



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**“ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS
EN LA ESCUELA SECUNDARIA No. 0809
“ANTONIO MACHADO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA OPCIÓN
DE SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:

MARIA ELVIA MONTES MEDINA

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ

Marzo, 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES:

Gracias por haberme brindado su apoyo
su amor y sus enseñanzas, por estar siempre
a mi lado guiándome por el camino adecuado,
en especial a mi madre quien ha sido mi cómplice
mi compañera y mi amiga, gracias por ser tan fuerte
como una roca, y tan tierna como el mas bello amanecer
gracias por hacerme tan feliz día a día, por tu inmenso amor.
TE AMO MAMITA

AL AMOR DE MI VIDA:

Amor, gracias por tu apoyo incondicional
por creer y confiar en mí, por amarme tanto,
por estar presente en los momentos más difíciles
dándome fuerza para continuar. Te quiero y te admiro
por tu gran fortaleza, por tu responsabilidad, por tu bondad
por tu enorme inteligencia, por ser como eres, el hombre que amo
gracias por tu amor que me envuelve y hace feliz.
Gracias por ser mi mitad perfecta y por quererme así como soy.

A MIS HERMOSOS HIJOS

A ustedes Arturo y Alejandra porque son símbolo
perfecto del amor, por ser mi más grande orgullo y
quienes dan significado a mi vida, porque con su linda
sonrisa endulzan los momentos mas amargos,
porque son mi esperanza y mi alegría más grande.
Porque quiero que sepan que este esfuerzo que hoy realicé
ustedes lo pueden superar mil veces y ruego a Dios que
me conceda verlos triunfar. Los amo con toda mi alma.

A MIS HERMANOS

Y en especial a ti hermana porque tú eres mi ejemplo, la muestra perfecta de amor, paciencia, fortaleza, y sensibilidad, por estar siempre a mi lado y escucharme cuando lo necesito, porque me impulsas a seguir adelante a un cuando ya creí haber desistido, porque eres la persona más entera y fuerte cuando los demás lo necesitamos, aún cuando tú estés sufriendo.

Te quiero mucho y agradezco a Dios tenerte a mi lado.

Adriana, sobrina eres mi orgullo, mi esperanza, la niña sensible e inocente que conquistaste mi corazón desde el primer día en que te tome en mis brazos.

Que este esfuerzo que hoy te dedico impulse en ti tener más logros de los que hasta ahora has conquistado.

Te quiero mucho

A MIS SOBRINOS

Ustedes tienen la capacidad de superar cualquier logro de aquellos que los precedimos, en ustedes confío, los quiero mucho.

GRACIAS A MIS PROFESORES DE SEMINARIO:

Irma Silva: gracias por compartir tus maravillosos conocimientos y por dibujar siempre una linda sonrisa amable.

Verónica Michel: gracias por tu sencillez y amabilidad, por brindarnos tus conocimientos y tu amistad.

Xavier Avila: mil gracias por compartir tu valiosa experiencia, tus Invaluables conocimientos y por introducirnos al maravilloso mundo de La comunicación

Con inmenso cariño a **Jorge Pérez** por ser amigo, guía, ejemplo de tenacidad, conocimientos, fortaleza, por enseñarnos que siempre es posible lograr más cosas si así se desea. Por tu sonrisa tranquilizadora en momentos de angustia y sobretodo por tus invaluables conocimientos e innegable experiencia. Gracias por ayudarme a lograr este sueño.

A MIS AMIGOS SEMINARISTAS:

Porque juntos logramos este gran sueño y juntos aprendimos que todo se puede solo con desearlo, gracias por su amistad por apoyarme cuando lo necesité, por las muestras de cariño y Las sonrisas de complicidad, de todos y cada uno de ustedes. Aprendí mucho y se los agradezco.

Sigfrido, Juntos luchamos y logramos vencer obstáculos, gracias Por tu apoyo y gran entusiasmo

Lalo, gracias por tu serenidad y apoyo en todo momento.

Francisco Javier, aprendí muchas cosas de ti, eres una extraordinaria persona, agradezco tu amistad, tu compañerismo y tu apoyo desinteresado. Gracias por los aventones hasta mi lejano pueblo.

Lolita: Eres una chica linda, entusiasta y muy inteligente espero que todos tus sueños se cumplan porque lo mereces.

Ilian, América, Liz, Meche, Selene, Lulu, Alex, David, Roberto, a todos y cada uno de ustedes: mil gracias por su apoyo y amistad

A MIS QUERIDOS AMIGOS DE LA VIDA:

Javier Dorantes, te quiero mucho, gracias por estar siempre a mi lado, por saber que puedo confiar en ti ahora y siempre, porque me impulsaste a realizar este anhelado sueño y ahora puedo verlo convertido en una realidad gracias por tu amistad “*aún a pesar del tiempo y la distancia*”.

Vero Carrillo: gracias por tu amistad invaluable, porque se que en el momento que lo necesite estarás para ayudarme incondicionalmente, conserva siempre tu linda sonrisa.

Miguel Asunción: eres la mejor persona, el amigo ideal, el amigo silencioso que me escucha, me entiende, me acompaña que con una mirada demuestra su cariño. *Gracias por estar presente desde siempre, te quiero mucho.*

Alicia Flores: Especialmente a ti, mi cómplice, mi amiga; por tus consejos y tu apoyo invaluable, porque todos los días me haces saber que estas presente para darme palabras de aliento, por acompañarme en mis tristezas, compartir mis alegrías y festejar mis logros. Gracias por tu risa contagiosa.

CONTENIDO

Introducción	I
<i>CAPÍTULO 1</i>	
<i>CONTEXTO Y ENTORNO DE LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”</i>	1
1.1 Caracterización de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”	3
1.2 Ámbito de desempeño de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”	4
1.2.1 Análisis del entorno	7
1.2.2 Ámbito legal	8
1.2.3 Los usuarios	11
1.2.4 La tecnología	13
1.3 Una historia para entender una realidad	14
1.4 El funcionamiento de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”	17
1.4.1 La estructura	19
1.4.2 Organigrama	20
1.4.3 Miembros	22
1.4.4 Reclutamiento	24
1.4.5 Proceso formal de trabajo	26
1.4.6 Perfiles de puesto	30
1.4.7 Recursos tecnológicos	30
1.5 Estructura formal vs estructura funcional	31
1.5.1 Áreas problemáticas, técnicas de diagnóstico	35
1.5.2 Diagnóstico	37
<i>CAPÍTULO 2</i>	
<i>LA COMUNICACIÓN FORMAL EN LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”</i>	41
2.1 Costo generalizado de la acción	43
2.1.1 El costo del problema investigado	44
2.1.2 La eficacia comunicativa y las acciones	48
2.1.3 La información que genera incomunicación	49
2.1.4 Nivel infraestructural, estructural y superestructural en que se encuentra el problema	51
2.2 Los modelos de administración y la comunicación en la organización	52
2.2.1 Importancia de la comunicación en la organización	54
2.2.2 Del modelo de control al modelo contingente	56
2.3 La comunicación en la institución de trabajo	59
2.3.1 Redes de información	60
2.3.2 La comunicación interpersonal	62
2.3.3 Selección y técnicas AUDICOM	64
2.3.4 Diagnóstico	72

CAPITULO 3

<i>COMUNICACIÓN Y COMPLEJIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”</i>	74
3.1 Problemas y conflictos informativos – comunicativos	76
3.1.1 La complejidad organizacional	77
3.1.2 Subjetividad, percepción y acción	79
3.2 Importancia comunicativa de las representaciones	80
3.2.1 Metodología para la investigación de las representaciones	81
3.2.2 Diseño y aplicación de grupos de discusión	83
3.2.3 Análisis de resultados sobre las interacciones y conflictos	84
3.2.4 Reporte de resultados	88
3.3 Ética y mediación comunicativa	91
3.3.1 La cultura formal y las subculturas encontradas	92
3.3.2 Acercamiento a una propuesta de mediación	94
3.3.3 Diagnóstico	95

CAPÍTULO 4

<i>LA CULTURA EJE DE LA COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”</i>	97
4.1 La cultura organizacional	99
4.1.1 Origen y evolución de la cultura organizacional	100
4.1.2 Campo de la cultura organizacional	102
4.1.3 Caracterización de la cultura organizacional	104
4.1.4 Modelos de análisis. Mapa cultural de la organización	108
4.1.5 Instrumento de modelación de la cultura organizacional	112
4.1.6 Clasificación de la cultura	116
4.2 Propuesta de intervención comunicativa (PIC)	118
4.2.1 Plataforma estratégica	119
4.2.2 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	120
4.2.3 Estrategia comunicativa	121
4.2.4 Planes de comunicación	124
77Conclusiones Generales	127
Bibliografía	132
Anexo	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día son el soporte de nuestra sociedad, el hombre se encuentra inmerso en ellas desde el primer día de su existencia, pues como seres sociales la vida transcurre en compañía de grupos, de sujetos que hacen posible el acontecer cotidiano.

A través de las organizaciones se logra conformar la estructura económica nacional y mundial, sin embargo, es importante evaluar la calidad con que éstas se desempeñan, resulta evidente la carencia de acuerdos/negociaciones que permitan alcanzar logros significativos y conjuntos, entre las instituciones y sus miembros.

Esa carencia resulta de la poca importancia que se le otorga a la comunicación, herramienta de la que todos hablan pero muy pocos conocen y practican. Es indispensable determinar la importancia que ésta adquiere dentro de un conjunto de personas que se reúnen para lograr un fin, no es posible pensar en una organización sin comunicación, sin intercambio de acuerdos, sin embargo, a través de la experiencia reconocemos que por imposible que esto parezca, la mayoría de las organizaciones opera bajo esta dinámica, los sujetos acuden a cumplir una labor asignada, durante un horario asignado, por un lapso de tiempo igualmente asignado, operando como un mecanismo adaptado para cumplir con lo que corresponde, sin pensar, ni siquiera imaginar las necesidades del sujeto que está al lado, la mecanización llega a niveles difíciles de entender.

Resulta importante adentrarse en el análisis de casos específicos en las organizaciones nacionales, ello nos permitirá identificar las características de nuestras instituciones y aportar propuestas de solución a los problemas que enfrentan, buscando acuerdos conjuntos entre las organizaciones y sus miembros, sin olvidar la cultura y la forma de ser que a cada uno de ellos caracteriza, ya que las organizaciones no pueden ser distintas de cómo son sus integrantes.

Dentro de estas organizaciones se encuentra nuestro objeto de estudio, Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado”, institución educativa de nivel medio básico, cuya principal característica es la de ser una escuela popular, y que se encuentra ubicada en la colonia Lomas de San Sebastián, municipio de los Reyes la Paz, Estado de México. A través de ella realizaremos un análisis que nos permitirá reconocer los obstáculos por los que atraviesan los sujetos, para lograr una interacción efectiva y comunicativamente competente.

El análisis de la organización mencionada se llevó a cabo a través del Seminario- Taller Extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura”, que se imparte en la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán, mismo que dió inicio en julio del 2005 y concluyó en diciembre del mismo año, la realización del mismo tiene por objetivo obtener el título en la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva.

A través del análisis se pretende identificar los fenómenos que originan el distanciamiento comunicativo entre los sujetos que conforman a nuestra organización, sin embargo para diagnosticar dicha carencia, será necesario abordar a la institución desde su creación, su estructura, su forma de operar, así como a los sujetos que la componen.

Nuestra investigación está dividida en cuatro capítulos. El primero de ellos presenta a la organización desde su origen, es decir su historia, las razones que originaron su creación, así como los motivos que soportan su permanencia, se especifica la característica que diferencia a nuestra escuela con el resto de las que le rodean, pertenece al rubro de “escuelas populares”, identifica y describe el entorno y la importancia que cobra éste para lograr su consolidación y permanencia activa.

Se evidencia la carencia del aspecto formal, el funcionamiento interno y a través de la observación, las áreas de conflicto que afectan el sano desempeño de la institución.

En un segundo capítulo, se logró identificar la importancia que tiene considerar al sujeto como un ser social, en un espacio compartido, se evidencia la carencia de la comunicación interpersonal, los costos psicológicos, energéticos, temporales y económicos que surgen por la carencia de comunicación eficaz, como expresión que ahorra energía y organiza acciones, analizamos los viejos modelos administrativos y la influencia que aún ejercen dentro de las organizaciones.

Finalmente se aplicó la técnica cuantitativa de investigación, diagnóstico de clima organizacional, a través de la encuesta medidas de discrepancia.

En un tercer momento, dando seguimiento a la parte fundamental de las organizaciones, “los seres humanos” y su importancia, buscamos un acercamiento a la acción comunicativa, intentando identificar la relación que se da entre los actores y la incidencia que tiene la comunicación en el logro de objetivos de la institución, para ello realizamos una sesión de grupo que nos permitió identificar la subjetividad de cada uno de los sujetos, las representaciones que se

formulan de la organización, y lo que buscan en ella, la intención de esto es diagnosticar la estructura de comunicación que se forma en la institución educativa.

Los conflictos informativos que se generan por considerarlos comunicativos. Se presenta la ética y la mediación comunicativa, que en su correcta aplicación se mantendría una estabilidad organizacional y a su vez traería funcionalidad y productividad a la institución, evitando el quiebre organizacional. Para terminar dicho apartado, se plantea una primera propuesta de mediación comunicativa, sin embargo para que ésta sea funcional se requiere analizar la cultura de los sujetos que componen a la organización y que es precisamente el último apartado de nuestro análisis.

En el cuarto y último capítulo se recapitulan los diagnósticos obtenidos a lo largo de la investigación y su relación con la cultura de la institución, entendiéndola como la manera en que los sujetos piensan y actúan en colectividad. Una vez realizado el recorrido de la investigación, se presenta la Propuesta de Intervención que pretende sanar las carencias comunicativas entre los sujetos, buscando mayor interacción, negociación y acuerdos entre individuos, con acciones que optimicen la fortalezas y minimicen las debilidades de la institución, de tal suerte que se pueda lograr una organización comunicativamente sana.

La propuesta diseñada tiene como finalidad establecer un clima comunicativo que establezca un ambiente laboral agradable, poniendo en marcha los cambios que sean necesarios para responder con eficacia a las exigencias que permanentemente se presentan en la institución educativa analizada.

Agradecemos el invaluable apoyo teórico que proporciona la comunicación organizacional y la experiencia e innumerables conocimientos de los cinco profesores que guiaron dicha investigación.

CAPITULO 1

CONTEXTO Y ENTORNO DE LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”

La estructura de una organización se manifiesta no sólo a partir de las normas y reglamentaciones estipuladas en un manual de procedimientos. La estructura está formada por todas aquellas pautas de comportamiento que los integrantes de la misma manifiestan en un momento determinado, mismas que logran mantener un orden y establecer una “forma de hacer las cosas”. La actitud de los integrantes de una organización, refleja la estructura de la misma, es decir, que de acuerdo al comportamiento de los individuos, es posible determinar el tipo de estructura bajo el cual opera la organización, mecánica o flexible pero refleja un determinado orden establecido.

La organización es el resultado de las necesidades y limitaciones humanas, dentro de ella se coordinan actividades y esfuerzos de personas con el fin de producir, ofrecer, vender un bien o dar un servicio, es todo ese conjunto de relaciones que dan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno de constante cambio. La creación de una organización supone la aparición simultánea de una estructura funcional en beneficio de la organización, sin embargo esa estructura no siempre está predeterminada, se va moldeando de acuerdo a los roles y funciones que la propia organización va demandando.

La Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado”, opera bajo dicha premisa, las actividades que los sujetos desempeñan no están reglamentadas y formalizadas dentro de un manual establecido, se han venido desarrollando de acuerdo a las necesidades que la organización requiere en su hacer cotidiano, los actores deducen e implementan estrategias que permiten que ésta mantenga su funcionamiento.

Para introducirnos a nuestro objeto de estudio empezaremos por hablar de la historia de la escuela, las razones de su creación y los motivos que soportan su permanencia. Conoceremos la función que ejerce ante la sociedad y los servicios que ofrece a la misma. De igual manera se identifica y describe el entorno que influye en la vida productiva de la institución, así como los lazos invisibles que la unen con éste para lograr su consolidación y permanencia activa.

Destacaremos la ausencia del aspecto formal que, de manera muy peculiar, caracteriza a la organización, pues permanece activa y en crecimiento. Abordaremos el funcionamiento interno de la institución. Bajo que parámetros se desempeña y bajo que parámetros determina que se desempeñen sus miembros.

Finalmente se buscará evidenciar las áreas de conflicto mediante técnicas de observación, se diagnosticará el grado de los mismos y como es que afectan el desempeño efectivo de nuestro objeto de estudio.

1.1 Caracterización de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”

“La vida social es una forma de las formas de vida. La finalidad de todo sistema social es adaptarse cada vez mejor al entorno” (Serrano, 2001, p.35)

Partimos de esta premisa para describir puntualmente a nuestro objeto de estudio. Es importante proporcionar información clara sobre quien estamos hablando y como es posible integrar a nuestra organización dentro de una funcionalidad social y cultural.

La Escuela Secundaria, conocida coloquialmente como “Antonio Machado”, es una organización cuya finalidad consiste en impartir conocimientos a nivel medio básico, específicamente secundaria, concebida ésta como fundamental para el desarrollo sano e integral del adolescente, su función es ofrecer instrucción académica a todos los jóvenes que así lo requieran, la preparación académica en este nivel establece una currícula obligatoria con una duración de tres ciclos escolares consecutivos, de tal suerte que al finalizar estos tres ciclos y una vez cubierta la currícula, el estudiante adquiere un documento que certifica su estancia y aprovechamiento académico dentro de éste nivel.

Para obtener dicho documento, es necesario contar con el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública (SEP) por lo que debemos destacar una característica que marca una diferencia relevante entre nuestro objeto de estudio y otras escuelas secundarias, esta particularidad se debe a que esta es una escuela creada por una organización no gubernamental, es decir pertenece a ese rubro conocido como escuelas populares, mismas que deben su creación a un grupo de personas que se constituyen, con la finalidad de crear centros educativos en zonas marginadas y que logran ser reconocidas por la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de movimientos populares, marchas, plantones, etc., y fundamentando su proceder en el artículo 9º. Constitucional, mismo que en su momento detallaremos.

Una vez reconocida la escuela, y para garantizar dicho reconocimiento se debe contar con tres diferentes claves, así como una denominación social que le son proporcionadas por el Gobierno del Estado de México, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), misma que

le da representatividad y legalidad para constituirse como una escuela pública. Dicha denominación social/oficial es la siguiente: Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado” y cuyas claves son: Clave Federal (C.F.) 1598357, Clave Estatal (C.E.) 0702BSESUM0809, y Clave del Centro de Trabajo (C.C.T.) 15EES1205R.

La adquisición de esta serie de claves, determina que la escuela cuenta con las mismas características de una escuela “Oficial” (creada por el estado), por lo que garantiza a los alumnos la documentación que les acredita y reconoce como egresados de una escuela pública y que cuentan con la posibilidad de competir por un lugar en el nivel medio superior, es decir, que no existe diferencia alguna en cuanto a reconocimiento académico se refiere.

Como venimos comentado, nuestro objeto de estudio forma parte de un sistema educativo que se desprende de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y cuya funcionalidad obedece al establecimiento de la educación secundaria, como un lugar en el que el adolescente desarrolla sus aptitudes académicas, acorde con las características de su edad y sus inquietudes, logrando el desarrollo fundamental de su personalidad.

Nuestro análisis se basa en la descripción y la reflexión, ya que se trata de un objeto de estudio en el que el investigador está inmerso y forma parte de él, señala Etkin “Destacar la presencia de un operador que interviene en el estudio de una organización significa llamar la atención sobre el hecho de que está implicado en el fenómeno que opera. Su mera presencia afecta el funcionamiento de la organización y su intervención se convierte en recursiva: operando sobre ella actúa sobre sí mismo y esta operación modifica su relación con la organización”. (Etzioni, 1986 p.3)

Sin embargo nos serviremos de éste panorama como observadores para analizar los hechos en un espacio real dentro del cual se desarrollan las actividades, es decir, tomaremos a la experiencia como elemento indispensable para el desarrollo analítico.

1.2 Ámbito de desempeño de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”

“Cualquier acción cuya finalidad sea organizativa tiene lugar en el marco de una estructura, establece normas y procedimientos, asigna roles a los sujetos, señala objetivos, define tareas, fija líneas de autoridad, controla y evalúa” (Educación 2001, 2005 p. 15), la organización escolar se establece dentro de una estructura, en ella, cada uno de los elementos que la integra cumple una tarea asignada a partir de un plan y un programa que es proporcionado por la Secretaría de

Educación Pública, por lo que cada una de las actividades desarrolladas contribuye a la formalización de la propia organización determinando su funcionamiento, la eficacia de la institución debe trascender a la comunidad porque tomando como base de conocimiento el medio en el que se desarrolla, será posible determinar la labor escolar que se debe realizar fuera de la organización educativa, misma que deberá girar en torno a la formación de hábitos que construyan la personalidad de los educandos, personalidad acorde con el aspecto cultural, económico, religioso y político de la propia comunidad.

La Escuela Secundaria “Antonio Machado” establece su ejercicio laboral bajo los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y su finalidad social es proporcionar educación a quien así lo requiera, mediante un sistema educativo, escolarizado, que “promueve el involucramiento de la sociedad en su propio desarrollo” (Quiroz, 1998,p.5).

Nuestro objeto de estudio se desarrolla básicamente en un sistema social que obedece al interés por proporcionar educación básica en zonas marginadas y fundamentalmente proporcionar cultura académica a quien así lo requiera; “los beneficios de la cultura se deben extender a toda la población ya que todas las personas de la nación deben adquirir una cultura general como un mínimo indispensable para poder participar en la creación de una nación democrática” (Educación 2001.2005, p.24)

“El Estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia, previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la *función social educativa establecida en la presente Ley*”. (Art. 3ro, Ley General de Educación)

Es importante considerar que la Secundaria “Antonio Machado” debido a que es una escuela popular no restringe la inscripción por edad, a ningún joven que tenga interés por ingresar a la institución, del tal forma que ahora existen dentro de la matrícula alumnos que rebasan los 15 años de edad en el primer grado, que tendrían que cursar la secundaria en un sistema abierto, sin embargo la política de la institución es proporcionar educación y cultura como un servicio social dentro de la comunidad.

La institución educativa en análisis, promueve el ahorro económico solicitando a los docentes pedir a los alumnos materiales de bajo costo y promoviendo el uso de materiales

recicladados para la elaboración de trabajos escolares, la finalidad es no desestabilizar la economía familiar, provocando con ello el interés de los padres de familia por la preparación educativa de los jóvenes que habitan la comunidad.

Es posible determinar que la organización está implicada con su entorno, en el caso específico de este análisis la condición económica es un aspecto determinante para la organización, de tal manera que el nivel de recursividad es altamente aplicable en nuestra investigación, la organización, como ya fue mencionado, impacta al entorno determinado el grado de formación de hábitos que construyen la personalidad de los educandos, el incremento de nivel cultural, la igualdad de condiciones competitivas en el mercado laboral, entre otras, sin embargo esto sería imposible si no se contara con la matrícula necesaria para desempeñar la labor educativa que se tiene prevista, de tal manera que la institución impacta fuertemente a la propia comunidad, que a su vez, es impactada por ésta para poder existir de manera ideológica y física.

Sin embargo, es importante señalar que “la organización son sistemas determinados estructuralmente” (Darío, 1999 p.43) y que una organización no puede desaparecer o cambiar cuando el entorno así lo dictamina, la estructura tendrá que adaptarse a su entorno, en un estado de adaptación constante que surge de la propia estructura bajo sus propias posibilidades, el entorno le provocará cambios constantes para su adaptación, pero de ninguna manera cambiará a la organización.

“Una organización es un sistema social y, como tal, es un sistema autopoietico de decisiones. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.” (Darío, 1999 p.44)

“Todo sistema social tiene como momento de su autopoiesis –de su autogeneración – la reflexión acerca de sí mismo.” (Darío, 1999 p.44)

Por lo tanto podemos determinar que, efectivamente, existe el hecho de recursividad en donde la organización y el entorno se impactan mutuamente, la organización estará en constante cambio, en un proceso de autopoiesis en el que determinará de manera interna los cambios necesarios para su adaptación al entorno, y a su vez el entorno lo que hará es provocar esos cambios sin realizarlos propiamente dentro de la organización.

1.2.1 Análisis del entorno

El ideal de la educación secundaria es, que los jóvenes participaran activamente en la construcción de una sociedad, con la capacidad de progresar y lograr una justicia social, los adolescentes deben integrarse a la sociedad para fomentar su desarrollo individual tomando como referencia la riqueza cultural, el conocimiento y la experimentación; el artículo tercero constitucional, en el que se sustenta el sistema educativo nacional, señala en su fracción *II* inciso *a* que la educación “será democrática, considerando 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*”, sin embargo encontramos que nuestro objeto de estudio, que es una institución educativa, cumple la finalidad educativa, y desempeña su labor en una zona marginada, no cuenta con ninguna de las características antes mencionadas y no puede representar justicia social, ni tampoco el conocimiento y la experimentación académica, pues carece de los servicios básicos para desempeñar su labor, tales como bibliotecas, áreas de recreación, áreas deportivas, etc., sin embargo, existe y permanece con los recursos que le permite la propia población.

La cobertura educativa que ejerce la institución hacia el entorno es determinante, la población que habita este lugar es de bajos recursos y requiere de centros que apoyen e impulsen el deporte, la cultura, los conocimientos en general, de tal suerte que se logren evitar el vandalismo, alcoholismo, etcétera, característicos de zonas marginadas. A través de pláticas informales con los profesores fundadores de la institución, así como con padres de familia, logramos recabar información importante respecto al origen de la comunidad y por consecuencia de la escuela objeto de estudio.

Originalmente éste lugar era ejidal, llega gente que invade predios y posteriormente prefieren fraccionar, pero no se cuenta con servicios básicos como luz, agua y drenaje, por lo que tampoco existe lugar determinado para la construcción de escuelas, sin embargo la institución en análisis se posesiona del predio y empieza a impartir clases de manera precaria, de tal suerte que va creciendo junto a la misma comunidad y se convierte en el lugar en el que la mayoría de los adolescentes y jóvenes acuden para cursar el nivel secundaria. Actualmente la matrícula que maneja es proporcional al nivel de población que habita la colonia en que está creada.

La institución cuenta con deficiencias estructurales, debido a la limitación que tiene por compartir el predio que habita con preescolar y primaria, sin embargo en cuanto a matrícula, como ya lo mencionamos, está creciendo al nivel que crece la población, de tal manera que cuando se regularice el lugar y la localidad siga en aumento, la organización tiene posibilidades sólidas de crecer en cuanto a matrícula estudiantil y estructura se refiere, es aquí precisamente la necesidad de encontrar una propuesta que mejore el nivel comunicativo en la docencia, ya que trabajando todos por un fin común se tendrán muchas posibilidades de crear una organización funcional académicamente y sólida estructuralmente. Determinando a la organización como un conjunto de seres humanos que se relacionan y transmiten significados útiles para el desarrollo de una institución y el buen desempeño de la misma, es decir interactuando comunicativamente. Habría que puntualizar que “Actor de la comunicación es cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, recurriendo a la información”. (Serrano, 1991 p.13)

Es importante considerar que la labor social de la escuela debe realizarse dentro y fuera de la institución, el trabajo interno se desarrolla con los alumnos y el externo con los habitantes de la propia comunidad, a través del alumnado, la finalidad es mejorar las condiciones de vida de los habitantes considerando su cultura, la visión política, la economía, etc., por lo tanto son necesarias las actividades áulicas que puedan tomar fuerza fuera de la institución educativa. Para lograrlo es importante primeramente, sostener con fundamentos legales la permanencia de la institución y lograr el reconocimiento de las autoridades, de tal suerte que impulsen la actividad educativa, pues no debemos perder de vista que es una escuela de creación popular que se sostiene solo con el apoyo que dictamina la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

1.2.2 Ámbito legal

Habría que puntualizar que siendo un organismo público educativo, cuenta con leyes que soportan su permanencia; la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3ro, así como la Ley General de Educación, promulgada el 12 de julio de 1993 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.

Es indispensable recordar que estamos hablando de una institución educativa que está ubicada dentro del rubro de escuelas populares, creadas por asociaciones sociales u

organizaciones políticas, que precisamente por tener esta característica requiere de fundamentos legales que permitan su creación y reconocimiento, este soporte aparece en el artículo 9º constitucional mismo que mencionaremos en lo sucesivo.

ARTÍCULO 3ro. CONSTITUCIONAL

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-federación, estados Distrito Federal y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria”.

III. (...) El Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la república. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale.

IV. toda la educación que el Estado imparta será gratuita.

ARTÍCULO 9º CONSTITUCIONAL

“No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito, pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada tiene derecho a deliberar”.

“No se considera ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición o presentar una propuesta por algún acto, a una autoridad, sino se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee”.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Artículo 2

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables”.

Artículo 4

“Todos los habitantes del país deben cursar la educación primaria y la secundaria.

Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos o pupilos menores de edad cursen la educación primaria y la secundaria”.

Artículo 15

“El gobierno de cada entidad federativa promoverá la participación directa del ayuntamiento para dar mantenimiento y proveer de equipo básico a las escuelas públicas estatales y municipales”.

Artículo 19

“Será responsabilidad de las autoridades educativas locales realizar una distribución oportuna, completa, amplia y eficiente, de los libros de texto gratuitos y demás materiales educativos complementarios que la Secretaría les proporcione”.

Artículo 27

“En el cumplimiento de lo dispuesto en los Artículos anteriores de esta sección, el Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa tomarán en cuenta el carácter prioritario de la educación pública para los fines del desarrollo nacional”.

“En todo tiempo procurarán fortalecer las fuentes de financiamiento a la tarea educativa y destinar recursos presupuestarios crecientes, en términos reales, para la educación pública”.

Artículo 37

“La educación de tipo básico está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria. La educación preescolar no constituye requisito previo a la primaria”.

“Toda institución educativa está protegida por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, no importa si es fundada por organizaciones sociales o políticas (escuelas “populares”) o bien por que el Estado determine la creación de ellas de acuerdo con lineamientos estadísticos poblacionales (escuelas “oficiales”), se cuenta con el mismo reconocimiento y garantías que permiten al estudiante desempeñarse académicamente en cualquiera de ellas sin temer no ser reconocido por el estado”.

Ahora bien, es necesario dejar claro que tanto el Artículo Tercero Constitucional, así como la Ley General de Educación, fueron creadas y estructuradas para aquellas escuelas que crea el propio estado, las usualmente llamadas “escuelas oficiales”, sin embargo existe una cantidad importante de escuelas que son creadas por organizaciones políticas independientes en lucha por la educación popular, que no cuentan con las mismas garantías estructurales. El artículo 15 de la Ley General de Educación, habla del mantenimiento de las instituciones y la provisión

de equipo básico para el quehacer educativo, las escuelas “populares” crecen mayormente con apoyos de la propia población, básicamente de padres de familia, así como de aportaciones de los docentes y administrativos de la institución y como último recurso se presiona a través actividades masivas para lograr tener por lo menos los servicios básicos (Luz, agua, drenaje) y subsistir como institución, por lo que dicho artículo no se aplica a este tipo de organizaciones, y cuando es aplicado previamente se debió realizar un acto masivo de presión a las autoridades, causa por la que los jóvenes prefieren no formar parte de la organización.

1.2.3 Los usuarios

Las escuelas creadas por asociaciones políticas o sociales, no cuentan con instalaciones de ningún tipo, en realidad, solo se posesionan de determinada área o terreno, consiguen apoyo de los pobladores y “pelean” por la adquisición legal y autorizada para que con sus propios medios económicos y los de padres de familia, construyan el lugar en el que han de impartir clases los docentes, de tal forma que es muy precario el lugar en el que se trabaja y el crecimiento estructural es por demás lento, se requiere hacer crecer la matrícula de tal suerte que, cuando ésta sea representativa, el Estado a través del Municipio, empiece a apoyar a la institución en la construcción de aulas. Sin embargo esto puede llevarse años, y requiere el apoyo de la comunidad para que la institución pueda permanecer, de tal forma que los alumnos que son los usuarios de este servicio, les cuesta mucho trabajo adaptarse a las condiciones escolares y demandan mejores instalaciones para un mejor desempeño educativo.

A través de pláticas informales con diversos alumnos de la escuela identificamos las necesidades que consideran prioritarias dentro de la institución educativa, a través del diálogo, detallaron las carencias y las consecuencias que ello trae para su aprovechamiento académico.

Alumnos de segundo grado opinan a este respecto:

“Creo que una mejor estructura en cuanto a instalaciones, crearía un mejor ambiente y podrían impartirse mejor las clases. Un laboratorio sería la mejor opción pues sin el lugar adecuado es posible que ocurran accidentes, por ejemplo: la profesora de química pide materiales algo peligrosos y que sin la estructura inmobiliaria causa algunos percances”

“Vigilancia y recolección de basura sería un proyecto importante que podría lograrse hablando con el gobierno municipal en colaboración con los padres de familia y profesores”

Como es evidente los alumnos demandan instalaciones con las cuales debería contar cualquier institución educativa, sin embargo la condición en que la institución fue creada, por lucha política independiente, determina el lento crecimiento estructural, - al hablar de este tipo de estructura nos referimos a el aspecto estático material y funcional de la organización -; esto se debe a que para poder lograr tener aulas, sanitarios o laboratorios, es necesario presionar al municipio o al propio Gobierno del Estado a través de movimientos sociales (marchas, plantones, obstrucción de vías de transporte, etc.) para poder tener lo que ellos llaman “presencia política”, de esa manera es como se han logrado las 3 aulas formales con las que ahora se cuenta, el resto ha sido construcción provisional con aportaciones de padres de familia, docentes y directivos de la institución.

Un segundo problema en cuanto a estructura se refiere, es de espacio para poder construir,-recordemos que se comparte el predio con primaria y preescolar- sin embargo aún con las carencias mencionadas y el espacio tan limitado, estos mismos jóvenes creen que es importante acudir a la institución para lograr un aprendizaje que con el tiempo les retribuirá beneficios.

“Saber que cinco días de la semana los dedico a ir a la escuela, levantarme a las 5:30 de la mañana, caminar mucho para llegar y esforzarme por un buen promedio, la única motivación me la dan mis compañeros y profesores porque como dicen: tengo que superarme y solo lo puedo lograr estudiando, eso hace que tenga la imagen de la escuela así, como una montaña alta , difícil de escalar y como única opción de vivir mejor, o como una inversión en la que algún día, si trabajo, tendré mi recompensa”

Es fácil vislumbrar las necesidades estructurales de la institución y la necesidad urgente de sanarlas.

Ahora bien, si hablamos de la estructura organizacional como la considera Salaman: “La observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales a lo largo del tiempo”(Salaman, 1984 p.70), estamos hablando de retomar la necesidad de adaptar la estructura humana organizacional, de tal suerte que sea posible llegar a acuerdos y negociaciones, ello permitirá un mejor intercambio de opiniones y posibles soluciones, las debilidades internas radican principalmente en la ausencia de comunicación, de interacción, recordando a Etzioni “ los recursos humanos se encuentran entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines”(Etzioni, 1986 p.3), tales fines deberán ser

acordados, compartidos e importantes para toda la plantilla docente. La única forma de conseguir un fin es proponiendo y escuchando, es decir comunicando, para llegar a un consenso y llevarlo a cabo.

Para finalizar debemos recordar como lo señala Martín Serrano, que la comunicación hace uso de representaciones que intercambian Ego y Alter, seleccionando distintas sustancias expresivas, si esas representaciones se hacen comunes y se direccionan a un mismo fin, será posible fortalecer la institución, hacerla sólida y representativa, de tal suerte que las autoridades den cuenta de ello y esa representatividad política de la que hablan, sea tan evidente que no tengan otra alternativa que apoyar a la institución con aulas, sanitarios, laboratorios, etc. Todo lo necesario para el fortalecimiento estructural material del que se carece.

1.2.4 La tecnología

Resulta interesante hacer un pequeño espacio para una gran reflexión, para ello abordaremos nuevamente el artículo tercero constitucional, mismo que soporta la educación pública y gratuita, así como la Ley General de Educación.

El artículo tercero en su párrafo V señala “Además de impartir, primaria y secundaria, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos – incluyendo la educación inicial y la educación superior – necesarios para el desarrollo de la nación, *apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura*”.

Así como La Ley General de Educación en su párrafo VII “*Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológicas*”.

