se supone que no hay flujo informativo, no hay establecidos mecanismos comunicativos ni al exterior ni al interior.</p>	<p>destensar las relaciones laborales y favorecería a la creación de identidad y al que todos tengan conocimiento de hacia donde se dirige la organización y saber transmitirlo al interior y por supuesto al exterior.</p> <p>En RENAPO se necesitan abrir nuevos canales y buscar otras formas por donde la comunicación pueda fluir y permanecer.</p>
--	---	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
INFORMACIÓN	Es la transformación de insumos materiales/energéticos para la elaboración de patrones. Esto es, cualquier mensaje contiene información, según el estado previo del conocimiento del mensaje por parte de los receptores. Así mientras más predecibles sean algunos patrones hay mayor información y se reduce la incertidumbre.	El personal de RENAPO no está informado y los mecanismos formales de comunicación no son suficientes para hacerles llegar la información; además no existe el real interés porque la gente abra canales comunicativos.	La información tiene que ver con los mensajes que se deben dar a conocer. RENAPO lo que hace con la información es seleccionarla para darla a conocer pero no a todo el personal, es decir hay elitismo en este sentido, es posible que aún teniendo canales de comunicación dispuestos, la información no fluirá en todos los sentidos y niveles.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
REPRESENTACIONES	La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos que se expresan de forma simbólica. Tales patrones son los que denominaremos como <i>representaciones</i> y se refieren a las ideas que se forman acerca del mundo. De acuerdo a las ciencias sociales, estas representaciones son las ideas que se estructuran simbólicamente sobre aspectos de la realidad social, con la intención de introducir la noción de forma u orden y derivan en ideas del mundo que ordena a la sociedad. Estas ideas deben ser comunicadas, ya que si no son compartidas, difícilmente puede cumplir la función de ordenadora. Las representaciones se operan a través de la experiencia individual y se ajustan en función de las condiciones específicas de cada sujeto. Posteriormente se comparten cuando el individuo como ser social, se agrupa, tanto para la producción material, como para la conservación de la especie.	Las representaciones que los actores de RENAPO han formado en cuanto a la organización en la que están inmersos, han sido "hacer como que trabajas, ya que ellos hacen como que te paga", o el discurso de "cambio", que no tiene relación con los comportamientos reales, entre otras.	Los valores, la filosofía, misión, visión, el manual de procedimientos, así como el organigrama, pueden ser tomadas como representaciones pero solo están establecidas pero, al no ser compartidas, no puede existir una función ordenadora y causa irregularidad en las interacciones de los seres sociales. RENAPO cree tener una super estructura o cree dirigirse al mantenimiento de su organización, pero solo cree, es decir tiene la idea.

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
COMUNICACIÓN	Existen cuatro modelos que generan formas de representar la acción comunicativa: Comunicación de Masas (orientación hacia la influencia que ejercen los Medios de Comunicación de Masas sobre la conducta o comportamiento de la gente, la comunicación es considerada como un instrumento de control, en donde los mensajes comunicativos producen efectos, los cuales tienen la finalidad de reforzados de las relaciones sociales, transmisión de la herencia cultural y entretenimiento). Cibernética o Ciencia del Gobierno y la Comunicación (estudio del gobierno o regulación de los sistemas a partir del manejo de información. Por lo tanto, supone el intercambio de proponer 7 aceptar información en una dinámica de ajuste. Entonces a la comunicación se le considera como una interacción de aja intensidad que permite.	El estudio sobre las representaciones desemboca en el problema de la comunicación, ya que esta es la manera en que circulan dichas representaciones.	• • •

	<p>facilita y propicia los procesos equilibrantes en los sistemas u organizaciones. Esto, como una reacción frente a la tendencia de desorganización o desinformación propia de todo sistema.)</p> <p>Teoría de la Acción Comunicativa (desarrollada por Habermas, señala a la acción social como el componente central de los procesos productivos y reproductivos de las sociedades. Señala la comprensión racional del mundo mediante la construcción de la verdad a partir del pensamiento argumentativo y del conocimiento comprobable. Esta teoría establece a la comunicación como la acción que proporciona las condiciones para el entendimiento entre los mundos en que se desenvuelve el actor y para la acción conjunta sobre la realidad. Por consiguiente, la comunicación "es un acto compartido que soporta el orden negociado y que permite aumentar la capacidad para actuar en un entorno". Es decir, es constructora de realidades mediante acuerdos).</p> <p>Teoría de la Mediación (analiza la forma de interpretar la realidad con el fin de que los sistemas sociales se conserven en un estado o se alistén para cambiar y se ajusten a las nuevas condiciones que lleven a actuar de manera distinta.</p>		
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CAUSAS COMUNICATIVO/ INFORMATIVAS	***	<p>Las causas de los conflictos en RENAPO, provienen de la búsqueda por burocratizar e implementar de manera precisa los conceptos estructurales funcionalistas de controlar por medio de la comunicación. La utilización de mecanismos formales, tales como circulares, notas informativas y oficios no son fuentes de información para el personal, ya que no cubren con estas necesidades. La información se queda a nivel de los mandos medios y superiores, en el entendido que estos continuarán con el flujo informativo, es común que en dichos documentos no se plasme el acontecer, la problemática y los procedimientos que la organización se encuentra desarrollando; la redacción no es clara: cuando se quiere obtener información esta se obtiene por medio de un rumor lo que ocasiona distorsiones. Las relaciones de poder son causa del bloqueo de información, por consiguiente la comunicación no ha dejado de ser vertical, no se ha tomado en cuenta a la comunicación como mediadora para evitar conflictos.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
COSTOS DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN	COSTO TEMPORAL	No se establecen flujos comunicativos que lleven la información a todas las áreas y al personal de RENAPO, provocando cuellos de botella que retrasan, desvían y obstruyen el proceso productivo.	***
	COSTO ENERGÉTICO	Existe un gran costo energético del personal de RENAPO por la gran incertidumbre en que vive, es decir, la gente invierte mucha energía tratando de entender a la organización, a los que la dirigen y los sucesos a que se enfrenta cotidianamente, por tanto el rumor y los chismes son la fuente de información más socorrida, volviéndose además un caldo de cultivo de información distorsionada e incompleta.	
	COSTO PSICOLÓGICO	Se considera uno de los costos mas importantes que el individuo paga en una organización, ya que como ser social, el hombre se comunica acerca de todo lo que lo rodea, le preocupa, apasiona, le motiva, le ilusiona, etc. pero en la organización se ve imposibilitado a conseguirlo. Por ende, se frustra, retrae o se vuelve en comportamientos agresivos hacia la organización y a sus compañeros, es decir el ambiente de trabajo se vuelve desagradable y se orilla al individuo a estar en permanente búsqueda de otra organización que le ofrezca mayores satisfacciones.	

