



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**“ILCE: una visión del acercamiento a la comunicación y el profesionalismo”**

**Diagnóstico comunicativo de una organización dedicada a la producción de  
televisión educativa**

**Reporte de investigación en la opción de Seminario–taller extracurricular**

**“Organización, comunicación y cultura”**

**Para obtener el título de**

**Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva**

**Presenta:**

**Arredondo García Concepción Elena**

**Asesor: Urso Martín Camacho Roque**

**Junio 2007**



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.

## **Dedicado...**

Con todo mi amor, respeto y admiración a Don José, mi Padre.

Gracias por enseñarme a compartir;  
por darme sus manos para guiarme a construir con las mías.

Lo amo.

A mis hermanos que tanto amo,

Ari, Evita, Mario y Toño,

que siempre me han brindado todo su apoyo.

Gracias por estar a mi lado,  
por enseñarme a defender y luchar por mis pensamientos.

Los admiro.

Para mis sobrinas Lauris y Andy,

que siempre me regalan grandes momentos y hermosas sonrisas,

no olviden luchar por alcanzar sus sueños...

Las amo.

Para Ana María, Juan y Uriz,

mis queridos cuñados,

ser parte de la familia,

por su solidaridad y cariño.

+ A Lupita, mi hermana:

Mi gran cómplice, gracias por enseñarme a soñar;

Te extraño...

+ A mi gran abuela María:

Por darme el calor de sus manos y el abrigo de sus noches.

Para mis queridos amigos:

por estar siempre que en los momentos de mi vida.

A Raúl,

por todo tu apoyo,

por impulsarme a crecer;

por recordarme que sólo se vive una vez.

Para mis Profesores:

por XV años de paciencia, experiencia,

y formación de "Comunicadores del Futuro",

con gran calidad humana.

## Epígrafe...

Voy con las riendas tensas  
y refrendo el vuelo,  
porque no es lo que importa  
llegar solo, ni pronto  
sino llegar todos y a tiempo.

**León Felipe**

## Índice

Dedicado...	i
Epígrafe...	iii
Introducción	vi
Capítulo I "ILCE, un organismo internacional e independiente"	1
1.1 Caracterización de la organización ILCE	1
1.2 El entorno organizacional del ILCE	4
1.2.1 Oferta Educativa, principal sector de mercado	8
1.2.2 Imágenes y relaciones con el Gobierno	11
1.2.3 Clientes dirigidos y potenciales	14
1.2.4 Proveedores del trabajo de los insumos	16
1.2.5 Innovaciones tecnológicas, plataformas de lanzamiento para la educación	17
1.2.6 El ILCE prospección tecnológica y educativa. Tendencias Globales	19
1.3 Lo formal y lo informal del ILCE, ¿de qué está hecho? Análisis de la estructura organizacional	21
1.3.1 Orígenes del ILCE	22
1.3.2 Trayectoria del ILCE	24
1.3.3 Lo que el ILCE dice ser...	30
1.3.4 La formalidad, ¿estructura habitable?	34
1.3.5 De su personal y miembros	41
1.3.6 Distribución de asignaciones y puestos	43
1.3.7 Viabilidad de los perfiles y la selección de personal	46
1.3.8 De lo formal a la práctica. Procesos laborales	47
1.3.9 Perfiles de la producción	50
1.3.10 Infraestructura para la producción	53
1.4 La realidad contraparte de la simulación	57
1.4.1 Lo funcional en ILCE	58
1.4.2 Diagrama de causa-efecto	61
1.5 El diagnóstico	63
1.6 ILCE, figura frágil	63
Capítulo 2 Funcionamiento, costos e inversión comunicativa en ILCE	66
2.1 Rasgos de la organización	66
2.2 La globalización para ILCE	68
2.3 ¿Cuánto invierte en comunicación el ILCE? Costo generalizado del problema productivo	72
2.3.1 Problema medido en ILCE	75
2.3.2 Actores a escena en ILCE	81
2.3.3 Grupos integrados en ILCE	107
2.4. El clima comunicacional en el ILCE: Auditoria Comunicativa	116
2.5 Medidas de discrepancia	127
Capítulo 3 Estructura informal del ILCE, visión humana y cualitativa	140
3.1 Bases teóricas	140
3.1.1 Luhmann, la complejidad en el ILCE	142