Partimos de premisas para subrayar los recursos con los que cuenta la Escuela “Antonio Machado”. Ahí el pizarrón y el gis son los únicos mediadores entre los alumnos y el profesor, si hablamos del apoyo para la investigación científica y tecnológica, por lo menos la institución tendría que contar con luz pública y no necesariamente para fomentar la investigación, si no por lo menos para poder tomar clase a las 7:00 a.m., cuando aún la luz del día no es suficiente para que los jóvenes alcancen a percibir las líneas del cuaderno, ahora bien, se habló de entrega de computadoras en todas las escuelas, actualmente se habla de pizarrones electrónicos para el aprovechamiento del alumnado, y aún más, de la línea Internet en donde todos los estudiantes a partir del segundo ciclo de primaria hagan su página web personal (Educación 2001, junio 2005, 59). Para

nuestro objeto de estudio esto es algo prácticamente inalcanzable, ya que efectivamente el Gobierno del Estado entregó ocho computadoras para una población de aproximadamente 148 alumnos, por lo que, en el caso de poder usarlas, serían insuficientes, sin embargo el verdadero problema radica en que la colonia no cuenta con luz pública, entenderemos entonces que hablamos de una aberración, y si en la actualidad se habla de tecnología más avanzada nos resulta abismal poderla alcanzar, cuando los alumnos no saben ni siquiera como prender un artefacto llamado computadora.

Parecería ilógico mantener esta premisa pero es tan real como real es que se requiere esperar la luz del día para que el docente empiece a impartir clase y el alumno a tomar nota en su cuaderno. Resulta difícil entender la existencia de un plantel educativo bajo dichas condiciones, sin embargo es necesario puntualizar que el origen de la institución no es planeado ni estructurado, se crea a partir de la intención de un grupo de personas sabedoras de la dificultad a la que se enfrentarán para lograr establecer un lugar propicio para el desempeño académico.

1.3 Una historia para entender una realidad

“Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos nuestra vida trabajando para organizaciones”. (Etzioni, 1986 p. 1)

La Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado”, ubicada en la localidad de Lomas de San Sebastián, municipio de los Reyes la Paz, es una institución educativa de reciente creación, cuenta con tres generaciones de egresados y una planta docente estructurada de la siguiente manera: siete profesores horas clase, dos orientadoras y un director escolar, la institución se desprende de una coordinación política llamada “CEDEM” (Coordinadora de Escuelas Democráticas del Estado de México) dicha agrupación trabaja fundamentalmente en la creación de escuelas populares en zonas marginadas.

De manera informal se estableció un diálogo con el director escolar, fundador de la institución, así como con dos profesores igualmente fundadores de la escuela, ellos refieren la creación de la escuela como un logro personal, pues indican que el predio dentro del cual es creada la institución en análisis, inicialmente fue donado por un grupo de personas que se encargaban de fraccionar los lotes de la colonia en la que hoy se ubica la escuela, esta donación

fue meramente un acuerdo entre fraccionadores y organización, sin ningún reconocimiento legal ante el municipio al que pertenece.

Una vez determinado el espacio para la institución, se pide a la población apoyo para la creación formal de la escuela, los pocos habitantes demandaban la construcción de los tres niveles básicos –preescolar, primaria y secundaria- por lo que se llega al acuerdo de construir una unidad pedagógica, que contara con los tres niveles educativos básicos, todos bajo la misma denominación “Antonio Machado”, se fomenta la idea de trabajo en conjunto, de tal suerte que el niño que entrara a cursar el preescolar terminara ahí hasta la secundaria, y durante algún tiempo la institución trabajó de ésta forma, sin embargo se da una ruptura dentro de la coordinadora en la que directores y docentes de preescolar y primaria determinan separarse de la CEDEM y deciden integrarse a la organización FELEP (Frente de Escuelas en Lucha por la Educación Publica), ambas organizaciones entraron en conflicto por la posesión del predio, pero por el tamaño del mismo (3,000 mil metros cuadrados, espacio territorial mínimo para la construcción de una escuela) es la secundaria a quien finalmente se determina como poseedor del terreno.

La institución que en este momento nos ocupa fue creada en el año de 1999 y dio inicio al ciclo escolar 1999-2000, en este periodo escolar la escuela contaba con un grupo de 1er. Año con entre cinco u ocho alumnos, el grupo de segundo año contaba con solo cinco niños, y ambos grupos tomaban clase en un solo espacio que fue construido con láminas de cartón dentro del predio que se ocupa actualmente. Es necesario mencionar que tanto la primaria como el preescolar tenían las mismas condiciones de trabajo, es decir se construyen tres “cuartos” cada uno destinado para cada nivel escolar (preescolar, primaria y secundaria).

Con éste número de matrícula era evidente que no reconocerían a las escuelas, fue necesario acudir a las casas de los pocos habitantes que había en la colonia y convencerlos de enviar a sus hijos a las instituciones, sin importar la edad que tuvieran y con la promesa de que serían reconocidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y por lo tanto se entregaría un certificado que así lo indicara. Bajo esta promesa los habitantes empiezan a mandar a sus hijos, éstos eran variados en cuanto a las edades, pero la mayoría rebasaba la edad de 15 años y eran todos aquellos que rechazaban las escuelas que rodeaban a la colonia y otros tantos que nunca se habían preocupado por seguir estudiando una vez terminado el nivel básico (primaria). Bajo este panorama, cuando se termina el ciclo escolar, la escuela logra promover a tercer año a 15 alumnos y a segundo año entre 25 y 27 niños, de tal manera que la escuela empieza a ser

reconocida por el sindicato de maestros del Estado de México y se empieza a gestionar su reconocimiento ante la SEP, logra ser reconocida justamente en el ciclo escolar 2000-2001 cuando egresa la primer generación de alumnos, actualmente son tres generaciones de egresados mismas que cuentan con certificado oficial y una generación más que está apunto de egresar.

Esto es en cuanto a los alumnos. En lo que se refiere a docentes, la escuela fue iniciada por tres profesores y un director escolar, mismo que hasta el momento se mantiene como tal, y de los tres profesores horas clase solo dos permanecen hasta el momento. La construcción de los tres primeros “salones”, así como de otros seis o siete que fueron construidos cuando la matrícula escolar fue en aumento aún permanecen en uso, y se llevaron a cabo a través de las aportaciones que los propios profesores, directivos y padres de familia proporcionaban e incluso la mano de obra se realizó con ayuda de estos mismos profesores y padres de familia.

Este predio fue reconocido legalmente como destinado para una institución educativa a base de marchas tanto en el municipio de los Reyes la Paz como de Chicoloapan. Estas marchas eran protagonizadas por la propia coordinadora (CEDEM) apoyada por todos los docentes de las escuelas que la integraban, los padres de familia de los pocos alumnos que integraban la matrícula y los docentes de la escuela en análisis, finalmente logran adueñarse del predio por lo que deciden establecer la unidad pedagógica llamada “Antonio Machado”.

Actualmente la escuela cuenta con dos grupos de primer año con 38 y 41 alumnos respectivamente, un segundo grado con 43 alumnos y un tercer grado con 42 alumnos. Hasta el momento han egresado de la institución tres generaciones que cuentan con certificados reconocidos por la SEP y uno más que esta en proceso de terminar en junio de 2005.

Es importante el avance que la Escuela Secundaria ha tenido a lo largo de estos casi cinco años, sin embargo, en la actualidad su situación se ha visto deteriorada por las diferencias ideológicas y políticas de los dirigentes de la coordinación.

Actualmente el director de esta institución, y dos directivos mas de otras escuelas, tienen serios desacuerdos con la dirigente principal de la CEDEM. Argumentan que ésta tiene inclinaciones políticas y pretende afiliarse al Partido de la Revolución Democrática (PRD) para competir por una diputación, perdiendo de vista el objetivo fundamental que es la educación, deciden fracturar nuevamente a la coordinadora creando una nueva organización que estará conformada por: tres secundarias (incluyendo esta), dos primarias y un preescolar, ya existe una

decisión y un documento que soporta dicha determinación, y solo hasta que concluya el ciclo escolar se conocerá la implicación que traerá consigo la renuncia a la CEDEM, es posible que se mantenga la plantilla actual, que retiren algunos profesores, e incluso se desconozca a la nueva organización y no se recontrate a los docentes o simplemente se les cancele el pago hasta que no se llegue a un acuerdo por ambas partes.

Es importante argumentar que la información antes proporcionada se obtuvo a través de diversas charlas informales con el director escolar, profesores (dos) fundadores de la institución, padres de familia, en distintos momentos, así como de la experiencia del investigador involucrado en el objeto de estudio.

Resulta importante señalar que es una institución reciente, ocupada en fortalecer la plantilla escolar (alumnos), para poder dar estabilidad académica que soporte su hacer ante las autoridades correspondientes, por lo que la estructura formal, metas, propósitos, objetivos aún no han tomado gran importancia, solo se propone el funcionamiento de acuerdo con las actividades que cada uno de los profesores asume que debe cubrir por la misma naturaleza de la institución.

1.4 El funcionamiento de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”

En este capítulo abordaremos a la organización en análisis a través de su estructura formal, señala Rafael Serrano “El ambiente social es marcadamente urbano y el espacio del trabajo formal es típicamente el de las organizaciones: asociaciones regidas por principios jerárquicos y funcionales centradas por una autoridad ordenadora que estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas/propósitos, estén o no explicitadas”.(Serrano, 2000 p.39)

En nuestro objeto de estudio encontramos ciertas particularidades que definen su estructura formal, efectivamente está regido por principios jerárquicos ya que es un director escolar quien determina el acontecer institucional, es decir, quien toma decisiones de lo que se debe hacer o no dentro de la estructura educativa, ahora bien, en una búsqueda documental que respaldara esas determinaciones, encontramos un texto redactado por el director escolar en el que menciona, la visión, la misión, los objetivos y las metas, sin embargo es un documento desconocido por la plantilla docente, que si en algún momento les llegó a las manos no se consideró como relevante, se acudió al sondeo entre profesores y nos encontramos con que no

recuerdan si en algún momento se les hizo llegar, desconocen en su totalidad cuales son las metas y los objetivos que aparentemente deberá alcanzar la institución.

No se puede hablar de la ausencia de un documento que especifique estos lineamientos, sin embargo si es necesario puntualizar que fue un documento que cumplió seguramente con un requerimiento administrativo, pero que carece de sentido, ya que no se da la importancia necesaria ante los integrantes de la organización y no cumple el propósito o finalidad por la que se trabaja, aún más, los actores de la institución ni siquiera recuerdan que exista tal información.

Ahora bien, es cierto que los miembros de la organización objeto de estudio desconocen en su totalidad los propósitos planteados en un documento escolar, sin embargo cumplen con una función que ha sido marcada a través del tiempo de manera informal y que se desprende del tipo de organización de la que estamos hablando, a este respecto señala Mayntz “En las organizaciones es importante distinguir los objetivos de las funciones. Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, o sea, la contribución que presta aquella a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador de dicho sistema” (Mayntz, 1990 p.76). Es sabido por todos los miembros que la finalidad de una institución educativa, es cubrir en lo posible la totalidad del plan de estudios anual que es proporcionado por la SEP para las escuelas secundarias, y cada docente, de acuerdo con la o las materias que debe impartir, sabe que su finalidad es brindar los conocimientos que señala el plan y programa y al finalizar el ciclo escolar emitir una calificación basada en el desempeño y el grado de conocimientos que el alumno reflejó durante el ciclo escolar.

Estamos hablando de una organización que mantiene una estructura formal que es determinada solo por la jerarquía y la finalidad que se sobreentiende a partir del tipo de organización de la cual estamos hablando, *Organización educativa*.

Podemos retomar la definición de Etzioni para determinar el tipo de organización en la cual estamos inmersos “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1986,p.4).

1.4.1 La estructura

“El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática del comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo” (Salaman, 1984 p. 70)

Dentro de nuestro objeto de estudio nos encontramos con una estructura reducida, estamos hablando de una organización educativa constituida por cuatro grupos, dos de primer grado, uno de segundo grado y un grupo en tercer ciclo escolar, haciendo un total de 165 alumnos. La planta docente y administrativa esta determinada de acuerdo a los nombramientos que emite la Secretaría de Educación Pública y que determina función, horas y lugar de trabajo en el que se tendrá que desempeñar la labor educativa.

“El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización”.(Etzioni, 1986 p.106)

Detallamos entonces las actividades que cada uno de los miembros de la organización desempeña.

DIRECTOR ESCOLAR: es el responsable de la institución, determina el acontecer escolar, es decir que tiene la obligación de estructurar y formalizar un plan de trabajo interno, ajeno al plan y programa emitido por la SEP, como fechas de exámenes, de entrega de calificaciones, de planes de trabajo anuales y semanales, eventos escolares (ceremonias, festivales, etc.), es el responsable también de la entrega de documentación a la supervisión escolar, la gestión se reconstrucción de los docentes, informar faltas o retardos de los profesores, es decir el responsable de todo aquello que se refiere al funcionamiento y administración de la institución educativa.

ORIENTADORAS (DOS): Encargadas de dar solución a los conflictos relacionados con padres de familia, alumnos, así como de recibir toda la documentación que se solicita a los profesores, elaboran preboletas para firma de padres de familia y boletas finales de alumnos, en general llevan el control de la documentación interna y encausan los conflictos de los alumnos y padres de familia.

PROFESORES (SIETE): Se dividen entre las diferentes materias e imparten clase a los alumnos, evalúan y entregan resultados a la dirección escolar.

Es importante señalar que no existe documento alguno que especifique las actividades que tendrían que desempeñar cada uno de los integrantes de la organización, las funciones descritas son parte de la experiencia y reflexión del investigador dentro del objeto de estudio.

Las relaciones, actividades, derechos y obligaciones que sería necesario fijar mediante reglas, dentro de esta institución, solo han sido entendidas a partir de la propia experiencia que se desarrolla dentro y a través de la convivencia diaria, ya que como se ha explicado, no existe documento que regularice las actividades de cada uno de los miembros de la institución.

“La división del trabajo que surge espontáneamente en ellos no tiene duración mientras no se establezca en reglas o al menos por la costumbre, y lo que sucede en los grupos depende principalmente de la voluntad y de la personalidad de los miembros que ocasionalmente los forman”. (Mayntz, 1990 p.111)

Lo que sucede en la organización en análisis corresponde precisamente a la costumbre y depende de la voluntad de cada uno de los miembros el marcar el alcance de las actividades a desarrollar, lo que genera conflictos internos ya que no se delimita mediante estatutos las obligaciones de cada uno de los actores organizacionales, aun con todo esto hay miembros que están desde los orígenes de la organización y han permanecido y solo se puede entender argumentando que han llegando a acuerdos entendidos a través de la convivencia diaria.

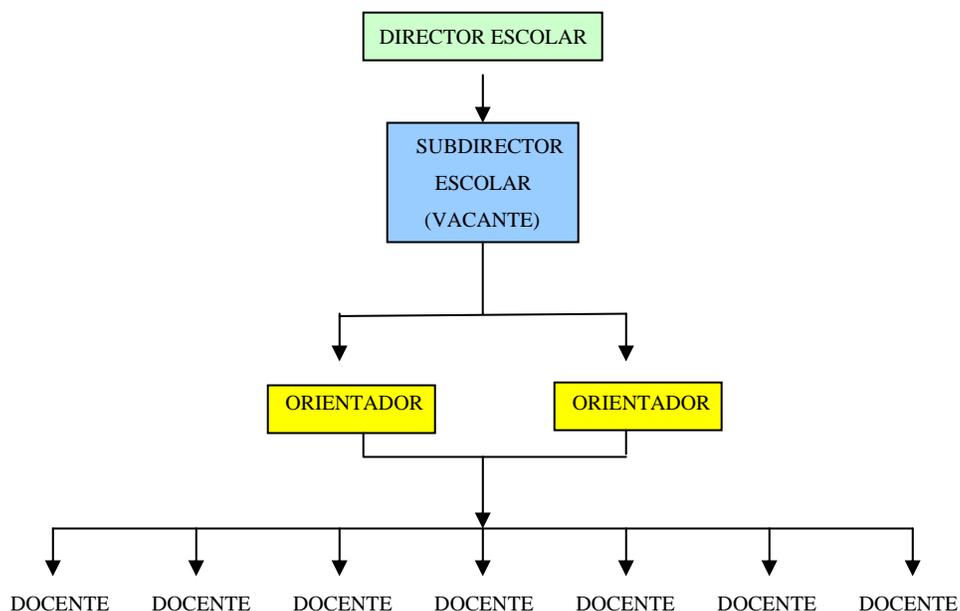
1.4.2 Organigrama

Como se ha venido especificando no existe un documento en el que podamos visualizar el organigrama establecido en la organización, existe un documento con el que cuenta cada uno de los miembros de la institución llamado “nombramiento”, este documento es emitido por la Secretaría de Educación Pública y determina las funciones que cada uno de los elementos debe desempeñar, las horas de trabajo por las que está contratado, el turno, la institución y el periodo de contratación.

Este documento se hace llegar a cada uno de los miembros anualmente en caso de ser profesores “interinos” (contratados por determinado tiempo) y en el caso de los profesores “basificados” (contratados por tiempo indeterminado) que lo reciben en una sola ocasión, pero deja en claro las funciones a desempeñar y las horas que deberá cubrir. Esta es la única forma de determinar de manera formal las actividades de cada uno de los miembros de la organización. A

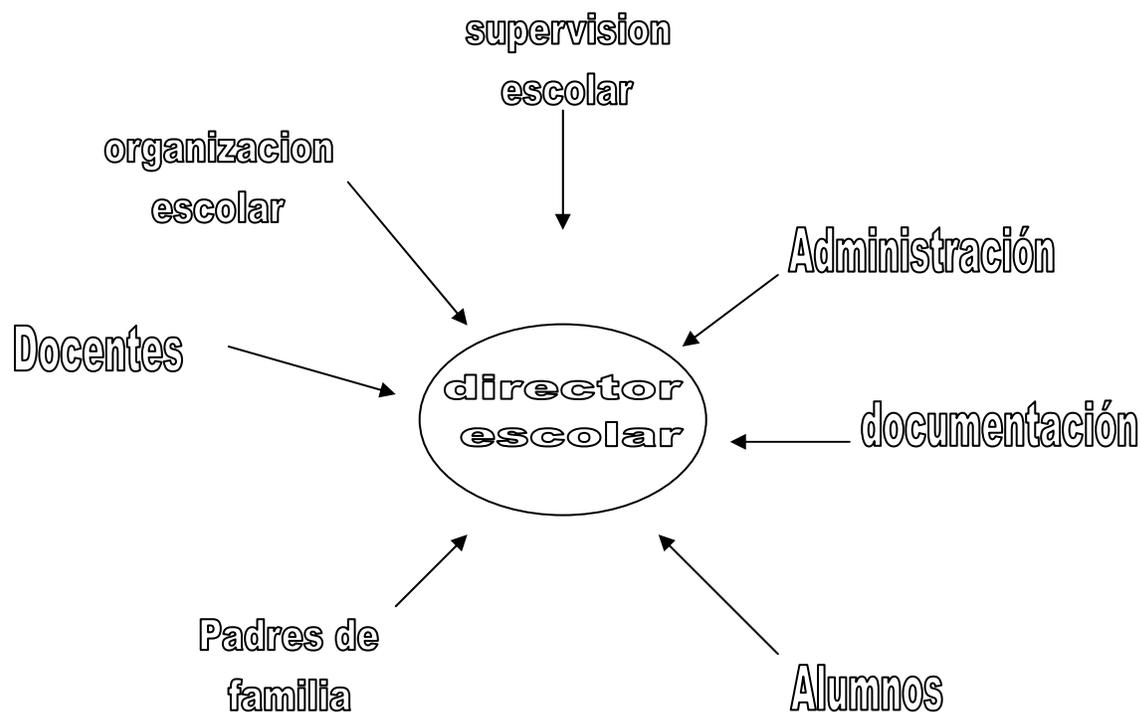
través de dicho documento fue posible estructurar un organigrama escolar que evidencia la estructura de la institución.

Organigrama



Como es evidente, hablamos de un organigrama jerárquico, en el que se establecen de forma clara los niveles de autoridad y responsabilidad, además establece los canales formales de comunicación dentro de la organización, sin embargo este organigrama presentado obedece, como ya fue mencionado a los documentos proporcionados por la SEP (nombramientos) en los cuales determina las funciones de los miembros de la institución.

Sin embargo, dentro de la organización en análisis es el director escolar quien determina lo que debe o no suceder dentro de la organización, y es quien se encarga de hacerlo saber a toda la plantilla escolar, no siempre se apoya en las orientadoras, como se plantea en el organigrama jerárquico. A través de la observación identificamos que las actividades de la institución realmente se pueden identificar bajo el modelo de organigrama solar.



Señala Mayntz que “este tipo de organigrama corresponde a pequeñas y medianas empresas, con un solo canal de distribución y se presenta en los primeros años de existencia de la empresa” (Mayntz, 1990 p.64).

1.4.3 Miembros

“Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados.” (Etzioni, 1986 p. 2).

La institución educativa analizada tiene una planta docente reducida y su carácter de organización “popular” permite dentro de la plantilla a docentes que no necesariamente cuentan con una preparación de escuela normalista, que es el primer requisito para pertenecer al sistema educativo, sin embargo la totalidad de profesores cuentan con una licenciatura que los acredita como pasantes o titulados de universidades públicas, primer obstáculo para desarrollar una actividad pedagógica reconocida por el Estado, argumentan que se carece de los métodos de

enseñanza apropiados para alumnos en la etapa adolescente, sin embargo el contenido académico que se ofrece está calificado por universidades reconocidas nacionalmente. En seguida detallaremos la formación de cada uno de ellos:

<i>ASIGNATURA / FUNCIÓN ESCOLAR</i>	<i>PREPARACIÓN ACADÉMICA</i>	<i>ANTIGÜEDAD EN EL MAGISTERIO</i>	<i>ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN</i>
DIRECTOR ESCOLAR	INGENIERO EN COMUNICACIÓN Y ELECTRÓNICA (IPN, TITULADO) LIC. EN EDUCACIÓN (UPN, PASANTE)	13 AÑOS	8 AÑOS
ORIENTADORA	LIC. EN PSICOLOGÍA (UNAM, TITULADA)	5 AÑOS	5 AÑOS
ORIENTADORA	LIC. EN PSICOLOGÍA (UNAM, TITULADA)	1 AÑO	1 AÑO
HISTORIA GEOGRAFÍA	LIC. EN EDUCACIÓN (UPN, PASANTE)	9 AÑOS	8 AÑOS
MATEMÁTICAS EDUC. TEC. FÍSICA	LIC. EN ECONOMÍA (IPN, PASANTE)	8 AÑOS	8 AÑOS
MATEMÁTICAS EDUCACIÓN TECNOLÓGICA	ARQUITECTA (UNAM, TITULADA)	8 AÑOS	8 AÑOS
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA EDUCACIÓN FÍSICA	LIC. PSICOLOGÍA (UNAM, PASANTE)	5 AÑOS	5 AÑOS
INTRODUCCIÓN A LA FÍSICA Y QUÍMICA BIOLOGÍA	MEDICO VETERINARIO (UNAM, TITULADA)	3 AÑOS	3 AÑOS
QUÍMICA BIOLOGÍA	QUÍMICA BIÓLOGA FARMACÉUTICA (UAM, PASANTE)	3 AÑOS	1 AÑO
ESPAÑOL FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	LIC. EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA (UNAM, PASANTE)	3 AÑOS	2 AÑOS

Como lo indicamos previamente lo ideal para el Gobierno del Estado es que los docentes hayan egresado de “escuelas normalistas”, ya que fue creada precisamente para formar docentes con la capacidad de poder impartir cualquier materia que se les adjudique. En algunas instituciones “oficiales” existen profesores egresados de diversas licenciaturas que ejercen la docencia, pero el requisito indispensable es el título universitario e imparten asignaturas afines a su preparación.

En cuanto a las escuelas populares, específicamente en nuestro objeto de estudio, contrariamente a lo que se especula, todos los docentes cuentan con una preparación académica

que les permite impartir asignaturas, la diferencia radica en que la mayoría no cuentan con un título que avale su preparación, otro conflicto evidente es que se asignan materias de acuerdo al número de horas, es decir se ajustan las materias de acuerdo al número de horas que tiene asignado cada profesor, de tal suerte que si la materia que le asignaron no es afín a su preparación, tendrá que ir aprendiendo al parejo que el alumno, disminuyendo evidentemente la calidad del aprendizaje y aprovechamiento del alumno.

Los profesores que laboran en estas instituciones, en muy pocos casos están comprometidos con la preparación del adolescente, sin embargo, desempeñan su labor como lo indica el plan anual de trabajo. “Los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo. La mayoría de los miembros pertenecen a estas organizaciones no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento”.(Etzioni 1986 p. 4), en nuestro objeto de estudio este fenómeno es muy evidente, lo que se busca es cumplir con un número de horas determinadas, sin importar la afinidad que se tenga con la preparación académica, para lograr un salario que medianamente cubra las necesidades de sobrevivencia necesarias.

1.4.4. Reclutamiento

“La manera como las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso” (Mayntz, 1990 p.144)

La contratación o recontractación del personal docente y administrativo, en un sistema educativo “oficial” se realiza a través del Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, o por la asignación de plazas de trabajo a los egresados de las “escuelas normalistas”, es decir, aquellas en las que se prepara al alumnado precisamente como docentes. Dentro de las escuelas “populares” el reclutamiento de personal se da de manera autónoma, con perfiles que difieren de la docencia, es decir ingenieros, biólogos, veterinarios, psicólogos, entre otros, por lo que la generalidad de ellos no cuenta con una preparación docente aunque si con una preparación académica.

El proceso de recontractación es autónomo, se canaliza a través de la organización política o social a la que pertenece la escuela. Se hace llegar la documentación al Sindicato de Maestros, a través de la representante de la organización, es así como se contrata y se le extiende al docente un documento llamado “nombramiento”, mismo que le garantiza la contratación y el periodo de labores a desempeñar en la institución educativa.

Dentro de nuestro objeto de estudio el proceso de reclutamiento no es frecuente, debido a que el 70% de los miembros son aquellos sujetos que fundaron la institución educativa y el 30% restante son profesores que se han venido integrando a través del tiempo y por el crecimiento de la matrícula educativa (alumnos), no hay una rotación de personal que requiera formular algún procedimiento específico para el ingreso de los docentes, ahora bien, si en determinado momento se presenta el crecimiento de la matrícula y es necesario contratar a profesores, es el director escolar (miembro potencial) quien determina que persona se integrará a la institución, básicamente es mediante la recomendación o bien por los conocidos que cubran el nivel académico requerido. No existe un manual documentado que indique el perfil, experiencia o cualquier otra especificación que garantice la eficacia académica del sujeto contratado.

“Cuanto menos activamente y con menos miras en un objetivo concreto reclute una organización, y cuanto más se limite a elegir entre los solicitantes espontáneos o acepte a todos los que cumplan los presupuestos mínimos para el ingreso, tanto más fuerte será por naturaleza toda tendencia auto selectiva” (Mayntz, 1990 p.55)

Como ya fue puntualizado, nuestro objeto de estudio carece de cualquier documento que especifique el objetivo concreto de la organización, por lo tanto, el reclutamiento de docentes no garantiza su efectividad e inclusive puede atentar en contra de la credibilidad con la que pueda contar la institución, misma que se ha ido fomentando a través del tiempo y con el trabajo de los demás integrantes de la organización; “ Las repercusiones de una tendencia autoselectiva entre los miembros serán tanto mayores cuanto más inconsistente sea la estructura de la organización, cuanto menos terminantes sean las definiciones de los papeles y cuanto más fuertemente esté, por tanto, configurada la organización por la personalidad individual de los miembros”(Maynts, 1990 p.154)

Si se pierde la credibilidad en la organización ésta se verá seriamente afectada, pues del crecimiento de matrícula depende de la fortaleza y la representatividad que la organización ejerza ante la SEP, y como ya fue mencionado este tipo de organizaciones requiere representatividad para poder tener logros estructurales que provoquen su crecimiento institucional. Como bien lo

menciona Mayntz “Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, entonces le será más fácil recibir del mundo circundante lo que necesite para funcionar con éxito” (Mayntz, 1990 p.155).

1.4.5 Proceso formal de trabajo

Una constante en nuestro objeto de estudio es precisamente la ausencia de documentos que especifiquen como actúa formalmente la organización. Lo poco que se ha encontrado documentado tiene la desventaja de haber sido creado solo por requisito de la supervisión escolar y que por lo tanto, en caso de haber sido distribuido entre los miembros, no ha tenido la relevancia necesaria para poder fundamentar la actividad laboral, para cumplir una misión u objetivo escolar, nos encontramos con que los integrantes de la organización no recuerdan si en algún momento recibieron dicha documentación y por supuesto ignoran su contenido.

Partiendo de lo anterior nos encontramos con una organización que desconoce los alcances de las funciones que le fueron asignadas a través de un “nombramiento” emitido por la SEP, una organización que trabaja con metas consideradas como lógicas por el tipo de institución de la cual hablamos (educativa), estas metas se refieren al cumplimiento de un plan y programa proporcionado por la SEP a cada profesor de acuerdo a su o sus asignaturas, por lo tanto también se encuentra una ausencia de reglas formales para llevar a cabo el trabajo designado, sin embargo y aún a pesar de ello la organización funciona y permanece activa, esto se logra a través de las actividades diarias que por si mismas van formando una línea de trabajo a seguir dentro de la institución, es decir lo entendido y aprendido a través de la convivencia diaria.

Señala Etkin “ 1) la identidad de una organización adquiere existencia a través de la definición de un observador que la constituye en objeto de su análisis 2) dado que el objeto-identidad adquiere existencia a través de la operación de distinción de un observador, este último no hace meramente una “lectura” de la identidad, ni está en una posición pasiva respecto de ella. Por el contrario decir cual es la identidad como un rasgo atribuible a la organización, es un acto creativo del observador, un acto de imaginación.

Tomando el sentido etimológico de la palabra imaginación que significa mirada interior, puede afirmarse que el observador crea y exhibe la identidad” (Etkin, 1989 p.244).

Dentro de la institución educativa son los sujetos quienes, a través del tiempo, van dando forma a su ejercicio docente dentro de la organización, y son los que limitan su acontecer, mismo que en no pocas ocasiones deriva en desacuerdos, pues cada uno asume aquello que no le implica más desempeño que el que él mismo se adjudica.

A través de un desdoblamiento de actividades, será posible mostrar gráficamente el trabajo realizado dentro de nuestra institución, y por lo tanto las tareas en las que cada uno de los elementos de la organización se ve implicado, nos encontraremos con actividades que obstaculizan el desarrollo eficiente del proceso, resultado de la ausencia de normas y funciones, asignadas adecuadamente.

El diagrama de flujo es una herramienta que se usa para examinar la trayectoria que siguen las tareas a realizar dentro de la institución y a través de ella se pueden examinar cómo se relacionan los pasos del proceso. Para la elaboración del diagrama de flujo utilizaremos las siguientes formas geométricas o símbolos:

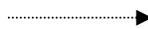
Inicio de proceso



Continuación de proceso



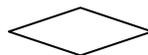
Regreso de proceso



Paso de proceso



Toma de decisiones



Fin de proceso



En la elaboración del flujograma ideal, es decir en el que se muestran las actividades como deben suceder ininterrumpidamente, será necesario identificar, mediante colores, las ejecuciones a desarrollar de manera diaria, semanal, bimestral y anual, es necesario puntualizar que todas las actividades se relacionan para configurar el trabajo de la organización educativa, no se dan eventos aislados por semana o mes, todos ellos van uniendo una serie de acciones que terminan por completar la actividad del ciclo escolar. Dicho ciclo escolar inicia impartiendo clase diariamente, posteriormente se evalúa mediante exámenes bimestrales, se entregan esas evaluaciones durante cinco bimestres y se promedian para entregar un resultado anual de aprovechamiento del alumno.

De manera general las actividades que se desarrollan dentro de la institución son las siguientes:

DIARIAS:

Registro de cada uno de los profesores en el libro de firmas.

Entrega de plan semanal de actividades.

BIMESTRALES:

Aplicación de exámenes bimestrales, entrega de evaluaciones al alumno, a la dirección escolar y en reunión grupal a padres de familia.

Reunión en la supervisión escolar para talleres generales de actualización (TGA), Regularización a alumnos que hayan reprobado y nueva aplicación de examen

Asentamiento de calificación en boleta anual.

ANUALES:

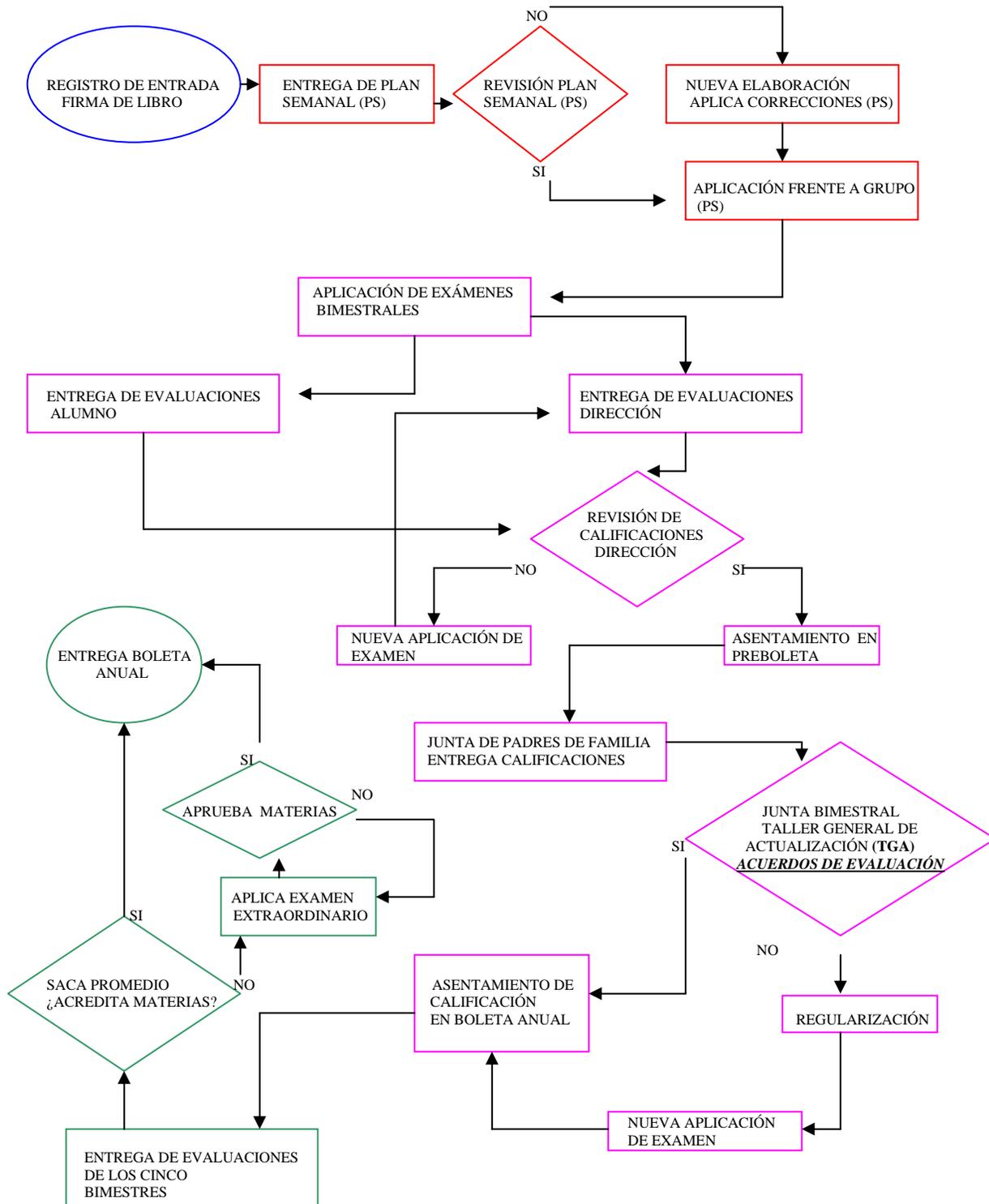
Entrega de evaluaciones de los cinco bimestres

Aplicación de exámenes extraordinarios

Entrega de boleta anual.

Estas actividades se reflejan gráficamente en el siguiente diagrama de flujo ideal:

FLUJOGRAMA IDEAL





El proceso de actividades señalado en el diagrama de flujo deberá ser cubierto durante un ciclo escolar, las actividades descritas bimestralmente, deberán ser repetidas en cinco ocasiones, ya que el ciclo escolar consta de cinco evaluaciones que deberán ser asentadas en la boleta anual y definitiva.

1.4.6 Perfiles de puesto

La formación de un docente se estructura en las escuelas llamadas “Normales”, estas instituciones establecen un plan de trabajo en el que se imparte todo tipo de asignaturas que finalizan en la formación de profesores, ahora bien, en la institución analizada no es un requisito haber cursado la preparación académica en estas escuelas, lo que se pide es que el profesor tenga una licenciatura en cualquier universidad aún cuando solo sea “pasante”, se trata de cubrir un perfil universitario que se orientará, en lo mas que se pueda, a las asignatura afines a la preparación del docente.