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CONFLICTOS COMUNICATIVOS	Los costos generalizados de la acción, las causas del problema y de una inadecuada comunicación, permitió detectar la existencia de problemas y conflictos comunicativo/ informativos.	<p>Por ser vertical, los mecanismos de comunicación se vuelven cuellos de botella, en donde se detiene el flujo informativo.</p> <p>Existe centralización de la información y mayor manejo de zonas de incertidumbre en ciertos niveles jerárquicos y mayor uso en sus fuentes de poder.</p> <p>La comunicación se realiza mediante mecanismos formales que resultan inadecuados y poco claros para todo el personal. Parece no existir interés por dar a conocer la información.</p> <p>Es poca la comunicación interpersonal que viene de mandos medios y superiores a permeare a todos los empleados.</p> <p>Los flujos informativos no se dan de abajo hacia arriba, es decir, el personal operativo hacia mandos medios y superiores. No existe la apertura para tomar opiniones del personal operativo, a pesar de ser ellos quienes ejecutan el trabajo cotidiano. Por lo tanto no hay conocimiento de las necesidades y potencialidades de los operativos, ni valoración del individuo en general.</p> <p>En suma la comunicación no cumple con el Código Ético que Habermas establece.</p>	<p>Se habla de una comunicación vertical, mecanismos, flujos informativos, entre otros, que no se llevan a cabo adecuadamente. A todo esto podemos decir que no se le puede denominar comunicación, a una información interrumpida, a mecanismos con fines distintos al de los de una comunicación real. Cuando no hay retroalimentación entre los actores organizacionales, no se cierra el ciclo</p>

			comunicativo.
--	--	--	---------------

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>CÓDIGO DE ÉTICA SEGÚN HABERMAS</b>	<p><b>IGUALDAD:</b> Todos tenemos el mismo derecho a ser escuchados, ya que es igualmente válida la visión de cada individuo que participa en la comunicación.</p> <p><b>AUTENTICIDAD:</b> No se tiene la pretensión de engañar.</p> <p><b>PERTINENCIA:</b> Establecer reglas de acción que permitan conducir las acciones y conocer cómo puede terminar el proceso, es decir dejar claras las reglas del juego o dar a conocer todos los reglamentos y normatividad que el personal debe seguir y las prestaciones a las que tiene derecho por ser miembro de la organización.</p> <p><b>ACUERDO:</b> Búsqueda de acuerdos.</p>	<p>La igualdad no se cumple en RENAPO, ya que únicamente se toma en cuenta lo que dicen los que dirigen la organización. No se le da voz al personal operativo, no es común que se entable comunicación interpersonal con mandos superiores, se queda a nivel de mandos medios, en el mejor de los casos.</p> <p>En RENAPO, probablemente no se tiene esta intención, pero se omite información y esto representa una forma de engaño.</p> <p>En RENAPO los reglamentos y normatividad se maneja con carácter de confidencial y de ser necesario, solo se dan a conocer fragmentos de los mismos. Igualmente las prestaciones y derechos que el personal tiene, se informan por escrito, sin tener la seguridad que le documento llegue a manos de todo el personal.</p> <p>En RENAPO, no existen los acuerdos con todo el personal, las decisiones se toman posteriormente se dan a conocer. No se realizó un acuerdo previo tomando en cuenta el punto de vista de todos los miembros de la organización.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>FLUJOS INFORMATIVOS</b>	***	<p>El mayor cúmulo de información se encuentra centralizado en la Dirección General y en los secretarios particulares, tanto de la DG, como de la DGA y es donde da inicio el flujo informativo.</p> <p>Posteriormente, la información empieza a descender a los asesores de la DG y a los Directores de Área y es aquí donde se establece el primer cuello de botella, dado que ya no pasa completa la información.</p> <p>La llegada del flujo informativo a los &lt;&lt;jefes de Departamento se vuelve más difícil, dado que se ha empezado a fragmentar la información, debido a que es aquí donde se distribuyen las tareas, por lo que se informa únicamente lo que le corresponde realizar al departamento, y de igual manera ya no se continúa dicho flujo para ciertos departamentos, porque no están incluidos en la ejecución de ciertos proyectos y porque ya no resultan ser de su competencia, el cuello de botella se ha estrechado mayormente.</p> <p>Al personal operativo son contados quienes reciben información, el flujo hasta ellos está siendo muy difuso y en donde únicamente se especifica la tarea que será parte de un determinado proyecto. A pesar de no ser muchos filtros por donde tiene que fluir la información, estos sí se van haciendo más estrechos conforme el nivel de mando va disminuyendo.</p>	***

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>INTERACCIONES CONFLICTIVAS</b>	<p>La estructura de mando: Existe una cadena cuidadosamente constituida para asegurar la discusión y la intervención ordenadas. Los directivos se convierten en personas de las que los empleados sólo han oído hablar, lo que impide que se entable una comunicación interpersonal y sólo se hagan conjeturas respecto de estos dirigentes de la organización.</p> <p><u>La organización no puede funcionar con una disciplina rígida:</u> No resulta factible el dar órdenes y esperar que estas se cumplan. Es indispensable explicar a los empleados el por qué resulta necesaria su acción y cómo beneficiará ésta a la organización.</p> <p><u>La creencia de que la administración no comete errores:</u> No esta permitida, por lo tanto tener un equivoco, implica necesariamente un castigo. En consecuencia, los empleados viven en constante miedo.</p> <p>Una información puntual: Entendida como el mayor número de comunicados, juntas, etc.: propicia una saturación en el empleado, que da como consecuencia la negación a continuar aceptando información.</p> <p>Por lo anterior, se dan choques entre los valores de los empleados y los de la administración, lo que explica muchos de los problemas actuales en el</p>	<p>De tal manera, podemos afirmar que la Dirección General del RENAPO tiene problemas graves comunicativos e interacciones conflictivas, ya que se valora al personal sólo por la posición que tiene en la organización. Por lo tanto, el ser un empleado operativo equivale a no tener acceso a información.</p> <p>Esto conlleva a que a los jefes se les vea como personas inaccesibles, infalibles y que el medio para obtener información sólo será posible a través de rumores.</p> <p>Por otro lado en el RENAPO, se cae en el error de comunicar únicamente por medios escritos, pero lejos de que esto produzca el efecto deseado, informar a todo el personal: se cae a lado opuesto, ya que mucho del personal no recibe dicha información.</p> <p>Además, como se ha visto, no es la suficiente para cubrir con las necesidades del personal y trabajar estrechamente con la gerencia en la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>Al respecto, podemos afirmar que en realidad poco es el personal que conoce la misión, visión y objetivos del Registro Nacional de Población, por ende constantemente no se sabe la importancia</p>	<p>Pese a los conflictos existentes en la organización, esto acarrea el trabajar o acoplarse a trabajar con equipos que ingresan ya establecidos. Es decir se rompe la secuencia laboral, se despiden a unos para que entre otro con todo un equipo por de tras. Existe una cadena laboral pero solo es válida para los mandos medios y superiores y por supuesto no es nada favorable para los empleados, pues estos son</p>