3.1.2 Fenomenología, sustento filosófico	147
3.1.3 La Cibernética, planteamiento de segundo orden	149
3.1.4 Modelos comunicativos	153
3.2 Metodología: representaciones, indicador de calidad	161
3.3 Técnicas cualitativas: Grupo de discusión y entrevista	162
3.4 Cuantitativo y cualitativo, enmarcan la diferencia	168
3.5 ¿Qué se hizo y cómo se hizo?, técnica aplicada	171
3.6 Resultados de las técnicas	176
3.7 Análisis de resultados	177
Capítulo 4 El comunicador del futuro	198
4.1 Crisis y quiebre en el ILCE	198
4.1.1 Paradigma del control	203
4.1.2 Del control hacia la propuesta del consenso	203
4.1.3 La trascendencia de la comunicación y cultura	205
4.2 La aplicación metodológica en la comunicación organizacional: mapa cultural, caracterización de la organización y recursos cultural	208
4.2.1 Mapa cultural	209
4.2.2 Caracterización de la Cultura Organizacional	214
4.2.3 Factores culturales en ILCE	215
4.2.4 Aproximación a la cultura en ILCE	217
4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa	220
4.4 Estrategia de Comunicación	225
Conclusiones	234
Anexo 1 Capítulo 3	241
Anexo 2 Capítulo 3	254
Bibliografía	272
Consultas electrónicas	274

## Introducción



**E**l presente reporte de investigación, es el resultado del Seminario-Taller Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura", elaborado en el tiempo preciso y justo del cambio de sexenio de nuestro país, lo que fue el detonante para la organización, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), debido al cambio del Presidente de la República, así como del titular de la Secretaría de Educación Pública. Cabe mencionar que este fue el elemento ó pretexto utilizado para detonar al grupo de discusión utilizado, esta coyuntura también trajo como consecuencia la reducción del presupuesto del Instituto, reestructuración y reformas en los proyectos y políticas educativas, los cuales impactaron en un despido masivo de la fuerza trabajadora, y sobre todo la incertidumbre e inseguridad que prevalecieron y limitaron el desempeño de la misma organización, así como a todos los proyectos enfocados a la educación, investigación y capacitación, tanto de las instituciones de nuestro país como de las que constituyen los 13 países miembros del Instituto.



**"ILCE: una visión del acercamiento a la comunicación y el profesionalismo".**  
**Diagnóstico comunicativo de una organización dedicada a la producción de televisión educativa,** busca dar una visión realista acerca de lo que implica realizar programas de corte educativo, conocer a una de las organizaciones más importantes de educación y televisión a nivel nacional e internacional, su estructura, funcionamiento, y problemáticas internas que se generan para lograr presencia en el espacio de transmisión de señal.

En este sentido es que se perfiló el objeto de estudio desarrollado, pues al contar con la mayoría del personal en la situación de free lance, (realizan trabajo especializado sin contratación, ni prestaciones), y honorarios (realizan trabajo especializado con contratos trimestrales sin prestaciones), permite a la organización eximirse de toda responsabilidad de proporcionar a sus empleados prestaciones apegadas a la ley y cualquier tipo de compensación o incentivos.

Esta situación provoca en el ambiente laboral un descontento generalizado, que no permite un buen desempeño laboral y profesional, y, por lo tanto, genera una marcada falta de interés y compromiso de los empleados hacia la institución.

El hecho de no sentirse reconocidos, bajo ninguna circunstancia, ha provocado que los empleados anclen su desempeño profesional. Esto también se traduce en la falta de medios o mecanismos que permitan establecer la comunicación entre éstos y la organización, su repercusión tiene un costo generalizado.

Para poder realizar el análisis del presente objeto de estudio se hizo un diagnóstico minucioso de la estructura, su entorno, y el funcionamiento, así como de la comunicación y cultura del ILCE, en la que se identificaron sus problemáticas, las posibles causas que la originan, su clima comunicacional, sus diferencias, así como propuestas de solución a las mismas para promover sus fortalezas y lograr avanzar hacia el reconocimiento y pasar de una organización del control al consenso.

La investigación brindó elementos que paso a paso, ayudaron a comprender el comportamiento de las bases trabajadoras en función de reconocer, la respuesta al planteamiento del objetivo general: analizar los elementos que generan la inhibición de la comunicación y el profesionalismo en el desempeño laboral de los empleados de la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S (JUPASE), del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa para llevar a cabo el proceso de producción de programas de televisión educativa.