Es redundante pero necesario mencionar que la institución no tiene documentos en los que figuren requerimientos para reclutamiento, perfiles académicos, etcétera. Lo que aquí se menciona es lo que el investigador, partiendo de su experiencia, puede observar en la institución educativa.

1.4.7 Recursos tecnológicos

La Escuela Secundaria “Antonio Machado”, es una escuela que desarrolla su ámbito laboral en una zona de bajos recursos económicos, no sólo por la población que rodea a la institución, sino por la propia colonia en la que fue creada, no cuenta con los servicios básicos como son luz, drenaje, agua potable, de hecho ya se dio un antecedente de las condiciones que privan en la organización, por lo que en cuanto a recursos tecnológicos están determinados como nulos, el único recurso con el que se cuenta es el pizarrón y el gis como mediadores entre el educando y el docente.

No hay luz pública, que sería de mucha utilidad para poder impartir clase en la primera hora de trabajo que es de 7:00 a.m. a 7:50 a.m., en la mayoría de los casos se requiere esperar que la luz del día aparezca para poder iniciar las labores educativas.

Para finalizar este apartado es necesario destacar que aquí los recursos tecnológicos son inexistentes por lo que la efectividad del trabajo radica básicamente en la efectividad del profesor y la inteligencia, disponibilidad, disciplina que el alumno esté dispuesto a ofrecer para lograr obtener su atención y lograr el aprendizaje deseado.

1.5 Estructura formal vs estructura funcional

Para la construcción del flujograma formal- que como ya mencionamos es una herramienta que, mediante un diagrama de flujo, indica los pasos que se siguen para que la organización realice su trabajo anual- se partió de las actividades que cada administrativo y cada docente debe seguir para cumplir en tiempo y forma las actividades que por señalamiento marca la supervisión escolar, así como las indicaciones que de manera diaria emite la propia organización, tales como entrega de exámenes, revisión de cuadernos, entrega de evaluaciones, entre otras, es decir que no existe una planeación previa y estricta de eventos escolares - académicos o de festividad- que sean marcados por un lineamiento, en el que los miembros se puedan orientar y organizar con fechas determinadas, lo que genera un alto grado de ejecución laboral a destiempo, misma que genera descontrol entre los miembros de la organización, esto entorpece el quehacer educativo, ya que entre entregas desfasadas de los profesores e improvisaciones de eventos, se pierde tiempo en horas clase.

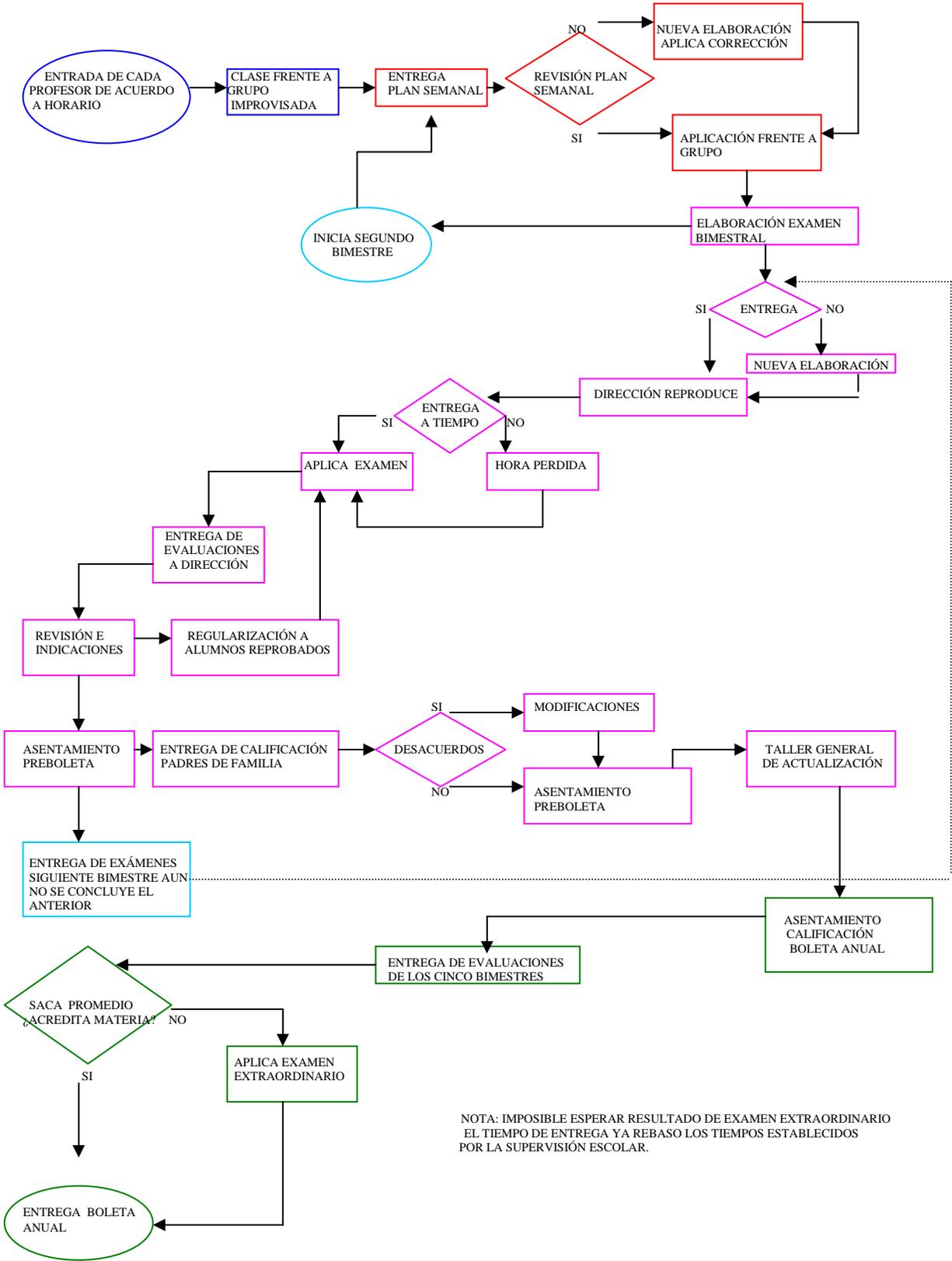
En un segundo plano pero no menos importante: la documentación que debería estar en forma para ser entregada a la supervisión escolar no cumple con los tiempos especificados y por lo tanto la institución siempre está en rezago y es la última en revisiones o autorizaciones para terminar cada bimestre o ciclo escolar.

Es importante señalar que estos tiempos mal empleados recaen en el aprovechamiento escolar, ya que para los profesores es muy difícil cubrir el 100% del plan anual, los alumnos tienen un rezago importante en conocimientos que son necesarios para el siguiente ciclo escolar y peor aún, no tienen las herramientas necesaria para competir con otros alumnos para ser asignados en el siguiente nivel académico (medio superior). En el caso de ser rechazados dichos

alumnos, es una responsabilidad que debe recaer en la institución formadora, pues no cumple con el nivel necesario para lograr alumnos preparados académicamente, esto generado por la ausencia de reglas y líneas de procedimiento que determinen las actividades, se debe resaltar el hecho de que *el factor tiempo* es determinante en la institución educativa. En el siguiente flujograma, real/funcional, se podrán identificar estos tiempos perdidos que afectan el desarrollo académico del profesorado y que a diferencia del ideal hacen que la actividad de la organización se complique, ocupe más tiempos de los establecidos por la supervisión escolar y resulte ineficiente para la misma..

En ambos flujogramas, formal e ideal, se hace uso de diferentes colores para identificar las actividades diarias, semanales, bimestrales y anuales.

FLUJOGRAMA REAL



Al realizar un comparativo entre ambos diagramas de flujo identificamos que el principal problema que se vislumbra es el factor tiempo, en realidad la organización cumple con todas las actividades que pide la supervisión escolar de zona, así como de las determinadas de forma verbal dentro de la institución, es decir se debe firmar un libro de ingreso y asistencia a la institución, entregar un plan de trabajo semanal, impartir clase con los alumnos, elaborar exámenes, aplicarlos, evaluar bimestralmente y anualmente, así como aplicar exámenes extraordinarios al finalizar el ciclo escolar, sin embargo cuando los profesores no entregan en tiempo ya sea planes de trabajo, exámenes o evaluaciones, la organización se desfasa de tal suerte que cuando ya se deben estar aplicando los exámenes del siguiente bimestre aún no se han asentado las calificaciones del anterior en la preboleta, lo que trae como consecuencia que todas las evaluaciones bimestrales alcancen tal atraso que al finalizar el ciclo escolar tanto directivos como docentes, requieran utilizar el tiempo de clase o hasta mucho después de haber concluido el horario laboral, para poder cumplir con los requerimientos de la supervisión escolar, ese es uno de los inconvenientes, otro es que los alumnos pierden ese tiempo de clase porque no hay quien les imparta la materia, sobre todo las últimas del día.

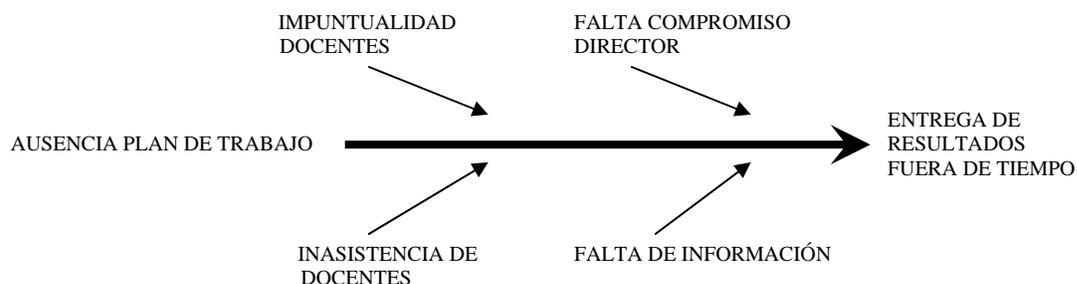
Aunado a este desajuste que provocan los docentes hay que sumar los atrasos que también suceden con los administrativos, ya que si el director escolar no esta en tiempo con los exámenes de los alumnos, y de eso se informa el mismo día de aplicación de éstos, es imposible prever una alternativa para los jóvenes, por lo que si sucede esto prácticamente hablamos de un día de clase perdido.

Estas son algunas de las situaciones que se pueden identificar mediante la comparación de diagramas de flujo, sin embargo realizaremos un diagrama de causa-efecto para mostrar todas las causas posibles a un problema específico

1.5.1 Áreas problemáticas (técnicas de diagnóstico)

Para identificar las diferencias encontradas en los diagramas de flujo y por tanto el principal problema de la institución en análisis, haremos uso de diagrama de causa – efecto que “fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen” (Martínez, Gráficas la prensa, s/a).

En dicho diagrama y a partir de la comparación entre flujogramas real e ideal identificamos el principal problema ocurrido en la organización y las causas que lo generan, el uso de la observación es indispensable para la identificación de datos ya que el observador está inmerso en la organización que está observando.



El principal problema que enfrenta la organización es la impuntualidad en la entrega de resultados bimestrales y que a su vez provocan un atraso al finalizar el ciclo escolar, este desfase en cuanto a la información, se genera por diversas causas que repercuten directamente en el acontecer escolar, así como en el propio aprovechamiento del alumnado.

La ausencia de un plan de trabajo es determinante, pues no se tiene una guía programada en cuanto a fechas de entrega y preparación de documentación, la información se hace llegar verbalmente y no siempre es efectiva.

Impuntualidad de los docentes en cuanto a entrega de documentos es resultado de la primera problemática señalada ya que al no existir un requerimiento escrito no se considera formal y tiende a olvidarse.

El director escolar no siempre es puntual en la revisión de planes semanales y tampoco en cuanto a la revisión de exámenes, generando un grave problema pues de ahí se desprenden los temas para ser expuestos y trabajados con el alumno. En cuanto a los exámenes es aún mas grave pues si no existe revisión o entrega de la reproducción de los mismos, resulta imposible su aplicación por lo que se retrasa la evaluación del alumno y todos los procedimientos que siguen para culminar el bimestre en curso.

En cuanto a la inasistencia de los docentes ocurre algo similar cuando alguno de ellos no cubre sus horas clase la planeación propuesta queda inconclusa o bien se cubre pero con menor

grado de efectividad pues se trabaja sobre tiempo y no resulta del todo aprovechable la información expuesta al alumno.

La falta de información es muy evidente en la institución, los eventos a cubrir tanto académicos como de festividad generalmente se conocen tres o cuatro días antes de su ejecución y esto es por que la información se hace llegar a través del rumor, o se avisa en algunas ocasiones a través de los propios alumnos, lo que da como resultado un alto grado de informalidad y malos entendidos.

La mayoría del tiempo el director escolar se ausenta de la institución y como ya fue explicado, todos los eventos y sucesos giran en torno a su aprobación, lo que genera una incertidumbre en el resto de los miembros de la organización.

Finalmente se vislumbra una desorganización dentro de la organización, una vez superados los obstáculos que generan el principal conflicto se llegará a una estabilidad organizacional con miras a la formalidad del trabajo.

1.5.2 Diagnóstico

A partir del análisis elaborado en el desarrollo de este capítulo encontramos una organización con un fin determinado dentro de una sociedad que le rodea, fue necesario determinar de quién estamos hablando y cual es la característica que le distingue de otras organizaciones, señala Etkin “definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura- identidad adquiere existencia en el momento en que se la distingue” (Etkin, 1989 p.243).

Durante el proceso de distinción nos encontramos con un terreno árido ya que al querer conocer la identidad de la organización descubrimos que no cuenta con algún formato, documento, que determine cual es la función específica que persigue al considerarse como organización, no se identifica objetivo o misión que se pretenda alcanzar en un determinado tiempo, lo que entonces hace suponer que solo existe porque cuenta con un número de miembros que buscan alcanzar un determinado fin, “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”(Etzioni, 1986 p. 4)

Sin embargo para conocer estos fines específicos y poderlos encaminar adecuadamente se requiere de un plan anual, institucional, de trabajo, que permita a todos los miembros saber lo que se busca como grupo social y a través de que medios o lineamientos es necesario guiarse para lograr un fin común, recordemos que cada individuo se formula una descripción de la realidad de acuerdo con su esquema conceptual y con su dominio de la experiencia, por lo que para unificar una concepción de lo que busca una organización es necesario elaborar lineamientos que supongan el seguimiento correcto para lograr un acuerdo mutuo que gire en torno a los mismos objetivos.

Es importante insistir en una estrategia de trabajo dentro de la organización. Determinar metas y objetivos, puntualizando el desempeño que cada uno de los miembros debe tener en la misma, es decir la división del trabajo debe estar perfectamente delineado de tal forma que cada miembro tenga perfectamente claro cual es el alcance de sus actividades, el nivel de responsabilidad y la toma de decisiones que tiene la libertad de ejercer dentro de la institución, de este modo el director escolar no será el único responsable de que la organización funcione, todos y cada uno de los miembros tendrá la parte de responsabilidad que le corresponda y en la medida que sea eficaz su proceder la función u objetivos de la organización serán plenamente alcanzados.

“Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos” (Mayntz, 1990 p. 111)

“Es un aliciente cumplir una obligación al servicio de una –buena causa- o ganar el respeto del mundo circundante. Para que este aliciente sea eficaz es preciso ante todo, que el objetivo de la organización en cuestión sea reconocido como algo valioso, y tiene que existir, además, una norma del comportamiento social o bien un determinado grupo de personas que auspicien éste objetivo” (Mayntz, 1990 p. 145)

Un segundo detalle encontrado a partir del análisis, es que el proceso de trabajo, es decir la forma en que se llevan a cabo los procedimientos durante el ciclo escolar, son muy engorrosos el hecho de presentar un documento que elabore el miembro responsable de un área, en este caso los docentes, para esperar una aceptación o rechazo implica tiempo invertido, cuando quien conoce los alcances de los alumnos y su capacidad de desempeño en el aula escolar es precisamente el profesor, que es quien convive diariamente con el educando y sabe de manera

perfecta el instrumento y el contenido de éste para evaluar las capacidades de ellos; el tener que esperar una aprobación resulta infructuoso y se podría ahorrar tiempo si se confiara en su capacidad como profesional, pero si encontramos que las habilidades del profesional son puestas en duda se cae en el descontento y la negación para contribuir al crecimiento ideológico de la propia organización a la que pertenece.

“Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia de su trabajo. La organización en vez de convertirse en servidor obediente de la sociedad, se vuelve a veces su amo.” (Etzioni, 1986 p. 2).

Consideramos que la organización sobrevive gracias a el desempeño de sus miembros y que el entorno ha permitido que la institución permanezca aun a pesar de las deficiencias estructurales/formales que existen en el interior, es urgente construir un documento que especifique el alcance que pretende tener la institución, bajo que objetivos pretende funcionar y cual es la misión que le permite sobrevivir, así como determinar el trabajo efectivo de cada uno de los integrantes de la organización, otorgarles un lineamiento a seguir así como asignarle responsabilidades a cada uno de ellos, todo con la finalidad de que la organización mas que permanecer, se fortalezca y tenga un crecimiento estructural e ideológico significativo y que además de ello logre que los miembros trabajen con una estrategia efectiva y eficiente.

La institución requiere de una importante estructuración en el aspecto formal, no puede continuar sin una línea de trabajo bien definida, acudiendo solo a la improvisación para resolver problemáticas o bien para cumplir con lo requerido por la supervisión escolar, es urgente definir las tareas de cada uno de los integrantes, con ello logrará fortalecer significativamente su tarea como institución educativa y a su vez otorgar, a los elementos que la componen, autonomía y responsabilidad para ejercer su labor de manera mas comprometida con el crecimiento y estabilización académica, no debemos dejar de lado que precisamente son los sujetos quienes dan representatividad y fortaleza a las organizaciones, es importante considerarlos, con ello se logrará fomentar un trabajo conjunto, creando una cultura organizacional que de razón de ser a la institución, pues a medida que ésta crezca tendrá bases firmes que le permitirán establecer un proceso de trabajo organizado, eficiente y competitivo.

Para lograr integrar una organización estable, es necesario conocer y evaluar las representaciones que cada uno de los sujetos se formula de la organización, con ello diagnosticaremos la situación real que vive y los problemas que en determinados momentos le

genera la falta de comunicación eficaz entre los actores. En el siguiente capítulo analizaremos el papel imprescindible que juega el sujeto dentro de la organización, como la observa y como se relaciona con ella para cumplir con el trabajo asignado, así como lo importante que resulta la forma en que interacciona con el resto de los sujetos que conforman a la institución educativa.

CAPITULO 2

LA COMUNICACIÓN FORMAL EN LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”

En el desarrollo del capítulo anterior se analizó a nuestro objeto de estudio, en el se identificó la carencia de un plan de trabajo anual, objetivos, misión, visión, así como metas establecidas. De igual forma presentamos diagramas de flujo, ideal y formal, que permitieron realizar un diagnóstico de cada uno de los procesos de trabajo, identificando con mayor precisión las diferencias entre lo ideal y lo formal, es decir lo que la institución dice que es y lo que en realidad es según la actividad cotidiana. A través de dicho diagnóstico identificamos que la presencia de atrasos que afectan a la institución, se originan por el comportamiento humano, en el presente capítulo abordaremos a los sujetos y el papel imprescindible que juegan en el proceso productivo de nuestro objeto de estudio.

El objetivo principal dentro de cualquier empresa, debe ser el de reconocer al individuo no solo como un recurso humano, sino identificarlo como parte fundamental de la estructura organizacional. No es quien produce y a cambio recibe un salario que debe cubrir las necesidades que de ellos emanen, dentro de nuestro análisis, será necesario determinar la importancia que juega cada sujeto como un ser social dentro de un espacio común, en el cual se desarrolla la mayor parte del día, menciona Etzioni que nacemos y nos desarrollamos dentro de las organizaciones, y es solo a través de la convivencia y la colaboración como los seres humanos hemos podido cubrir nuestras necesidades básicas.(Etzioni, 1986 p.1)

La influencia que recibimos de nuestros semejantes es determinante en nuestro proceso de formación como personas, somos seres que estamos en constante comunicación e interacción con otros, pero es precisamente aquí donde surge el problema que nos ocupa en este momento, la poca importancia que a través del tiempo se da a la comunicación. La tecnología, la globalización, los grandes avances científicos han venido a deteriorar lo mas importante y mas sencillo, la comunicación personal,

Es necesario retomar la importancia que tiene la comunicación, entendida como interacción, como relación recíproca, personal, cara a cara, y sobretodo la comunicación dentro de las organizaciones en las que finalmente invertimos mas de la mitad de nuestros días y por lo tanto de nuestras vidas.

Abordaremos aspectos humanos dentro de la institución educativa, realizaremos un análisis de los costos que generan las acciones de los individuos dentro de las organizaciones, costos tales como energéticos, psicológicos temporales y económicos. Relacionaremos la eficacia comunicativa con las acciones antes mencionadas y el nivel de intercambio de información entre

individuos, realizaremos una reflexión a cerca de la comunicación como expresión que ahorra energía y organiza acciones, analizaremos los viejos modelos administrativos y valoraremos la influencia que aún ejercen dentro de las organizaciones, así mismo se retomará el modelo contingente y su efectiva aplicación para la sobrevivencia de las organizaciones.

Finalmente aplicaremos la técnica de clima comunicacional a través de la encuesta medidas de discrepancia, para realizar una auditoria comunicativa, que permitirá conocer los niveles comunicativos dentro de nuestra organización objeto de estudio.

2.1. Costo generalizado de la acción

“Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados.” (Etzioni, 1986 p. 2)

Las tendencias globalizadoras hoy en día exigen un cambio profundo en las empresas mexicanas dirigidas a la competitividad de nivel mundial, esa competitividad parecería que solo se refiere en cuanto a productos y economía, sin embargo no debemos dejar de lado los recursos humanos que son el eje central para el funcionamiento en las organizaciones, se requiere considerar a la organización como un conjunto de seres humanos que se relacionan y transmiten significados útiles para el desarrollo de una institución y el buen desempeño de la misma, es decir *interactuar* comunicativamente; habría que puntualizar que “Actor de la comunicación es cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, recurriendo a la información” (Martín Serrano, 1991 p.13).

Ahora bien si hablamos de seres humanos como eje central de una organización habría que analizar precisamente los costos que de ellos emergen y, al hablar de costos, no nos referimos a la cantidad monetaria que la organización paga por una determinada productividad, hablamos del costo que el integrante de la organización debe pagar por trabajar en ella, puede ser de tiempo, desgaste emocional o de energía,

Todas aquellas acciones, “desplazamientos visibles del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente”, (Moles 1982) repercuten de manera significativa en el sujeto, de tal suerte que cuando el *costo* de desgaste es *mayor* al *beneficio* que éste le trae, cae en una frustración, misma

que repercute en su desempeño laboral, perdiendo de vista el objetivo o meta establecido en la organización e inclusive trabajando sin el compromiso por el que fue contratado.

El costo de un objeto está ligado no solo a su precio en dinero, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo, como el tiempo que se invierte en trasladarse de un lugar a otro, el desgaste energético que se desarrolla en la acción para llegar a determinado lugar o bien lo que implica pasar de la inercia a la acción, es decir no se trata solo de un costo financiero sino una inversión de energía.

En el siguiente apartado trataremos precisamente de determinar la energía que se invierte en el proceso de trabajo que se realiza y lo que representa para los actores de la organización.

2.1.1 El costo del problema investigado

Nuestro objeto de estudio “Escuela Secundaria Oficial No. 0809 Antonio Machado”, aún siendo una escuela “*popular*”, como se especifico ya en el primer capítulo, pertenece o es reconocida por el gobierno del Estado de México, por lo que está obligada a dirigirse como cualquier escuela “oficial” y opera como tal. Los profesores horas clase, están contratados por esta misma institución durante un ciclo escolar y tienen la obligación de cumplir con lo requerido por la supervisión escolar.

En el capítulo que antecede se realizó un diagrama de flujo en el que se determinó, a través de su elaboración y análisis, que el principal problema por el que la organización atraviesa recae en el factor tiempo, ya que la entrega de documentación a la supervisión escolar debe ser en tiempo y forma, sin embargo la escuela sufre de un desfase significativo de entrega que se traduce – para la supervisión escolar - en un problema de productividad y rendimiento, que genera el descontento y la mala reputación de la organización, por lo que resulta necesario identificar los factores que intervienen en este desajuste en tiempos de entrega.

Es importante recapitular sobre los factores que originan esta falta de productividad, encontramos que la organización carece de un objetivo común, no existe respeto ni confianza por el trabajo del docente, en no pocas ocasiones se pone en duda su capacidad de trabajo, la entrega de planes anuales, semanales al director escolar se tienen que repetir hasta en tres ocasiones para ser aprobados, siendo que es precisamente el docente quien está frente a grupo y sabe de las necesidades de *sus* alumnos, se produce un descontento generalizado, falta de compromiso entre

docentes y directivos que recae en la rebeldía; estas son las características encontradas en el primer capítulo mismas que finalizan en el descontento y la negación para contribuir al crecimiento ideológico de la propia organización a la que se pertenece.

A través de esta lógica abordaremos los costos que le genera a la organización- *entendida como todos los seres humanos que la habitan, no solo como una estructura-* el estar “produciendo” bajo éstos parámetros.

Recordemos, que el costo está ligado no solo a su precio, también a su esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo, todas las acciones que efectúan los actores en una organización tienen un costo, también las acciones de la organización en pro de un resultado producen un costo. Toda acción genera un costo, según Moles, el costo “es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser humano o de la organización, y en ese sentido el agotamiento relativo de sus recursos, sean cuales sean, donde el interés y el beneficio más o menos bien entendido, a corto o largo plazo que se obtiene del acto, es mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste”. Es decir que el individuo actúa solo cuando el costo invertido es menor que el beneficio que saca del acto.

Los costos que se generan en una organización pueden ser diversos y a su vez los beneficios o consecuencias son de la misma índole, existen cuatro tipos de costos que en suma establecen un costo generalizado de la acción.

Costo económico: “el costo traducido al precio de una acción o un objeto, en la sociedad moderna un gran número de objetos, productos o servicios tienen un cierto costo, las acciones de los servicios poseen un precio mínimo, es el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica” (Moles, 1982 p. 49)

En la organización objeto de estudio este costo es muy reducido, ya que hablamos de una escuela pública, es el Gobierno del Estado de México quien realiza la contratación de profesores y la retribución económica no difiere durante todo ese ciclo escolar, es decir no se evalúa el aprendizaje del alumnado para considerar aumentos salariales, prestaciones o bien bonos o gratificaciones, el profesor es contratado por determinado número de horas a cubrir, no se habla de un determinado producto con valor monetario El costo económico, en esta organización, no es representativo debido a que no se reflejan pérdidas por producción o manufactura, su naturaleza es educativa y los bienes, como mobiliario, con los que cuenta son proporcionados por el

Gobierno del Estado de México y no se cuenta con los servicios básicos (luz, drenaje, teléfono, agua, mobiliario, etcétera).

Costo energético: es traducido a la cantidad de energía consumida o economizada al realizar una acción” (Moles, 1982: 50).

En cuanto al costo energético debemos considerar algunos aspectos importantes, aspectos que han sido vivenciados por la investigadora y que a través de pláticas informales se convierten en tema de conversación. La organización objeto de estudio se encuentra ubicada en un cerro, no existe transporte público que permita el ascenso, la propia escuela se encuentra en desnivel, es decir en la parte alta se encuentra: la dirección escolar, talleres (2) y aulas de primer grado (2), en la parte baja se localizan los sanitarios, dos aulas de segundo grado y un aula de tercer grado, no se cuenta con escaleras, por lo que el ascenso y descenso de la propia escuela es por demás de un alto costo energético para los integrantes de la organización.

Es necesario puntualizar que el director escolar cuenta con automóvil, por lo que el costo energético es un tanto más reducido que el resto de los integrantes de la organización, ya que mientras el invierte solo de tres a cinco minutos en subir hasta llegar a la escuela, el resto de los docentes tarda por lo menos 15 minutos y su costo energético es mucho más alto porque requiere subir hasta llegar a la escuela.

Este fenómeno que parecería ser irrelevante se convierte en un aspecto de interés, ya que los profesores que están en el área baja de la escuela pierden todo contacto comunicativo con la dirección escolar y todas aquellas instrucciones que se dan de manera informal, generando en determinado momento la desinformación e inconformidad de los sujetos al argumentar que nunca fueron informados y no se tomó su parecer respecto a acuerdos establecidos.

Costo psicológico: “El sujeto dispondrá de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según los utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstruya sus reservas psíquicas. (Moles, 1982 p. 53)

El costo psicológico en la organización es muy alto, los actores tienden a relacionar el costo energético con el psicológico, de tal manera que cuando se llega a la institución, ya se trae un primer desgaste energético, si a ello le sumamos una recriminación por haber llegado un

minuto después de la hora indicada y aunado a ello la amenaza de un descuento en nómina por retardo, es lógico que el profesor al iniciar su labor dentro del aula el rendimiento tiende a ser de menor intención comunicativa y por lo tanto su hacer dentro de la institución se ve seriamente deteriorado, en un primer plano por el desgaste energético realizado y en un segundo plano pero no menos importante es el psicológico que resulta de un primer contacto negativo con su “jefe”.

Ejemplos como el comentado son hechos que determinan el desgaste emocional de los integrantes de la organización, eventos como ese, y que en la organización son muy frecuentes, traen como consecuencia el desinterés en su actividad laboral, preocupación, estrés, angustia, fatiga, desgano, indiferencia y falta de disponibilidad para el desempeño de su quehacer educativo.

Sería posible contrarrestar estas emociones si por lo menos se tuviera un reconocimiento de los directivos hacia el trabajo elaborado, es decir que se logrará tener un índice de motivación que fuera desde lo laboral, personal hasta lo humano, sin embargo parece ser que la organización no toma cuenta de ello y poco o nada les interesa cuidar este ámbito, o bien lo ha ignorado.

Costo temporal: “Todo acto, objeto o servicio y toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, una duración que es afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción. El tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, Como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones”. (Moles 1982 p. 49)

En cuanto al costo temporal es igualmente significativo y se relaciona fuertemente con el costo energético y psicológico, el costo temporal se traduce en el tiempo que implica trasladarse de un lugar a otro, retomando la estructura de la institución educativa este costo es importante pues el traslado de una aula de segundo o tercer grado a una de primer grado o bien la dirección escolar implica por lo menos cinco minutos ya que es una subida y una distancia sino grande por lo menos significativa, esto implica desgaste energético, inversión en tiempo y costo psicológico pues al término de una hora clase inmediatamente inicia la otra y el hecho de no llegar en el momento indicado o salir antes de la hora indicada repercute en una llamada de atención o bien un retardo, según sea la magnitud del tiempo invertido, de igual forma se entenderá que de ninguna manera será posible dirigirse al sanitario entre horas clase pues repercuten en una situación como la antes mencionada.

Ahora bien, entendamos el costo temporal en otro nivel de la estructura, como mencionamos al inicio de este apartado, el principal problema encontrado en el capítulo que antecede recae en el costo temporal, y haciendo una revaloración de costos, observamos que los sujetos que integran a la organización están altamente afectados por el desgaste psicológico y energético por lo que repercute en su labor docente, si existe un desinterés y falta de compromiso con la institución es un tanto cuanto lógico que la meta que persigue la institución – eficacia – no es compatible con la meta del sujeto que solo se compromete con su asistencia diaria y no va más allá de lo que supone le corresponde hacer.

Sin embargo tarde o temprano repercutirá en el propio docente, ya que al final de cursos es obligatorio elaborar trabajo administrativo que trae como consecuencia trabajo fuera del horario establecido, pérdida de clase en grupo, y entrega y revisión de documentos en la supervisión escolar (trabajo estrictamente administrativo y que requiere traslado de la escuela a la supervisión escolar), obviamente el profesor termina desgastado física y psicológicamente, a su vez es importante mencionar que no recibe retribución alguna por el tiempo invertido y el director escolar considera que es una obligación del docente elaborar este trabajo a fin de cursos, por lo que no hay un fuerte desgaste emocional e inclusive una frustración latente.

Una vez analizados los costos y determinado la repercusión que tiene cada uno de ellos ante los sujetos y la propia organización caemos en la cuenta de que dentro de nuestra organización objeto de estudio, contrariamente a lo que esperado // *el sujeto se ve obligado a actuar cuando los inconvenientes son mayores o cuando el costo invertido es mayor al beneficio que saca del acto*//.

2.1.2 La eficacia comunicativa y las acciones

Encontramos entonces que, el costo de la acción dentro de nuestra organización objeto de estudio se encuentra ubicado entre los costos psicológicos, energéticos y muy determinadamente en los temporales. Ahora bien, las acciones que el individuo ejerce dentro de la organización determinan a su vez el nivel comunicativo y la eficacia de éste entre los actores que se relacionan dentro de un medio ambiente común, por lo que resulta necesario determinar el tipo de acción que guía a los sujetos para actuar de tal o cual forma; para ello será necesario conocer que es una

acción y las consecuencias que generan en el comportamiento de los sujetos, apoyaremos nuestra reflexión en la aportación que hace Rafael Serrano en su obra “La organización habitable”:

“El comportamiento se realiza en una cadena de acciones o actos, que se entienden como un gasto de energía que los seres invierten en la solución o mantenimiento de su viabilidad. Esta cadena se conforma de cadenas o actos de distinta índole y composición: por su composición pueden ser autónomos o heterónomos; por su índole, ejecutivos o evocativos. Los autónomos son realizados por un solo sujeto, los heterónomos por dos o más. Los ejecutivos suponen un alto gasto de energía porque invierten y transforman un estado de cosas en la realidad, los evocativos solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad”. (Martín Serrano et al, 1982)

Una vez determinados los diferentes tipos de acción que guían el comportamiento de un sujeto, encontramos que nuestra organización objeto de estudio está posicionada dentro de los actos autónomos expresivos, mismos que pueden ser efectivos y con un gran ahorro de energía, siempre y cuando el “otro” actor esté dispuesto a cumplir con lo indicado por el primero, en caso de no tener esa disposición es muy probable que no se logre el objetivo previsto, recordemos que la eficacia de la comunicación está en función del “otro” porque es el quién decide como actuar y tiene la libertad de elegir si actúa o no.

Como podremos observar estamos inmersos en un problema comunicativo, menciona Moles “La comunicación es estratégica porque es el principal instrumento de la eficacia organizacional, a través de acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas. Si se logra la eficiencia comunicativa, se logrará coordinar y eficientar acciones. Existen organizaciones altamente productivas, pero altamente costosas. Probablemente porque carecen de una buena comunicación “estratégica” y tratan de funcionar únicamente por la vía del control y la supervisión.”

Evidentemente dentro de la organización objeto de estudio no existe una comunicación estratégica y por lo tanto las acciones terminan siendo altamente costosas.

2.1.3 La información que genera incomunicación

A través de la misma temática trataremos de analizar el fenómeno comunicativo y la eficacia que ejerce dentro de la institución, con la finalidad de encontrar la relación entre el tipo de comunicación que se lleva a cabo dentro de la organización y los niveles de desgaste que

sufre el actor dentro de los propios procesos comunicativos, para ello consideramos necesario definir a la comunicación de la siguiente forma:

Utilizaremos a la comunicación entendida ésta como el proceso que hace uso de representaciones que intercambian Ego y Alter, seleccionando distintas sustancias expresivas mediante un trabajo expresivo, en donde alter reconstruye las señales como estímulos de Ego, mediante un trabajo receptivo guiado también por representaciones. (Serrano, 1991 p.168).

Dentro de nuestra organización objeto de estudio, encontramos que la comunicación se da en el plano autónomo expresivo en el que no hay intercambio de información que pudiera recaer en un proceso comunicativo propiamente, la información fluye de manera vertical descendente, y las representaciones que los sujetos se formulan de esta información son lo menos relevante para quien dirige la institución.