<p>trabajo. Entonces los gerentes deben de administrar de modo efectivo las organizaciones, resulta necesario que los empleados conozcan el valor del trabajo que realizan. Se les debe demostrar con palabras y acciones, que la administración se preocupa por ellos como seres humanos. Los gerentes deben de estar preparados para "dar servicio", en lugar de seguir reproduciendo el esquema que hasta ahora impera en las organizaciones, en donde los empleados deben darle servicio al gerente. Es decir, la función del gerente consiste en despejar los obstáculos para que el personal pueda realizar su trabajo de la mejor manera. Igualmente el nuevo gerente tendrá que aprender a darle atención a las necesidades individuales de las personas de la organización. Así como, el admitir una equivocación o un decir "lo siento", cuando se ha comportado mal. En general, es la forma en que se va construyendo el espíritu de equipo en una organización y en donde se empieza a reconocer que todos sus miembros tienen talento para dar solución a los problemas organizacionales. Es decir, cuando los empleados tienen el dominio de su trabajo, un ambiente laboral predecible y la seguridad de que se les valora, están listos para dar algo de sí mismos a la organización: productividad y lealtad. Tener un jefe con el que puedan relacionarse en términos de que sepa lo que sucede y que acepte, como parte de su trabajo, el compartir información, así como el de ser un intermediario con la organización. Información que sea ordenada en temas y que pueda comunicarse en términos de sus significación para cualquier persona que tenga interés por el bienestar de la organización..</p>	<p>que el trabajo individual representa para la organización. El ambiente es hostil, dado que no hay un espíritu de equipo que cohesione al personal, tanto a nivel de mandos medios y superiores, como entre personal operativo. Pero esto es una consecuencia de que en el gobierno hay constantes cambios de personal, ya que cada nuevo director general trae consigo a su equipo de colaboradores, quienes usualmente ocupan puestos de mandos medios y superiores. De igual manera, se forma una cadena, ya que estos directores de área y jefes de departamento, a su vez llegan con un equipo de trabajo ya conformado. Hemos insistido también en la peculiaridad de RENAPO en cuanto a que el personal adscrito a esta dependencia no es de base, por tanto, resulta muy susceptible a que se le solicite su renuncia para dejar el puesto libre a otra persona designada por el nuevo jefe, subdirector o director. De tal manera, es imprescindible tratar de iniciar en la cultura de la organización, ya que en el RENAPO esta forma de trabajo se asume desde el momento de ingresar a la organización y se adopta como el costo por trabajar en una dependencia gubernamental.</p>	<p>fácilmente reemplazados al no tener la base. Como consecuencia, la inestabilidad laboral y el no poder escalar de puesto si no es por palancas o por ser buen "amigo".</p>
---	--	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>REPRESENTACIONES LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO IMPORTANTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RENAPO</b></p>	<p>ASESORES. "Cuando no hay comunicación hay un retraso de información y de entendimiento, esto propicia retraso en el trabajo, además de que puede estar mal elaborado, la persona no tiene todos los elementos necesarios o no tiene claro el objetivo deseado". JEFE DE DEPARTAMENTO. "Sin comunicación no puede haber ningún equipo de trabajo. Se obtienen resultados con base a que todos los procesos de comunicación se cumplan. La comunicación tiene un emisor, un mensaje y un receptor, lo importante para la comunicación moderna es que entienda el receptor". OPERATIVOS: "La comunicación es la base para trabajar en armonía y nos posibilita a elaborar trabajos de calidad". "Con la comunicación el Director General dice cómo quiere que se trabaje y que no hay confusión en el plan de trabajo, así nadie falla".</p>	<p>La comunicación juega un papel determinante, la representación recurrente sobre ésta es que resulta de vital importancia para la elaboración del trabajo cotidiano, ya que es el mecanismo por el que las órdenes son transmitidas. Se tiene claro que la comunicación es indispensable para el funcionamiento de RENAPO y los diferentes departamentos que lo integran.</p>	<p>Se esta consiente que la comunicación es fundamental ya que si no es así el funcionamiento no es el adecuado, no hay trabajo en equipo, entre otros aspectos. El punto que habría que analizar es el porqué no hacen algo al respecto, si se esta consiente del problema comunicativo. Ahora bien, la respuesta de los operativos puede considerarse de las más importantes, pues ellos son elementos importantes de producción. Un señalamiento interesante es que uno de los operativos indica que "el Director General dice cómo quiere que se trabaje..." esta indicación puede causar un poco de ruido en el siguiente sentido: es lógico que hay que cumplir las indicaciones que los jefes mandan, sin embargo, en este caso se da a entender que el Director General sí dice lo que se hay que hacer y hasta cómo quiere que se trabaje: lo que hay que revisar aquí es que quizá el Director informa lo que a él le conviene y cómo le conviene que lo hagan.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>PARA TODO EL PERSONAL EXISTEN PROBLEMAS COMUNICATIVOS</b></p>	<p>ASESORES: "No existen los conductos adecuados de comunicación, aunque si hay, pero son ortodoxos. El problema es que se tiene que llegar un oficio a la gente, pero este proceso resulta muy lento. No se hace caso a la comunicación económica, a la comunicación interpersonal, de frente. La comunicación aquí es lenta y burocrática, no es sencilla, ni fluida, ni debe ser sólo descendente, sino ascendente. En la burocracia es muy complicado tener comunicación. Hay fracturas en la comunicación.</p>	<p>Para asesores y operativos, la representación recurrente es que la comunicación que se da en RENAPO es deficiente, porque resulta insuficiente y lenta. Los mecanismos formales no deben ser la única manera de comunicarse, debido a que establecer canales comunicativos directos sería una forma rápida, clara y natural de mantener informado al personal de la organización. En el caso del jefe de departamento,</p>	<p>Lo que se detecta es este apartado es que efectivamente existen problemas comunicativos. Pero es importante comprender las causas y limitaciones que hacen que los problemas surjan y permanezcan: como lo es en este caso el complicado problema de</p>