De esta manera se aborda un primer Capítulo que caracteriza al Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, ILCE, la lectura de su entorno y variables específicas, además de su historia que refleja la teoría y la práctica de la organización, lo que es y lo que dice ser; 50 años de trayectoria de procesos, altas y bajas, pero sobre todo su comportamiento actual y representativo de una organización mexicana, sobresaliente en el ámbito internacional.

Para llevar a cabo dicho fin, se presenta como punto final el diagnóstico del entorno, la estructura formal funcionamiento, así como la descripción de problemas identificados y sus posibles causas, mediante un concentrado que proyecte la observación y medición de éstos, mediante un reporte de comportamiento organizacional.

Cabe mencionar la importancia de este primer apartado, pues hasta ahora, no se tiene registro formal de la historia completa del Instituto, es decir, la metodología de recolección de datos permitió estructurar y agrupar material e información que se encontraba dispersa y que refleja la trayectoria de una de las organizaciones más importantes para la tecnología educativa del país.

El segundo capítulo desarrolla el tema de la estructura formal, características, cambios, demandas, paradigmas y temas vinculados con el diagnóstico comunicativo y la problemática que se genera dentro del objeto de estudio entre los diferentes actores.

Los factores y circunstancias que intervienen en el proceso de comunicación, así como el costo que se debe pagar por carecer del mismo, como puede ser el psicológico, económico, energético o temporal por parte de los actores que intervienen en el proceso de producción de programas de corte educativo, la explicación cuantitativa.

Funcionamiento y comportamiento se reflejarán de manera tangible, los costos de la paradoja, y la explicación teórica del costo de no invertir en comunicación, dentro de un Instituto que deriva sus actividades de la misma.

Las diferencias y lo intangible de la comunicación, se proyectan en el tercer capítulo, la visión cualitativa de los seres humanos que habitan la organización, su percepción del entorno, y la reflexión de los actores dentro de la organización.

La parte informal de la organización y que representa la complejidad del planteamiento, por los diferentes actores que la componen; se presenta la visión humana que componen una estructura: "un conjunto de seres humanos", Manuel Castells.

Se conocerá la metodología utilizada para el estudio y reflexión de la complejidad del propio ser humano, los modelos comunicativos utilizados con la finalidad de comprender sus actitudes, estrategias y comportamiento mediante la aplicación de la técnica cualitativa en dos vertientes, entrevista y grupo de discusión.

Finalmente en el capítulo 4, se concentran los diagnósticos y metodologías de los capítulos anteriores, y se incorpora el elemento del ámbito cultural que caracteriza al ILCE, es decir, su cultura organizacional, grupos, factores y características se combinan, reconociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y necesidades para realizar una propuesta de intervención comunicativa, producto de la interpretación de los factores culturales, cartografía, e interpretación del tipo de cultura que existe en ILCE.

El papel del comunicador organizacional es de gran trascendencia, para lograr el equilibrio entre las bases y los directivos, mediante estrategias que busquen crear condiciones directas e indirectas entre los diferentes actores, grupos, culturas y subculturas, representadas para establecer a la comunicación y abrir espacios, mediante herramientas comunicativas, para lograr una organización habitable.

**"ILCE: una visión del acercamiento a la comunicación y el profesionalismo".**  
**Diagnóstico comunicativo de una organización dedicada a la producción de televisión educativa,** presenta lo cuantitativo, cualitativo y cultural de una organización mexicana con enorme presencia en el extranjero.



# Capítulo 1

## "ILCE, un organismo internacional e independiente"

### 1.1 Caracterización de la organización ILCE

**E**l presente capítulo da inicio al reporte de investigación, "ILCE: una visión del acercamiento a la comunicación y el profesionalismo". Diagnóstico comunicativo de una organización dedicada a la producción de televisión educativa, al caracterizar al Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, organización que a partir de este momento se identificará con sus siglas, ILCE.

Tiene el propósito de brindar al lector un panorama general de entorno, estructura, funcionamiento, el uso o mal uso de la comunicación, así como la historia y los hallazgos que de la organización resulten.

Cabe destacar que mediante diferentes metodologías, técnicas como la cuantitativa y cualitativa, la identificación de variables, ámbitos, y su aplicación, además de la documentación, consulta por internet, y la observación entre otras, se ha podido realizar un análisis bajo la óptica que refleja la teoría y la práctica de la organización, con la finalidad de conocer a una de las organizaciones más importantes del ámbito educativo a nivel nacional pero sobre todo internacional, su naturaleza y contradicciones estructurales y comunicativas.