Entendiendo que estamos en pleno siglo XXI no debería ser extraño entender a la organización como un conjunto de seres humanos que se relacionan y se transmiten significados útiles para el desarrollo y la estabilidad estructural en la institución ya que en la actualidad se concibe a la organización como un lugar al que no solo es necesario acudir para obtener un beneficio monetario o un reconocimiento social, es necesario considerar que la organización y la comunicación humana provocan un comportamiento social, que afecta al sujeto aislándolo o incluyéndolo en un proceso social que estará enmarcando definitivamente su calidad de vida personal y grupal, Habría que puntualizar que “Actor de la comunicación es cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, recurriendo a la información” (Martín Serrano, 1991,13)

Sin embargo dentro de la institución educativa existe un alto grado de indiferencia hacia los actores, se considera la información solo como una orden que debe ser entendida como tal, no se tiene la precaución de pensar cual será el acuerdo o bajo que parámetros se puede consensuar para llegar a ese acuerdo, caemos nuevamente en señalar el alto desgaste psicológico del que son objeto los actores de la organización; si reflexionáramos en cuanto al ahorro de energía que produce una acción autónoma expresiva, seguramente para el director será muy alto este ahorro energético, pero que pasaría al evaluar los costos que el resto de los actores debe sufrir a cambio de ello, nos damos cuenta que es igualmente elevado, ahora al referirlo a la propia organización refleja un alto grado de desinterés por mejorar la calidad de trabajo dentro de la organización, caemos nuevamente en la premisa con la que iniciamos esta reflexión, la organización es

altamente costosa porque carece de la comunicación estratégica y funciona únicamente por la vía del control y la supervisión.

Sin duda alguna situaciones como las descritas anteriormente traen como consecuencia un alto desgaste emocional del actor que lo llevará a la frustración y malestar en el trabajo diario y al deterioro paulatino de las relaciones con sus compañeros de trabajo, de igual manera caerá en una insatisfacción personal hasta el grado de no compartir el objetivo de la institución e incluso estar en contra de él.

2.1.4 Nivel infraestructural, estructural y superestructural en que se encuentra el problema.

Las causas de los costos dentro de nuestra organización esta dentro de tres vertientes.

Infraestructural que se refiere a los equipos y los recursos con que cuenta la organización.

En cuanto a la infraestructura debido a la ubicación de la institución, como bien lo mencionamos en su momento trae como consecuencia un alto costo energético, debido a que es una escuela que se ha ido construyendo sin una planeación previa, las aulas, talleres, sanitarios y dirección no cuentan con una planeación estratégica que permita el fácil traslado de un lugar a otro, de tal suerte que este problema repercute en la comunicación ya que si genera ésta de manera informal quien imparte clase en las aulas de abajo jamás se va a enterar, pues tampoco hay el cuidado de que esa información que se dio se propague a todos los actores de la institución.

Estructural que tienen que ver con el diseño y operación del trabajo, en este caso, ubicamos lo engorroso que resulta estar elaborando planes semanales y anuales, debido a que la dirección escolar no plantea un objetivo claro en el que se vislumbren las necesidades de la institución, y aunado quien dirige a la institución tiene una idea de cambio en cuanto a la enseñanza se refiere, pero es tan ambiguo que ningún actor que labora en la escuela sabe a ciencia cierta que es lo que se pretende lograr.

Los profesores entregan cada inicio de ciclo escolar un plan anual y cada inicio de semana un semanal, sin embargo es sabido por todos que nunca va a ser aceptada la propuesta del docente, en cuanto el director escolar lo revise realizará una serie de cambios que terminará por

rechazar dicho trabajo, exigiendo que se repita y se entregue a la brevedad posible, cuando se entrega por segunda vez es posible que haya una aceptación pero siempre con un comentario que demerite tal esfuerzo, este tipo de situaciones son muy comunes en la organización por lo que el actor termina argumentando que no va a repetir tal trabajo que le ocasiona una inversión de tiempo de por lo menos seis horas de trabajo. Esto ocasiona un serio desgaste psicológico y como ya lo mencionamos es un desgaste emocional muy fuerte que termina por convertirse en frustración e insatisfacción personal.

En el nivel superestructural, que es producto de la cultura idiosincrasia y representaciones de los actores en la organización, encontramos que hay una gran dispersión cultural entre los actores de la institución, entendiendo a la cultura como “un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento” (Fernández, 2003 p. 13) resulta que la cultura laboral de la dirección escolar con la del resto de los actores viene a ser un contraste evidente, mientras que una cree que lo que propone es comprendido por el resto de los actores, éstos se encuentran cada vez más confundidos con el propósito del primero, en gran medida se debe al desgano o la falta de interés por lograr un cambio positivo en la institución, y por el otro las constantes descalificaciones de las que son objeto los profesores. Vienen a alimentarse aquí la frustración e insatisfacción personal, no se da autonomía a los sujetos, ni tampoco existe una comunicación ascendente ya que de intentarlo esta se ve determinantemente coartada, se entiende aquí específicamente que la información es autónoma expresiva, no hay comunicación solo órdenes que tendrán que ser ejecutadas.

2.2 Los modelos de administración y la comunicación en la organización

“Una organización es una conversación (Flores, 1990), una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y como conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera. La comunicación emerge de las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional – instrumental”. (Serrano 2001 p.58)

A partir de esta premisa retomaremos a la comunicación, para ello es necesario determinar que dentro de la organización la información fluye de manera vertical y descendente, se dan muy pocas posibilidades de comunicación jerárquica, recordemos que para que exista una

comunicación deben, necesariamente, existir por lo menos dos actores que se retroalimenten y compartan representaciones comunes. Ahora bien si empezamos por determinar que los sujetos no tienen claro el objetivo, la visión y misión de la organización nos encontramos inmersos en un gran lío, pues para tener representaciones comunes es necesario tener a su vez un referente común; si la organización no conversa, no se retroalimenta y lo único que recibe son órdenes, estamos hablando de un estado informativo, la comunicación es inexistente y por lo tanto no existe un equilibrio en el propio sistema de interacción entre los sujetos de la organización y el nivel jerárquico.

Esto es un problema de orden superestructural ya que cuando existen patrones disimilares de comportamiento y las representaciones no son compartidas ocasiona un costo psicológico, que como en repetidas ocasiones se ha señalado, finaliza en un cansancio mental y la insatisfacción personal.

Ahora bien si partimos de la definición que hace Rodríguez de San Miguel, en ella establece que “la comunicación organizacional es el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”. (Fernández 2002 p. 12) efectivamente dentro de la organización, entre los actores existe determinado nivel de comunicación, sin embargo esta gira en torno a situaciones triviales, en donde el tema de la organización queda completamente aislado de la conversación, en caso de ser abordado lo único que refleja es el descontento que se genera a partir de la falta de interés por el subordinado y las órdenes que acorralan día a día a cada uno de los actores de la organización.

Determinamos entonces que dentro de la organización la comunicación no es prioridad y no se ve como una acción importante entre dirección y subordinados, por lo que encontramos una gran relación con el pensamiento del Ingeniero Frederick W. Taylor quien establece “una serie de principios para un desempeño eficaz y “científico”, también establece la optimización de la producción con base en tiempos y movimientos, efectivamente dentro de la organización se cree que el factor tiempo es determinante, aún más que la propia comunicación, esto es posible identificarlo una vez que se marcan tiempos para cubrir cada hora clase, es decir se tienen una hora determinada de entrada y la falta a ella incluso por un minuto se convierte en una reprimenda y un retardo con un costo económico, el cambio de hora se debe tener de manera exacta, sin importar el traslado de un aula a otra, evento que ha sido fuertemente criticado pero que no por ello sufre algún cambio. Se tienen muy clara la jerarquía y de quien emanan las

órdenes, pero hay un desconocimiento de los objetivos a cumplir dentro de la institución, se argumenta que por la naturaleza de la organización cada uno sabe su deber a cumplir, sin embargo esto tiende a que exista una diversidad de ideas tanto como hay diversidad de profesores y que además no se comparten con la organización.

Existe a su vez un fenómeno paradójico, en cuanto a la actividad productiva hay un distanciamiento muy marcado, el docente debe cumplir con sus obligaciones pues para ello percibe un salario, si hay retardos o faltas es necesario castigarlo económicamente, en cuanto a la entrega de planes se es muy determinante, aunque no claro, en lo que se pide y si no es entregado como tal se pedirá repetirlo hasta que el director quede medianamente convencido del trabajo y se de el sello de aceptación. Pero en cuanto a la convivencia como sujetos en un mismo espacio, totalmente fuera del ambiente laboral (receso, horas libres, hora de salida) el director se convierte en un sujeto accesible, “platicador” y conocido común, esto es muy contrario a su hacer como dirigente de la institución, tiende a ser confusa esta actitud, pues pareciera que solo pretende entablar una relación de compañerismo para no sentirse aislado pero que de ninguna manera pondrá en entredicho su actuar como director escolar que según lo analizado cae en un control estricto en tiempos y niveles estrictos de jerarquía.

Finalmente concluimos que la comunicación es formal entre el alto mando y sus subordinados, es vertical y descendente, escasamente se permite que sea ascendente, existe una comunicación deteriorada y casi nula a nivel jerárquico, en cuanto al resto de los actores esta se convierte en trivial y cuando se retoma el tema de la institución evidencia el nivel de frustración del que son partícipes los sujetos que la conforman.

2.2.1 Importancia de la comunicación dentro de la organización

La comunicación debe entenderse como el proceso mediante el cual dos más personas intercambian información con un objetivo determinado. Dentro de las organizaciones la comunicación debe ser respaldada por la estructura formal, pero a su vez si esta estructura no permite el libre flujo o la desvía puede distorsionarse o no ser adecuada, lo que hace posible traer costos innecesarios para la organización y a su vez para los integrantes de la misma.

La comunicación es la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información (Serrano,1992 p.12) La discapacidad para comunicarse atrae

grandes problemas dentro de la vida en cotidiana de las organizaciones, el intercambio de información es indispensable para mantener relaciones de carácter comunicativo con el único fin de cumplir determinados objetivos en el trabajo, para ello es indispensable que la comunicación tenga un principio de orden que le otorga la intervención de la información en el proceso, determinemos a la información como “aquel orden de datos que permite proveer y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de una organización” (Serrano, 2001 p.31).

Para que se desarrolle el fenómeno de la comunicación se necesitan cuatro elementos fundamentales:

Primero: se requiere de actores “cualquier ser vivo que interactúe con otro u otros seres vivos de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información”. (Serrano, 1992 p.13)

Segundo: estos actores deberán tener la capacidad y las aptitudes necesarias para comunicarse y manifestar expresiones entendidas estas como aquellas modificaciones que sufre la materia de la sustancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego, gracias a la cual (o las cuales) se le confiere a la propia sustancia expresiva o se le transfiere a otra materia, un uso relevante en la intervención comunicativa (Serrano, 1992 p.15)

Tercero: es necesario que los actores usen instrumentos, “estos son el conjunto de órganos biológicos o tecnológicos que aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo de Ego y el trabajo perceptivo de Alter” (Serrano, 1992 p.19)

Finalmente a propósito de lo que expresa Ego, Alter se forma representaciones, “que son la capacidad del actor de referirse a los objetos, es decir, el actor es capaz de representarse las cosas, los seres y situaciones como objetos de referencia de la interacción comunicativa” (Serrano, 1992 p.23)

De acuerdo a lo descrito, la inexistencia de alguno de los elementos, no permite cumplir con el sistema de comunicación y por consiguiente puede ser causa de malos entendidos e inclusive serios problemas de apatía dentro de las organizaciones, de igual forma puede deteriorar seriamente la productividad.

Una mala comunicación dentro de las organizaciones puede crear significados distintos a los que el emisor pretende hacer llegar a su receptor, por lo que de no cuidarse el proceso la comunicación puede ser ineficiente.

No todo es comunicación, habrá información de los actores desecharán porque no les parece de gran utilidad, pero la clave de la comunicación radica en comunicar lo que se tiene o se

quiere comunicar, para no saturar en un determinado momento a los actores de información innecesaria.

Mientras que la información no exige necesariamente una retroalimentación entre emisor y receptor, la comunicación encuentra en ese elemento el componente principal. Lo ideal en la comunicación es encontrar la respuesta requerida del emisor. Dentro de las organizaciones es común observar que quien cree estarse comunicando con alguien, realmente solo le está informando, el receptor puede creer que no es una información relevante y por lo tanto puede desechar dicha información lo que origina un descontrol organizacional e inclusive crear un sujeto desinformado lo que podría ocasionar un caos laboral.

2.2.2 Del modelo de control al modelo contingente

A través de éste recorrido por la organización objeto de estudio encontramos que básicamente funciona bajo un modelo de control en el que la información fluye de manera vertical descendente en el que no existe la posibilidad de una retroalimentación ascendente, la comunicación es excesivamente rígida en cuanto a acciones se refiere, las órdenes son giradas entendiendo que los actores de la misma “deben” mantener una postura de total dedicación a la organización, bajo ese entendimiento de “lo debes hacer porque es tu trabajo”, aun cuando las decisiones afecten de forma importante las actividades personales y en un tiempo que está fuera del establecido dentro de un contrato de trabajo, en el caso de nuestra organización bajo un nombramiento girado por el Gobierno del Estado de México.

Debido a este tipo de régimen de trabajo los actores de la organización caen en un importante desgaste psicológico que trae como consecuencia realizar el trabajo por inercia, como se viene realizando de tiempo a tras; la dirección trata de plantear nuevos estilos de desempeño docente pero se encuentra con dos obstáculos importantes:

El primero es esa falta de entusiasmo, entrega y compromiso que los actores debieran tener para lograr una institución altamente competitiva, esto se debe al estilo de trabajo en el que se giran órdenes sin llegar a acuerdos comunes, en donde impera el autoritarismo y la poca importancia a las necesidades de los docentes; se cumple con un horario establecido pero se tiene poca disposición al trabajo “extra”, esto es entendible pues existe un alto desgaste emocional y una falta de compromiso importante por parte de los docentes. El empleado cumple con lo que se

requiere y solo en caso de exigirle dar mas tiempo bajo amenazas disfrazadas, es como “colabora” con trabajos fuera de un horario previamente establecido, pero no existe un compromiso real y por lo tanto nunca se llegará a un estado competitivo, simplemente la gente no quiere colaborar porque a cambio no existe aliciente alguno, ni siquiera un reconocimiento real a su desempeño, la dirección argumenta que es “lo que se tiene que hacer por tener un trabajo por lo menos de un ciclo escolar”, es importante mencionar que la recontractación es anual y se hace una revisión de trabajo anual, de él depende si existe una recontractación o no, esa es una de las “amenazas disfrazadas”, si se quiere trabajo hay que colaborar con el director escolar, aún fuera de un tiempo establecido como integrante de una organización.

Un segundo motivo por el que no hay disposición al cambio, está fuertemente ligado al primero y es la falta de reconocimiento al trabajo realizado, se propone, se entrega lo requerido y nunca es aceptado, generalmente se repiten los trabajos hasta en tres ocasiones y eso es verdaderamente desgastante, puede ser que un docente no haya entendido lo solicitado, pero es imposible que todos estén errados en su información, es decir se cuestiona excesivamente el trabajo del empleado y generalmente se tiene la tendencia a darle poco valor desempeño que el docente plantea.

Ahora bien el reto es lograr que los docentes se sientan fuertemente comprometidos con la organización y la única forma de lograr esto es a través de la comunicación, recordemos como lo señala Moles que la Comunicación es una *meta-acción*, única acción que coordina acciones, por lo que es imprescindible dentro de cualquier organización que funcione como tal, es decir, que funcione en conjunto y no por intereses individuales, ya que funcionando de ésta segunda forma está destinada al fracaso o la extinción, que es algo muy cercano dentro de nuestra organización objeto de estudio, permanece porque está subsidiada por el Gobierno del Estado de México y es quién sostiene a los sujetos, pero como ya lo mencionamos los costos psicológicos, energéticos y temporales son muy altos por lo que no hay disposición al trabajo y solo se dedica a actuar por costumbre más que por compromiso, prevalece la inercia al trabajo.

Es necesario considerar a la organización como un conjunto de seres humanos que se relacionan y transmiten significados útiles para el desarrollo de una institución y el buen desempeño de la misma, es decir interactuar comunicativamente; habría que puntualizar que “Actor de la comunicación es cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, recurriendo a la información” (Martín Serrano, 1991 p.13)

A través de la convivencia y la influencia que recibimos de los otros sujetos determinamos nuestro propio proceso de formación como personas, Rafael Serrano menciona que la “organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera” (Serrano, 2001 p. 58), sería imposible abandonar la premisa de considerar que formamos parte de una sociedad con la necesidad de cumplir objetivos comunes pero que a su vez es necesario brindar elementos mínimos para facilitar el cumplimiento de éstos.

Aquí es importante determinar que para facilitar el cumplimiento de objetivos comunes se requiere de un líder que tenga la capacidad de “regular y controlar, estas capacidades se encarnan en una personalidad, un compuesto dinámico o de cualidades físicas, mentales, morales y sociales con el objeto de ejercer influencia y así garantizar que la organización actúe como una unidad en circunstancias disímiles” (Serrano, 2001 p. 46)

Ahora bien todo esto nos implica pensar que organización es una unidad social, coordinada, consiente, que funciona con relativa constancia a fin de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Es precisamente lo que se requiere trabajar dentro de nuestro objeto de estudio de tal manera que se constituya una relación que permita cumplir fines comunes y esto se podrá llevar a cabo siempre y cuando estemos dispuestos a aceptar que el proceso comunicativo es indispensable y que se requiere aprender a vivir en comunidad con sujetos a nuestro alrededor que nos ayuden a con-vivir y no a “con-morir” dentro de la organización.

Si utilizamos a la comunicación, entendida esta como el proceso que hace uso de representaciones que intercambian Ego y Alter, seleccionando distintas sustancias expresivas, mediante un trabajo expresivo, en donde alter reconstruye las señales como estímulos de Ego mediante un trabajo receptivo guiado también por representaciones (Serrano, 1991 p.68), será necesario interactuar comunicativamente para unificar dichas representaciones lo que nos llevaría necesariamente a llegar a un consenso que permita abrir el camino del entendimiento y el acuerdo

Ahora bien si la institución es capaz de tener las mismas representaciones y por lo tanto llegar a un consenso se pueden permitir modificar formas de trabajo “viciado” y se podrán proponer formas innovadoras con cambios específicos que permitan perfeccionar el sistema que ahora mismo funciona; para ello **no** será necesario cambiar radicalmente, solo se requiere

transformar ciertos parámetros de comportamiento que posibiliten promover la interacción entre los individuos y la eficacia comunicativa en ellos.

Finalmente habría que puntualizar que “Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones” (Etzioni, 1986, 1), una vez entendida la magnitud de la organización dentro de nuestra propia forma de vida lo que nos resta es aprender a vivir de ésta forma y en constante comunicación para poder lograr mas que sobrevivir, vivir en común acuerdo.

Y para terminar Serrano es un buen ejemplo y una meta que todos tendríamos que asumir como un concepto de vida “Los hombres pasan buena parte de su vida en el mundo laboral y sin embargo no son felices o raramente lo son. Es importante entonces, construir una organización donde los hombres no solo alcancen objetivos, logren metas, sino que se encuentren unos y otros con el objetivo de alcanzar un bien-estar-común”.

2.3 la comunicación como instrumento de trabajo

Es importante determinar que dentro de una organización es necesario proporcionar toda la información requerida para la realización del trabajo, pero para ello se requiere utilizar a la comunicación como “un mecanismo de control y ajuste que regula las relaciones entre conservación y cambio social, por la vía de regular la producción y la reproducción de pautas y mecanismos de interacción social” (Avila 2004 p.8), así es como la comunicación actúa dentro de una organización, sea cual sea su finalidad”, se ha manejado que la comunicación se da por naturaleza, sin embargo es necesario utilizarla de manera adecuada con la única finalidad de llegar a acuerdos comunes encaminados hacia un mismo fin y por supuesto que posibiliten la interacción adecuada de quien la utiliza.

Es necesario a su vez determinar que las organizaciones “permiten la capacitación, el aprendizaje y la mejora del hombre y sus condiciones de vida” (Avila 2004, p.8), cualquier sujeto vive y se desarrolla dentro de una organización, sea cual sea su objetivo, por lo que es necesario aprender a utilizar los medios que permitan tener una convivencia pacífica y que se alcancen objetivos comunes, así dentro de nuestra organización objeto de estudio se requiere llegar al diálogo y al consenso mas que al control y orden, cuando la comunicación es eficiente puede

ahorrar energía y propiciar grandes acciones que posibilitan la convivencia pacífica y el bien estar laboral.

Ahora bien abordamos el tema de la comunicación como la interacción entre los seres humanos a través de mensajes establecidos, decimos que informar es indicar u ordenar lo que se debe o tiene que hacer, sin embargo dejamos de lado la importancia de las distintas percepciones que los individuos se generan de la propia naturaleza y por ende de la naturaleza de la comunicación, si bien es cierto que es necesario aprender a comunicar, también es necesario reconocer que todos los individuos poseemos distintas percepciones señala Goldhaber “debido a que los individuos tienen distintas percepciones, su manera de responder a los mensajes es distinta. Si no tenemos en cuenta estas diferencias perceptivas podemos asumir unas actitudes y unas respuestas que no existen. Y estas suposiciones pueden ocasionar conflictos y hostilidades inexcusables” (Goldhaber, 1989 p.120), sin embargo para poder llegar a un estadio comunicativos se requiere de un buen líder que cuente con la capacidad de enviar mensajes a un público diverso y generarlos de manera tan adecuada que no exista diferencia de representaciones para determinado trabajo y por supuesto ser tan eficiente en la comunicación que se dé por sentado que la información que comparte es tan clara que sería imposible mandarla al olvido, recordemos que los sujetos se apropian de mensajes cuando le son útiles y desechan los que parecen innecesarios, por lo que en determinado momento la información es confusa y poco efectiva tendemos a olvidar lo requerido, y logran con ello aún sin quererlo un gran conflicto dentro de la organización.

2.3.1 Redes de información

“Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si se incluye a solo dos personas como si incluye a toda la organización” (Golhaber, 1989 p.130)

Es importante no descuidar este tipo de comunicación, ya que resulta de suma importancia determinar el seguimiento de la información, cuando ésta se da de manera formal, es decir siguiendo un organigrama puede ser que sea efectiva y adecuada, sin embargo si esta se distorsiona, es posible hablar de supuestos o de Malos entendidos, lamentablemente dentro de

nuestra organización objeto de estudio, las redes de información operan sin ningún orden, las indicaciones que se giran generalmente son de forma oral, por lo que se van propagando sin ningún cuidado, llegando a crear malos entendidos o bien mensajes que se alejan de la realidad, lo que ocasiona en muchos casos disgusto, resistencia a la colaboración e inclusive deshonestidad, ya que como la información fue a través de medios informales o bien bajo el rumor se tiende a decir que no se está enterado y por lo tanto es imposible cumplir con el cometido indicado.

Redes formales “cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales” (Golhaber 1989 p.131), este tipo de comunicación no se asemeja dentro de nuestro objeto de estudio, pues como bien fue señalado los mensajes no tienen un tinte formal, es decir solo son de manera oral, mencionados en un determinado momento en el que no siempre están presentes todos los actores de la organización, por lo que expone a confusiones o malos entendidos, incluso al grado de no saber si es oficial el mensaje o solo fue un comentario sin importancia que en su momento será formalizado ante todos los empleados, lo que acarrea un clima de confusión y malestar por parte del director escolar. Esto está fuertemente ligado a la deficiencia en la comunicación descendente entendida como “todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados” (Goldhaber, 1989 p. 134).

En cuanto a la comunicación ascendente “mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback, y hacer sugerencias” (Goldhaber, 1989 p.134). Es pertinente señalar que está fuertemente obstaculizada, las decisiones parten de quien tiene la autoridad y no hay cuestionamiento, no existe conversación, las decisiones son tomadas “por quien debe hacerlo”.

Finalmente se retomará la relación de redes informales que operan dentro de la organización “los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como “informales”... los mensajes informales no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas”.(Goldhaber, 1989 p.140) este tipo de relación de redes informales dentro de nuestra organización tiene un alto grado de uso, debido a que la mayoría de los mensajes se transmiten de manera informal, las redes comunicativas informales cobran gran importancia, de hecho la mayoría de las indicaciones fluyen de esta manera, lo que en su momento genera desconcierto y

duda de las actividades que cada elemento de la organización debe asumir, en el capítulo anterior reflexionamos respecto a dicho fenómeno, cuando los sujetos no tienen definida su labor dentro de la institución, de manera formal, tiende a asumir lo que les conviene a intereses personales y no propiamente a los intereses de la institución, si a ello le incrementamos que la información fluye en redes informales, la confusión que se presenta es total y determinante, creando un caos institucional.

La carencia de medios que permitan transmitir la misma información para todos es un problema en el que difícilmente podemos intervenir, sin embargo si aprendemos a comunicarnos dentro de los niveles básicos que marca la comunicación, comunicación interpersonal, será posible evitar malos entendidos y eficientar el proceso de relaciones laborales que fortalezcan a nuestra institución.

2.3.2 La comunicación interpersonal

Es importante referenciar este tipo de comunicación dentro de la Escuela Secundaria “Antonio Machado”, dicha institución no cuenta con medios tecnológicos de ningún tipo, es decir que la única forma de comunicación es a través de la información que se transmite cara a cara o a través de terceras personas, para ello es necesario referenciar a la comunicación interpersonal “Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas, sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interpretación “que tiene lugar en la forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara”. (Fernández 2002 p. 49).

Dentro de la organización la comunicación cara a cara (entendida solo como transmisión de mensajes) es muy común y es de esta forma como se transmiten las órdenes del director hacia los profesores, dicha información debería tener alta efectividad, sin embargo dicha información es parcial, entendida por los sujetos que en ese momento se encuentran en determinado lugar, sin embargo el resto de ellos carecen de la fidelidad de la información pues son avisados a través de redes informales, que en muchos de los casos tienden a distorsionar los mensajes.

Considerando el grado de fidelidad que tiene la comunicación interpersonal, y reconociendo que nuestro objeto de estudio carece de cualquier otro medio de comunicación, resultaría indispensable que los sujetos reconsideraran la importancia que tiene la comunicación cara a cara, y en el momento de hacer uso de ella asumir también la responsabilidad que ello atrae, haciéndola efectiva y eficaz.

Resulta importante declarar que no toda la información que se transmite es errónea o parcial, la estrategia que a partir del mes de agosto se utiliza, es colocar a la entrada de la dirección escolar, los avisos que debe conocer toda la plantilla docente.

A través de dicha estrategia se han logrado disminuir malos entendidos y eficientar la entrega de documentación, o cualquier asunto que implique la relación entre administrativos y docentes. Este tipo de acciones que se buscan dentro de la institución, son el resultado de la búsqueda constante por mejorar el centro de trabajo, vale decir que la orientadora que promovió dicho método acaba de ingresar y por lo tanto buscó su propio medio de hacer saber a los demás lo que a ella le interesaba precisamente que supieran, sin embargo los sujetos que tienen antigüedad dentro de la escuela no tienen dicho interés por nada más que realizar su trabajo y retirarse de la institución.

Resulta importante a nuestra investigación, conocer las razones que los orillan a los sujetos a asumir una actitud de desinterés ante las necesidades de la escuela. No debemos dejar de lado que un sujeto sabe de antemano lo que puede ser capaz de crear (la orientadora de recién ingreso es ejemplo de ello), pero al enfrentarse a los diversos factores que se relacionan con el trabajo cotidiano como son estilo de liderazgo, relación con el resto de los sujetos, la rigidez o bien flexibilidad de la organización así como los acuerdos o bien desacuerdos con el resto de los sujetos, puede hacer que sus intenciones se incrementen o bien disminuyan de manera importante su desempeño laboral.

Aplicaremos una técnica llamada diagnóstico de clima comunicacional a través de la encuesta medidas de discrepancia, misma que nos permitirá conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de los sujetos dentro de nuestra organización.

2.3.3 Selección y aplicación de técnicas AUDICOM.

Para conocer la lógica dentro de la cual se desarrollan los sujetos dentro de la organización, no solo es necesario conocer un proceso de trabajo y el resultado obtenido de él, es necesario conocer el grado de aceptación, integración y comodidad que presenta en su lugar de trabajo, recordemos que “Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos nuestra vida trabajando para organizaciones” (Etzioni, 1986 p.1) por ello es indispensable estar en un lugar en donde el desempeño se logre a partir de acuerdos comunes y metas compartidas, lamentablemente la poca importancia que se da a la comunicación da como resultado que se genere un estrés generalizado, que se considere al trabajo como una carga, más que como la manera de desarrollar las habilidades obtenidas a través de la experiencia, es necesario hacer un ajuste inmediato que termine con este tipo de aseveraciones, para ello es necesario hacer un “chequeo” es decir elaborar un diagnóstico organizacional que refleje las necesidades comunicativas y las priorice con la finalidad de subsanarlas lo antes posible, de lo contrario existen dos posibilidades, que la organización desaparezca o bien, que el costo humano sea tan alto que solo se cumpla con determinada labor y no se tenga mas aspiración que recibir un sueldo quincenal que medianamente solucione las necesidades de cada empleado.

Ese diagnóstico del que se habla se realizó dentro de nuestra organización, el objetivo es tener los elementos que nos permitan entender la compleja realidad que se presenta dentro de nuestro objeto de estudio

Para tal efecto se llevo a cabo una técnica llamada: diagnóstico de clima comunicacional, mediante la encuesta medidas de discrepancia, esta técnica se enfoca a “ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben... el propósito es medir la exactitud del proceso comunicativo y el grado de aceptación de los empleados” (Timm, Paul, 1986 p.1).

Para la aplicación de esta técnica se pidió a los profesores horas clase contestar a un cuestionario conformado por 35 preguntas, en ellas existe una escala numérica del 1 al 7, de acuerdo al siguiente orden:

- 1- en muy fuerte desacuerdo,
- 2- en fuerte desacuerdo,

- 3-en desacuerdo,
- 4- sin opinión,
- 5- de acuerdo,
- 6- en fuerte acuerdo y
- 7- en muy fuerte acuerdo.

En cuanto a los directivos (director escolar y orientadora) se pidió que contestaran el mismo cuestionario, solo que se solicitó que lo hicieran considerando no su opinión personal, sino la opinión que consideran tendrían la mayoría de los empleados bajo sus órdenes, se siguió exactamente la misma escala numérica y orden de ella.

A continuación se presenta la encuesta aplicada a los profesores horas clase y los directivos de la institución.

CLIMA COMUNICACIONAL ENCUESTA “MEDIDAS DE DISCREPANCIA”

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en la Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado”. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

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

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

1 2 (X) 3 4 5 6 7

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

CUESTIONARIO

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

3.-Los maestros deberían sentirse libres para discutir con el director u orientadoras a cerca de cualquier problema de empleo en la escuela...

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

10.-Los maestros deberían ser informados de problemas de su propio ambiente de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

11.-Cuando la dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios...

1 2 3 4 5 6 7

12.-Los maestros bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo

1 2 3 4 5 6 7

13.-Es obligación del orientador solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa...

1 2 3 4 5 6 7

14.-La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del maestro

1 2 3 4 5 6 7

15.-Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía...

1 2 3 4 5 6 7

16.-La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo

1 2 3 4 5 6 7

17.-El maestro se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a la supervisión escolar para asuntos de su contratación...

1 2 3 4 5 6 7

18.-Los maestros deberían ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la escuela

1 2 3 4 5 6 7

19.-Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización...

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

21.-El maestro debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados

1 2 3 4 5 6 7

22.-La efectividad en la comunicación interna puede mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de trabajo en el aula...

1 2 3 4 5 6 7

23.-la dirección debería comunicar a los maestros todos los asuntos que involucran a la escuela, que afectan el desarrollo de su trabajo y a su imagen pública...

1 2 3 4 5 6 7

24.-Los maestros deberían tener una información continua a cerca de las indicaciones de la supervisión escolar que afectan a la escuela...

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

27.-Si se presenta un problema en el que el maestro quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la escuela ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1 2 3 4 5 6 7

28.-¿deberían los maestros sentirse libres de discutir con las orientadoras a cerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1 2 3 4 5 6 7

29.-La mayoría de los maestros quieren saber más a cerca de la escuela de la cual forman parte

1 2 3 4 5 6 7

30.-Esta escuela tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus maestros

1 2 3 4 5 6 7

31.-Los maestros deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la escuela para obtener un mejor desempeño en su trabajo

1 2 3 4 5 6 7

32.-La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los maestros

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

34.-Los maestros deben estar bien informados de los productos y servicios de la escuela

1 2 3 4 5 6 7

Es importante mencionar que a cada una de las respuestas le corresponde un valor, del 1 al 7, por lo que si un empleado considera que está **en muy fuerte acuerdo** se considera su respuesta con valor de 1 y otro empleado considera que está de acuerdo, a dicha respuesta le corresponde un valor de 7, de tal suerte que al llenar el cuadro de clima comunicacional dichos valores serán sumados.

Vaciado de la encuesta

Para la evaluación de respuestas se realizó un cuadro de siete columnas, en ellas se colocaron valores numéricos que se obtuvieron como se detalla:

Columna 1 secuencia numérica de las preguntas que contiene la encuesta aplicada, (1-35)

Columna 2 suma de todas las respuestas de los empleados en forma numérica (de 1 a 7), entre el número de empleados que se encuestó, se saca un promedio.

Columna 3 se aplica el mismo mecanismo de la columna número uno, ahora retomando solo las respuestas de los directivos.

Columna 4 se efectúa una resta entre las columnas 1(promedio de empleados) y 2 (promedio de directivos)

Columna 5: de acuerdo a los resultados obtenidos en la columna número 4, se asigna un nuevo valor según la escala de valores que propone Timm Paul

De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 5.00	5

Columna 6: una vez asignado el nuevo valor, se le sumará nuevamente una unidad de error adicional (valor asignado + 1)

Columna 7: se realiza una suma entre los valores numéricos de las columnas 4 y 5

Si el resultado de la columna 7 (error del supervisor) arroja un valor numérico de 3 o más, nos indica un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata y entre más alto sea este número es potencialmente mas peligroso el mal entendido. (Timm Paul 1986).

A continuación presentamos los valores que se obtuvieron una vez aplicada la encuesta y elaborando el proceso señalado en el punto anterior.

CLIMA COMUNICACIONAL, ENCUESTA MEDIDAS DE DISCREPANCIA

aspectos de la escala	promedio del empleado	promedio del supervisor	diferencia	unidad de error	error adicional	promedio de error del supervisor
1	3.8	3	-0.8	0	1	1
2	6.5	6	-0.5	0	1	1
3	6.5	6.5	0.0	0	1	1
4	5.0	3.5	-1.5	1	1	2
5	3.0	3	0.0	0	1	1
6	6.5	6.5	0.0	0	1	1
7	6.5	6.00	-0.5	0	1	1
8	6.0	6.5	0.5	0	1	1
9	7.0	6.5	-0.5	0	1	1
10	5.5	6	0.5	0	1	1
11	6.0	4.5	-1.5	1	1	2
12	5.5	7	1.5	1	1	2
13	5.5	6.5	1.0	1	1	2

14	5.5	7	1.5	1	1	2
15	5.8	7	1.3	1	1	2
16	5.8	6.5	0.8	0	1	1
18	5.8	7	1.3	1	1	2
19	6.0	6.5	0.5	0	1	1
20	5.3	6.5	1.3	1	1	2
21	5.3	5	-0.3	0	1	1
22	5.8	7	1.3	1	1	2
23	5.5	6.5	1.0	1	1	2
24	5.8	6.5	0.8	0	1	1
25	5.5	3	-2.5	2	1	3
26	5.3	6.5	1.3	1	1	2
27	6.0	7	1.0	1	1	2
28	5.0	7	2.0	2	1	3
29	5.0	5.5	0.5	0	1	1
30	4.5	6.5	2.0	2	1	3
31	5.0	7	2.0	2	1	3
32	6.0	7	1.0	1	1	2
33	5.8	6.5	0.8	0	1	1
34	6.0	6	0.0	0	1	1
35	6.0	7	1.0	1	1	2

Una vez aplicada la técnica medida de discrepancia, se encontró que solo en cuatro de los 35 cuestionamientos se encuentra un problema de comunicación grave, con un puntaje de **3**, la gran mayoría se coloca en el valor numérico **2**, ahora bien en lo que respecta a los cuestionamientos considerados como discrepancia se encuentran:

Número 27 Si se presenta un problema en el que el maestro quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la escuela ¿debería sentirse libre de hacerlo? (pregunta que refleja autonomía)

Número 30 Esta escuela tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus maestros... (Canales de comunicación)

Número 32 La difusión informativa y noticiosa en la escuela es indispensable para construir un sentimiento de participación en los maestros... (Participación)

Número 33 La participación activa de todos los maestros es esencial para el éxito de la comunicación interna en la escuela... (Comunicación interna)

Es evidente que los profesores identifican la necesidad de que existan mecanismos que faciliten la comunicación dentro de la organización, saben de la importancia que tiene ser reconocidos, considerados como elementos importantes, que se les otorgue autonomía para poder

tomar decisiones que beneficien su labor dentro de la institución. La participación activa dentro de la organización es fundamental, mencionamos dentro del primer capítulo que se observa un organigrama solar, en el que el director es el centro de las decisiones, y solo lo que el certifique, es lo que se puede y debe hacer. El profesor busca que su opinión sea respetada y valorada, que las decisiones que tome sean asumidas con respeto y no reprochadas y reprendidas por la jerarquía de la institución.