	<p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO:</b> "No nada mas debe haber comunicación escrita, también oral. Hace falta comunicación, si existen mecanismos para eso están los oficios, notas informativas, las circulares, las atentas notas. También para eso tenemos la capacitación y la inducción hacia el organismo. Hay problemas estructurales pues no hay fluidez en la información, lo importante es que baje.</p> <p><b>OPERATIVOS:</b> "Hay problemas, si. La comunicación debe ser más directa. A veces mandan circulares y oficios, pero mi jefe se los queda, mejor nos enteramos en otras áreas. Este nuevo edificio no nos deje lugar para comunicarnos, los espacios están muy delimitados, antes en el baño nos reuníamos para platicar, ahora como cada piso tiene su baño y luego se enojan porque estamos en otro baño que no es el nuestro".</p> <p>"la comunicación no seda como se debe, ya que no es clara ni directa. El mayor grosor de la comunicación es informal, nos llegan por rumores, por lo que dicen cuando pasan a saludar. En realidad la comunicación se da de manera totalmente burocrática".</p>	<p>apreciamos que su representación a este respecto es que existen problemas, pues reconoce que la información no llega al personal operativo y que la propia estructura formal de la organización imposibilita la fluidez de la información. Aunque, en un papel institucional señala que existen los mecanismos formales para dar a conocer tal información. Asimismo, señala que no únicamente se debe informar mediante formas escritas, sino de manera oral.</p> <p>Es decir, todos de una manera y u otra ven en la comunicación de RENAPO con problemas, siendo la lentitud con la que se da, parte del problema. Así como, la insuficiencia de información para cumplir con las tareas asignadas. Viendo a la comunicación interpersonal, directa, como una forma más eficaz y eficiente para agilizar los propios procesos productivos.</p>	<p>la burocracia, saber porqué es tan difícil tener comunicación cuando hay burocracia. Se observa que además de la falta de comunicación en la dirección que sea, el problema es los medios y canales por los que fluye, posiblemente no son los adecuados.</p> <p>En otro sentido, sería factible rescatar las condiciones de espacio. Todo indica que el rumor y la comunicación informal entre operativos es lo que hasta el momento ha sostenido el "hilo" de la comunicación y de alguna manera a sido la base de comunicación. Por otro lado, hay que considerar y tratar de aclarar el concepto de comunicación económica al que se refiere uno de los asesores.</p>
--	---	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>LA INFORMACION RESULTA INSUFICIENTE PARA LA CORRECTA ELABORACIÓN DEL TRABAJO</b></p>	<p><b>ASESORES:</b> "Un jefe de departamento o de área debe conocer su área y conocer hasta si hay faltantes en la papelería, sino cómo se va elaborar un documento. Así también debe tener muy claro cuál es su trabajo y el de su personal. Si no pasa que cuando le llega un documento de otro jefe de departamento no responde rápido, ni adecuadamente, entonces se lo pasa a su jefe inmediato, ocasionando problemas. Igual, tampoco puede tener claro que trabajos tienen que cumplir los miembros de su área"</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO:</b> "La información debe bajar, no toda porque hay rasgos de confidencialidad en cada área. Los procesos de flujo de información deben ser tanto escritos como orales para que todos estemos hacia un fin. El dar órdenes por escrito solo sirve para cuando alguien no cumple, decir: Mira desde cuando se lo encargue y no lo ha hecho, queda establecido, pero es meramente un documento".</p> <p><b>OPERATIVOS:</b> "Las órdenes nos las dan incompletas, debería plantear mejor que se tiene que hacer. Hasta que uno hace el trabajo le dicen que era lo que realmente necesitaban. Se nos debe hablar del proceso completo y las labores de cada quien. Cuando hay reuniones respetar lo que dice cada quien, sin tomar atribuciones que no corresponden".</p> <p>"Las órdenes muchas veces no son claras, no te dicen qué quieren, ni cómo lo hagas, ni nada. Nada mas hágame esto y ahí tu sabes como lo haces.</p>	<p>Se puede ver que el personal operativo no le llega la información requerida, aún tratándose de sus propias actividades. Se nota la necesidad de conocer los procesos de trabajo completo, hacia dónde va el trabajo que se realiza cotidianamente para el logro de los objetivos organizacionales. La representación compartida es la necesidad de la información para cumplir adecuadamente las labores diarias. La representación diferente, es la comunicación como mecanismo de control. Para el jefe de departamento el dar a conocer las órdenes por escrito implica la manera en que se puede determinar y "castigar" al empleado que no cumpla con sus actividades. Cabe mencionar que la desinformación y la falta de comunicación propiciará fallidos resultados en el trabajo, ya que tanto para asesores, como para los operativos, una errónea comunicación o falta de información dan productos igualmente equivocados o no deseados en el desempeño laboral. Elemento, que en una oficina de gobierno resulta una característica cultural, pues el manejo de zonas de incertidumbre desemboca en mayores relaciones de poder. La movilidad de los puestos origina que al llegar a una organización no hay el interés por conocer completamente el área que se va a tener a cargo, ya que como lo habíamos señalado, se ve a la organización como "pasillo" mientras que se presenta un mejor puesto.</p>	<p>Lo que se puede considerar aquí, es el problema del desconocimiento de áreas por parte de los mandos medios y superiores y que se entiende como "para que lo hago, si se corre con suerte me ascienden a otro puesto y área". Es decir no les interesa conocer totalmente el área mientras tengan la posibilidad de subir por otros medios.</p> <p>Lo importante aquí es atacar este problema de la manera mas factible posible, y ésta puede ser en hacerles ver que no siempre el camino de "el llevarse bien con el de arriba" puede ser la mejor alternativa para escalar, es decir ha y que fomentar la idea de que la manera de lograr un ascenso puede ser más viable por el esfuerzo y dedicación aplicada en su trabajo. Inculcar la valoración laboral y considerar si están listos o son aptos para colocarlos en otro puesto mejor.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>TODO EL PERSONAL CONOCE LA MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS,</b></p>	<p><b>ASESORES:</b> "No todos los directores de área conocen su área. No se viene aquí a improvisar, se debe tener un mínimo de conocimiento de lo que se va hacer. De hecho hay</p>	<p>Es notorio que para los mandos medios y superiores, el conocimiento de los objetivos, misión y visión de la organización es imprescindible, porque es lo que direccionará el esfuerzo de todo el personal para el logro de estos. Pero, por un lado, los asesores</p>	<p>Como punto principal es responder lo que los operativos se preguntan: ¿para qué?, el responderles el</p>

<b>ASÍ COMO LAS METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.</b>	<p>desconocimiento de los lineamientos y objetivos del Registro (RENAPO). Entonces no todos trabajaban para conseguir objetivos, lo que provoca que esto sea un barco a la deriva que se deja llevar por la corriente. Si ya existen acuerdos, hay que respetarlos y tomar las decisiones de acuerdo a estos.</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO:</b> " Hay que saber que todos trabajamos por el objetivo y misión de RENAPO. Definiendo el objetivo sabemos hacia quien estamos dirigidos, el ciudadano. Se trata de informar con la inducción y la capacitación a todo el personal hacia dónde trabaja éste organismo. Pero no todos lo conocen, porque a veces la misma gente no se interesa en preguntarlos. Además, el nombre mismo de nuestro organismo nos dice quién es nuestro cliente, el ciudadano. <b>OPERATIVOS:</b>" No todos sabemos el objetivo, anteriormente se daba un folleto, un engargolado donde venía que es el RENAPO, decía: conozca lo que va a hacer el RENAPO. Pero ahora, tu entras y sólo te dicen lo que vas hacer, te dicen cuáles son tus cosas, pero no para qué".</p> <p>"No se da esto. Supongo que hay que pedirlo al jefe. El proyecto es entregar la CURP... los logros se deben dar a conocer, es el porqué está funcionando esta Dirección General. Debemos saber en qué porcentaje se avanza.</p>	<p>reconocen que en muchas ocasiones los propios directores de la organización desconocen tales objetivos e improvisan al respecto; o en ocasiones, a pesar de conocerlos no los asumen y toman decisiones en torno a objetivos particulares.</p> <p>Por su parte, el jefe de departamento, impregnado de una visión burocrática, señala que no existe el interés del empleado por conocer tal información. La pregunta sería, de interesarse ¿cómo conocería tal información?, ya que dichos datos, a pesar de que se encuentran en la organización no se les hace circular.</p> <p>Además, en el discurso de este mando medio se expresa que resulta obvio los objetivos organizacionales con el nombre de la propia organización. Señalan también, que el momento de la inducción esta información se da a conocer. Pero éste planteamiento no tiene relación con lo que realmente sucede al momento de ingresar a RENAPO.</p> <p>La representación de los operativos en torno a esto es que la organización no da a conocer los objetivos organizacionales. El primero, expresa que anteriormente si existía un folleto informativo. El otro, cree que el único cometido es "entregar" la CURP.</p> <p>En conclusión, hay un desconocimiento de los objetivos, misión y visión de la organización. No se trabaja en busca de los logros organizacionales. No se llevan a cabo las acciones pertinentes para darlos a conocer, aunque se reconozca la importancia de los mismos.</p> <p>Esto nos lleva nuevamente sobre el ámbito de la cultura organizacional, dado que la organización no se interesa por su personal, el empleado no se preocupa por los logros organizacionales, además no es una organización que permita el querer permanecer en ella por mucho tiempo, dada su hostilidad.</p>	<p>motivo de su trabajo y de la existencia de la organización y el porqué están en ella, puede ser una motivación y así salir adelante. Ahora, si se dan a conocer los objetivos, y lo que se ha logrado y falta por hacer, así como el avance de la organización: si todo esto se conociera, los empleados tendrían un motivo y una respuesta a su pregunta ¿para qué?</p>
---	---	--	---