De esta manera se conocerán las formas en las que el ILCE se ha manejado por 50 años de trayectoria, sus altas, bajas y actualidad que hoy por hoy lo colocan en la vanguardia tecnológica educativa, ámbito en el que se consolida día a día.

Para llevar a cabo tal actividad se realizó el diagnóstico del entorno, la estructura, y el funcionamiento de la organización, es decir, una división en tres niveles, incluyendo la descripción de problemas identificados y sus posibles causas, mediante un concentrado que proyectó la observación y medición de éstos, mediante un reporte de comportamiento organizacional.

Se conocerá el nombre, razón social y giro que la organización ILCE sustenta, así como los productos y servicios que presta. Además se determinará el sector económico al que pertenece y el tamaño de empresa que representa.

Cabe destacar que la caracterización del ILCE cobra gran importancia para la investigación, pues cimienta sus bases en la estructura que sustenta a los seres humanos que constituyen al Instituto, y que brinda los primeros elementos de acercamiento hacia el interior de la organización.



El Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), es una organización pública de corte internacional, conformada por trece países: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Venezuela cuya sede es México, que tiene como objetivos la implementación del uso de la tecnología en los diferentes niveles educativos básicos.<sup>1</sup>

Entre los productos y servicios que ofrece está la producción de material audiovisual y programas educativos que cubren las necesidades de diferentes sectores de la sociedad e instituciones públicas.<sup>2</sup>

Por ser un organismo internacional, obtiene sus recursos de la UNESCO, de las representaciones o embajadas de los trece países colaboradores y del gobierno federal de México, así como de manera directa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y cuenta con un número aproximado de 1300 empleados de estructura, personal circulante o eventual.

De esta manera la incidencia del ILCE a nivel social establece su línea de acción en tres diferentes niveles:

1. Local, porque cubre las necesidades de transmisión de programas y productos (oferta educativa), en las diferentes zonas del D.F.

---

<sup>1</sup> [www.ilce.edu.mx](http://www.ilce.edu.mx)

<sup>2</sup> Ávila, Patricia (coord.). *Disponibilidad y uso de la tecnología en la educación básica. Encuesta Nacional*. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2003, 150 pp.

2. Federal, porque abarca la distribución de señales a toda la República y/o Instituciones dentro de la periferia o en el interior del país.
3. Internacional, pues sus productos y/o proyectos, son presentados y/o utilizados como modelos o plataformas educativas, aplicables a las necesidades de otros países.

El hecho de caracterizar a la organización da oportunidad de iniciar la identificación de elementos como el medio ambiente o entorno organizacional y en particular de los ámbitos en los que se maneja el ILCE, que a continuación se abordarán.

## **1.2 El entorno organizacional del ILCE**

Para conocer el entorno que rodea a la organización ILCE, se deben considerar sus representaciones y ajustes que se realizan dentro y fuera de éste y marcar que existen diferencias entre estructuras que sobreviven, cambian y adaptan a las contingencias que se le presenten.

Estas intervenciones dentro o fuera de una organización, señalan las pautas para que la estructura permita cambios de cualquier índole y grado: básicos, indispensable superficiales, u opte por no realizar ninguno.

La importancia de realizar el diagnóstico del entorno en nuestra organización radica en identificar y establecer los elementos que intervienen, es decir, un número





variable de procesos e interrelaciones con empresas, instituciones, proveedores, de servicios, sin olvidar a sus clientes, a los que ofrece actividades, metas y objetivos.

Por lo tanto, conocer el entorno permite entender la razón de ser y la creación de la organización, y detectar las lecturas que se generan del medio ambiente que le rodea, aspectos que motivan el análisis que permite considerar a la organización como autopoietica, es decir sólo la estructura misma determinará si es pertinente un cambio, adaptación y evolución.

Los elementos que el medio ambiente genere, brindarán posibilidades para que la organización decida por sí misma adaptar los cambios que se presentan, no debemos olvidar que ésta es un sistema organizacionalmente cerrado, al ser el resultado de su propio proceso autogenerativo, e informacionalmente abiertos, pues tiene la capacidad de crear información.

El desempeño fundamental del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) finca sus actividades principalmente en el sector social y cultural, ya que sus esfuerzos se enfocan al desarrollo y difusión de la investigación y aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) para la educación y formación a distancia, producción de materiales educativos y la capacitación de recursos humanos.