Resulta importante mencionar que el profesor es quien convive con los alumnos la mayoría de tiempo, y por lo tanto es él el indicado para darle solución a cualquier evento, sin embargo es necesario acudir con las orientadoras o el director para pedir “autorización” y aplicar una sanción, lo que resulta demasiado engorroso y molesto.

Es un tanto aventurado, pero una posible propuesta de solución a dicho problema comunicativo, es lograr que los docentes establezcan un mecanismo comunicativo interpersonal, que los costos psicológicos sean reducidos, a través de un ambiente cordial, una retroalimentación positiva y de apoyo mutuo. Que el hecho de presentarse a laborar sea más que cumplir con una jornada de trabajo, la satisfacción de brindar un servicio que debe ser reconocido como un trabajo productivo, valioso y necesario para lograr una sociedad en busca del ideal de justicia social.

2.3.4 Diagnóstico

Dentro de este apartado establecemos que son los sujetos quienes juegan un papel imprescindible dentro del funcionamiento de toda organización, son ellos quienes definen la manera en que se interrelacionan con el resto de los individuos, ellos son la organización. Esto se puede considerar como el elemento más trascendental del presente capítulo, ya que hasta ahora sólo se había hablado de la estructura formal y el entorno de la institución.

Logramos identificar que los costos más representativos se encuentran en el temporal y psicológico, generando un efecto negativo en el desempeño del trabajo y el poco compromiso de los sujetos hacia la institución. determinamos que la comunicación interpersonal esta deteriorada, lo que genera desacuerdos y trabajo aislado, convirtiéndose en una de las causales que genera el problema encontrado a través de los diagramas de flujo analizados en el capítulo anterior, y que es la entrega impuntual de la información requerida por la supervisión escolar.

A través de una técnica cuantitativa (encuesta medidas de discrepancia) logramos conocer algunas de las representaciones que los sujetos se construyen a partir de las experiencias dentro del lugar en el que desempeñan su labor, las deficiencias que encuentran y las necesidades que son comunes entre ellos y que al no ser atendidas terminan por aislar al individuo, mismo que solo se concreta cumplir su labor (cubrir las horas por las que está contratado), y retirarse de la institución.

Concluimos que entre los sujetos existe un desarraigo importante con la institución para la que laboran, identificamos necesidades que deberían ser atendidas por el director escolar con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, en donde las representaciones de los docentes juegan un papel imprescindible para el sano funcionamiento de la institución.

Dentro de éste capítulo se insiste en que los sujetos deben ser tomados en cuenta, su trabajo debe ser reconocido y no solo para el desarrollo de su trabajo, sino para sustentar la representatividad de la escuela dentro de la zona escolar, con ello lograr mayor matrícula, mayor estabilidad y por lo tanto competitividad ante las escuelas oficiales que rodean a la organización.

Es necesario señalar que los sujetos no actúan individualmente, sino conformándose en grupos, colectividades pueden influir en el trabajo cotidiano, con lo que tendrán la posibilidad de modificar y decidir dentro de la organización, sin embargo para ello se requiere la disposición al trabajo comunicativo, es decir aprender a comunicarse, a negociar acuerdos que les permitan modificar la labor aislada que hasta ahora priva en la organización. En el siguiente capítulo abordaremos la estructura comunicativa y el papel fundamental que juega para lograr el buen funcionamiento dentro de la institución educativa.

CAPÍTULO 3

COMUNICACIÓN Y COMPLEJIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA “ANTONIO MACHADO”

Dentro de cualquier organización es necesario considerar a los sujetos no solo como piezas estratégicas y necesarias para estructurar un tablero dentro del cual, el que mueve esas piezas, define que lugar ocuparán y bajo que método se tendrán que desplazar; la organización es el conjunto de seres humanos que se relacionan y transmiten significados útiles para el desarrollo de una institución y el buen desempeño de la misma.

A través de la convivencia y la influencia que recibimos de los otros sujetos, determinamos nuestro propio proceso de formación como personas, Manuel Martín Serrano menciona que la “organización es conversación y de cómo se da ésta entre sus miembros depende la supervivencia de ella” (Serrano, et al, 2001 p.58) , sería imposible abandonar la premisa de considerar que formamos parte de una sociedad con la necesidad de cumplir objetivos comunes, y es necesario brindar elementos mínimos para facilitar el cumplimiento de ellos.

Ahora bien, todo esto nos implica pensar que organización es una unidad social, coordinada, consiente, que funciona con relativa constancia a fin de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Es precisamente lo que se requiere dentro de nuestro objeto de estudio, trabajar de tal manera que se constituya una relación que permita cumplir fines comunes y esto se podrá llevar a cabo siempre y cuando estemos dispuestos a aceptar que el proceso comunicativo es indispensable y que se requiere aprender a vivir en comunidad, con sujetos a nuestro alrededor que nos ayuden a con-vivir y no a “con-morir” dentro de la organización.

Es necesario interactuar comunicativamente, para unificar representaciones que nos llevaran necesariamente a formular consensos, mismos que permitan abrir el camino del entendimiento y el acuerdo.

Ahora bien, si la institución es capaz de tener las mismas representaciones y por lo tanto llegar a consensos, se pueden permitir modificar formas de trabajo “viciado” y se podrán proponer formas innovadoras con cambios específicos que permitan perfeccionar el sistema que ahora mismo funciona; para ello *no* será necesario cambiar radicalmente, solo se requiere transformar ciertos parámetros de comportamiento que posibiliten promover la interacción entre los individuos y la eficacia comunicativa en ellos.

Habría que puntualizar que “Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones” (Etzioni, 1986 p. 1), una vez entendida la magnitud de la organización dentro de nuestra propia forma de vida, lo que nos resta es aprender

a vivir de ésta forma y en constante comunicación para poder lograr mas que sobrevivir, vivir en común acuerdo. Ahora, es cierto que la comunicación busca acuerdos entre los diferentes actores, sin embargo este entendimiento depende de la voluntad del otro, pues es él quien interpreta el mensaje y decide si opera o no, si se integra o no al cumplimiento del objetivo de la organización.

Para ello es necesario hacer un acercamiento a la acción comunicativa, con el propósito de identificar la relación que se da entre los sujetos que habitan a la institución y la incidencia que tiene la comunicación para el logro de objetivos. En este apartado se utilizan conceptos y herramientas de investigación cualitativa para detectar y diagnosticar problemas comunicativos asociados al problema medido dentro del primer capítulo, así como completar el diagnóstico al que se llegó en el apartado anterior. Se expone la importancia de la comunicación e información dentro de la institución y el papel que juega en los conflictos que ahí se generan. Se aplica una sesión de grupo, con lo que es posible detectar las diferentes percepciones y representaciones de la realidad en la organización, no debemos olvidar que ésta se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que ahí se desempeña

3.1 Problemas y conflictos informativo-comunicativos.

A través del diagnóstico de clima comunicacional, mediante la encuesta medidas de discrepancia (técnica cuantitativa), fue posible observar algunas características que infieren en el desarrollo del trabajo cotidiano de los actores dentro de la organización, encontramos que la información que se genera es de forma descendente, la oportunidad de diálogo para llegar a acuerdos comunes es prácticamente nula, el proceso de retroalimentación entre el nivel jerárquico y los actores de la organización es considerablemente reducido, puede ser que exista, pero solo con tintes superfluos y sin gran relevancia dentro de la institución, no implican más que el trato de quien dirige y quien obedece, los sujetos se ven inmersos en un estadio de negación para la contribución al trabajo, ciertamente se cumple con lo establecido y lo entendido, debido a la naturaleza de la organización, pero cuando se requiere de trabajo fuera de horario se tiene una gran apatía y enojo, considerando que se cumplió con una jornada establecida y no hay obligación de laborar más, aún cuando esto permite el intercambio de información respecto al mismo desempeño laboral.

Es interesante relacionar este tipo de actitudes con la poca comunicación que existe entre los sujetos, utilizando a la comunicación como “el proceso que hace uso de representaciones que intercambian Ego y Alter seleccionando distintas sustancias expresivas, mediante un trabajo expresivo, en donde alter reconstruye las señales como estímulos de Ego mediante un trabajo receptivo guiado también por representaciones” (Serrano, et al. 2001), debemos recordar que cualquier forma de organización se formula a partir de una estructura humana que se ve influida por el comportamiento de cada uno de los actores que la habitan y si entre ellos no hay un común acuerdo difícilmente se logrará una acción colectiva común.

Ahora bien, si consideramos la inexistencia del común acuerdo y la falta de diálogo que los actores mantienen, tenemos como resultado una organización que solo funciona por inercia al desempeño diario, en el que no es posible encontrar voluntad y apego al trabajo docente de la institución educativa.

Debemos considerar que las organizaciones no pueden ser estructuradas si no se parte de los sujetos y las diversas relaciones que se construyen a través de ellos, es decir de sus interacciones.

3.1.1 La complejidad organizacional

Encontramos que nuestra organización está seriamente deteriorada en cuanto la estructura comunicativa, abordando a la comunicación en cuanto a que ésta “presupone al menos dos conciencias dispuestas a comunicarse y a participar de un orden” (Luhman, 2005 conocimiento y sociedad. Com), orden en el cual dos o más personas intercambian información con un objetivo determinado. En las organizaciones dicha comunicación debería estar soportada por la estructura formal, sin embargo si dicha estructura no permite el paso adecuado de la información o bien carece de los instrumentos necesarios para hacerla llegar a su destino, la comunicación se convierte en inapropiada, puede desviarse, distorsionarse o **no** ser oportuna generando así malos entendidos.

Bajo la teoría de Niklas Luhman, en su obra la Sociología de la Complejidad, la comunicación es una posibilidad que tienen los seres humanos para disminuir malos entendidos y, la calidad con que un individuo realiza una tarea, se relaciona con su disposición a poner en común y completar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo. Por eso es fundamental la comunicación, que implica iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar dudas,

prestar atención a escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista y aceptar la diversidad de pensamiento y conductas.

Dentro de la organización es necesario reconocer que los sujetos son un producto y a su vez productores de la propia organización, de tal suerte que ésta no puede existir sin la presencia de la diversidad de actores que en realidad son generadores potenciales de la misma, quienes dirigen el funcionamiento, la eficiencia de la organización son los denominados “alteres” ya que son los que determinan la existencia y funcionalidad del proceso productivo, bajo este punto de vista “Ego” (administración) se convierte en el receptor que está a expensas de “alter” quien determina su hacer y por lo tanto la eficacia y eficiencia de la organización.

Sin embargo es evidente que la propia organización, entendida como el que dirige, se encarga de intervenir y no reconocer el poder que la propia estructura mantiene, sometiéndola y haciéndole creer que la fortaleza proviene de quien dirige y quien se encarga de proveer lo material y obviamente lo económico, “Los miembros de toda organización viven en un doble enlazamiento, están sujetos a la cadena vertical, la jerarquía, que los *vence-impone* y están entramados en la red horizontal de los grupos, que con-vencen” (Serrano, et al, 2001, p.51).

Es importante evidenciar que los sujetos que estructuran a la organización son todos aquellos que se relacionan para cumplir un fin común, que interactúan bajo una misma percepción para construir una realidad, sin embargo es muy común que estas sean en un momento determinado intervenidas por las percepciones del otro, lo que provoca una serie de malos entendidos y es precisamente la propia comunicación la encargada de administrarlos de tal forma que estén bajo un parámetro controlado de tal suerte que no sean radicales y recaigan en un conflicto.

“La comunicación al estabilizarse genera la suficiente certidumbre sobre si misma como para poder aislarse de su entorno y constituirse en un orden autónomo inagotable. Los individuos no ofrecen esta garantía de estabilidad debido al alto grado de contingencia que presentan sus decisiones y sus acciones, muy difícilmente las conciencias pueden coincidir, para ello se requiere de un elemento intermedio que establezca e indique las orientaciones posibles reduciendo así la contingencia de las decisiones individuales a un nivel que pueda ofrecer mayor garantía de estabilidad, este elemento es la comunicación” (Luhman, 2005 conocimiento y sociedad.com).

3.1.2 Subjetividad, percepción y acción

Manuel Martín Serrano señala a la comunicación como “la capacidad que tienen los seres vivos para interactuar por la vía del intercambio de información” (Serrano, 1991 p.83), sin embargo resulta que este fenómeno no es fácil, encuentra su complicación en el preciso momento en el que es necesario involucrar las distintas percepciones que se formulan a partir de ese intercambio de información que construye una realidad, y para que esta realidad sea compartida debe existir un previo acuerdo que la estructure, la formalice, esto solo es posible a partir de nuestra propia experiencia y el grado en que esta experiencia sea compartida. Es necesario que los actores que se relacionan en el proceso comunicativo estén en una misma “frecuencia”, que las ideas que se estructuren estén dentro de un marco de referencia compartido, en el momento en que éste marco de referencia no coincida, la comunicación vendrá a ser deficiente o nula.

Las características que cada uno de los actores posee determinan las diferencias y las dificultades para comunicarse, el hecho de no compartir un mismo marco de referencia, el carecer de instrumentos adecuados y hasta el mismo contexto en el que se desarrollan los actores generan diferencias considerables y finalmente conflictos comunicativos.

La fenomenología habla de que los actores de la comunicación construyen una realidad a partir de sus interacciones con otros seres humanos lo que viene a construir una realidad colectiva percibiendo lo que está a nuestro alrededor.

Abraham Moles construye un modelo en el que ubica a las categorías perceptivas de los seres humanos, plantea tres mundos, uno dentro del otro, el primero es el mundo propio (Umwelt) el del sujeto que construye su mundo, lo que él percibe; el segundo es el que circunscribe el mundo intermedio (Merkwelt), el mundo compartido con los demás y el último que encierra a los otros dos es el mundo lejano (Fernwelt), lo que se intuye que está ahí por medio de los sentidos.

Dentro estas categorías perceptivas del mundo se mueven los seres humanos, que no solo tiene que ver con los sentidos sino con la experiencia y la conciencia.

En un primer momento el ser humano actúa por lo que percibe, lo de lo que se apropia y construye para sí mismo, sin embargo es necesario, como ser social, relacionarse con el otro, que a su vez cuenta con su propia percepción, negociar y compartir conocimientos para construir una realidad a través de los roles que cada uno deba asumir.

Las acciones de los sujetos deben estar dirigidas a un mismo fin, desde el momento en que se formulan la primera representación y se apropian de ella. En las organizaciones es necesario tener bien definido el objetivo a perseguir y lograr que los sujetos lo asuman como propio, de tal suerte que al compartirlo con el resto sea un acuerdo mutuo y fácilmente alcanzable en un futuro próximo. El único tiempo que existe es el futuro pues el presente se trabaja para él.

La percepción diferencia a los sujetos, a partir de ésta se produce la información que permite a su vez la comunicación, sin embargo si la percepción del otro no coincide con la propia se genera conflicto.

3.2 Importancia comunicativa de las representaciones.

Los actores dentro de una organización son diferentes en cuanto a esencia, esa diferencia es precisamente la que propone acuerdos o bien genera conflictos, en muchos casos el quiebre organizacional sucede porque sujetos que la estructuran no llegan a un común acuerdo a través del único intermediario posible que es la comunicación.

Para que la comunicación resulte efectiva y sea un correcto intermediario entre los sujetos, diferentes en esencia, es necesario hacer uso de representaciones que permitan estructurar una misma realidad o por lo menos girar en torno a fines comunes, “Las representaciones surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad (Durkheim, 68). Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones.”(Revilla, 2001 p. 10) una vez identificados y compartidos los símbolos de los que van a hacer uso para comunicarse, el sujeto estará en un acuerdo mutuo sobre la realidad que está dispuesto a vivir.

Cuando las representaciones no son similares y los actores que participan activamente dentro de cualquier organización establecen relaciones formales e informales, se agrupan según características y afinidades, con el propósito de obtener beneficios de índole laboral o personal, se convierten seres individuales y con características particulares, cada uno de ellos percibe o se forma representaciones del otro, e incluso de la propia organización, de manera diversa, lo que puede generar conflictos sobre un mismo evento o forma de interactuar, pues cada uno actúa de acuerdo a la forma en que se representa su mundo, “las personas son sujetos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinado e individuos que tienen ciertas percepciones, motivaciones que expresan valores, actitudes y habilidades, es decir intereses”(Ávila, 2000, p. 50).

Las representaciones son “ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser “sociológicamente” representaciones deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social” (Revilla 2001, p.7). Las representaciones tienen que ver con la ideología que ofrece una versión reconocida de cómo funciona la sociedad o aspectos concretos de ella, las representaciones se expresan de manera más o menos clara a partir de situaciones o fragmentos de la realidad social.

“Los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo que quiere decir que aprenden a interactuar socialmente. Modelos aprendidos por varias vías, como la familia, la escuela, comunicación; todas instituciones enculturadoras, por eso el modelo antecede o se antepone a las vivencias, para cuando los individuos llegan a sus primeras interacciones ya van sujetos a los modelos que representan esas relaciones primerizas” (Revilla, 2001, p. 11).

La realidad y el mundo se construyen por acuerdos, porque los sujetos son seres sociales, cuando éstos llegan al mundo ya se encuentra a ese mundo construido, lo que se busca es negociar de manera permanente el concepto propio e individual de la realidad.

Cada sujeto cuenta con percepciones distintas de la vida, la realidad y del entorno en el que se desenvuelve, sin embargo es necesario llegar a un consenso, un acuerdo mutuo para que a través de representaciones similares se pueda construir una realidad común en donde la comunicación juega el papel más importante.

3.2.1 Metodología para la investigación de las representaciones

Para abordar este apartado es necesario remitir la intencionalidad que tienen los sujetos para ponerse en común con el resto de los actores dentro de la organización, para ello es necesario contar con referencias comunes que permitan reconstruir o bien interpretar la realidad que los relaciona y que los hace comunes al otro.

La subjetividad es el elemento esencial que permite evidenciar lo que el actor piensa, siente y representa dentro de la o las organizaciones de las que es partícipe, lo que se pretende a través de la interpretación es permitirle la libertad de expresión que requiere, sin condicionamientos que obstaculicen la realidad que pretende demostrar y de la que posiblemente se ve reprimido a evidenciar por pertenecer a un núcleo que gira bajo conveniencias y condicionamientos, esto es muy común dentro de las organizaciones en donde la calidad del

empleado se ve medida por la cantidad de producción y no por la calidad de vida que tiene el empleado como sujeto y no como objeto de trabajo.

Cuando la organización no considera la calidad de vida del empleado, como un sujeto con necesidades, creencias, deseos, sentimientos, etc., se encuentra inmersa en un mundo en el que genera malestar y falta de compromiso para el logro de metas, es necesario entonces que la organización reflexione y de sentido real de lo que los sujetos hacen, ya que cuando el propio actor desconoce el sentido de su hacer cae en la enajenación, en la simple producción como máquina preprogramada al trabajo.

Para poder analizar la lógica en la que se relacionan los actores, comunicativamente, dentro de una organización, es necesario no solo analizar el desarrollo de los procesos de producción, sino, bajo la lógica que plantea Ortí “conocer sus propios discursos en situaciones de comunicación más o menos controladas como las que presuponen las entrevistas abiertas o semidirigidas o las discusiones de grupo” (Ortí, 1986 p.195).

Dichas técnicas son herramientas de perfil cualitativo, en ellas lo que se pretende es descubrir precisamente esas representaciones que el sujeto se formula a través de las percepciones de su entorno, la organización, para ello es necesario definir estas técnicas como “técnicas de observación directa” (Ortí, 1986, p. 195) en las cuales lo que se busca es “analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de las conductas y representaciones de los sujetos y/o grupos investigados” (Ortí 1986, p.195), a diferencia de las técnicas cuantitativas a las que se asigna un valor numérico y un análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en los sujetos investigados.

Señala Ortí que “la aproximación cualitativa, informal o abierta determina la autodeterminación expresiva de los sujetos en una discusión de grupo, pretende crear una auténtica comunicación: es decir, una comunicación multidimensional, dialéctica y (eventualmente) contradictoria, entre el investigador y el grupo investigado; situación en la que los “receptores” son a su vez “emisores” de mensajes y pueden reformular las preguntas planteadas por el investigador”. (Ortí, 1986, p.196).

3.2.2 Diseño y aplicación de grupos de discusión

Para efectos de nuestra investigación y con la finalidad de obtener información útil que nos permitiera identificar las diferentes representaciones de los actores, se buscó aplicar la técnica cualitativa llamada grupo de discusión, sin embargo debido a las condiciones de aplicación, dicha técnica se vio alterada convirtiéndose en un intercambio de opiniones entre los actores de la organización, las condiciones fueron las siguientes:

Asistieron nueve sujetos, siete docentes horas clase y dos restantes que fungen como orientadoras. Dichos asistentes se conocen de años a tras por la antigüedad dentro de la institución, dato que se especifica en el primer capítulo.

La reunión se llevó a cabo fuera de la institución escolar, en un espacio amplio pero que no contaba con cámara de video, por lo que fue necesario utilizar una casera, misma que fue evidente para los sujetos participantes.

El moderador fue un integrante de la misma institución, sin embargo a través de la reunión se convirtió en una participación ordenada, en la que se solicitaba la participación a toda la audiencia en general.

La duración fue de una hora con cuarenta y tres minutos.

Al término de la reunión se concluyeron los temas y los participantes solicitaron realizar dichas reuniones de manera frecuente para dar seguimiento constante a las diversas problemáticas de la organización. Sin embargo por tiempos limitados de investigación sólo fue posible realizar una de ellas.

Ahora bien, se buscó no predisponer a los asistentes sobre tema alguno, para así poder identificar la percepción que los sujetos tienen de la comunicación e información en el desempeño de la organización.

“Mediante ésta técnica libre o abierta, se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o discurso básico sobre la realidad social de la clase social o estrato, representado por los sujetos reunidos, para mejor interpretar en su contexto la valoración motivacional afectiva (y lo mas profunda posible) del tópico investigado por el grupo, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como –en último término- la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes”. (Orti p. 1986 p.199).

En los grupos se establece una relación afectiva entre los asistentes con la finalidad de obtener la información que los sujetos en otras condiciones no proporcionarían.

El grupo de discusión tiene como objetivo central reunir toda la información que los actores se representan al respecto de los problemas comunicativos-informativos con que cuenta la organización. El tema para iniciar fue la organización dentro de la escuela, en las siguientes páginas se muestran fragmentos de los temas que nos interesa señalar y que se sucedieron como resultado del grupo de discusión que se llevó a cabo con los profesores de la institución educativa.

Una vez realizada la sesión se analizó y se depuró, de tal suerte que fueran determinados aquellos tópicos en los que los sujetos coinciden y dan mayor importancia.

3.2.3 Análisis de resultados sobre las interacciones y conflictos detectados a partir del discurso.

Una vez obtenida la información que los actores de la organización produjeron, a través del discurso, encontramos mucho de lo que genera la falta de acuerdos, es identificable que los profesores, de manera general, están en búsqueda de acuerdos que permitan hacer a la organización un lugar en donde sea tomada en cuenta su participación y no solo someterse a las reglas establecidas de manera personal y seguirlas más que por convicción por determinación.

Se consideraron cuatro tópicos que fueron los que más se repiten y en torno a los cuales se desarrolla la conversación, éstos son los siguientes:

- LIBERTAD DE ACCIÓN
- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
- ACUERDOS
- RESPONSABILIDADES

Realizamos una interpretación de ellos a partir de los propios comentarios que los sujetos externaron en la mesa de discusión.

En cuanto a *libertad de acción*, encontramos que los actores buscan cualquier elemento que les permita obtener autonomía en su hacer cotidiano, la mayor parte de la conversación versó en torno a la disciplina, que para el investigador, en un inicio, le pareció inadecuado. pero que sin embargo al transcurso de la lectura, este tema fue solo uno de los que, en este ciclo escolar, les permitió expresar la necesidad de la existencia de un parámetro (reglamento interno escolar), dentro del cual, el profesor pueda determinar y aplicar una estrategia de trabajo, que permita tener un control dentro de las materias que imparte, ya no tanto del propio acontecer de la institución,

si no por lo menos en las horas en las que le corresponde desarrollar su labor, se manifiesta a su vez el hecho de que el director escolar ahora ya permite, sorpresivamente, que el profesor y orientadoras actúen como lo indica el documento, es decir no es un reglamento creado para el archivo, es un documento que será de uso escolar y que será respetado.

Actor 1 – “No había un reglamento en el que nos podíamos basar, pero ya hay uno y veo que tienen más libertad de ejercerlo”.

Actor 2 – “Lo que debemos quedar es si lo vamos a asumir con responsabilidad, y se nos va a derogar cierta confianza o autoridad ante el grupo”.

Actor 3 – “Jaime no quiere que nosotros mandemos a los niños a la orientación”

Actor 4 – “Yo si puedo manejar a los grupos, utilizo mis correctivos y todos ya saben a lo que se atienen si no trabajan”.

Actor 5 – “Jaime me sorprende, ha estado apoyando más, a ustedes (orientadoras) les está dando más libertad para apoyar ese reglamento”.

Actor 6 – “Yo creo que nosotros debemos tener criterio propio y poder establecer como nos funciona a nosotros”.

El segundo tópico abordado fue *comunicación e información*, en el se identifica la desconfianza que existe entre los compañeros de trabajo, se realiza el trabajo de manera tan mecánica que no existe una relación que permita confiar en el apoyo que pueden proporcionar los compañeros de trabajo, se cuestiona hasta que grado es posible contar con un apoyo que beneficie al desempeño laboral, beneficio que implica tanto a los docentes como a las orientadoras, en cuanto a la disminución de carga de trabajo y distribución del mismo, entre el profesor y las orientadoras, que vienen a ser parte del administrativo escolar.

Actor 1 – “Que las compañeras nos digan si nos van a dar su apoyo”.

- “Lo que falta es comunicación entre orientadoras y nosotros”.

Actor 3 – “No se si las asesoras crean que las estamos haciendo a un lado, o les estemos quitando ciertas funciones o vean que es un apoyo, un beneficio, respetando sus funciones”

Actor 4 – “Es ahí la falta de comunicación, de entendimiento, en que era por número de lista”

Actor 6 – “Yo hice un cambio y les explicaba las razones por las que lo hacía”.

Actor 7 – “El tema debería ser la comunicación, es decir lo que está entorpeciendo que nuestro trabajo sea el adecuado”.

-“Entre más informados estemos, como que sería más ventajoso”

-“Ahí está nuestra falla... que no estamos en comunicación, en contacto”.

Ahora bien esta falta de comunicación, interacción entre individuos obstaculiza el buen entendimiento y la distribución adecuada de tareas, se identifica la necesidad de un común acuerdo, pero la comunicación está tan deteriorada que solo se resume en un intercambio obligatorio de “pareceres”. Sin embargo identificamos que tanto el administrativo como el docente reconocen que no hay entendimientos y el alumno, así como cualquiera que esté inmerso en la institución educativa, identifica esa falta de información, misma que aprovecha para justificarse o confundir a cualquiera de las dos partes, docentes y administrativos, creando un conflicto que genera malos entendidos, mismos que nunca o rara vez serán aclarados o comentados para su sana solución.

Acuerdos: En este apartado podemos identificar que debido a la falta de comunicación, no fácilmente se puede llegar a un común acuerdo, se identifica que todos los actores asumen su propia realidad e interpretan según convenga a sus intereses, se establece una “norma acordada entre todos” y resulta que cada uno la asume como cree que debe hacerlo, en el momento de recuperar ese acuerdo hay una diversidad de entendimientos, los acuerdos se retoman en los cursos bimestrales de profesores, pero se toman de manera apresurada porque ya se excedió el tiempo destinado al curso, porque no quedan claramente establecidos, porque no se asigna a un responsable de verificar su cumplimiento, y lo que corresponde a un documento escrito (reglamento) no se lee y no se interpreta de la misma manera, generando una diversidad de entendimientos y por lo tanto de aplicación distorsionada del mismo, todo ello generado por la falta de consenso, acuerdo y fines comunes.

Actor 1 – “Es responsabilidad de todos conocerlo (reglamento interno), saber como aplicarlo y como apoyarnos con ellas (orientadoras)

- “Es fácil se puede convenir que otro profesor se quede tarde, lo importante es ponerse de acuerdo en horarios”.

Actor 2 – “Hay que empezar por ajustar individualmente”.

Actor 3 – “El reglamento contempla cuando se sale de clase, exponer en esa clase, pero si ya es repetitivo, ya se puede aplicar otra situación”.

Actor 5 – “Lo que se tiene que acordar es como debemos dirigirnos, si va a ser totalmente apegado a ese reglamento o va a ver algunos cambios”

Actor 6 – “Si, eso precisamente que queden establecidos”.

Actor 8 – “Tenemos una falta de costumbre de llegar a acuerdos”.

- “Los acuerdos son tan apresurados, que no son acuerdos que se formalicen”.

Finalmente en cuanto a la **Responsabilidad**. Encontramos a los sujetos consientes de lo que les corresponde asumir, sin embargo también es visible la falta de compromiso que cada uno de ellos ejerce en la institución, es posible que todo ello sea consecuencia de los tópicos anteriores, por lo que cada sujeto se “encierra” en su mundo, su realidad y no permite que le sea invadido con lo que a su parecer le corresponde al de al lado, y en los casos en los que se pueda evadir seguramente lo hará, ahora bien dentro de nuestro grupo de discusión se encontró la disponibilidad al cambio, se sugirieron formas de acción que permitieran llegar a un consenso ,a través de él, mejorar la calidad de trabajo y a su vez de vida para el docente, las intenciones existen, lo verdaderamente importante ahora es aprender a comunicar, a llegar a acuerdos que puedan cumplirse y que exista el compromiso a ello, sin olvidar que dentro de la organización hay *sujetos no objetos de trabajo*.

Ahora bien haciendo un análisis general, de acuerdo a los comentarios de cada actor, se identifica que hay mucho interés por apoyarse del reglamento interno, y de esa manera verse inmiscuido en los asuntos de la institución, es decir refleja la importancia de sentirse parte activa, con responsabilidades y derechos que puede ejercer sin el temor o el reclamo de la jerarquía. Es importante darnos cuenta que los actores ven la necesidad de comunicarse, llegar a acuerdos que se cumplan, apoyarse en el documento que les permite tener participación en la institución e intercambiar puntos de vista, existen también, los actores que han elaborado sus propios documentos (reportes), que les permiten por lo menos señalar los problemas a los que se enfrentan diariamente, esperando tener una solución por parte del administrativo, y en el momento de señalarlos en el grupo de discusión, se pide formalizarlos como una estrategia de trabajo pero ahora en común.

Identificamos también actores que han aprendido a tomar medidas personales y negociarlas con los alumnos, es el caso de los “correctivos” de los que habla nuestro actor número 4, no muestra mucho interés por acordar un modo de trabajo en común, ya identificó que ejerciendo sus propios métodos, los alumnos trabajan, las consecuencias que traiga consigo esa aplicación de “métodos” no le parece relevante, por lo tanto no tiene gran interés por acordar en grupo. Es importante señalar que es uno de los profesores con más tiempo en la institución y

decidió asumir individualmente su procedimiento de trabajo sin inmiscuirse significativamente en el grupo de trabajo.

Es importante rescatar la importancia de crear un espacio de comunicación, dentro del cual se reduzcan los malos entendidos o acciones individualistas, para poner en común y acordar métodos de trabajo que satisfagan las necesidades de la institución y a los sujetos que hacen posible que la misma exista, permanezca y se consolide.

3.2.4 Reporte de resultados:

Una vez realizado el grupo de discusión entre los profesores de la institución, se presentarán los diversos temas que se abordaron a través del diálogo, se identifican a su vez las posturas que cada actor asume con respecto a dichos temas, los resultados se presentan en seguida a través de una matriz de doble entrada en la que son considerados de manera vertical los distintos actores (9) que forman parte de la institución analizada, horizontalmente se presentan los tópicos retomados dentro del diálogo y las citas textuales que los soportan.

A través de una lectura horizontal encontramos las opiniones de un sujeto al respecto de los cuatro tópicos encontrados en el diálogo, si la lectura se maneja de manera vertical se lee la opinión que tienen los diferentes actores, de los diferentes tópicos mencionados.

TEMAS ABORDADOS EN EL GRUPO DE DISCUSIÓN				
A	LIBERTAD DE ACCIÓN	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	ACUERDOS	RESPONSABILIDAD
1	"No había un reglamento en el que nos podíamos basar, pero ya hay uno y veo que tienen más libertad de ejercerlo"	"Que las compañeras nos digan si nos van a dar su apoyo" "Lo que falta es comunicación entre la orientación y nosotros"	"Es responsabilidad de todos, conocerlo, saber como aplicarlo y como apoyarnos con ellas" "Es facil se puede convenir que otro profe se quede tarde, lo importante es ponerse de acuerdo en horarios"	es responsabilidad de nosotros, de hecho nuestra función ahí es conducirlos, encausarlos"
2	"Lo que debemos quedar es si vamos a asumir con responsabilidad, y se nos va a derogar cierta confianza o autoridad ante el grupo"		"Hay que empezar por ajustar individualmente"	"Por actitud cada uno de nosotros va a calificar subjetivamente, pero entonces ya es trabajo de ustedes de trabajar con ellas dos"
3	"Jaime no quiere que nosotros mandemos a los niños a la orientación".	"No se si las asesoras crean que las estamos haciendo a un lado o les estamos quitando ciertas funciones o vean que es un apoyo o beneficio, respetando sus funciones"	"El reglamento contempla cuando se sale de clase, exponer en esa clase, pero si ya es repetitivo, ya se puede aplicar otra situación" "Exactamente no se le puede manejar de la misma forma"	"Si nos vamos a asumir como asesores, asumir esa responsabilidad"
4	"Yo si puedo manejar a los grupos, utilizo mis correctivos y todos ya saben a lo que se atienen si no trabajan"	"Es ahí la falta de comunicación de entendimiento, en que era por número de lista"		

5	"Jaime me sorprende , ha estado apoyando más, a ustedes les está dando mas libertad para apoyar ese reglamento"		"Lo que se tiene que acordar es como debemos dirigirnos , si va a ser totalmente apegado a ese reglamento o va a haber algunos cambios"	"Puede ser que asumamos cierta responsabilidad, per hay veces que yo no me paro por la escuela"
6	"Yo creo que nosotros debemos tener un criterio propio y poder establece omo nos funciona a nosotros"	"Yo hice un cambio y les explicaba (a los maestros) las razones por las que lo hacía"	"Si, eso precisamente que queden establecidos"	"Yo tengo uno (formato de reporte) en el cual se escribe con papel calca, me quedo con la copia y entrego la original"
7		"El tema debería de ser la comunicación, es decir lo que está entorpeciendo que nuestro trabajo sea el adecuado" "Entre más informados estemos como que sería más ventajoso" "Ahí está nuestra falla...que no estamos en comunicación, en contacto"	"Yo insisto mucho en ponernos de acuerdo y los acuerdos que hagamos si cumplirlos"	"Es un problema de indisciplina y además es de todos ¿no?" "Hay un reglamento, pero ¿quién de ustedes ya lo leyó a conciencia?"
8			"Tenemos una falta de costumbre de llegar a acuerdos" "Los acuerdos son tan apresurados que no son acuerdos que se formalicen"	"la condición que se buscaron a nosotros también nos afecta, no se puede trabajar"
9			"Bueno por lo menos hay tres puntos a tratar en la siguiente reunión"	

La base de la comunicación es el acuerdo, ya que sin éste las organizaciones por su propia naturaleza, por su diversidad, por las relaciones entre sujetos no resolvería conflictos, por ello es necesario planear el trabajo, determinar las reglas a seguir, cumplir con los objetivos previamente explicitados sin que ello origine un desgaste extra para los sujetos y la propia organización.

Lo complejo de las organizaciones sucede porque quien las habita son los seres humanos que llegan con sus propios valores, costumbres y representaciones de su realidad, finalmente las organizaciones y los sujetos permanecen en constante lucha por lograr sus propios intereses, por ello es necesario lograr que las diferencias giren en torno a un bienestar común, asunto que resulta difícil pero de ninguna manera imposible, para ello es necesaria una intervención comunicativa que logre consensos. En el siguiente apartado abordaremos a la comunicación como intermediaria entre sujetos e institución para lograr la negociación y el común acuerdo.

3.3 Ética y mediación comunicativa:

“La comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales, así los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados – controlados – verificados por la emisión – recepción de señales, por el intercambio de la información”. (Ávila, 1997, p.27) A través de la comunicación es posible establecer las diferencias para transformarlas en acuerdos, además de que la propia comunicación economiza energía y “Propicia competencias al garantizar la interrelación, interacciones y retroalimentaciones (Ávila, 1997, p. 27).