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<b>LA EXISTENCIA DE INFORMACION CONFIDENCIAL Y PROPIA DE CADA ÁREA</b>	<p><b>ASESORES:</b> "Cada jefe de área debe ser responsable de su área y conocerla completamente. Debe tomar decisiones rápidas, sino propicia problemas. En el ejemplo que le daba, si a un subdirector le llega un documento de otra dependencia y éste no sabe que hacer con él.. se lo pasará a su jefe para que determine su curso: este a su vez, no conoce tampoco su área y lo pasa a un jefe inmediato, así hasta llegar al director general. Esto se vuelve burocrático y se centra la decisión en el director. Pero, quien debe dar respuesta es el subdirector, no el director, se debe contestar en igualdad de rango y a la brevedad. Todos los jefes de área deben conocer su área y el objetivo del Registro. Eso es suficiente para no perderse".</p> <p><b>JEFE DE DEPARTAMENTO:</b> "Cada departamento tiene un 1 o 2 % de confidencialidad, pero no debe afectar en el manejo de los procedimientos para llegar al resultado del organismo. En la actual administración se está tratando de que este pequeño porcentaje de confidencialidad desaparezca y todos conozcamos todo de los departamentos. Pero, apenas se está trabajando en esto".</p> <p><b>OPERATIVOS:</b> "Cada área es diferente y cada quien tiene cosas que hacer. El que se conozca mucho de otras áreas a veces no es bueno, uno no debe enterarse de todo lo que hacen los jefes. Nadie debe atribuciones que no le corresponden. Entonces, se debe conocer las áreas pero siempre con respeto, por ejemplo, un jefe en la DIRECCIÓN DE investigación, Planeación y Evaluación DIPE, se enteró de que alguien estaba haciendo algo mal, éste le mandó un oficio, en vez de habérselo dicho al jefe de la persona y que su propio jefe hablara con él. Hay que ejercer un mínimo de respeto. Por eso no es bueno que se conozca todo lo de un área, en cada una hay cosas que no todos debemos conocer, como de la Coordinación Administrativa, que sabe el sueldo cada quien... Pero, si es importante describir y conocer qué hace cada área. Es importante valorar a cada área".</p> <p>"Toda área maneja datos confidenciales, ni en la propia área de dirección se les da información de importancia. No todo es</p>	<p>Este manejo de confidencialidad es la forma en que cada individuo detenta su poder, tanto al interior de su área, como hacia toda la organización. Razón por la cual, el jefe de departamento y los operativos mencionan que cada área tiene un cierto grado de confidencialidad, en la que no debe haber intromisiones por otros departamentos o direcciones.</p> <p>La representación de los asesores difiere, ya que para ellos cada director o jefe de departamento necesita conocer perfectamente su área y no empezar a delegar actividades a otros mandos o llegar a recurrir hasta el director general, porque se provoca el retraso y mal funcionamiento organizacional.</p> <p>Nuevamente se cae a los rasgos culturales de RENAPO, en donde el primordial objetivo del empleado es establecer relaciones de poder privilegiadas, sea cual sea su nivel jerárquico. Así como, el desinterés constante por la organización.</p>	<p>Tal parece que el 1% y 2% grado de confidencialidad que tiene cada departamento es del 80 % o 90% debido a que no hay comunicación. Es correcto que no todo es bueno que se sepa, pero en esta organización no se sabe casi nada y eso si es malo. Habría que tener clara la información que en verdad es confidencial y la que no lo es. Desde luego que el ambiente organizacional esta totalmente viciado y plagado de desinterés y hostilidad, es decir hay problemas en la cultura organizacional.</p>

	bueno que se sepa. El ambiente esta muy viciado, las propias áreas se restringen la información, se autocensuran".	
--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ES LA RELACIÓN CON LOS JEFES INMEDIATOS UNA FUENTE DE INFORMACIÓN Y DE CONFIANZA	<p>ASESORES: "La Dirección General no debe tomar todas las decisiones, para eso tiene jefes de área, subdirectores, jefes de departamento. Cada uno debe conocer su trabajo y actuar en consecuencia. Por eso, cuando le ofrecimos al director una propuesta, nos tachó de banales, ahora nos da la razón es que hay que conocer en dónde se trabaja... la base es el personal administrativo y debe estar informado; ya que tan importante son unos como otros".</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO: "Esta administración está tratando que toda la información baje. Aún no lo ha conseguido, pero se está trabajando. Es posible hablar con ellos. Antes únicamente se pensaba en qué era lo que quería el director, ahora se está pensando en saber qué es lo que quieren todos los que están hasta abajo en el organigrama."</p> <p>OPERATIVOS: "Se empezaron a hacer reuniones para decir qué cosas no nos gustaban y qué proponíamos para el trabajo: Pero en vez de solucionar los problemas se hicieron más grandes, porque cuando le dije lo que no me parecía el jefe se enojó y prometió no tener represalias, pero desde esa vez ya no me habla bien. No se puede decir todo lo que piensa. Estos nuevos jefes son un poco más abiertos, aunque no puedas hablar directamente con el director general, puedes hablar con el secretario particular. Ya como que hay más comunicación directa, te saludan, puedes festejar un cumpleaños y no te dicen nada, no que antes, se tenía que hacer antes de que llegaran los jefes. Además, ahora si te ven, por lo menos te saludan, es que no somos muebles. Después de estar aquí 8 horas, somos como una familia."</p> <p>"se debería hacer verdaderos grupos de trabajo y tomar en cuenta las decisiones de los operativos, es importante porque somos los que ejecutamos el trabajo".</p>	<p>Las representaciones concordantes son la falta de confianza en los jefes inmediatos. Dato que ya se había detectado en la aplicación de la encuesta de clima organizacional. Por lo tanto, RENAPO resulta una organización hostil para todos los niveles jerárquicos. El segundo punto de acuerdo, es el reconocimiento a los empleados operativos como fundamentales para el desarrollo y ejecución del trabajo cotidiano, de tal manera la importancia en que sean tomados en cuenta y valorados por la organización, el jefe de departamento y un empleado operativo señalaron sobre el CAMBIO de la actual administración, aunque reconocen que no se ha logrado.</p> <p>Un punto importante que se observa es la necesidad de integración del personal, pues se siente esto como la mejor forma de ejecución de las tareas cotidianas. Asimismo, ofrecía un ambiente agradable de trabajo, en donde la cooperación facilitará toda actividad.</p> <p>Contundentes se nos presenta el uso y abuso de las relaciones de poder, en donde el director es quien dice la primera y última palabra.</p>	<p>En una organización todos son importantes, el problema aquí es que solo se les considera importantes a los que son jefes y principalmente al director general. Esta es una ideología que habría que cambiar porque una cosa es que los jefes sean importantes por la responsabilidad que tienen pero eso no significa que los operativos u otros empleados de niveles inferiores sean importantes. Ellos mismos lo dicen "somos como una familia" y como tal deben aprender a distinguir entre autoridad y autoritarismo. Una parte buena es que en la nueva administración este problema comienza a combatirse.</p>