Cabe señalar que el ámbito de desempeño educativo para el ILCE, destaca a la educación como un elemento al cual dirige sus esfuerzos y trabajo, es el cliente que por sí mismo abre el mercado a la organización, sin embargo en los planes y programas de estudio no se tiene ingerencia, sino por el contrario, la producción de programas y servicios educativos se apega a éstos lineamientos que la Secretaría de Educación Pública marca para el proceso enseñanza-aprendizaje.

En éste sentido se muestra la programación que el ILCE maneja en su oferta educativa dirigida a varios sectores de la población. Sus acciones están dirigidas a diferentes sectores como el educativo desde los niveles básicos hasta maestrías a distancia, además de brindar servicios a dependencias y al público general, pues se cubre una transmisión de 4 canales 13, 15, 16 y 18, canales con programación educativa variada que a continuación se especifica.

De esta manera el ILCE, cubre las necesidades del sector educativo y público en general, pues por televisión abierta, la señal es transmitida y recibida en la república mexicana y algunas ciudades del sur de los Estados Unidos y América Latina, se transmiten contenidos educativos a través de medios electrónicos ..."<sup>3</sup>



Educación Superior, Media Superior y Formación Continua.

Sus contenidos se relacionan con diseños curriculares de educación a distancia, semipresencial y escolarizada de diversas instituciones del sector educativo nacional, fundamentalmente de los niveles medio superior y superior. Incluye, asimismo, emisiones de apoyo a la maestría y otros cursos impartidos por el Centro de Estudios en Comunicación y Tecnología Educativa del ILCE (CECTE), así como para programas de formación continua y capacitación para el trabajo de organismos del sector público de México.

En forma permanente, se ofrecen barras de programación complementaria que auxilian la divulgación tecnológica, científica y cultural entre maestros y alumnos.



Educación Básica, Educación Normal y Educación para la Sociedad.

---

<sup>3</sup> Ávila, Patricia (coord.). Disponibilidad y uso de la tecnología en la educación básica. Encuesta Nacional. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2003, 150 pp.



Se transmiten barras de programación que apoyan la formación, capacitación y actualización de maestros de educación básica; proyectos innovadores de la Secretaría de Educación Pública, como SEC 21 y Red Escolar, así como la secundaria a distancia para adultos y los cursos de SEPA Inglés.

También se emiten barras temáticas de interés para maestros y alumnos de educación primaria y secundaria, el Cine Club para maestros de todos los niveles educativos y materiales que auxilian programas de atención a comunidades rurales e indígenas, como el de IMSS-SOLIDARIDAD. De igual forma, se incluyen contenidos que pueden resultar de utilidad para la educación no formal o la formación integral de la población de distintas edades y diversos sectores sociales.



Espacio EDUSAT.



Una parte de sus transmisiones apoya cursos y programas de educación a distancia dirigidos a diversos grupos de población, así como la actualización docente y la formación continua. Adicionalmente, con el fin de estimular nuevos hábitos de exposición al medio televisivo, incluye una variada programación para gente de todas las edades, con los acervos de mayor calidad de la Red Edusat y con contenidos educativos no formales sobre temas de permanente atención por parte de la Secretaría de Educación Pública, incluyendo las diversas manifestaciones del arte y la cultura universales.



Actualización Profesional y Capacitación Laboral para el Servicio Público.

Su programación se establece a partir de diversas modalidades de cooperación en la transmisión, producción y coproducción con dependencias del sector educativo nacional o del servicio público federal y estatal.

Las transmisiones apoyan directamente funciones sustantivas de cada institución participante, como son sus proyectos internos de capacitación y actualización, de coordinación sectorial, eventos especiales, y otros.<sup>4</sup>

Para conocer más el ámbito de desempeño y sus parámetros, se presentan a continuación las variables como el mercado al que se dirige, las imágenes y relaciones establecidas con el gobierno, sus clientes y proveedores, las innovaciones tecnológicas y las tendencias globales que intervienen en la actividad y enfoque de la organización.

### **1.2.1 Oferta Educativa, principal sector de mercado**

A sus cincuenta años de creación el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, ILCE, sigue brindando apoyo y herramientas que sustentan su esencia de creación pero sobre todo, la estructura que el mismo sistema de la organización ha provocado un detonante que habilita la posibilidad de generar cambios y las decisiones que lo conforman.