Habermas propone un código ético de la comunicación y con ello explica que la base de ésta es el acuerdo, sin él las organizaciones, por su naturaleza misma, por su diversidad, por sus relaciones entre individuos y grupos le sería imposible resolver conflictos; es necesario planear el trabajo, determinar las reglas a seguir, llegar a cumplir con los objetivos, sin que ello implique costos extras para la organización y sus miembros, el código ético es el siguiente:

Igualdad - escuchar y ser escuchados, sin importar el cargo o la posición que se ocupe dentro de las organizaciones.

Autenticidad - despojarse de la careta del engaño, la comunicación es imposible de efectuarse o llevarse a cabo si con alevosía se pretende engañar.

Pertinencia – respetar las normas, tanto directivos como los miembros de la organización deben ajustarse a ellas.

Acuerdos – toda persona que participa en el diálogo (actor – organización) deben tener voluntad de llegar a un acuerdo, para Habermas este es el principio ético mas importante en las relaciones dentro de la organización.

Dentro de cualquier organización es muy importante rescatar dichos parámetros del código ético si lo que se busca es mantener una estabilidad que permita la funcionalidad y la productividad de la organización, de no ser así se llegará a un conflicto importante al grado de llegar a la ruptura de la organización.

“La comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización (Serrano, 2001 p. 252). Pese a la visión de algunos administradores, la comunicación es un fenómeno dentro de las organizaciones, que está vinculado dentro del acontecer institucional, permite y facilita el ahorro de energía si se lleva a cabo el proceso comunicativo adecuadamente. Todas las prácticas de la comunicación deben estar encaminadas a evitar las rupturas, la competencia de la comunicación “es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan”. (Flores, 1989, p. 56).

3.3.1 La cultura formal y las subculturas encontradas

Encontramos que la organización objeto de estudio se encuentra en una cultura de poder, en la que la dirección escolar es quien plantea los modos de trabajo, establece las reglas de interacción, determina que es propicio, correcto y que no lo es, en esa dinámica de trabajo encontramos un nivel de orden absoluto, no permite la desestabilización y el desacuerdo.

Los sujetos que integran a la institución, son actores deseosos de encontrar una forma de trabajo en la que les sea permitido expresar su opinión y permitir introducirla en el desempeño laboral, se tienen la incógnita de saber si es posible que funcione o bien saber porqué fracasa, a través de la conversación entre sujetos se vislumbra la intencionalidad de

trabajar de manera congruente entre administrativo y docencia, sin embargo en el momento de llegar a la organización se dejan viciar por la propia dinámica de trabajo. No existe ningún mecanismo formal que transmita principios, valores y objetivos, lo que convierte a la organización en un lugar en el que se tiene un desempeño laboral medianamente satisfactorio.

Los acuerdos no se cumplen, por diversos motivos, entre los que figuran la falta de comunicación, acuerdo común, trabajo administrativo, que implica tiempo de trabajo en casa, entre otras.

Los docentes son sujetos pasivos, no se permiten el cambio o el común acuerdo, se trata de cumplir con el trabajo para no caer en sanciones económicas o reclamos de la dirección, no hay tiempo para conversar entre ellos y solo se busca cumplir con el trabajo diario.

Los administrativos se encargan de hacer cumplir las reglas establecidas sin la capacidad de negociación, aplicación de faltas y retardos, recopilación de trabajos solicitados por la dirección, entre otros, no existe tampoco la interacción entre ellos y el profesor. Así cada uno asume el papel que le fue designado desempeñar dentro de la institución.

Los acuerdos son olvidados y en el momento que sea posible retomarlos solo habrá disculpas y nuevos acuerdos que seguramente no se cumplirán.

El panorama se presenta de esta manera, aún cuando en el ejercicio de trabajo (diálogo entre docentes) todo parecía muy bien planteado y bajo una estrategia de apoyo grupal dentro de un mismo acuerdo, sin embargo en el acontecer cotidiano se identifica que fueron “castillos en el aire”, ya que se planteó una nueva reunión, misma que hasta el momento no se ha podido concretar, cuando se insiste sobre el tema, los actores lo evaden o bien indican no tener tiempo para llevarla a cabo, es importante resaltar que los profesores no siempre coinciden en tiempos, es decir hay un grupo de ellos que cubren sus horas clase en el horario de entradas hasta el receso y otro grupo que cubre del receso a la hora de salida, ese puede ser un factor que no permite una constante interacción entre los mismos y por ello una falta de acuerdo común.

A través de la encuesta “medidas de discrepancia”, los sujetos reflejan la importancia que tiene ser escuchados, que se valore su trabajo, que se abran canales de

comunicación interna para poder negociar los procedimientos aplicables dentro de la institución, por ello resulta importante presentar una propuesta de intervención comunicativa que logre establecer vínculos comunicativos entre los docentes y directivos.

3.3.2 Acercamiento a una propuesta de mediación.

A través del análisis del diálogo de grupo y los resultados de la encuesta medidas de discrepancia fue posible evidenciar la deficiencia comunicativa dentro de nuestra organización objeto de estudio, misma que genera una serie de conflictos, que no permiten llegar a acuerdos mutuos, Es necesario lograr que los sujetos dialoguen, conversen haciendo uso de la comunicación en su nivel básico, cara a cara. Cuando logremos que por lo menos en uno, de los muchos asuntos a tratar, sea posible llegar a tomar un acuerdo, la comunicación esta cobrando importancia y se está desarrollando positivamente.

Plantaremos una estrategia dentro de nuestra organización, que permita llevar a cabo la interacción positiva entre los sujetos que la conforman.

La estrategia será la siguiente: Lograr establecer acuerdos mínimos entre los docentes, o por lo menos uno, que les permita dialogar cara a cara y tomar decisiones conjuntamente. De igual forma se planteará al director escolar la necesidad de reconsiderar la estrategia utilizada al momento, evidenciando las opiniones que su plantilla escolar tiene de su desempeño como líder dentro de la organización educativa.

La táctica será la siguiente:

- Proponer reuniones periódicas de profesores, de no más de 20 minutos (tiempo que dura el receso escolar). El pretexto será tratar asuntos relacionados con el comportamiento de los alumnos dentro de las diferentes clases, la reincidencia de indisciplina.
- Convocar a orientadoras y profesores, para establecer acuerdos, que expresen los lineamientos que se deben seguir dentro del plantel educativo como profesor horas clase.
- Convocar al director para solicitarle un espacio que pueda ser ocupado solo por profesores.
- El investigador, mismo que forma parte del objeto de estudio, a través de la información recabada durante el seminario – taller extracurricular “Organización

comunicación y cultura” – le mostrará al director escolar los resultados de la investigación realizadas a la plantilla escolar, respetando el anonimato, para evidenciarle la opinión que se formulan los docentes y orientadoras de su función como líder y las posibles soluciones que ellos mismos manifiestan en el grupo de discusión.

La comunicación, es un fenómeno dentro de las organizaciones, que está fuertemente vinculado con todos los procesos que deban ejecutarse para cumplir un fin, propuesto o establecido, por la propia naturaleza de la organización, no es la panacea pero si permite y facilita un ahorro de energía importante. Cuando se cumple con el proceso comunicativo adecuadamente, se encamina a la organización a evitar quiebres institucionales, “Es necesario implementar un diseño generado en la prudencia, para anticipar lo que pueda venir, y tener la capacidad para evaluar el futuro como una manera en el que el presente se interpreta así mismo” (Flores, 1989, p.53-54).

3.3.3 Diagnóstico

En este capítulo encontramos la importancia que tiene la estrecha relación que debe existir entre los sujetos de la organización para cumplir con el proceso de trabajo que la misma establece, para ello la comunicación juega un papel importante pues a partir de ella se pueden construir acuerdos que permitan a los actores actuar hacia un fin común, es decir trabajar en equipo.

Es cierto que el proceso de comunicación es parte fundamental, sin embargo es necesario que exista la disposición de ambas partes por cumplir dicho proceso, por lo que si uno de los actores no presenta disponibilidad el proceso, éste resulta inútil y no cumple su cometido.

La comunicación es necesaria para potenciar a las organizaciones y la ausencia de ella afecta la estabilización y obstaculiza la posibilidad de convertirla en una institución eficaz y eficiente, convierte el trabajo diario en la persecución de un salario más que el logro de metas establecidas, ocasionando altos costos psicológicos y energéticos que terminan por desgastar a los sujetos y a la propia institución.

Una organización eficiente debe ser aquella que tiene la capacidad de comunicarse de manera efectiva con sus miembros, llegando a acuerdos comunes mediante la comunicación y negociación acordando beneficios para la colectividad. No debe olvidar lo esencial de ella que es el elemento humano. Uno de los diversos objetivos debe ser el de crear y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la institución, creando así docentes competitivos y directivos que propicien la integración.

Dichos elementos son esenciales y se retomarán para conformar los lineamientos para crear una propuesta comunicativa, punto central del siguiente capítulo, buscamos lograr un contacto comunicativo que por mínimo que sea permita establecer negociaciones y acuerdos entre docentes – docentes y docentes – directivos.

CAPÍTULO 4

***LA CULTURA EJE DE LA
ORGANIZACIÓN***

Y

***PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
PARA LA ESCUELA SECUNDARIA
“ANTONIO MACHADO”***

Las organizaciones son una diversidad de pensamientos, costumbres, creencias que estructuran un entorno particular, están conformadas por sujetos cambiantes, complejos y paradójicos difíciles de concentrar en una misma estructura y alienarlos a un estilo determinado. La única posibilidad de alienación surge de la explotación de necesidades básicas de sobrevivencia. Cuando una organización se maneja bajo este parámetro, convierte a los sujetos en objetos de trabajo, obligados a la producción, al cumplimiento de un horario a cambio de un salario, mecanizado y sin ambiciones ni compromiso con la institución.

A través del análisis de la cultura es posible lograr que un sujeto mecanizado reconsidere su participación dentro de una organización, despierte el interés y el compromiso por su desempeño laboral. Esto significará una consolidación futura para la organización, ese futuro no sólo dependerá de la producción, sino de la adecuación al entorno cambiante que le rodea. Es necesario entonces preparar a sujetos dispuestos, a través del convencimiento, de afrontar nuevos retos que le permitirán a la organización mantenerse estable y productiva.

Las características culturales de una organización no son aspectos establecidos, son aspectos que deben asimilarse con el consentimiento de los sujetos, una vez asimiladas, se podrán resolver problemas o iniciar cambios significativos, que en un momento de crisis sirvan para enfrentarla y consolidar a la organización.

Es necesario que la organización conozca su cultura, como opera ella entre los sujetos y como es que se comunica, para que cuando así lo requiera pueda establecer estrategias de cambio, asimilar problemas y reforzar la cultura de la organización. Es a través de los mitos, las costumbres, el modo de hacer las cosas, lo que marca la pauta de estabilización organizacional y la posibilidad de enfrentar la crisis, estableciendo normas adecuadas de lo que se debe hacer, pensar y decir.

En este apartado daremos un recorrido por las organizaciones, desde los teóricos clásicos, que consideraban a los sujetos como entes mecanizados y objetos de producción, hasta el momento en que dichos sujetos fueron tomados en cuenta como personas con necesidades, costumbres y estilos de vida. Se retoma la necesidad y la importancia que tiene para la empresa mantener trabajadores que estén comprometidos con su trabajo y la consolidación de la organización, considerando que no solo se trata de un empleo, sino la posibilidad de aprendizaje diario, permanencia, comodidad y estabilidad económica para todos.

Así mismo, se presentarán algunos modelos que permitirán la identificación de la cultura que ahora prevalece en nuestro objeto de estudio.

Se presentará un mapa cultural que identifica a los grupos y subgrupos de la organización, como se forman y se relacionan entre sí.

Una matriz de doble entrada en la que se encuentran factores culturales, como se presentan en la organización, si representan una fortaleza o una debilidad y la posible solución a ello.

Se realizará un análisis que reflejará la situación cultural, actual de la Escuela Secundaria Oficial 0809 “Antonio Machado”. En esta valoración será posible ubicar a nuestro objeto de estudio dentro de un parámetro que va desde lo funcional fuerte, hasta lo disfuncional débil. Dicha caracterización, así como los elementos antes mencionados, nos darán la posibilidad de proponer estrategias comunicativas que permitan fortalecer a nuestra organización, estrategias que tendrán que dar bases sólidas y estratégicas al Plan de Intervención Comunicativa (PIC). Dicho plan deberá ser estructurado de acuerdo a los planteamientos previamente analizados. Lo que se buscará, es colocar un elemento comunicativo, en un lugar estratégico que permita a los sujetos interactuar, de tal forma, que sea posible llegar a un acuerdo común, mismo que le dará estabilidad y permanencia comunicativa a la organización.

4.1.- La cultura organizacional

“¿Qué es el fenómeno que llamamos cultura?, la palabra se deriva metafóricamente de la idea de “cultivo”, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas.”(Morgan, 2004 p. 100)

Entendemos a las organizaciones como el resultado de las limitaciones y las necesidades humanas, en ellas las actividades y el esfuerzo de los sujetos se conjuntan con el fin de producir un bien o un servicio, este conjunto de relaciones otorgan unión, permanencia y continuidad en un entorno cambiante en donde se comparten una serie de valores, creencias símbolos, mitos y formas de hacer las cosas.

La cultura de una organización, es precisamente ese estilo o forma de hacer las cosas, el conjunto de ideologías, valores, creencias, símbolos compartidos que permiten a los sujetos una forma específica de llevar a cabo un proyecto para llegar a un objetivo determinado. Conocer la cultura de una organización, permite identificar el interior de ella, detectar los diferentes aspectos que la limitan o permiten el desarrollo de los objetivos de la misma.

4.1.1 Origen y evolución de la cultura organizacional.

Para dar inicio a este apartado, es importante mencionar que a principios del siglo XX, con la revolución industrial, surgen grandes teóricos interesados en el análisis de las organizaciones, sin embargo es a través de un enfoque mecanicista, es decir la relación hombre – máquina, en donde el sistema de reglas y la autoridad exigen un formalismo definitivo y con excesiva rigidez, los sujetos son considerados solo instrumentos de producción que responden a determinados estímulos, no son importantes las características humanas, sentimientos, necesidades, ambiciones, los empleados deben ajustarse a las demandas que surgen de la organización, es decir, los teóricos clásicos así como los empresarios no consideran los aspectos humanos de la organización.

Poco después, a finales de los años veinte y principio de los treinta, surgen autores que reconocen la importancia de factores que determinan e influyen en la motivación del individuo, tales como el liderazgo, la iniciativa, la benevolencia, etc. Es decir ponen énfasis en las necesidades humanas y retoman dicho aspecto que es fuertemente descuidado por los autores clásicos.

Esta nueva forma de ver a las organizaciones, considera a los empleados como personas con complejas necesidades que es necesario satisfacer, trabajan bien cuando están motivados por las tareas que realizan, y ese proceso de motivación les permite conseguir recompensas que satisfacen sus necesidades personales. Surge una nueva teoría preocupada por analizar a los sujetos y sus grupos a partir de sus creencias, sentimientos y el significado que le atribuyen al desempeño de su trabajo, es decir, entendiendo a estos grupos como culturas propias.

Menciona Ruiz Olabuenaga “Las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros” (Ruiz 1999, p 215).

El trabajo interesado en la calidad de las relaciones personales tiende a ver a la organización como humana y abierta con una mejor distribución de poder.

Dentro de esta nueva teoría que reconoce al ser humano, no solo como instrumento de trabajo, surge una aportación que propone dos formas alternativas de administración, basadas en la naturaleza del comportamiento humano.

Las teorías “X” y “Y”, establecen las normas de trabajo así como las motivaciones por las que los sujetos permanecen dentro de las organizaciones.

La teoría “X” busca el control total y absoluto del trabajador dentro de la organización, la cultura es impuesta a los empleados, la institución supervisa y recompensa económicamente, olvidándose de algunas otras alternativas de incentivar a los sujetos.

La teoría “Y” considera el factor humano, el sujeto es capaz de dirigirse y ser creativo dentro de su labor, la organización lo motiva no solo económicamente, lo hace sentirse importante, responsable y determina sus objetivos mediante la ayuda y la colaboración de su superior.

Esta aportación resulta importante para las organizaciones, por primera vez se considerara al sujeto un ser capaz de desarrollar su potencialidad dentro del entorno organizacional, la cultura - sentimientos, necesidades, creencias- fortalece subjetivamente el desempeño laboral del empleado

Se reconoció entonces que las formas de trabajo que se fueron construyendo en lo sucesivo resultan de la cultura de una sociedad.

Ahora bien, la cultura organizacional cobra importancia a partir de los años 70, en donde los líderes de la productividad “USA” y “Japón” se enfrentan en una crisis; es Japón quien logra consolidar una fuerte reputación en sus productos y establece una gran influencia en los mercados internacionales, esto resultaba de gran atención, pues dicho país carecía de cualquier recurso básico energético, pero poseía un gran principio cultural, que permitía a los sujetos ponerse de acuerdo y trabajar en equipo para lograr un fin común. USA, sin embargo, era el poseedor de todos los recursos imaginables de producción, pero carecía de ese principio de colaboración humana. Esto vino a evidenciar la crisis del principio de racionalidad, es decir que otra forma de razonar, de hacer las cosas podían tener mejores resultados dentro de la productividad de las empresas “La propia racionalidad no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de los

muchos posibles de existencia. La supuesta racionalidad, universal, única, neutral y absoluta, se convertía, así, de un solo golpe, en el modo de pensar particular, específico y, lo que es peor, etnocéntrico, de la sociedad occidental”. (Ruiz, 1999, p. 245).

El mito de la racionalidad se convierte en una visión cultural de las organizaciones, “Respondiendo a quienes pretendían presentar a la cultura organizacional como un todo unificado y monolítico, en efecto, los investigadores mas recientes han intentado buscar indicadores que demuestren que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples adaptadas y a veces conflictivas entre si” (Ruiz, 1999 p. 237), lo que nos impulsa a determinar que la cultura no es única , se transforma conforme pasa el tiempo e incluso se crean subculturas , porque las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con otros sistemas, sistemas culturales.

Gareth Morgan en “Imágenes de la organización”, señala que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan satisfacer sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales del entorno. Deben conseguir una relación apropiada con éste si quieren sobrevivir, de tal forma que se crea una dependencia.

“Quedan sentadas las bases de uno de los postulados centrales de la cultura organizacional, a saber, que toda organización guarda una relación estrecha de interdependencia con el sistema cultural de la sociedad general que la rodea” (Ruiz, 1999 p.221)

Para finalizar, los investigadores en los años setenta, identifican la importancia de los factores culturales dentro de las organizaciones como un detonante que aumenta el rendimiento. Sin embargo el gran precedente se desprende de la teoría humanista recordemos que ella considera al sujeto como parte esencial del desarrollo organizacional.

4.1.2 Campo de la cultura organizacional.

Para poder consolidarse como una organización fuerte, es necesaria una cultura que reconozca a los sujetos como responsables de obtener resultados: ***la eficacia***; haciendo las cosas bien, ***eficiencia***, es decir conocer los valores, creencias, costumbres tradiciones, que permiten al sujeto crear las formas o modos de hacer las cosas para llegar a un objetivo determinado por la propia

organización “La cultura organizacional 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 p. 18)

Desde este punto de vista es posible considerar que la cultura se convierte en el medio que posibilita moldear las actitudes y conductas de los individuos para lograr un fin común, sin embargo, para lograr este fin es necesario cohesionar los rasgos de todos y cada uno de los integrantes de la organización, lograr establecer un “mismo lenguaje” que conduzca al empleado a cumplir con el propósito productivo de la organización.

“La cultura da forma a la realidad y el pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva” (Abravanel, 1992 p.39) cuando los sujetos se sienten parte de la organización, identifican que los logros de la misma significan éxito personal, su compromiso se ve altamente implicado para y con la institución, no necesariamente en cuanto a economía sino por lo contrario con el reconocimiento a su trabajo a la manera de hacer las cosas, todo ello a sabiendas que es un conjunto de personas que trabajan en equipo y lo que le beneficia a unos igualmente beneficia a todos en general, es causar en el sujeto motivación para la ejecución de sus labores, con la firme convicción que ese trabajo será reconocido y valorado fuertemente por la institución.

“La identidad individual llega a ser identidad colectiva cada vez que se dice *nosotros*, reforzándose así a la pertenencia a la organización y a su imagen. Las organizaciones que permiten la expansión de los individuos en el plano emotivo, ven como la lealtad de sus miembros alcanza un grado excepcional dentro de la organización”. (Abravanel, 1992 p.38).

Una vez construida una organización con estas características es indudable que se logre una gran eficiencia, con un alto grado de compromiso por el producto o servicio dentro del cual se desempeña, ahora el asunto es precisamente ¿cómo lograr una colectividad fuertemente constituida que garantice el éxito de la organización?.

“He aquí el punto crítico de nuestra temática: una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que constituyen esas áreas o partes, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la

organización. Precisamente la falta de cohesión es un problema, y sin cohesión, no hay organización” (Pérez 1998 p. 16).

Ahora bien, Jaime Pérez plantea dos posibilidades para lograr la cohesión que garantiza la existencia de la organización, la primera es la vía del control y supervisión y segunda la del consenso, compromiso y la lealtad con la organización.

La primera considera al sujeto como en su momento fue considerado por las teorías mecanicistas, es decir vigilar el estricto cumplimiento de las funciones y metas, da la posibilidad del castigo y su principio es la desconfianza, sin embargo menciona que a través del tiempo resulta bastante costosa de operar, pues basándose en este principio siempre tendrá que existir un supervisor que supervisa al otro que también supervisa y uno más que se encarga de supervisar a los dos anteriores, la organización se vuelve lenta, ineficaz, ineficiente, rígida y poco adaptable. (Pérez, 1998 p.17)

En la segunda, la del consenso, el compromiso y la lealtad, se requiere de la conciencia y responsabilidad del sujeto para el cumplimiento de actividades y metas, el principio es la convicción de lo que se hace, esa posibilidad, además de ser menos costosa porque no se requiere de supervisión, desencadena una energía incontenible, potenciada o multiplicada (sinergia) (Pérez, 1998 p. 17).

A través del consenso y el compromiso es posible fortalecer una organización, pero para que los sujetos que la conforman sean capaces de asumir estos valores es necesario llegar a un proceso de socialización/enculturización encaminados a depurar sus valores e intereses en función de los objetivos de una organización, para ello será necesaria la intervención de factores culturales “La cultura se nos muestra así como un recurso fundamental en la optimización de la organización” (Pérez 1998 p. 18)

Finalmente lo que se busca de la cultura organizacional, su campo de desarrollo, es lograr una organización altamente productiva y significativamente menos inhumana o bien habitable.

4.1.3 Caracterización de la cultura organizacional.

Según Etkin, “La cultura es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. La cultura señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización” (Etkin, 1989 p. 210) La cultura de una institución es un conjunto de valores instalados en

los sujetos a través de la imitación, la interacción con otros y el aprendizaje de esos otros; las normas y políticas devienen en realidad de pautas culturales adquiridas y compartidas, ya que en el momento de ser instaladas son reconocidas y aceptadas por el grupo u organización. Entonces es a través de la cultura que se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones.

La personalidad corporativa se logra cuando se es reconocida la presencia de la cultura, a través de costumbres, ritos y formas de pensar. Cuando dichos factores se conjuntan y se comparten se logra una identidad que unifica y representa un comportamiento corporativo que identifica a las organizaciones.

La cultura organizacional, según Jorge Etkin, está integrada por los siguientes elementos:

Los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta.

- a) La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- b) La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- c) Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como: negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos.
- d) Los actos simbólicos tales como los ritos y ceremonias que no están escritos pero que funcionan como rutinas.
- e) Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- f) El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Dichos elementos dan figura y forma a la organización como cultura, sin embargo cuando se carece de la mayoría de ellos, nos enfrentamos a un severo problema de identidad corporativa, lo que no significa que la organización no funcione o deba desaparecer, solo indica la pobreza laboral dentro de la institución, la automatización que los teóricos clásicos de la organización manejaban en su momento, el hecho de acudir a un lugar en el que se está la mayor parte del tiempo y se percibe un salario por el trabajo desempeñado dentro de ese lugar, difícilmente llamado empresa, institución, escuela, etc. Es indispensable contar con los elementos necesarios para crear un lugar de trabajo con identidad, con valores y en el que el sujeto sea parte activa, participativa de él.

En el momento que el sujeto se sienta parte importante de la organización, asumirá la cultura, que en realidad es intangible, está implícita en todas las acciones a desempeñar, es decir se da por entendida su existencia y crea una identidad colectiva que diferencia a una organización de otra.

“Allaire y Firsirotu proponen un concepto integrativo de cultura: Como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de 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 importantes 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.” (en Abravanel, 1992 p. 45) Esta concepción de cultura implica dar forma y realidad al pensamiento, establecer maneras de actuar de acuerdo a la colectividad que comparte un mismo marco de referencia y con ello lograr una identidad colectiva que diferencie, como mencionamos, a una empresa de otra.

La cultura de una organización la podemos identificar a través de la percepción, asimilación y participación que tienen los sujetos con respecto al funcionamiento y operación de ella, los ritos, las creencias, los valores que se generan dentro de las instituciones fortalecen, unifican a los sujetos y los hacen parte funcional de ella, cuando los actores carecen de éste tipo de elementos que motivan su hacer diario, se convierten en solo instrumentos de trabajo que cubren jornadas previamente planteadas, con la única finalidad de percibir bienes económicos que garanticen su supervivencia, “La cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización como intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, ideología, costumbres, tradiciones, factores humanos que influyen en el desenvolvimiento de una organización. (Pérez, 1999 p.15).

Dentro de las organizaciones podemos entender a la cultura como símbolos compartidos por los actores que la conforman, la cultura desempeña esa función simbólica sustentada por representaciones de una realidad compleja, compleja por lo que es en si misma la vida social de un grupo. “la cultura tiene una función de identificación, ésta se convierte en la referencia

principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad...el comportamiento del individuo le hace parecer integrado en el grupo con el que se identifica” (Ruiz, 1999 p.228).

Ahora bien, la cultura corporativa es entendida como un producto de la organización. “Las organizaciones son instrumentos sociales que producen bienes y servicios y como un subproducto, también producen artefactos culturales tales como ritos, leyendas y ceremonias” (Ruiz, 1999 p.229) Estos artefactos culturales utilizados correctamente pueden lograr un compromiso intenso con la organización, transmitir su filosofía, establecer reglas de trabajo, motivar al personal y facilitar la socialización, logrando consolidar a la organización mas que estructuralmente, de forma ideológica.

Una de las tareas principales de la investigación sobre cultura organizacional consiste precisamente en descubrir como es que los sujetos perciben el mundo en el cual se encuentran laborando “La cultura es un sistema de conocimientos y creencias compartidas que organiza los fenómenos materiales, los hechos sociales, las emociones y es generada por la mente humana, al mismo tiempo controlada por una serie concreta de reglas y normas” (Ruiz, 1999 p. 230). Al descubrir esa percepción del mundo lo que realmente veremos son los símbolos que tienen, su significado y de que forma los comparten, qué los hace comportarse de determinada forma y que al final se convierte en una cotidianidad.

La postura de la cultura formal de la organización, debe considerar y reconocer la existencia de subculturas como parte estructural de la misma, y debe considerarse a su vez, como un sistema abierto que se retroalimenta de su exterior y de los elementos que conforman su interior “Rechazando la idea de un concepto unitario de cultura, es necesario hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos” (Ruiz, 1999 p. 237). Una vez reconocida la cultura de una organización es posible mantener un orden y un apego a esa institución, es precisamente esa la labor del comunicador organizacional encontrar la clave exacta que posibilita y promueve que el sujeto encuentre una razón de ser, de pertenecer a ese grupo y comprometerse a actuar en él bajo cualquier circunstancia o imprevisto. Reconocer las virtudes de la cultura en una organización da la posibilidad de cohesionar a un grupo y trabajar con el en un marco de igualdad o bien, utilizarla como un medio de manipulación social.

Esa cultura organizacional de la cual se habla no es creada por la casualidad sino precisamente por la causalidad, los líderes poseen la posibilidad, debido a su influencia e impacto en el grupo, de crear y conducir pautas de comportamiento, de modificar la cultura en la organización y bien encausados pueden ser de gran beneficio para las empresas y su productividad o rendimiento. “La cultura es la energía social que impulsa a una corporación hacia la acción, orienta las políticas de la organización y determina la estrategia, la estructura y los procedimientos de la organización” (Ruiz, 1999 p. 234). En los procesos de enculturización resulta de gran importancia la comunicación, mitos, discursos, historias, porque posibilita la propagación de valores, significados, normas de conducta, entre otros, generando una cultura fuerte y un comportamiento sólido, cuando la cultura es débil genera un rendimiento organizacional escaso.

La cultura puede ser funcional o disfuncional para la organización, si es disfuncional es necesario establecer las características de ella, con la finalidad de planificar los cambios culturales necesarios y con ello obtener los beneficios deseados. Sin embargo, los componentes de la cultura de una organización son los de más lento movimiento ya que para conocerlos es necesario hacer una lectura global de cómo es vivida la realidad dentro de la misma, la idea de cambio requiere la reestructuración filosófica y simbólica, así como considerar al entorno, los modos de pensar, creer y hacer las cosas, es decir la cultura organizacional.

La cultura organizacional es pues, una forma específica de pensar y actuar de los integrantes de una colectividad, que mantiene un marco de referencia compartido (mitos, historia, valores e ideología) que condiciona el desarrollo y actividades de una empresa o institución.

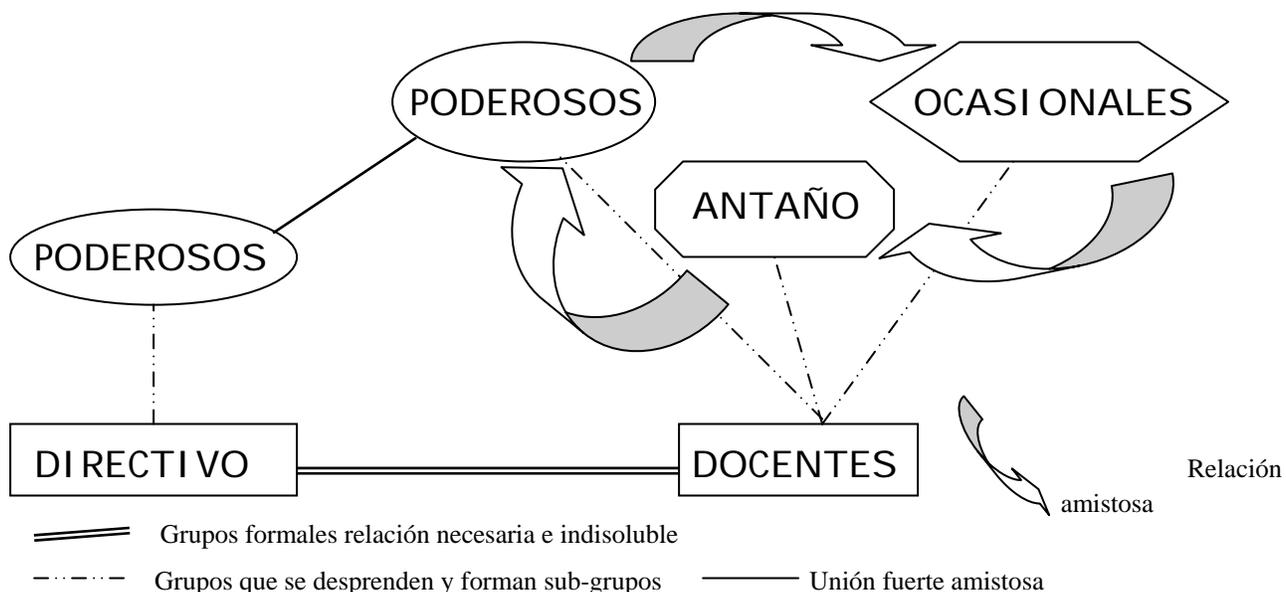
4.1.4 Modelos de análisis

Mapa cultural de la organización.

La cultura de una organización es muy amplia, debe contemplar todos los aspectos que influyen en el comportamiento colectivo, se deben reconocer las diferencias y similitudes de los actores, esas diferencias y similitudes generan subculturas dentro de la cultura organizacional y es importante determinar cuantos grupos hay, cual es su funcionamiento y participación dentro de la organización, si es fragmentada por ellos o bien cual es su participación dentro de la institución educativa.

Presentamos un esquema que nos permite conocer los diferentes grupos que operan dentro de la institución, presentan un marco de referencia compartido que se asume en el momento en el que realizan sus actividades dentro de una misma organización, pero sus fines personales difieren unos de otros.

MAPA CULTURAL



La organización presenta dos grupos formales (directivos – docentes) es la relación de trabajo entre la jerarquía y los docentes que unidos conforman a la institución educativa, el grupo de directivos está conformada por el director escolar y dos orientadoras, sin embargo una de ellas solo cumple con su labor pero pertenece al grupo más fuerte de los docentes, por lo tanto se señala un desprendimiento del primer grupo.

En cuanto a los docentes se encuentran divididos en tres grupos que fueron denominados como “**poderosos**” el grupo más consolidado, se construye por compañerismo, en los espacios “libres”, entre clases, es común verlos juntos y en el momento de salir de la institución, dentro de las posibilidades de horario, procuran esperarse entre si. El grupo considerado “**antaño**” son dos profesores que en todo momento están juntos, toman decisiones juntos, trabajan juntos incluso fuera de la institución, su relación amistosa es previa a su ingreso a la institución. El tercer y último grupo, **ocasionales**, está conformado por tres profesores, dos de ellos de nuevo ingreso y

La cultura eje de la organización y propuesta de intervención

el elemento restante es de los fundadores de la institución, no siempre están juntos pero si hay oportunidad procuran reunirse para intercambiar puntos de vista aún que no es muy frecuente.

<i>Grupos</i>	<i>Origen de su nombre</i>	<i>Razones de su agrupación Inicial</i>	<i>Razones de su existencia actual</i>
FORMALES:			
Directivos	Dirigen a la institución	Formal, trabajo administrativo	Formal, asignación de puestos de trabajo.
Docentes	Profesores horas clase	Formal, trabajo ante grupo	Cubren las horas clase frente a grupo
INFORMALES			
Poderosos	Un sujeto se autonombra así, los demás lo asumen.	Se reunieron ocasionalmente y coincidieron en puntos de vista.	Coinciden en puntos de vista, actitudes, gustos.
Ocasionales	Solo de vez en cuando Se reúnen	Identifican la integración de los otros e intentan entablar relaciones al margen de esos otros	Sigue siendo la misma intentan no estar tan aislados pero no lo logran totalmente.
Antaño	Amigos antes de laborar en la institución	Relaciones amistosas de tiempo atrás, compañeros de escuela.	Siguen manteniendo esa amistad dentro y fuera de La institución

Dentro de nuestra organización objeto de estudio es posible identificar dos grupos formales, es decir aquellos que por la organización del trabajo es necesario que existan y que en su hacer laboral diario permanecen en contacto, sin embargo este contacto solo se refiere a cuestiones de desempeño institucional, el primero de los grupos es el denominado “Directivos” es constituido por el director escolar y dos orientadoras, su labor evidentemente es dirigir el acontecer diario de la escuela en cuanto a lo administrativo: registro de calificaciones, revisión de documentos del alumno, registro de faltas o retardos de los docentes. También su labor es dirigida con la población estudiantil, es decir dan atención a aquellos alumnos con problemas dentro del salón de clase, (atienden solo reportes escritos de los profesores), seguimiento de conducta, atención a padres de familia. En general su labor es que la institución funcione de manera diaria. Es importante evidenciar que el director escolar se ausenta continuamente de la institución para dar

seguimiento a lo requerido por la supervisión escolar, (juntas, entrega de reportes, avisos para la escuela, etc.), y no hay un subdirector que se quede al frente de la institución, por lo que cualquier asunto institucional hay que tratarlo con las orientadoras, que no siempre tienen la autoridad necesaria para dar solución y es necesario esperar a que esté presente el director para tomar una decisión.

El segundo grupo es el denominado “docentes”, son todos los profesores horas clase que forman la plantilla escolar y que su labor consiste en cubrir las materias asignadas por el director escolar.

Ahora bien, del primer grupo formal (“directivos”) se desprende un elemento que es una orientadora, misma que cumple su función como tal, pero que su trato de manera informal se relaciona con otro subgrupo surgido de los docentes, no está alejada de su grupo formal, sus relaciones no son de conflicto con ellos, pero se identifica con los docentes, se retira de la institución con ellos, platica informalmente con ellos y en algunas ocasiones (días de cobro), es con ellos con quien se reúne para acudir al lugar de cobro. Su ingreso a la institución es reciente (un ciclo escolar y medio en la institución) y se identifica definitivamente de manera informal con algunos docentes.