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN QUE PROPONEN LOS ACTORES ORGANIZACIONALES	<p>ASESORES: "Se debe dar fluidez en la documentación, para que todo llegue a tiempo y se resuelvan los problemas a tiempo. La mejor estrategia comunicativa es la económica, porque se ahorra tiempo y es la más fluida y rápida, más que el correo electrónico y que las llamadas. Tenemos una estructura piramidal, la información no debe ser descendente sino ascendente. Los boletines no sirven porque después de estar trabajando aquí todo el día, nadie quiere seguir leyendo nada respecto al trabajo. El director General debe reunir a todo el personal y platicar los avances y las metas.</p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO: "Además del uso de la comunicación escrita, se debe usar la oral. La comunicación oral es el más importante, es la que ofrece verdaderos resultados. Planear un proyecto de flujo de comunicación. Esta administración quiere estar más abierta a todo el personal, ya se está tomando en cuenta al personal, que es lo mejor que puede haber. A lo mejor no se ha dado al 100% pero se está tratando y son lo que sustentan al Registro de Población".</p> <p>OPERATIVOS: "Hacer reuniones a nivel operativo. Ahora ya se hacen reuniones entre jefes de departamento, entonces hacerlas con otros, que nos den órdenes completas. Que los jefes sean más flexibles. Que no haya áreas privilegiadas, como la dirección general y la coordinación administrativa. Tratar de que todos tengamos confianza entre los compañeros y con los jefes. Es difícil hacer convivencias, pero hacer cursos de relaciones</p>	<p>Para los actores, es importante la práctica adecuada de la comunicación, en donde se de claridad y agilidad a los mecanismos comunicativos formales y se haga uso de la comunicación oral, directa, informal, económica, etc. la representación común, reitera lo obsoleto de los oficios, circulares y notas informativas, por su lentitud y propensión a quedarse detenidos antes de poder llegar a todos los empleados en la organización. Una representación importante que comparten los actores señala el flujo informativo que provenga de la parte superior del organigrama y posteriormente, que ascienda. Asimismo. Señala la necesidad imperiosa del empleado de RENAPO por estar informado, en relación a sus tareas y al beneficio organizacional que éste va a representar.</p> <p>Salvo el jefe de departamento, los demás actores coinciden en la celebración de juntas o reuniones, mediante las cuales fluya la información y se establezcan acuerdos de cooperación para el desempeño adecuado del trabajo. Al respecto, los asesores señalan contundentemente que es obligación del director general mantener informado a los empleados sobre los proyectos y avances de la organización.</p>	<p>El aspecto económico es una estrategia que es considerada como una solución para que la comunicación sea buena. El acercamiento en el sentido que la comunicación oral puede ser más efectiva que la escrita y a su vez la escrita debe ser renovada para que no sea aburrida y genere el interés por leer los folletos o boletines.</p>

	humanas para todas las áreas y que todos podamos participar, así se va conociendo a la gente". " Yo tengo una estrategia: es formar grupos de trabajo. Son muy importantes los grupos de trabajo y realizar una reunión cada 15 días todos los del departamento, se fija el día, hora y fecha de cuándo se debe entregar el trabajo y no cambiar la fecha de entrega. Hacer reportes mensuales por escrito. Tenemos que administrar por objetivos".	Para los asesores, también es determinante saber qué se va comunicar. Es decir, se debe conocer muy bien el área y las labores que deben cumplirse, para después informar sobre los procesos y los objetivos. Asumir la tarea conferida como mando medio o superior y "ponerse la camiseta".	
--	--	--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
REPRESENTACIONES COMUNICATIVAS	***	<p>En general, vemos que una de las representaciones recurrentes para todos los empleados de RENAPO, sea cual sea su jerarquía, es la Comunicación como un mecanismo fundamental del desarrollo laboral. La información como fuente de certidumbre que se pernee a todos los actores organizacionales sin discriminación alguna.</p> <p>Los mecanismos comunicativos son insuficientes para el completo entendimiento de las labores propias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Flujos informativos con cuellos de botella en los mandos, superiores, pero principalmente en los jefes de departamento.</p> <p>Representación resultante de lo anterior, es que no se tiene el interés por llegar a acuerdos organizacionales. No se toma en cuenta al personal operativo, aunque en el discurso se exponga lo contrario.</p> <p>Otro fenómeno determinante, es la poca claridad en establecer "reglas claras en el juego", ya que esto permitirá notar claramente los favoritismos y predilecciones personales que dan libertades a ciertos empleados en la organización.</p> <p>Se tiene muy clara la representación de que RENAPO tiene problemas de comunicación, pero las medidas no se toman por parte de los gerentes de la misma, ya que no hay un interés real por resolverlos.</p> <p>Es contundente que los mecanismos formales utilizados por RENAPO para informar y comunicar a sus empleados no son suficientes. Son lentos y se quedan detenidos en el trayecto. Al respecto, se tiene la representación de que la Comunicación oral y directa es más útil, rápida y eficiente.</p> <p>Muy ligado a lo anterior, se considera importante la integración del personal, mediante lo cual se puede recabar las opiniones de todos los actores organizacionales. Hacer de la organización un lugar más amable y flexible, es una solicitud permanente. En donde el fomento de la cooperación y la integración sean el cometido cotidiano.</p> <p>El problema conductor del mal funcionamiento en los procesos productivos, en los conflictos comunicativos y en los cuellos de botella, resultaron ser las relaciones de poder y el reiterado centralismo de la información.</p> <p>En conclusión las representaciones de los actores respecto a la comunicación nos señalan que no existe un funcionamiento adecuado en el proceso productivo y la comunicación se presenta como una herramienta que ayude a solucionar tales problemas.</p> <p>En cuanto a la diferencia representacionales más palpables, se refiere en mucho al nivel jerárquico al que se pertenezca dentro del organigrama. Porque el jefe de departamento, en este sentido ofrece una visión más institucional, debido a que son ellos quienes pueden detentar poder y en cierta medida ofrecer opiniones de solución a los directores de área (son tomados en cuenta por la organización). Asimismo, resultan los intermediarios y más comunes cuellos de botella de los flujos informativos, pues les proporciona la disminución de zonas de incertidumbre y obviamente representan mayores fuentes de poder.</p> <p>Tanto operativos como asesores tienen representaciones coincidentes en cuanto al reconocimiento de la existencia de los problemas productivos, comunicativos e informativos. Pero el discurso de los segundos no hay concordancia con sus acciones y no buscan darles solución. Tampoco se pretende llegar a acuerdos y se reproduce el comportamiento de no reconocimiento de la importancia de los demás actores organizacionales.</p> <p>Aunado a todo lo anterior, existen otros factores que afectan directamente los procesos productivos, comunicativos y de flujos de información, de tal importancia que se suman y determinan el acontecer de RENAPO.</p>	***

## LA CULTURA

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
CULTURA ORGANIZACIONAL	En dicha Cultura Organizacional intervienen diversos aspectos, desde las creencias religiosas, la filosofía empresarial, la aplicación de códigos éticos y el uso de estrategias de desarrollo y sobrevivencia. E ahí su importancia actual, así como la necesidad de realizar un minucioso estudio, dado que representa no sólo el centro de trabajo de una	La cultura organizacional se constituye por factores humanos en	***

	<p>persona, sino una serie de experiencias, conocimientos, capacidades, creencias, representaciones, sueños, valores, etc., todos inherentes en el individuo. Expertos reconocen a la cultura y estilo de vida como un factor de prosperidad de las mismas organizaciones.</p> <p>La <i>Orientación Crítica</i> señala "los procesos simbólicos constituyen y convierten en real lo que se asume como objetivo en la vida organizacional, de ahí que resulta central el papel de la comunicación en relación y la expresión de los símbolos que configuran la cultura organizacional y constituyen la realidad social". (Olabuénaya, 1995:211-259). De acuerdo a lo explicado por <i>José Ignacio Ruiz Olabuénaya</i> en su obra <i>Sociología de las Organizaciones</i>, el concepto de Cultura Organizacional debe contener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-implica la relación de la sociedad como Naturaleza y las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro, como fuera de la organización.</li> <li>-constituye un constructo conjunto sistémico, estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración y de comportamiento.</li> <li>-cada cultura posee un sistema propio de jerarquización y diversos niveles de definición que van desde sus artefactos visibles hasta los postulados filosóficos difíciles de desentrañar.</li> <li>-ninguna organización puede subsistir sin un sistema cultural, pero ninguna cultura llega a monopolizar por completo la organización.</li> <li>-el sistema cultural tiende a ser coherente internamente, lo que no impide que no existan discrepancias e incompatibilidades entre sus diferentes niveles, dimensiones y contenidos.</li> <li>-la cultura organizacional es resultado de un proceso abierto que, por lo tanto, nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante.</li> </ul> <p>Pérez Dávila sobre la Cultura Organizacional delimita exactamente a ésta como "el sistema normativo (hábitos, valores, normas, creencias, principios, comportamientos, procedimientos gerenciales, etc.) que constituyen a cada organización. (Pérez: 1998) En la obra <i>Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos de Abarbanel, Allaire, Firsirtu, Hobbs, Poupard, Simard</i> se señala: "como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas: arquitectura, emblemas, etc.". Así como, "el sistema de valores que la compañía comparte con sus empleados".</p>	<p>donde interviene un sistema complejo de valores y creencias. De tal manera se puede afirmar que las organizaciones en México tienen características propias, algunas que se generalizan, y otras, que distinguen a cada una de ellas. Tal y como sucede en la vida cultural de nuestro país.</p>	
--	--	---	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO</b></p>	<p>RENAPO Con la Iniciativa Privada nos permitirá determinar claramente la Cultura Organizacional de esta dependencia gubernamental, ya que como veremos, tienen diversas similitudes, pero poseen grandes diferencias.</p> <p>Es importante mencionar los parámetros culturales:</p> <p>Misión/Propósito, definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Lo que permitirá a los empleados entender y dirigirse hacia la misma meta.</p> <p>El Liderazgo que se encarga de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Facilita la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones.</p> <p>Los valores que son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Normas y controlan la acción hacia el logro de objetivos de una organización.</p> <p>Los comportamientos, orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización.</p> <p>Las historias, relatos, leyendas y mitos organizacionales se hacen de símbolos y códigos. Sirven para concretar los valores abstractos y las presuposiciones. Tienen las presuposiciones y los valores implícitos que servirán de guía para quienes deben tomar las decisiones.</p> <p>Conocimientos, conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Establecen programas de desarrollo del conocimiento; reconocen el saber, la actualización y los grados académicos de las personas. Se proponen programas de desarrollo de conocimiento, tales como: Capacitación, trabajos de equipo y retroalimentación.</p> <p>Los Ritos son comportamientos que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas. Se distinguen 4 características: Aspecto Litúrgico, implica un compromiso personal y un grado de participación importante; Aspecto Representacional, se refiere a los principios internos, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización.</p> <p>Doble Función, consolida y anima periódicamente la identidad del grupo.</p> <p>Papel Purificador, permite la expresión de los sentimientos y facilita la creación de bienes colectivos más profundos como los principios que definen la organización.</p> <p>Los signos y símbolos son el instrumento que puede utilizar la cultura organizacional y existen dos tipos Verbales.- mitos, ideologías y principios /valores; y los No Verbales.-</p>	<p>Toda organización tiene sus orígenes y se constituye con ciertas bases: legales, administrativas, de procedimientos y normativas. Elementos que dependerán en gran medida de los productos o servicios a ofrecer, y una de las características que definirán su existencia. Esto es, su formación como empresa privada, dependencia gubernamental o incluso, una mezcla de ambas: paraestatal.</p> <p>Inicialmente resulta de suma importancia la competencia para las empresas privadas, ya que representa el impulso constante, o incluso, la sobrevivencia de la organización.</p>	<p>***</p>

<p>hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, arquitectura, emblemas, uniformes, colores institucionales, afirmaciones no verbales, y héroes.</p> <p>La Claridad Organizacional se refiere a la identificación y eliminación de las confusiones, dudas ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. Es una especie de control que ordena y sistematiza el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía, pues busca lograr su óptimo aprovechamiento.</p> <p>La Comunicación como el instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo, ya que tiene de conducción / dirección, de enculturización, de adaptación, y de coordinación / articulación.. de igual manera, escucha, comprende y sondea con el fin de responder oportuna y pertinentemente al entorno de la organización. Dotándola de mecanismos de adaptación y supervivencia.</p> <p>La Imagen Interna y Externa, en donde la segunda debe ser congruente con la imagen interna de la organización, ya que una sólida imagen externa tiene su fundamento en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo, interno de la propia organización. De lo contrario, una imagen incongruente con respecto a la situación interna es causa de desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza.</p>	
--	--