En el segundo grupo formal (docentes), hay tres subgrupos identificados, el primero es el denominado “poderosos”, son los cuatro profesores de menor edad, bromistas y que sin haber establecido un acuerdo, se esperan para retirarse juntos de la institución (uno de ellos tiene auto) aún cuando en ocasiones no coinciden las horas de salida, en las horas de receso generalmente se buscan para conversar y cuando hay trabajos que realizar para la institución, o bien en los talleres bimestrales de actualización trabajan juntos.

El segundo grupo informal, dentro del formal, es el de los “ocasionales”, está integrado por aquellos profesores que se reúnen solo cuando se llegan a encontrar en la explanada o en la propia dirección, no mantienen una relación amistosa, solo de compañerismo, no establecen ningún lazo que comprometa una determinada actitud, si se encuentran platican pero si no es así no se buscan para estar juntos, cumplen con su trabajo y se retiran de la institución.

Finalmente el tercer grupo informal es el denominado “antaño”, se compone de dos sujetos que mantienen una relación amistosa de tiempo atrás, son compañeros de preparatoria y

hasta el momento se unen para realizar propuestas de trabajo, elaboración de trabajos solicitados por la dirección escolar, generalmente se les encuentra juntos conversando y al retirarse de la institución se esperan ambos.

4.1.5. Instrumentos de modelación de la cultura organizacional.

Menciona Pérez que: la cultura organizacional, tiene la posibilidad de moldear las actitudes y las conductas de los sujetos, para lograr los objetivos y metas de la organización, “De éste modo, la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de las fines de la organización” (Pérez, 1999 p.15), para ello requiere de instrumentos de la cultura organizacional como: comportamiento, misión o propósito, conocimiento, claridad organizacional, liderazgo, comunicación ritos y tótems.

Estos instrumentos se presentarán a través de una matriz de doble entrada y con aplicación a la Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado”, ella refleja la situación actual en la que vive la organización, identificamos, como ya fue mencionado en capítulos anteriores, que carece de una identidad preestablecida, es decir no cuenta con un documento que especifique las normas, la visión, la misión, valores que se requieren para dar estabilidad a la institución pero existen algunos otros instrumentos de la cultura organizacional que se han detectado a través de los diagnósticos realizados en los distintos niveles de diagnóstico y que se presentan a continuación.

FACTOR	EFECTO	FORTALEZA/DEBILIDAD	SOLUCIÓN
COMPORTAMIENTO, ACTITUDES, VALORES	La organización cuenta con un documento en el que los menciona, sin embargo solo en una ocasión lo dio a conocer a los docentes, hasta el momento no se a hecho llegar a nadie. Es un documento que fue elaborado solo por el director, los docentes no participaron	Es considerado como una debilidad pues a pesar de que existen es solo en apariencia, los docentes lo desconocen por lo mismo no se fomentan en lo absoluto.	Si el documento existe es necesario darlo a conocer inmediatamente, reunir al personal para darle formalidad y exhibirlos en el lugar frecuente de profesores (dirección) si es posible elaborar un tríptico informativo y repartirlo a cada profesor, tener algunos folletos en la propia dirección
MISIÓN/PROPÓSITO	Es el mismo caso que los valores la organización carece de un documento común, es decir se elabora un manual de trabajo anual, sin embargo solo se cumple como requisito para la supervisión escolar, el docente no participa en su creación y por lo tanto lo desconoce.	Debilidad, existe pero se desconoce en su totalidad	Se debe elaborar de manera concensada, los docentes deben proponer un punto de vista para que se sientan partícipes y se logre un compromiso con la institución. A su vez se daría un panorama claro de cual es la finalidad de la organización y la forma de guiar acciones comunes para el cumplimiento de una meta y objetivo específico
CONOCIMIENTO	La organización está formada por profesores con distintas licenciaturas, no se tienen una preparación a nivel normalista, lo que en su momento obstaculiza el desempeño, se desconocen las estrategias pedagógicas de trabajo	Es una debilidad, las estrategias pedagógicas de trabajo son elementos indispensables para el desempeño docente.	La organización requiere de considerar la preparación de cada uno de sus elementos, colocarlos en lugares estratégicos para su mejor desempeño, promover sus aptitudes, creatividad y experiencia.
	Se promueve la lectura de textos pedagógicos y se trabaja sobre ellos a través de exposiciones o círculos de trabajo	Fortaleza, se promueve la lectura de textos que permiten tomar aspectos pedagógicos de trabajo	Las lecturas enfocadas deben llegar a la práctica, se deben fomentar espacios de trabajo en equipo e intercambio de experiencias, dar posibles soluciones a problemáticas relevantes.

FACTOR	EFECTO	FORTALEZA/DEBILIDAD	SOLUCIÓN
PARTICIPACIÓN	Las decisiones solo son tomadas por el director escolar, no hay un acuerdo o consenso, compromisos comunes. Por ello no hay convicción en el trabajo que se realiza, solo se cumple por obligación más que por convicción o acuerdo.	Es una debilidad pues no hay participación de la organización, se asumen los compromisos por obligación y por evitar una sanción económica o evidencia frente a los compañeros de trabajo	Reuniones por lo menos cada mes en las cuales se de participación a los sujetos y las normas, acciones, acuerdos se tomen en grupo, se asuman responsabilidades
LIDERAZGO	El líder que es el director escolar retoma la función jerárquica como tal, impone las reglas a seguir sin la consulta o el diálogo, se muestra evasivo cuando se le pide acordar las reglas de trabajo en un contexto de participación, no se niega rotundamente pero evade la conversación o bien no permite espacios para promover un acuerdo	Es debilidad ya que genera desacuerdo por las imposiciones, la organización no se atreve a contradecir por el temor a ser evidenciado en público o bien es contraatacado por las fallas que llegase a presentar en su labor docente.	El líder debe conocer más a cerca de las motivaciones, gustos, necesidades de la organización analizarlas y a través de acuerdos y a través de la negociación plantear posibilidades de trabajo conjunto, lograr un liderazgo simbólico, en el que su función sea considerada como orientadora para la el cumplimiento de objetivos comunes.
RITOS ORGANIZACIONALES	Cada mes se lleva a cabo una reunión en la supervisión escolar, Talleres Generales de Actualización (TGA), es obligatorio que los docentes se presenten y se tratan asuntos relacionados al desempeño de la organización, se exponen las lecturas previamente determinadas y hay momentos de convivencia.	Debilidad, la convivencia que se propicia es muy débil, el mayor tiempo se agota en revisiones de trabajo que recaen la mayoría de las veces en las fallas de trabajo de los docentes, cuando se intenta abordar una problemática de la escuela se cae en discusiones que no llevan a acuerdo comunes.	Crear espacios en los que los profesores se puedan reunir en las "horas libres", un lugar en donde los docentes tengan la posibilidad de conversar, convivir, compartir experiencias, lo que vendrá a consolidar un equipo que trabaje por el cumplimiento de metas propuestas y expectativas personales de trabajo.
TÓTEM CORPORATIVO	REGLAMENTO INTERNO DE DISCIPLINA ESCOLAR	Fortaleza, es un documento que da la posibilidad de tomar acciones que en su momento solo eran tomadas por la jerarquía, no se cuestiona su aplicación ya que es un documento que establece normas y sanciones y debe ser respetado por toda la organización	Fomentar la aplicación imparcial del documento, no dejar que a través del tiempo se llegue al olvido y restarle importancia, es un documento importante único que señala un proceder definido de la organización.

FACTOR	EFECTO	FORTALEZA/DEBILIDAD	SOLUCIÓN
<p>IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Es una escuela de organización social, su creación se debe al trabajo de los docentes, algunos aún laborando y otros tantos fuera ya de la organización, y padres de familia, lo ahí construido es algo propio, y el avance que pueda tener tiene raíces personales para algunos de ellos, lo que impulsa a seguir en la institución y trabajar para consolidar una escuela que inició sin la ayuda del Gobierno del Estado ni del municipio.</p>	<p>Fortaleza, es un elemento que permite tener un apego a la institución, se considera como propio y seguramente es lo que ha permitido que aún a pesar de las debilidades los sujetos permanezcan y trabajen en ella; cuando se plantea una separación física de la institución surge de inmediato ese sentido de pertenencia y reclamo por alejarse de lo que ellos consideran propio.</p>	<p>Explotar este sentido de pertenencia con la difusión de la creación de la escuela, un documento con memorias personales e historia de la institución, alentar la creatividad para mejorar la institución estructuralmente e ideológicamente, en el momento que se reconozca que el docente es parte fundamental y necesario se creará el compromiso al plantel y al desarrollo académico.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Cuando la organización carece de cualquier documento que refleje su identidad y meta/objetivo a cumplir, se trabaja en un desconocimiento del propio trabajo, el desempeño será autómata y nunca se verá beneficiada ni la organización, ni el individuo, no se sabe porqué o para qué trabaja y sobretodo jamás cubrirá las expectativas de la jerarquía y no por falta de iniciativa sino por desconocimiento del trabajo, la inercia se convierte en la guía del trabajo diario, las tensiones y el desaliento terminan por consumir la energía, el potencial y el entusiasmo por el trabajo.</p>	<p>Debilidad, no hay un fundamento que sostenga el trabajo solo la mera necesidad económica y la inercia al trabajo diario aun cuando se desconozca la finalidad.</p>	<p>Establecer una estrategia de trabajo que empiece por reconocer quienes son y que quieren de la organización, para ello se deberá conocer desde la creación de la escuela, lo que hasta el momento se ha logrado, lo que se pretende lograr y bajo que parámetros se trabajará para cumplir con esos propósitos. Crear una conciencia colectiva de ayuda mutua, compañerismo y trabajo en equipo a través de la toma de opiniones, la negociación y el acuerdo mutuo entre docentes y directivos.</p>

4.1.6 Clasificación de la cultura.

“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.” (Andrade, 1996) A través del siguiente esquema buscamos identificar o tipificar el tipo de cultura que interviene dentro de nuestra organización objeto de estudio, la finalidad es entenderla y proponer alternativas que posibiliten una organización capaz de ofrecer más que economía, estabilidad interna a los sujetos que en ella intervienen.

Horacio Andrade propone una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y funcionalidad.

Cultura fuerte

- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Cultura funcional

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- Motiva y compromete a sus integrantes, y
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

A partir de estas clasificaciones realizaremos un cuadro en el que se refleja la combinación de ambas, ello nos permitirá situar a nuestro objeto de estudio dentro de una modalidad que identifique el estado de fortaleza y funcionalidad en el que se encuentra, “En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte – disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. Por lo tanto, solo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema” (Andrade, 1996)

ESQUEMA CULTURAL

<p><i>DÉBIL – DISFUNCIONAL</i> Pocos significados compartidos Heterogeneidad en la percepción de la acción Desorientación Reactividad <i>“Antonio Machado”</i></p>	<p><i>FUERTE - DISFUNCIONAL</i> Significados compartidos Desorientación Resistencia al cambio Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</p>
<p><i>FUNCIONAL – DÉBIL</i> Pocos significados compartidos Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente Percepción poco realista Pragmatismo</p>	<p><i>FUNCIONAL – FUERTE</i> Significados compartidos Percepción homogénea realista Acciones concertadas y planeación de antemano</p>

La Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado” presenta una cultura *débil-disfuncional* ya que carece de significados compartidos, no existe un consenso entre compañeros de trabajo, se rige por la inercia del trabajo y se cumple solo con horarios establecidos que al ser cubiertos permite una salida inmediata de la organización aún sin que sea necesario “avisar” a los administrativos de su salida diaria, cada uno de ellos concibe una realidad de su trabajo y no esta dispuesta al cambio ni a modificación alguna, cada quien asume su responsabilidad sin mediar si esto afecta o beneficia a la institución, no hay acuerdos compartidos y los asuntos de nivel organizacional (talleres de actualización, actos cívicos, entrega de algún documento) son completamente impersonales, se dejan mensajes en la puerta de la dirección, lugar que es visible no solo para los docentes sino para la población en general lo que ocasiona en algunos momentos molestia de los integrantes de la organización.

La cultura más que ser un apoyo para enfrentar crisis se convierte en un enemigo a vencer, pues la diversidad causa que cada uno de los sujetos actúe según su propio convencionalismo sin miras a un objetivo común. La comunicación suele ser el detonante propicia la cultura en las organizaciones “La comunicación es el instrumento que orienta a una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.... La comunicación organizacional tienen como tareas la conducción de la organización, enculturización, auto-heteroregulación y coordinación” (Pérez, 1998 p.45), se convierte en el agente mediador de las formas de pensar y actuar, retroalimenta la cultura sirviendo como intermediario para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto dentro de la organización.

Una vez concluida la sistematización de la información y detectado lo más importante y significativo de las fortalezas y debilidades de la organización, producto de los diagnósticos realizados, en el siguiente apartado se presenta una Propuesta de Intervención Comunicativa.

4.2 Propuesta de intervención comunicativa.

El propósito básico de ésta propuesta consiste en buscar el mejor camino para lograr, a través de elementos comunicativos, la integración, el diálogo y el acuerdo entre los sujetos que integran a la organización objeto de estudio, no se trata de realizar un cambio vertiginoso o bien totalitario, solo se requiere lograr que los sujetos sean capaces de llegar a un acuerdo mutuo para trabajar, cumplir con el objetivo de la organización pero sobretodo hacer mas amable y confortable a la organización.

Para poder lograr un trabajo en común, es necesario considerar que los sujetos en si mismo son paradójicos, con diferentes voluntades cambiantes y caprichosas, por lo que es necesario considerarlos como primer plano dentro de cualquier estrategia de interacción, es decir no es posible determinar un proyecto de trabajo y asegurar su éxito cuando no ha sido primeramente determinado el sujeto y su complejidad dentro de la organización. “La comunicación para un adecuado funcionamiento, tienen que ver con la complejidad, la pluralidad o la diversidad si se prefiere, ese es su campo de actuación y su punto de partida, de ahí que a la hora de planificar y elaborar estrategias, que para serlo tienen que colocarnos en ventaja, tenemos que considerar ese entramado o tejido sociocomunicativo”. (Pérez, 2001 p.V).

Lo que pretendemos dentro de nuestra organización objeto de estudio, es lograr que los sujetos asuman a la comunicación como la oportunidad de diálogo, de encuentro con el otro, posibilitando el crecimiento y el desarrollo de la organización, a través del entendimiento, la coordinación y la cooperación, nuestra propuesta tiene la intención de girar bajo estos principios.

El panorama actual al que se enfrenta la organización, es ese en donde los sujetos cumplen con su labor y se retiran de la institución, sin mantener con ella mas que las relaciones estrictamente necesarias, es precisamente aquí en donde pretendemos insertar una serie de estrategias, que valiéndose de la comunicación, logre en los sujetos, interacciones, que al pasar del tiempo sean capaces de crear valores compartidos y fomentar un espacio de intercambio, logrando crear una cultura institucional que identifique y diferencie a la escuela de las otras que le rodean. Otorgar valor a la expresión de los sujetos, hacerlos participativos y

no autómatas, que la jerarquía reflexione su hacer y actuar, lo que no quiere decir erradicarlo, solo ajustarlo a las necesidades de los sujetos que ahí se desempeñan.

La estrategia que se propone no tiene la finalidad de erradicar el hacer que hasta ahora mantiene a la organización, solo requiere de moldear actitudes y acciones que den pauta a la participación de todos los elementos que ahí interactúan, se requiere de disciplina, orden, responsabilidad, pero acordada, lograr acuerdos mutuos que den forma y estabilidad a la escuela, que si bien sigue funcionando, no cuenta con el compromiso de los sujetos que la componen y cualquier proyecto que el director escolar propone para mejorar el nivel académico, no da resultados y es parcialmente boicoteado, (se dice pero nunca se hace) por los profesores que son quienes mantienen el orden y control de las clases a los alumnos, en sus aulas de trabajo, esos proyectos que no fructifican tienen una razón esencial que es la base de su fracaso: la falta de consenso, de acuerdo, de compromiso, factores que solo serán logrados cuando se fomente una cultura organizacional propia e institucional.

4.2.1 Plataforma estratégica.

Para inmiscuirnos en el plan comunicativo de aplicación a nuestro objeto de estudio, consideramos pertinente mostrar una serie de definiciones que giran en torno de éste apartado. Jaime Pérez, en su texto: “Diversidad y comunicación”, nos proporciona un conjunto de definiciones, que tomaremos textualmente.

“Estrategia: Conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. Acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra a detalle.

Plan: Curso de acción prevista con antelación. Proyecto general de actividades.

Programa: Proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo del plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas.

Táctica: Habilidad para hacerle frente a una situación y conseguir un fin predeterminado. Entra al detalle, es de carácter particular y local, no general. Es puesta en acción por la estrategia en conjunto con otras tácticas”. (Pérez, 2001 p. 1).

Una vez definidos los elementos, nos referimos a los problemas encontrados en nuestro objeto de estudio a lo largo de nuestra investigación y que dificultan el desarrollo oportuno y eficaz en la Escuela Secundaria Oficial No. 0809 “Antonio Machado”.

4.2.2. Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA).

A lo largo de nuestra investigación se identificaron diversas características con las que cuenta nuestra institución, a través de los cuatro niveles de diagnóstico, fue posible descubrir las diferentes características que enmarcan a nuestro objeto de estudio, mismas que se pueden clasificar como fortalezas y oportunidades pero de igual manera debilidades y amenazas que acechan a la organización, dichas características son agrupadas y presentadas, ellas nos permitirán elaborar la propuesta de intervención comunicativa misma que deberá contemplar fundamentalmente al elemento humano.

FORTALEZAS:

- Es una escuela que cuenta con el reconocimiento oficial de la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Los docentes reconocen las carencias estructurales pero existe la disponibilidad de trabajar bajo esas condiciones.
- Aún sin contar con una identidad (misión, visión, valores, etc.), se asume el trabajo a realizar y se buscan estrategias de trabajo, que permitan incrementar el aprovechamiento del alumno cada ciclo escolar.
- Existe interés por aprender técnicas pedagógicas de enseñanza – aprendizaje.
- Los docentes tienen interés en buscar espacios para el diálogo, el acuerdo y/o negociación con el director escolar.
- Todos los profesores cuentan con una licenciatura (la mayoría cursadas en la UNAM).
- Se cuenta con un salario quincenal que otorga el Gobierno del Estado de México , que por ningún motivo es cancelado
- La institución se encuentra en un proceso de crecimiento

DEBILIDADES:

- Las interacciones son las mínimas necesarias entre los docentes (grupos)
- Jerarquía descendente sin posibilidades de retroalimentación
- Carencia de un plan de trabajo anual
- No hay reconocimiento al trabajo docente
- Las sanciones se aplican económicamente
- Ausencia de negociación, se aplica la imposición por jerarquía.
- Institución con poco apoyo económico, los recursos del entorno son muy bajos, hay carencia de medios electrónicos (hace muy poco tiempo que se cuenta con luz pública)

-En determinados momentos, aparentemente, se establecen acuerdos entre directivos y docentes pero éstos son tendenciosos y personales.

-Todo lo anterior redundando en la falta de compromiso de los sujetos, por lo que en el momento de cumplir con la entrega de documentación hay boicoteo a la dirección y nunca se cumple con los tiempos establecidos por la supervisión escolar.

OPORTUNIDADES:

-Los docentes están dispuestos al diálogo para lograr acuerdos comunes.

-Hay matrícula suficiente que permite estabilidad a la institución.

-Disponibilidad para participar en talleres de actualización en estrategias pedagógicas.

-La población que rodea a la institución está en crecimiento, hay la posibilidad de que la matrícula se incremente, que el docente pueda aumentar sus horas clase y que la institución se consolide fuertemente.

AMENAZAS:

-Trabajo aislado de los docentes, representa un quiebre importante en el aprovechamiento del alumno.

-Alto porcentaje de reprobación, lo que implica la posible intervención del supervisor de zona.

-Carencia de estrategias pedagógicas, los profesores no son normalistas, su nivel es licenciatura.

-Si la organización no demuestra atractivo académico, trabajo eficiente y conjunto a los padres de familia éstos pueden optar por las escuelas que rodean a la institución, lo que traería como consecuencia la inestabilidad de la institución.

4.2.3 Estrategia comunicativa:

Estrategia, es “aquel conjunto de acciones orientada a conseguir una ventaja competitiva, así como también aquellas acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja, hace alusión a la correlación de fuerzas” (Pérez, 1998 p.1)

Nuestra estrategia de intervención gira en torno a los niveles básicos de la comunicación, lo que se busca es:

Generar un ambiente de interacción entre los sujetos que laboran en la institución (docentes y directivos), fomentando en ellos el trabajo en equipo y el acuerdo mutuo.

A lo largo de nuestra investigación detectamos problemas que obstaculizan el trabajo cotidiano y que al final del ciclo escolar terminan por desfasar, en cuanto a tiempos, la entrega

de documentación a la supervisión escolar. Ese es el conflicto más evidente, pero que se genera por una serie de acciones, que en cadena, logran desestabilizar a la organización al final del ciclo, que es cuando se da la evaluación al trabajo realizado durante todo el año escolar.

Objetivos:

Promover las interacciones comunicativas entre los sujetos.

Propiciar una intervención comunicativa que permita trabajar bajo un marco de común acuerdo entre los docentes y docentes - directivos de la institución educativa.

Lograr que el director escolar (líder de la organización) reflexione e identifique la necesidad que tienen los sujetos de ser escuchados, darles participación activa y efectiva dentro de la institución objeto de estudio.

Finalidad:

Buscar que los sujetos que laboran dentro de la institución educativa, interactúen positivamente, logrando un ambiente propicio para el trabajo en equipo. Promover un ambiente comunicativo que provoque los cambios necesarios para trabajar con eficacia y eficiencia en el desempeño de la labor educativa, dentro y fuera del aula de trabajo generando el acuerdo común, que a través del tiempo sea capaz de crear una cultura institucional propia.

Justificación:

Los sujetos como seres sociales, mantienen relaciones que les permiten establecer normas de comportamiento y reglas de acción en el acontecer cotidiano, para ello es necesario hacer uso de la comunicación como único medio de intercambio de acciones, actitudes, normas, reglas y acuerdos. Lo que buscamos dentro de nuestro objeto de estudio, es generar un ambiente propicio para que la comunicación no solo sea el intercambio de información, sino que se convierte en el medio de interacción, en donde los sujetos sean capaces de identificar necesidades y llegar a acuerdos mutuos. Que propongan la adecuación necesaria para crear un ambiente de entendimiento y acuerdo en el acontecer laboral cotidiano.

Las organizaciones deben generar un ambiente positivo para llevar a cabo una labor productiva, sea cual sea el producto, se requiere de la comunicación como instrumento mediador y ordenador que provoque el entendimiento, se establezcan compromisos y se lleguen a acuerdos comunes y genere una cultura con la que los sujetos se sientan fuertemente identificados y comprometidos.

Vocabulario rector:

La propuesta comunicativa planteada tiene la finalidad, precisamente, de generar esos lazos comunicativos, que permitan la interacción entre los sujetos, ésta propuesta se plantea como un nivel básico de relación comunicativa, es decir, para que los sujetos sean capaces de intervenir en grandes propuestas comunicativas, es necesario que entre ellos exista un mínimo de relación comunicativa, que exista la capacidad de emitir y recibir información positiva que genere el acuerdo y la negociación entre ellos de manera interpersonal. No podemos aventurarnos a grandes proyectos, descuidando lo mínimo necesario que es la comunicación interpersonal, es indispensable promover la convivencia en un marco de cultura institucional, en donde cobra importancia el reconocimiento a las capacidades individuales y grupales de los sujetos que la integran.

Políticas o normas de acción:

La propuesta de intervención comunicativa, es el resultado de la investigación desde diversos niveles de estudio, en ellos se vislumbra la poca capacidad económica con que cuenta la institución, característica reconocida como debilidad dentro de nuestro análisis FODA. Nuestro plan de acción sugiere establecer las relaciones de interacción entre los sujetos, mismo que no requerirá de inversión económica que impacte a la organización, se considera importante mencionar dicha característica, pues no podemos ambicionar una estrategia que reúna a un grupo de especialistas para llevarla a cabo, esto originaría una erogación importante imposible de ser soportada por la propia escuela.

Lo que se propone es lograr el común acuerdo, a través de problemáticas comunes, es decir colocar a los sujetos en un mismo canal de conversación, en el que las soluciones (acuerdos) sean de beneficio para los docentes, directivos, es decir la organización en su totalidad.

A su vez, será necesario presentar al director escolar (líder) los resultados de nuestra investigación, con ello buscaremos lograr la identificación de todas aquellas debilidades y amenazas que se fueron descubriendo a través del desarrollo de nuestro proceso de investigación, de igual manera aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que nos brinda el entorno y la propia plantilla docente. Buscar la reflexión para dar voz a los sujetos que le rodean.

Estructura organizacional requerida:

Esta propuesta no requiere de cambios estratégicos, ni de ningún tipo dentro de la organización, ya se ha mencionado solo se provocará la interacción entre los sujetos, y la identificación de necesidades y propuestas de la plantilla docente. Se buscará que el común acuerdo de manera paulatina, a través de las mismas relaciones que ahí se generan, es decir enriquecer la comunicación parca que ahora existe.

4.2.4 Planes de comunicación:

Primera propuesta:

Para generar esta interacción entre los sujetos, partimos de la experiencia que el propio seminario nos ha permitido adquirir. Se mencionó a través del FODA, una serie de fortalezas, ellas nos permitirán establecer una primera interacción entre los docentes de la institución.

Una de las características menciona la disponibilidad y la necesidad de estrategias de trabajo para mejorar el aprovechamiento del alumno y por lo tanto de la institución. Contamos con arquitectos, psicólogos, economistas, aprovecharemos su conocimiento para proponerles crear una estrategia inicial de cuidado al mobiliario, a las aulas, baños etc. Podrán ser carteles, mensajes, dibujos, etc. Elementos que puedan ser elaborados inicialmente en sus domicilios, insistiremos durante una semana, máximo semana y media para su entrega. Una vez entregados (la cantidad que sea), se pedirá que, de acuerdo a su visión, y en equipos de dos a tres personas acuerden cuál sería el lugar estratégico para colocarlos, se dará seguimiento para evaluar cual de ellos dió mejores resultados.

En una segunda etapa, pediremos a la plantilla docente, así como a los directivos reunirse (voluntariamente), en determinada aula los 20 minutos que dura el receso, en ese tiempo se pedirán propuestas que mejoren a la institución, la disciplina o bien el tema que consideren de mayor importancia, recordemos que dentro del FODA identificamos que los docentes tienen interés de buscar espacios para el diálogo, el acuerdo y/o negociación.

De igual manera se identificó la importancia que tiene para una escuela reconocida como “popular”, contar con el reconocimiento de la SEP. Se buscará provocar que la plantilla docente retome la importancia que ello tiene, a través de comentarios informales dentro de las reuniones antes mencionadas, y a través del trabajo en equipo y el común acuerdo, lograr ser competitivos con las escuelas que rodean a nuestro objeto de estudio y que por supuesto son escuelas “oficiales”.

Finalmente se propondrán reuniones fuera de la institución educativa, mismas que se llevarán a cabo aún cuando solo sean dos o tres las personas que lleguen a dicha cita, el tiempo en el que esto se llevará a cabo dependerá de el éxito de las reuniones dentro de la institución educativa, ya que se insistirá en la asistencia como medio para llegar a acuerdos. Finalmente, es oportuno mencionar que no se plantearán dichas actividades como un proyecto específico a la dirección escolar, pues esto le daría formalidad y compromiso que puede redundar en sanciones por incumplimiento o bien nulo reconocimiento (Debilidades encontradas en nuestra organización), recordemos que se busca la interacción paulatina, no forzada, entre los sujetos. La información se dará cara a cara para lograr confianza y apoyo al proyecto comunicativo.

Cuando los sujetos logren llegar a un acuerdo mínimo, a través del diálogo y la negociación, tendremos un primer logro y por lo ello el inicia a un adecuado uso y aplicación del acto comunicativo.

Segunda propuesta:

Esta segunda propuesta no es independiente a la primera, es decir, debe realizarse a la par de ella, debido a que lo que se pretende lograr es establecer un vínculo entre la plantilla docente y los directivos de la institución, aunado a ello los eventos a realizar en la primera parte se llevarán a cabo dentro de las propias instalaciones, por lo que no deberá existir desconocimiento alguno del proyecto comunicativo.

Se va a presentar a la parte directiva de la institución, los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación dentro del seminario de titulación, en sus diferentes niveles, será necesario plantear que el proyecto es meramente comunicativo, lo que pretende es establecer lazos comunicativos básicos y que están ausentes dentro de nuestra organización.

Para ello se respetará el anonimato, condición indispensable para no evidenciar a los docentes, se especificará en que momentos de la investigación y con que herramientas fue posible evidenciar los resultados presentados en el FODA, y se hará hincapié en la necesidad de explotar las oportunidades y fortalezas, disminuyendo los riesgos que presentan las debilidades y amenazas encontradas en la investigación.

Se argumentará la necesidad de modificar o adecuar el nivel jerárquico a las necesidades que los sujetos reflejan y se pedirá establecer un tiempo de “prueba” para verificar que la actitud modificada y los acuerdos tomados en común rinden efecto dentro de la organización.

No es posible determinar el tiempo de “Prueba” ya que se llegará al consenso con los directivos y se tratará de ajustar a un lapso en el que sea posible identificar diferencias de actitud en la plantilla docente.

Es necesario, a su vez, realizar una evaluación constante a dichas propuestas, (misma que llevará a cabo el investigador) es decir que en cada reunión se llevará un control que indique los cambios obtenidos y las respuestas de los profesores, así como sus reacciones ante el posible cambio de actitud o liderazgo de los directivos escolares.

De manera especial, se buscará que a través de los acuerdos que se formulen en las reuniones y las interacciones de los sujetos se pueda lograr concensar de manera paulatina una cultura que defina a la organización objeto de estudio, generar un ideario en el que se reflejen las expectativas que se tienen de la organización, las necesidades, las metas así como los valores que debe provocar el solo trabajo conjunto de la organización, con ello los lazos de compromiso serán fuertes y por lo tanto la escuela representará competitividad y compromiso interno y externo.

Trabajar en un clima laboral armónico contribuye al logro de metas dentro de la organización, la institución debe ser un lugar en el que los individuos encuentren reconocimiento a su labor, a su realización personal y profesional, una vez que obtengan dicho logro no solo se ven beneficiados los sujeto sino la propia organización fortaleciéndola haciéndola eficaz, estable y competitiva.

Entender a la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, proporciona un sin fin de posibilidades de interacción pues a través de ella es como los sujetos logran el entendimiento, la cooperación y la coordinación que posibilitan el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

CONCLUSIONES GENERALES

La sociedad se estructura de tal manera, que se crean agrupaciones con la finalidad de alcanzar objetivos, en el mundo moderno existe una variedad de organizaciones en las que se agrupan los sujetos con la esperanza de alcanzar sus aspiraciones particulares.

Esas organizaciones se convierten en un segundo hogar, la mayor parte del tiempo están dentro de ellas por lo que se convierten en el lugar en el que comparten significados, exteriorizan frustraciones, diferencias y transportan su propia cultura a la organización. Es importante entonces lograr un espacio en el que los sujetos sean capaces de convivir, crear un estilo de vida dentro de la organización, que al acudir a ella, sea con la firme convicción de ser productivo, aprender más y ser eficaz en la labor que desarrolle. En búsqueda de esta nueva cultura organizacional, presentamos una serie de reflexiones que fueron encontradas en nuestro objeto de estudio a través del recorrido guiado por el Seminario – Taller Extracurricular “Organización, comunicación y cultura”.

Nuestra organización objeto de estudio, es una institución educativa de nivel secundaria, creada a por una agrupación social política llamada Coordinadora de Escuelas populares del Estado de México (CEDEM) pertenece al rubro de “escuelas populares”, sin embargo cuenta con el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública (SEP), su creación y permanencia se fundamenta en el Artículo 9º Constitucional, Artículo 3ro Constitucional y la Ley General de Educación.

Es una organización que desarrolla su labor en una zona con bajos recursos económicos, no cuenta con los servicios básicos como son luz, agua y drenaje, aún siendo una institución educativa, no cuenta con instalaciones como laboratorios, sanitarios (son provisionales), talleres, etc., cuando se supone que es la educación una preocupación constante de las autoridades, la tecnología es un recurso nulo en la institución porque hasta hace muy poco tiempo cuenta con luz pública.

La estructura formal, visión, misión, objetivos, no están documentados, lo que guía el desempeño institucional es el rubro que cubre: educativo, por lo que es sabido por los miembros

que se debe cumplir con un objetivo: ampliar los conocimientos del alumno, con la finalidad de alcanzar un nivel de aprovechamiento apto para continuar con su preparación educativa.

Los profesores que componen la plantilla escolar cuentan con licenciaturas diversas, psicólogos, biólogos, veterinarios, economistas, etc. La mayoría de ellos son pasantes aunque no todos, solo dos cuentan con licenciatura en educación y también son pasantes.

Los flujos de trabajo se desarrollan de manera anual, cada bimestre es solo un ciclo de los cinco que se deben cumplir durante el año escolar, por lo que de ninguna manera cada uno de ellos, de manera aislada, determina la transición al siguiente ciclo escolar o nivel académico (medio superior); se requiere acumular 5 calificaciones una de cada bimestre para evaluar el aprovechamiento y determinar que alumno puede ser promovido al siguiente ciclo escolar.

El factor determinante en la organización es el tiempo, ya que cada bimestre está determinado en los calendarios escolares, aplicación de exámenes, evaluaciones, eventos conmemorativos, vacaciones, así como entrega de documentación y evaluaciones en la supervisión escolar de zona, por lo que los atrasos en la entrega significan un problema de productividad y cumplimiento para el supervisor escolar que en su momento se podría comparar como el director general de las escuelas secundarias.

En cuanto a la comunicación formal nuestro objeto de estudio no tiene un nivel de comunicación estructurado, la comunicación se queda en el momento de la información descendente, en el que el jefe da instrucciones a sus subordinados sin caer en la cuenta del nivel de estrés que esto genere en ellos, no se provoca la posibilidad de retroalimentación, y por si fuera poco, dicha información procede de un lugar en el que no es común que todos los actores estén presentes, por lo que esta información solo repercute en unos cuantos de manera “formal” y los otros actores son informados a través de terceras personas, es decir de redes informales de comunicación, lo que genera malos entendidos e incluso información distorsionada.

Los costos invertidos dentro de la organización no son precisamente en cuanto a economía se trata, son costos que al transcurrir el tiempo son insalvables incluso de manera personal, esos costos están dentro de los psicológico, energético y temporal, por lo que el sujeto se ve inmerso en un estadio de negación para la contribución al trabajo y al logro de metas entendidas en la organización.

Se aplicó un diagnóstico de clima comunicacional a través de la encuesta medidas de discrepancia, en ella se encontró que en solo tres rubros hay un nivel de discrepancia, sin embargo a través de comentarios del director escolar, existe la posibilidad de que dicha herramienta esté viciada, ya que en un momento él señaló conocer el instrumento y atender a él de forma “perversa”, sin embargo a través de estrategias mas avanzadas logramos precisar el nivel de acierto que se maneja en los resultados obtenidos.

En un tercer nivel de diagnóstico, se encontró un panorama en el que las relaciones comunicativas distan mucho de serlo, se encuentra con una organización paralizada comunicativamente, ya que las interacciones se refieren sólo como un hecho que gira alrededor de lo mínimo necesario, como un saludo o bien una despedida, los actores tienen la intencionalidad de cambiar dicho panorama, pero se ven obstaculizados por el nivel jerárquico, que en su afán de lograr un cambio educativo, se ha olvidado de que trata con sujetos ávidos de reconocimiento al trabajo. La jerarquía no reconoce que su existencia se sostiene por aquellos a los que no considera, y a su vez los actores tampoco han tomado cuenta de ello, no existe un común acuerdo que permita lograr la identificación y valoración al trabajo desempeñado y tampoco se ha caído en la cuenta de que el desempeño de cada uno de ellos es un peldaño que soporta una jerarquía.

No hay un intercambio de “pareceres”, una igualdad que permita escuchar y ser escuchado para vislumbrar un panorama común, las normas son exageradamente estrictas lo que ocasiona un disgusto constante entre los sujetos y la impotencia de luchar en contra de ellas, y lo más importante, no se logran acuerdos firmes, en los que todos estén dispuestos a participar para lograr uno en común, los acuerdos que se logran son tendenciosos y personales.