ITEM	TEXTUAL	TESISTA	PROPIA
<p><b>DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE RENAPO</b></p>	<p><b>ENTORNO</b></p>	<p>El ambiente relevante de RENAPO es político.</p> <p>Cambio constante de Dirección General, por ende de equipo que lo rodea.</p> <p>Discurso de CAMBIO por el ingreso del PAN al poder, sin que se haga patente en el actuar.</p> <p>El ambiente relevante de RENAPO es diverso y heterogéneo, dado que se dirige a todos los mexicanos dentro de territorios nacionales y radicados en el extranjero.</p> <p>Sus relaciones están determinadas por la Segob y los Registros Civiles.</p> <p>Baja presupuestal que redundo en la implementación de insuficientes equipos de cómputo y materiales de trabajo, así como de proyectos a desarrollar.</p> <p>No existe competencia, por lo tanto el interés por mejores procesos productivos es casi nulo.</p> <p>La eficiencia y la eficacia no son el fin último de RENAPO.</p> <p>Su permanencia y sobrevivencia están basadas en un decreto presidencial, por lo que no lee lo suficiente su entorno para lograr un mejor desempeño organizacional.</p> <p>No hay una verdadera vocación de servicio, por lo tanto su "cliente" no es uno de los objetivos reales del RENAPO.</p> <p>Tiene una misión, visión y objetivos bien definidos y estructurales, pero que no son del conocimiento de todo el personal.</p> <p>La selección y reclutamiento de sus empleados se da por la vida del nepotismo, a pesar de que están establecidos detalladamente dichos mecanismos.</p> <p>Sus mecanismos de control son rígidos, pero continuamente son violados.</p> <p>Desinterés en la capacitación, ya que no se presenta ningún estímulo personal ni de ascenso en la propia organización.</p> <p>No hay una valoración curricular de los empleados, lo que provoca altos índices de frustración.</p> <p>Obtener de la organización lo más posible sin aportarle nada a la misma: poca valoración recíproca: el actor por la organización y viceversa.</p> <p>El cobro adicional del empleado por su bajo sueldo, es el robo de todo tipo de artículos.</p> <p>Desorganización en los procesos productivos, debido a que cada quien hace lo que quiere, y principalmente, al desconocimiento de los procesos productivos.</p> <p>Los mitos, relatos, y leyendas son respecto a antihéroes o referentes a antivaleores.</p>	<p>***</p>
	<p><b>DIMENSIÓN FORMAL</b></p>		
	<p><b>ACTORES Y GRUPOS</b></p>	<p>La formación de grupos informales como mecanismos de posicionamiento dentro de la organización o para la obtención de prebendas o libertades.</p> <p>Unión por intereses compartidos, pero no por una absoluta confianza, utilización de las personas, en busca de beneficios particulares.</p> <p>Procesos productivos formalmente establecidos, pero desconocidos por el personal en general.</p> <p>Ejecución del trabajo cotidiano de manera desarticulada y centralizada en la Dirección General, debido al confuso Manual de Procedimientos y al desconocimiento del mismo.</p> <p>La productividad, la calidad total, y el público que recibe el servicio de RENAPO (la CURP) no son la prioridad de la organización.</p> <p>Toma de decisiones centralizada, no hay consenso con el personal operativo, ni los mandos medios.</p> <p>Lentitud e ineficiencia en los procesos productivos, por eso la duplicidad en la asignación de la CURP y tiempos de entrega largos.</p> <p>El gran número de las fuentes de poder está dado por el manejo de información y de "palancas" que se tengan, ya que no existe una valoración real de la formación académica, la capacitación adicional (idiomas), ni la experiencia laboral previa al ingreso a RENAPO.</p>	
	<p><b>COMUNICATIVOS</b></p>	<p>No se conoce al personal que integra al RENAPO, por consiguiente no se sabe de las subcultura que lo integran, pero que se introyectan en la propia cultura de la organización.</p> <p>Costos altos para la organización y el individuo: temporales, energéticos y psicológicos.</p> <p>No hay una valoración del personal en el RENAPO, todos son reemplazables.</p> <p>No se conocen las diferencias, por lo tanto, no se establecen acuerdos.</p>	

	<p>No hay concordancia entre el discurso y el actuar de los dirigentes de RENAPO. Todos están concientes de la falta de mecanismos ágiles de comunicación, pero no se implementa la comunicación verbal y directa.</p> <p>Los mecanismos formales de información resultan insuficientes y no llegan a todo el personal de RENAPO.</p> <p>La principal fuente de información en el RENAPO es el rumor, el cual no siempre puede plasmar correctamente lo que sucede en la organización.</p> <p>Se establecen cuellos de botella en los flujos informativos.</p> <p>El manejo de mayor información se queda en los niveles superiores del organigrama.</p> <p>El manejo de las zonas de incertidumbre como mecanismos de poder.</p> <p>Relaciones de poder como punto central en la vida y acontecer de RENAPO.</p> <p>Las representaciones generalizadas de los empleados de RENAPO son de desapego, desinterés y frustración ante la organización (a todos los niveles).</p> <p>El código ético de Haberlas no se cumple en nada: No hay igualdad, no existe la autenticidad, no se da la pertinencia y menos aún se establecen acuerdos.</p>	
--	---	--

## BIBLIOGRAFÍA

- ▶ Acle Tomasini Alfredo y Vega Hutchison Juan Manuel. La empresa pública, desde fuera, desde dentro. Limusa, México 1986.
- ▶ Bartoli Annie, Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Paidós, Buenos Aires, 1992.
- ▶ Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld. Metodología de las ciencias sociales. Laia, Barcelona, 1973.
- ▶ Bustos Carlos Ruben. Conflicto de televisoras CNI canal 40 vs. TV Azteca: Recopilación periodística. Tesina del. Acatlán Estado de México, Septiembre de 2005.
- ▶ Carrillo Castro Alejandro y García Ramírez Sergio. Las empresas públicas en México. Miguel Angel Porrúa. México, 1983.
- ▶ Corta Gerena Alicia B. Y Claudio F. Freijedo. Administración y gestión de las organizaciones. Macchi, Buenos Aires- México 1999.
- ▶ Crozier Michel y Erhard Friedberg. El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva. Alianza. 1ª edición, México, 1990.
- ▶ Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas, México, 1991.
- ▶ Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral. Trillas. 2ª edición, México 1990.
- ▶ Goldhaber Gerald. Comunicación Organizacional. Diana, México, 1984.
- ▶ Hodgetts Richard M. Comportamiento en las organizaciones. Interamericana, México 1981.
- ▶ Jiménez Zamora Hilda. El perfil Profesional y la carrera de comunicación: Estudio de opinión pública. Tesis del Seminario - Taller Extracurricular. Acatlán Estado de México, Septiembre de 2004



- ▶ Keith Davis y Johon W. Newstron. El comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw-Hill, México 1989.
- ▶ Kreitner Robert y Kinicki Angelo. Comportamiento de las organizaciones. Mc. Graw-Hill. 3a edición, México, 1997.
- ▶ Mayntz Renate. Sociología de la Organización. Alianza-Universidad, Madrid 1967.
- ▶ Martínez Villareal Irma Cristina. Del deber ser a los haceres y los pareceres: Un acercamiento al comportamiento de las organizaciones públicas. Tesis del Seminario – Taller Extracurricular. Acatlán Estado de México, Febrero de 2005
- ▶ Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. Limusa. 1ª parte, México 1990.
- ▶ Robibins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Hispanoamericana, México 1987.
- ▶ Schein Edgard H. Psicología de la organización. Prentice Hall, México 1982.

## REPORTES

- ▶ Granillo Vázquez Sylvia. EL INTOCABLE INBA. Análisis comunicativo sobre cómo los cambios estructurales provocan malestar en el clima organizacional de la Subdirección de Servicios y Apoyo Educativo. Tesis del Seminario – Taller Extracurricular. Acatlán Estado de México, Marzo de 1998.
- ▶ Juárez Díaz Rosalba. Y SIN EMBARGO: SOBREVIVIMOS. Auditoria y propuesta comunicativa de los actores en la EPO 118. Tesis del Seminario – Taller Extracurricular. Acatlán Estado de México, 2003.
- ▶ Ramírez Ávila Maria Erendira. RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO. Estudio de caso de la comunicación organizacional y la cultura en el funcionamiento de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Tesis del Seminario – Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Acatlán Estado de México, 2002.

▶ Salado Meléndez Lizbeth Gabriela. LA CARA OCULTA DE LO FORMAL Y LO RACIONAL. Diagnóstico comunicativo y organizacional del departamento de Comunicación Social del Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), de enero a septiembre de 2004, para caracterizar su clima y cultura institucional, y así realizar una propuesta de intervención comunicativa. Tesis del Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”. Acatlán Estado de México, 2004.