A nivel general y a manera de recuento encontramos que, en el primer capítulo de nuestra investigación, identificamos la carencia que existe en cuanto a identidad organizacional, es una institución poco preocupada por la asimilación de factores que promuevan la identidad, carece de un manual de procedimientos, de una visión, misión, valores, objetivos y metas.

Siendo una organización joven de creación popular, no está comprometida, o no se interesa con estos aspectos, argumentando que la lucha no tiene tintes empresariales, solo interés por el educando y su aprovechamiento, sin embargo una vez analizada la organización, se

evidencia la necesidad de un proyecto de trabajo definido, en el que se pueda apoyar un sujeto que quiera llegar a un fin determinado, al no existir se cae en la confusión y en la inercia del trabajo diario, es cumplir por un salario y no más, no existe un compromiso real de los docentes por la institución. Si bien es cierto que la matrícula crece, el índice de aprovechamiento no avanza, esto es resultado de la falta de compromiso, de trabajo en equipo, de no conocer el objetivo fundamental de la institución, el desempeño escolar.

Ahora bien, cuando se trabaja por inercia, mecánicamente, se olvidan factores humanos, necesidades y aspiraciones, la mayor aspiración viene el día de cobro y por lo tanto la organización sigue inmersa en el conformismo y el trabajo cotidiano. Los grupos que se forman obedecen a la necesidad de conversación, pero no van más allá de los minutos entre clase y clase, el receso y si bien se puede, el acompañamiento una vez terminada la jornada laboral.

Es urgente una identidad institucional, un objetivo común y un trabajo en equipo, esto solo se podrá lograr a través de la creación de una cultura laboral que permita formular objetivos y trabajar en consenso a través de la negociación.

Si bien es cierto que la organización carece de un modelo cultural generalizado, cada sujeto cuenta con su particularidad y su forma de hacer las cosas, esa forma de comportamiento individual permite que la organización funcione día a día. Es necesario entonces, consensarlo darle importancia a aquello que motiva al sujeto a permanecer y provocar el desempeño docente de manera regular, se podría llamar salario, trabajo o intereses personales, pero todos estos factores finalmente lo que logran es que la organización, hasta el momento, permanezca activa y que impulse a la “productividad”, que no es más que proporcionar información al alumno y tratar de mantener a un determinado nivel su aprovechamiento. Ahora bien, es cierto que funciona pero ¿a qué costos?, bueno pues al desgaste de los sujetos que la integran, al boicoteo de planes de trabajo para mejorar el aprovechamiento, a un sin fin de actitudes diarias que más que convivir se logra el con-morir dentro de la organización.

Para ello se plantea una estrategia comunicativa que logre erradicar todos aquellos vicios generados con el transcurrir del tiempo, se plantea un ejercicio de convivencia y comunicación entre los sujetos, en el que la jerarquía maneje el acuerdo mutuo y la estabilidad organizacional a cambio de un trabajo de calidad y de compromiso entre los docentes.

Es necesario, urgente asumir a la comunicación como forma de vida, de lo contrario seguramente se caerá en un quiebre difícil de superar, se requiere de una comunicación sana que permita la negociación entre los actores para, en su momento, saber afrontar el conflicto, superarlo y lograr crear un clima laboral en el que la integración de los sujetos logre reforzar y fortalecer a la organización, negando el liderazgo autoritario y las estructuras mentales cerradas y aisladas que impiden la participación, la toma de decisiones y el dialogo entre los sujetos. La finalidad es buscar una relación armónica que utilice a la comunicación como un recurso estratégico para lograr una institución altamente estable y competitiva.

El Seminario – Taller Extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura”, de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán – UNAM, coordinado por una planta de destacados académicos universitarios, lograron, a través de su amplia experiencia, guiar una investigación invaluable de nuestro objeto de estudio, logrando demostrar, una vez más, la necesidad que tienen las organizaciones de vivir en comunicación, de resolver grandes conflictos y posibles quiebres con un presupuesto muy bajo, solo la intencionalidad de comunicar y comunicar bien, apostando a la comunicación organizacional estratégica y al reconocimiento del elemento humano como formador estructural de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, Altaire, Cultura Organizacional, Colombia, Legis Editores, 1992
- Andrade, Ignacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, Razón y Palabra, 1996
- Avila Xavier, De la Cibernética a la Organización Comunicante, En: Cuadernos de Trabajo No. 1. Colegio de Educación y Comunicación. ENEP, Acatlán. UNAM. 1997
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, Esfinge 2004
- Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachette, 1989
- Goldhaber, G. Comunicación organizacional, México, Diana, 1989
- Ley General de Educación del Estado de México, México, Gobierno del Estado de México, 1998.
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
- Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, México, Editorial Alfaomega/RAMA, 1991.

- Orti Alfonso Análisis de la realidad social. En Ibáñez Jesús, et al.
- Pérez, Jaime, Recursos Culturales de la Organización, Acatlán, 1998.
- Pérez, Jaime, Diversidad y comunicación. Documento sin publicar, Acatlán, 1998
- Revilla Mario Teoría de la representación, Cadec, Tesis de maestría 2001
- Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999
- Ruiz Olabuenaga, Ignacio, Sociología de las Organizaciones, Ed. Deusto, Bilbao, 1989.
- Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984.
- Serrano, Rafael. et. al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad 2001
- Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII

OTRAS FUENTES

- Ética, liderazgo y eficiencia en la dirección escolar. (2005, junio), Educación 2001, 25-27
- <http://web.usc.es/jlpintos/teoriaconstrluhm.htm>
- <http://www.conocimientoy sociedad.com/sociocompleja.html>

A N E X O

TRANSCRIPCIÓN GRUPO DE DISCUSIÓN

PEDRO: - Lo primero que debemos preguntarnos es si existe una forma de organización dentro de la escuela, si no lo sabemos no tiene caso.

ALBERTO: -Que cada quien exponga un problema que se pueda retomar.

PEDRO: - Pero es que para mi a la mejor ese problema que tu aportes es diferente para mi o para ella, lo importante entonces sería ver si tenemos un problema que compartir.

ROMERO: -Pues quieren un problema en común puede ser económico.

ALBERTO: -Pues económico de que

ROMERO: -No, no quieren que yo les resuelva todo

PEDRO: - Un tema general y para ir entrando y ver si es causa de la falta de organización es la disciplina, empezar con lo corresponde en nuestro trabajo la disciplina se relaciona con dirección orientación y los maestros o ¿no?

GUILLERMO: -Ese problema lo tenemos presente desde hace mucho, lo importante sería ver como se está manejando actualmente y en base a ello ver que se puede hacer

MARIBEL: - Podemos abocarlo al grupo de segundo villa que es el más problemático, como podríamos controlarlos.

ROMERO: -Pues si porque Jaime quiere que nosotros no mandemos a los niños a orientación ¿están de acuerdo?, entonces ¿de qué otra forma nosotros podríamos controlar a los alumnos?

MARIBEL: -De que otra forma tú podrías controlarlos pero sin separarlos

GUILLE: -Yo si puedo manejar a todos los grupos, utilizo mis correctivos y todos ya saben a lo que se atienen si no trabajan.

MARIBEL: -Yo en mi hora si los junto, el problema es de comportamiento, que son desastrosos pero veo que tercero también es así.

ROSA: - Pero las condiciones del salón son otras se puede tener más control, en el caso de ese segundo la cuestión yo creo que si es separarlos o mas bien tener mar pegaditos a ti los que son mas desastrosos.

ALBERTO: -Lo que podemos meter en el villa es ajustar a lo que pueden ser normas, lo que debemos ver también es que el aprovechamiento de ellos pueden tener el problema del salón, el espacio, no todos ponen atención por en el espacio que tienen, si los puedes tener a todos en el salón pero la mayoría están como así (gesto), perdidos, de hecho son como 8 son los que no están

atentos, como quiera los otros con una explicación rápida si te en tienden porque siempre están atentos.

ROSA: -Pues si pero esos ocho son la preocupación, porque aparte de que están en indisciplina están en un rol de que no quieren poner atención, de que ellos se juntan y se creen fuertes y no se dan cuenta de el rol que están teniendo con los maestros, son problemas que son individuales y grupales, individuales de que a los niños hay que hacerles entender cual es el papel de alumnos que están teniendo con los maestros hay algunos que ya vienen con la idea de venir a cotorrear y bueno esa es ya su idea de venir a la escuela si, y entonces es cuando empiezan a desnivelar el grupo por que no todo el grupo villa es malo

CARMEN: -No.

MARIBEL: -No solo son como ocho, los que están separados y ni todos los que están separados porque por ejemplo separaron a Felipe y ese niño si trabaja, yo creo también que ya es responsabilidad de cada niño lo que traen de su casa

PEDRO: -No yo ahí si no creo, es responsabilidad de hecho nuestra función ahí es conducirlos encausarlos...

CARMEN: -Aunque si no se tienen el apoyo de los papas ahí es donde uno...

PEDRO: -Están en una etapa formativa entonces si es un tanto difícil nuestra labor ya a nivel de bachillerato ya no, ya tu nada mas les informas, ya tu los puedes reprobar en el bimestre al grupo completo y ya, pero aquí no, los protegen, el estado, el papa el sistema porque debes de ver como conducirlos a la formación ahí si corresponde mucho nuestra labor, y una de ellas que ya vi pues es que está el reglamento y eso como comentábamos antes no había un reglamento que pudiera ahí mediar y no sabíamos como actuar. Pero ya hay uno en el que nos podemos apoyar de el y compañeras he visto que ya tienen mas libertad y lo están ejerciendo ahora es responsabilidad de todos conocerlo y saber como aplicarlo y como apoyarnos con ellas.

MARIBEL: -Porque de hecho hasta Jaime me sorprende, ha estado apoyando mas ya a ustedes les está dando libertad para apoyar ese reglamento se ha estado aplicando como es, hoy incluso salieron unas niñas a hacer faena y todo apoyado con el reglamento se supone que algo hicieron mal y se esta aplicando

Se está viendo, ahora lo que se tiene que acordar es como debemos dirigirnos, si va a ser totalmente apegado a ese reglamento o va a ver algunos otros cambios.

PEDRO: -Es ya aquí que las compañeras nos digan si nos van a dar su apoyo, porque ya en este momento yo entraría viendo que el primer documento que Jaime mando ya quedaría relegado, ahora quedaríamos de acuerdo con las orientadoras como debemos tramitar esa sanción y si Jaime ya dijo que durante clase los niños no se van a sacar, las orientadoras nos dirán si es por escrito y al final de la clase.

MARIBEL: -Yo así ya lo hice y si vi apoyo.

PEDRO: -Entonces ahora lo que hace falta es comunicación entre la orientación con nosotros y ya lo de Jaime quedaría secundario, ¿no? el ni por enterado las que van a estar ejecutando son ellas que de hecho sería eso, él debería de ser el ultimo en enterarse, solo que el problema ya sea muy fuerte o difícil y no se pudo hacer nada,...Pero si ellas ya están al frente en ese momento del reglamento ya no hay ningún problema se apoya.

ROSA: -Yo digo que todo eso esta a tiempo para corregir al villa, y a tercero, plantearles esta idea sin querer explotar en contra de ellos.

ALBERTO: -Cuando los niños dominan, en todo el año van a dominar eso es un hecho si se salen de control la mitad del ciclo ya nadie los va a poder controlar, nadie, entonces estamos a tiempo de ver que se puede hacer con ese grupo y con el de tercero que por lo que yo puedo ver son los que ponen el fríjol en el arroz, con los otros grupos pasan los papas y si ven trabajar a sus hijos están bien a gusto los niños, están contentos están trabajando etc., etc. ¿No? Pero si de repente voltean al villa y están en su desorden es cuando empiezan las quejas.

ÁNGELES: - Es que la condición que se buscaron también nos afecta a nosotros porque no se pude trabajar.

ALBERTO: -Eso es un hecho pero entonces hay que ver como controlar a ese grupo porque es el grupo el que puede dar en la madre de alguna manera al trabajo de todos.

MARIBEL: -Como le podríamos hacer, bueno sería importante ponernos de acuerdo como dice pedro y Alberto, ponernos de acuerdo con respecto al villa, nosotros independiente mente de que deseamos los asesores yo considero que todos debemos ponernos de acuerdo, no se como trabajen ustedes con grupos separados, yo no puedo en el sentido de que haces una cosa y te vas para allá y haces otra y tienes que regresar, de por si se nos hace muy poco tiempo 50 min. Pues 25 peor entonces lo que yo sugeriría que a los niños que son mas tremendos les asignáramos un lugar que por ejemplo los restiradores de enfrente quedaran los niños mas latosos por que se tendrían mas el control y a su alrededor las niñas que trabajan, por que ellos solitos y estando tu pendiente trabajan, como la ven yo creo que es buena opción o que sugieren.

CARMEN: -Decía el maestro pedro que ya hay un reglamento y se esta siguiendo ese reglamento pero yo les diría a ustedes: ¿quién de ustedes ya lo leyó a conciencia y ya sabe que niño comete cierta conducta y que sanción le corresponde?

ROMERO: -Yo le di una repasada

ALBERTO: -ya

ROSA: también yo ya lo leí

CARMEN: -Hace rato decíamos del tema de la organización pero yo creo que el tema debería de ser la comunicación, es decir que es lo que está entorpeciendo que nuestro desempeño sea el adecuado y como se está reflejando en el muchacho que es un problema de indisciplina y que además es de todos ¿no? Y que es lo que vamos a hacer en esta situación, el maestro dice ya

existe un reglamento y ciertamente ya existe pero que tanto nos estamos apegando a el, por eso yo les pregunto si de verdad conocen lo que hay en el, porque así de entrada yo lo que tengo presente es que no se van a reportar muchachos a la orientación y no es tanto porque yo quiera esta cómoda y no atender a los muchachos, sino pensemos: hay 5 grupos y si hay un niño que se porta mal dentro de esos cinco grupos son cinco niños, a mi me tocan 3 grupos y a la maestra dos, pensemos que en una clase a mi me sacan a tres niños y esos tres nunca son solos, empiezan es que también es pedro , es fulano, y entonces ya son seis niños que ya no toman la clase, no están en la clase, y además de eso yo tengo también clase frente a grupo tres veces a la semana entonces: en ese momento que ustedes están reportando yo no estoy en la dirección , entonces que es lo que pasa el muchacho dice “ha me mandan a la dirección al cabo que ni están”, como lo que paso ayer que hubo un incidente en la escuela y unas niñas no toman clase en tres horas la del maestro Francisco, el maestro Raúl y la maestra Elvia, el único que me dijo que las niñas no entraron al salón fue el maestro Raúl pero los otros dos ni por enterados de que no habían entrado

MARIBEL: -Fue cando te dije que había llegado tarde Ana Maria ¿no?

CARMEN: Usted ¿qué sabía?

FRANCISCO: -Que estaban suspendidas

CARMEN: -¿Usted que sabe?

ELVIA: -Yo escuche cuando la maestra le informo a Jaime que se habían salido, que la mama estaba buscando a Patricia y quería sacar a otras alumnas para que la llevaran a la casa de Ana.

CARMEN: -entonces usted ya sabia

ELVIA: -Sí, mi clase fue a la primera que no entraron y yo ya sabia que se habían ido

CARMEN: ya sabía y tienen falta en su lista

ELVIA: -Sí, por su puesto

CARMEN: -Y con usted ¿tienen falta?

ALBERTO: -bueno yo sabia que estaban suspendidas

CARMEN:-Si estaban suspendidas pero el lunes, ahí esta el problema, ahí esta la falta de información de el viernes y el lunes, que por cierto yo tampoco sabia... entonces como que ahí está nuestra falla, si los muchachos ven que nosotros no estamos unidos que no estamos en comunicación, en contacto, que sabemos de Patricia que sabemos de Ana sabemos de todos, es de ahí donde pueden agarrarse entonces, entre mas informados estemos nosotros entonces como que eso seria ventajoso, y a eso iba con lo del reglamento, de acuerdo al reglamento decía que si se van de pintura que así lo podríamos considerar, no son tres días de suspensión

CLAUDIA: -Sí, si son, ¿no lo traes?

CARMEN: -No, no lo traigo, pero yo lo revise con la niña y decía que si sale de clase tienen que exponer en la clase que se fue...

CLAUDIA: -¡Ha bueno! eso es si sale de clase

CARMEN: -Tendría que exponer de español, de ingles, de física con el maestro Raúl, nada mas, ahí no me dice que la suspenda, que la ponga a pintar, ahí no me dice nada de eso y hasta la misma niña me decía: -“oiga maestra hay un reglamento respételo”-, porque le convenía, entonces lo que correspondería seria exponer en esas clase y no tendría que ir la mama

CLAUDIA: -¿lo trae?

ROMERO: -no, al parecer no

CARMEN: -Entonces aquí no se cumplió el reglamento, yo ya no lo cumplí, yo atendí a Ana ya no me apegue a reglamento, porque siempre la veo en la dirección fuera de clase, y dije -si ya la suspendieron viernes y lunes y no funciona y ella viene igual, entonces que le deja algo a la escuela-, desde mi percepción, desde mi punto de vista -¿ ha el salón de tercero esta rayado1 pues que me lo pinte- y yo se lo dije a la mama me va a pintar, entonces yo ya no me apegue a reglamento y ala mejor ya pisote el derecho de la niña porque no me apegue al reglamento

ROMERO: -No pero aparte el reglamento marca una parte de que lo que no este contemplado en el reglamento se consignará a parte y entonces en esa parte eso no estaba contemplado, dentro del reglamento contempla cuando se sale de clase a exponer en una clase pero si ya es repetitivo entonces ya se puede aplicar otra situación.

CLAUDIA: -esa disposición decía si se sale antes de clase o sin permiso, algo así dice, si era exponer pero irse de pinta decía entre paréntesis salirse de la escuela entonces eso yo lo consideré y yo le dije a la mama de Patricia que la iba a suspender tres días porque se había salido de la escuela

CARMEN: -A bueno ahí está yo no sabia y tome una decisión diferente con ana, pero no ¡he! no está suspendida ni dada de baja, se llevo a un acuerdo el director y la mama que la va a asustar y toda esta semana no va a ir a clase y va a hacer las actividades de la casa y ya después de la semana de castigo va a regresar a la escuela como que la asustaron nada mas.

ALBERTO: -¿Y que tal si le gusta?

ROMERO: -bueno tal vez le encuentre sentido a su vida.

MARIBEL: -Si porque como que estaba llorando mucho, se acercó a mí, como soy su asesora, y me dijo: -“ maestra es que no quiero que me saquen de la escuela”-, y le dije que esa era decisión tuya no de su mama, y yo fue lo que le dije: -“ tu sabes lo que esta bien”, porque según le quieren quitar la influencia de Ana Maria, le digo: “piensa tú si esa compañía te lleva a buenas cosas, analiza tú, dice: -“ no” y entonces ¿porqué sigues con ella? ahí está, tu mama nunca te va

a hacer daño, siempre te va a decir que es lo que es mas correcto al rato ni para ser obrera, solo para tener chamacos imagínate pues no.

PEDRO: -La situación aquí seria aclarar lo de la maestra, primero que si se salieron de la escuela, no es lo mismo estar en la escuela que salirse de ella, eso es suspensión. Y otro criterio que deben tomar es que si en el reglamento dice tres días.

CARMEN: -maestra ¿no tiene un reglamento?, porque yo ni se lo quise enseñar a la mama.

PEDRO: -Otro criterio es que es reincidente y no se le puede dar el mismo tratamiento a un niño que por primera vez, por curiosidad tal vez y que cuando regresa ya esta llorando, pidiendo perdón, con miedo, a esa niña que lo ha hecho desde hace un año ella ya es un problema.

ROMERO: -Exactamente, no se le puede manejar de la misma forma.

MARIBEL: -Pues no se pero yo creo que ¿si influye la compañía no?.

ÁNGELES: -Yo no creo.

MARIBEL: -Esa niña, Patricia conmigo si trabaja, tiene sus cuadernos completos.

GUILLERMO: Con todos trabaja el problema es la actitud y es lo que hay que valorar, la actitud

CLAUDIA: -No se trata de cómo dicen las mamas mi hija es buena pero el problema es Ana, o mi hija es buena pero el problema es Patricia, no yo no creo que el problema sea la otra

ROSA: -Eso es a lo que iba conmigo Ana si trabajo y Patricia no, entonces la mama de Ana puede decir lo mismo

CLAUDIA: -Si, no nos podemos guiar por ahí

PEDRO: -Por eso precisamente lo que se debe calificar son las actitudes de una y otra, la reincidencia

ALBERTO: Porque como quiera una puede ser la mensa que es jalada por la otra que regularmente siempre sucede así yo conocí este...

CARMEN: Pero entonces ¿quién jala a quien según desde su punto de vista?

ALBERTO: Entonces hay que tratar individualmente al final de cuentas si se trata individualmente ambos casos entonces se va a resolver el problema, por actitud cada profesor vamos a calificar subjetivamente pero entonces ese ya es trabajo de ustedes de trabajar con ellas dos.

ROMERO: -Que igual pasa con otros niños por ejemplo de Yonca, chiquito su problema es de actitud y realmente creo, sin ofender a nadie, si le hace falta una asustadita por ahí al Yonquita,

porque esta en actitud de que, le comentaba al maestro Pedro y a Claudia, de que con las mujeres esta si no no importa, con los hombre no yo porque etcétera, pero finalmente necesita un escarmiento porque finalmente sigue con la misma actitud y un niño que tienen un castigo inmediatamente se pone a trabajar y el no, el recibe un castigo y sigue en la misma el niño, provocando, jugando, gritando, etc. Se siente cómodo haciendo su relajo pero no trabajando que es lo malo. Esta Felipe que también echa relajo pero lo amenazas y se pone a trabajar el niño, pero Yonca no hace ni una ni otra cosa.

ALBERTO: -Creo que hay que empezar a ajustar individualmente, si no se hace los niños van a estar como hasta ahora como peces en el agua yo estoy aquí feliz y no tengo problemas, que es lo que finalmente quieren, hacer tarea es tener problemas, cumplir en el salón es tener problemas para ellos y creo que pues si se les hace entender que no son problemas que son las formas para que ellos se eduquen entonces creo que ese segundo villa va a mejorar.

CARMEN: -Pero yo si insito mucho en ponernos de acuerdo y los acuerdos que hagamos si cumplirlos

MARIBEL: -¿Cómo nos pondríamos de acuerdo?

CARMEN: -Porque no se, se me ocurre de entrada sin ofender a nadie, yo me acuerdo del ultimo TGA (Taller General de Actualización) que dijimos, y era pregunta del maestro Pedro, ¿qué vamos a hacer, los sentamos por número de lista?, los estratificamos de acuerdo a los mas avanzados, los medios y los altos, ¿cómo le hacemos?, y yo me recuerdo bien que dije: -de momento hay que sentarlos por numero de lista-, si nadie tienen inconveniente y yo me recuerdo también que dijeron si. Yo paso al salón de tercero, a su clase profe, y veo que no están sentados por numero de lista, entonces digo: -“que pasó estamos hablando de comunicación y ya habíamos quedado en un acuerdo y pues ¿qué pasó? A la mejor hablo solo de tercero porque ahí doy clase yo y se como deben estar sentados, entonces si me sorprende y ahí hablamos de la comunicación, o sea ¿qué esta pasando? nosotros como adultos quedamos por numero de lista tomamos un acuerdo y ese acuerdo no se esta cumpliendo, entonces que esta pasando, otra vez reitero primero nosotros nos tenemos que poner de acuerdo pues cumpliendo los acuerdos a lo que quedamos

ÁNGELES: -Bueno yo ahí si quiero intervenir un poco en el sentido de que a la mejor el problema que tenemos es la falta de costumbre de llegar a acuerdos, generalmente se habla de tantas cosas y los acuerdos se toman tan al final en el TGA, donde generalmente se extienden tanto tiempo que lo que mas nos urge es irnos y a todo decimos si vamos a hacer esto y a mí me ha pasado yo llego el lunes y digo a ver en que quedamos no me acuerdo y yo creo que en cierta forma a todos nos pasa lo mismo los acuerdos son tan apresurados que no son acuerdos que se formalicen

PEDRO: -Que queden establecidos

ROSA: -Si, eso precisamente que queden establecidos y yo creo que esto es una consecuencia después de otra, por el tiempo tan enorme, es mucho tiempo y perdemos tanto tiempo que al final lo que decimos es: -“ya por favor vámonos” ¿no? entonces yo creo que es algo que nos esta a afectando en mucho, ese es mi particular punto de vista.

GUILLERMO: -Ahora que mencionan el tema yo comente que los había sentado por estatura y nadie comento nada, entonces asumí que estaba bien, es ahí la falta de comunicación de entendimiento, en este caso que era por número de lista.

ROSA: -Yo digo que por numero de lista puede ser que coincidan alumnos que de plano sean igual, y eso de apegarnos al numero de lista no es funcional hasta cierto punto ahí si es como mencione al maestro Romero incluso a la maestra Elvia esta bien que tomemos acuerdos y hasta ahí nos quedemos, yo creo que nosotros tenemos que tener un criterio propio y poder establecer como nos funciona a nosotros yo hice del cambio de un alumno y explicaba las razones de porque lo hacia, además es solo una prueba no porque vamos a hacerlo así y así te quedas porque te conviene o me conviene, sino ir moviéndolos como nosotros lo creamos que nos conviene o que es mejor para ellos.

PEDRO: -Ahí, este, si me gustaría mucho que si se viera el criterio de numero de lista de hecho lo que entendí fue que el maestro Jaime dijo para iniciar va a ser esto, puede haber cambios de acuerdo a tu planeación si vas a trabajar en equipo, o en alguna otra forma los vas a manejar y mover no hay problema pero que siempre regresen a su espacio.

Pero ahora si la compañera rosa esta hablando , en el caso de tercero en donde la maestra entra si los checa y si se da cuenta quien se porta mal y la tarea para saber en donde reincide mas un alumno es del asesor que es quien está mas con ellos y es quien debe acomodar incluso hacer un esquema de cómo acomodar al alumno y que sean los asesores los que te informen de cómo es que van a quedar e informen al maestro pero que así tu ya no vas a tener todo el cargo tu haces responsables a los asesores porque somos los que estamos con ellos en clases y podemos formar listas cuadros de cómo van a quedar los muchachos y pasarlos a los maestros, este es el croquis de los alumnos así van a quedar y cuando van a pasar lista podría ser a través de ese croquis y supervisar el orden que debe estar y así no esta el problema que uno por estatura, otro por aprovechamiento, etcétera, y hacemos ahí una baraja, entonces si deberíamos partir de un criterio donde todos respetemos y respetar al asesor, y el va a hacer sus movimientos porque es su grupo , habrá comunicación con los jefes de grupo, ¿quien se porta mal? dime el y el y separarlos, incluso ahí mismo dentro del salón ellos mismos se acusan el y el hablan mucho y lo modificas tu con el asesor y así con el jefe de grupo los acomodas y ya ahí partimos de un criterio en donde el asesor tenga ese control y también garantice así como le vas a dar esa libertad así también los asesores debemos garantizar el orden en el grupo y ver estrategias como controlar a los chavos y que hacer es esa la idea no se si los compañeros lo compartan.

GUILLERMO: -Algo que funcionaba en la otra escuela es que se asignaba asesores y se metían mas con el grupo en cuanto a la disciplina, yo por ejemplo tuve un grupo donde el asesor no les hacia caso entonces me dijeron que yo fuera su asesor y resulta que se organizaron los chavos y finalmente me asignaron, pero lo primero que les dije es el reglamento del salón y yo lo que les dije que compañeros que no cumplieran con tareas en las primeras horas no salían al receso y las harían en esas horas y así las reglas y ahí como que los niños decían no maestro mejor no pero no permití que se hicieran para a tras y si tenían que salir después de las dos yo me quedaba con ellos porque trabajaba ambos turnos, en la junta de firma de boletas me cuestionaron cual era mi estrategia y les dije que en ocasiones ocupaba correctivos que era de jalar patillas o cabello a aquel compañero que no cumplía, no falto la mama que no estuviera de acuerdo pero se dijo que

había un reglamento en el salón y se tenía que respetar y no se tenían que echar a parte a parte, me cuestionaron si daba resultado y les demostré con calificaciones que si funcionaba y les argumente que quien no estuviera de acuerdo con mis métodos que en casa se pusiera a trabajar con sus hijos para que no se les molestara porque cumplen.

Ahora me doy cuenta que dejo de hacer los correctivos y checo en tercero pensando que todos cumplían y cual solo 10 de ellos trabajaron así es que pase a cada uno y les fui aplicando correctivos a cada uno y les dije que entonces dejaría tareas, ellos dijeron que no y con ello los presioné para trabajar no dejo tareas pero todos están comprometidos a trabajar en el salón de clase por lo menos en mi materia no me fallan.

Algunos compañeros nuevos me dicen que tal chamaco es muy latoso y no obedece pero yo creo y se los digo que también lo que funciona es bajarse un poco a la edad del muchacho y cotorrear con el un poco y los chavos agarran confianza si hay quien se pasa de listo pero siempre hay un limite y hay que hacer que lo respeten ni mas ni menos ayer me equivoque en un problema de matemáticas y ellos me dieron correctivos y de alguna manera a mi me funciona y no tengo quejas y trabajo bien con ellos y ellos saben cuando me molesto y cuando se tiene que trabajar y ellos si entienden solo es ponerse de acuerdo

CARMEN: -Regresando al punto si creen que sea conveniente que los asesores quienes asumamos la responsabilidad dentro del grupo y se tenga el control, lo que no quiere decir que yo este de acuerdo con sus métodos, yo creo que cada profesor tienen su personalidad y no se trata de copiar estrategias,

ROSA: -Cómo hace unos años sucedió ¿no? Te quisieron copiar estrategias y la profesora salió con problemas con una mama por querer ocupar esos métodos, la personalidad de cada uno va de acuerdo a como tratas a la gente.

ALBERTO: -Lo que debemos quedar es si vamos a asumir con responsabilidad, se nos va a derogar cierta confianza o cierta autoridad ante el grupo pero que ya sea que cada quien asuma la disciplina de su grupo y si es eso ponernos de acuerdo porque también tendríamos que entrarle a las juntas y es entonces el asesor quien tendría la responsabilidad de entregar calificaciones, ver lo de la conducta del alumno y sirve que de ahí matamos otro asunto

ROMERO: -Yo me di cuenta de que hubo inconformidad cuando se supo que el director hizo comentarios con respecto a compañeros nuestros, no hay nada como estar y en el lugar y siendo responsables con nuestras actividades , de tal manera que tu vas a estar frente al grupo como asesor o asesores vas a rendir cuentas de ese grupo, de calificaciones y disciplina y al mismo tiempo tu puedes estar observando que ocurre dentro de esa junta, si se habla como ocurren las cosas o se están comentando otras que en realidad no lo son , si le vamos a entrar a la chamba y responsabilizarnos, pero no nada mas de una sola cosa, sino que se tienen que hacer con trabajo porque si es fácil que todos nos quejemos y hablamos pero ya cuando nos dicen que has hecho o que vas a hacer, porque criticas todo pero da alguna solución o envuélvete en las soluciones y ahí no puedo me hago a un lado y si nos vamos a asumir como asesores asumir esa responsabilidad, no se las asesoras si crean que nos estamos haciendo a un lado o les estamos quitando ciertas funciones o vean que es un apoyo o beneficio, respetando sus funciones

MARIBEL yo creo que esos que dices es importante pero yo considero que puede ser que asumamos cierta responsabilidad pero por ejemplo hay días que yo no me paro por la escuela y no se que va a suceder, la maestra Ángeles se va temprano y no se ella que diga

PEDRO: -Son las dos las asesoras del mismo grupo

ÁNGELES: -Si

PEDRO: Fácil podemos convenir con otro profé que se quede tarde, lo importante es ponerse de acuerdo en horarios, responsabilidades, etcétera, no está ella pero estoy yo.

Porque bueno respondiendo y regresando al problema de esas niñas siendo reincidente el reglamento les queda chico e incluso le haces un favor

CLAUDIA: -A muchos si yo me doy cuenta que les gusta lo que les corresponde por reglamento

PEDRO: -Profes ahí hay dos cosas, una móchalos y saca a la manzana podrida, si nos vamos a ese enfoque. La segunda, yo no estoy de acuerdo con el compañero las conductas se pueden modificar siempre y cuando se busquen las estrategias adecuadas para cambiar

La cosa es que se requiere cambiar se trata de hacer estrategias de conducta que se pueden emplear y aplicar a los chavos, pero eso es trabajo investigación seguimiento todo lo que conlleva mucho trabajo

ROMERO: -Se puede solucionar acalambrando a dos o tres y dar escarmientos y el otro no va a querer entrarle y es así por vía de miedo que se puede modificar y la otra es por la vía de la chamba que conociendo el perfil del niño y de que se puede se puede modificar pero eso implica la familia, entrarle nosotros a las tareas, porque un buen investigador de las conductas requiere de muchos factores y ahí ¿hasta donde nos comprometemos? que las orientadoras diseñen un problema y decirte hoy te toca ir al cine con tal chico y llevártelo o ir a la biblioteca o en fin. Le vamos a entrar a las tareas

PEDRO: -No es individual, como son jóvenes se requiere de mucha dinámica sacarlos de su entorno y es ahí que tanto estamos dispuesto a entrarle, los chicos se pueden transformar pero ¿vamos a asumir el compromiso?

CARMEN: -Es eso, llegar a compromisos, Ángeles mencionaba algo, hablamos y hablamos y no llegamos a acuerdos por ejemplo queda volando el tema como los vamos a acomodar. Finalmente no se queda en un acuerdo

ALBERTO: El asesor asume

MARIBEL: -Yo sugiero que se haga una votación, y que controlemos a los mas latosos y en un solo salón.

CLAUDIA: -Pero tu dices a un mismo salón y eso también implica al Villa

MARIBEL: - Si, para todos los grupos seria por lista la estructura y se cambia según el comportamiento

CARMEN: -Esa es otra cosa todos en el villa deben estar parados porque están castigados y llega la inconformidad de que unos están sentados y otros parados.

PEDRO: y es ahí donde inicia el problema, maestra el que se porte bien se sienta y el que no se quedará parado, ahí esta la banca ese es el premio

MARIBEL: -Eso en cuanto al segundo villa

ALBERTO: -Es que está muy saturado En mi clase necesito el pizarrón y en uno solo no todos tienen la visión al pizarrón y no trabajan porque dicen que no ven, mi clase se explica en el pizarrón yo no podría hacer eso.

MARIBEL: -Como acomodamos

PEDRO: -Podemos hacer la lista de todo y si tenemos tiempo en una segunda reunión nos podemos de acuerdo

CARMEN: -Segundo punto que lo asesores asuman la disciplina

PEDRO: -Y que se presenten en las juntas

CARMEN: -Y si se tienen clase como se haría

PEDRO: -Ver sus horarios y ver si por lo menos uno puede estar en junta

ROMERO: -En hora muerta puede acudir a la junta se puede fijar hora y día

MARIBEL: -Buscar horarios cómodos, en horarios libres hacer la junta

CARMEN: -Llevar la responsabilidad de conducta junto con la orientadora, no uno solo, pero que haya comunicación.

ROMERO: -A partir de la reunión anterior que se dijo de los asesores y la disciplina, que hacia la dirección se hagan por escrito yo elaboré un formato de reporte para quien se dirige y con su respectiva copia. no se si alguien tenga un formato igual, Se presenta a la asesora después a la orientadora y se aplica reglamento. Pero es importante mencionar que se pueda utilizar un formato

ELVIA: -Yo tengo uno diferente

PEDRO: -Porque no se los pasan a la orientadora para que ellas los vean y decidan cual es el que se maneja

MARIBEL: -Yo lo maneje a través de un escrito pero si hay formato mejor, también creo que deberíamos de abríles un expediente a los alumnos. Se debería hacer un cuaderno de reportes

CLAUDIA: Yo tengo uno, pero tal vez los profesores deberían también tener otro.

ROSA: -Yo tengo uno en el cual se escribe con papel calca me quedo con la copia y entrego la original

CARMEN: Bueno el punto uno como sentar a los alumnos

MARIBEL: -De entrada que la estructura sea por lista a excepción del villa

ROMERO: -Pero en el caso de tercero si quedan dos o tres juntos y ahí es donde entran la excepciones pero en general por lista y para que no haya problema de comunicación que sea el asesor, Ya que el maestro no cambie.

PEDRO: -En el caso de querer un cambio seria verlo con el asesor

ROMERO: -Cada maestro que diga con quien tiene problemas ya sabiendo eso el asesor Tendrá que actuar

CLAUDIA: -Bueno en general hay por lo menos tres puntos a tratar en la siguiente reunión que tendrá que ser la siguiente semana.

ROSA: -Y no sería posible hacer el planteamiento de tirar la barda reforzar esa parte y hacer un solo salón.

CLAUDIA: Bueno pues entonces el próximo viernes se hará la nueva reunión y tomamos más acuerdos.