Es así como se da respuesta al "interés de la política por incorporar el uso de tecnología en las escuelas y vincularla al proceso de formación de los alumnos y a la capacitación docente..."<sup>5</sup> Los esfuerzos que el Instituto ha implementado, "son encaminados hacia el uso de algunos medios como: televisión, radio y cine entre

---

<sup>4</sup> Información disponible en <http://edusat.ilce.edu.mx/canal>

<sup>5</sup> Ávila, Patricia (coord.). *Disponibilidad y uso de la tecnología en la educación básica*. Encuesta Nacional. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2003, 150 pp. P. 9



otros, que son enfocados a su aplicación en el ámbito educativo, con la visión de generar junto con otras dependencias, producir mayor impacto... y abrir posibilidades de acceso a la educación".<sup>6</sup>

El sector educativo es el mercado que mayoritariamente cubre el ILCE y la Secretaría de Educación Pública (SEP), uniendo sus acciones para la realización de proyectos colaborativos que promuevan el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S), como Edusat, Red Escolar, Secundaria Siglo XXI, Sepa Inglés, y Secundaria a Distancia para Adultos (SEA).

La finalidad que busca alcanzar es lograr que los programas desarrollados por el ILCE, lleguen a los usuarios de proyectos como Red Escolar, que implementan el uso de las tecnologías y el Internet para ofrecer actividades permanentes con infraestructura de informática educativa y contenidos para alumnos, maestros y directivos.<sup>7</sup>

Un dato anexo a lo anterior es que éste proyecto recibe un promedio de más de 417,000 visitas diarias, con 180,000 alumnos involucrados y más de 8,000 maestros participando en línea y 15,000 planteles involucrados con 185,000 computadoras en activo.<sup>8</sup>

Sin embargo, uno de los elementos que sustentan la razón de ser del ILCE y que cobra mayor importancia dentro de sus objetivos es, la Red Satelital de Televisión Educativa (Edusat), sistema digitalizado de señal restringida, que cuenta con más de 35,000 equipos receptores en el Sistema Educativo Mexicano y un promedio de 1,000 distribuidos en otros países del continente.

---

<sup>6</sup> Idem., pag. 6

<sup>7</sup> Cd de presentación ILCE. Sección experiencia.

<sup>8</sup> Cd de presentación ILCE.

Para el proyecto Secundaria Siglo XXI, los contenidos que llegan a las aulas son de 84 escuelas aproximadamente, pero se pretende alcanzar una meta de 2,000 escuelas en un promedio de 5 años.

La Secundaria a Distancia para adultos (SEA), enfoca sus recursos al sector de la población joven y adulta que busca concluir sus estudios; éste programa cubre un mayor alcance pues de sus 173 sedes, la atención no se centra solamente en el territorio nacional, pues tres de las sedes están en los estados de Illinois, Missouri y Michigan, en los Estados Unidos.

El proyecto SEPA Inglés, es un modelo educativo abierto y a distancia, dirigido a adultos que hayan concluido su secundaria y que no puedan tomar clases en un lugar específico. Este modelo ha tenido gran demanda, considerando que 30 entidades federativas cuentan con el servicio a través de 245 sedes, con un promedio de 12,000 usuarios por semestre.

Estos proyectos de transmisión y cobertura tienen un alcance continental desde Canadá hasta la Patagonia en Argentina, incluyendo el Caribe, con excepción de algunas zonas del oriente de Brasil.

El total de horas transmitidas cubre además, señal abierta en canal 22 y canal 9, mediante convenios de participación, en donde los contenidos van al público en general, cuidando otorgar información de utilidad y servicio, pero sobre todo de formación actual y con un lenguaje sencillo de asimilar.

De ésta manera el ILCE brinda a su mercado social y cultural educativo herramientas que sean utilizadas como apoyo didáctico y de entretenimiento,



buscando así desenvolverse de manera íntegra y directa hacia los diferentes países a los cuales tiene alcance para lo cual es necesario establecer relaciones con el gobierno que a continuación se presenta.

### **1.2.2 Imágenes y relaciones con el Gobierno**

El espacio asignado para el uso de la reserva del Estado, dice que todo medio de telecomunicaciones, que radie ondas electromagnéticas en el territorio nacional, tiene la obligación de aportar el 7% de sus capacidades tecnológica para el uso de la reserva del Estado, este puede ser utilizado con fines de seguridad nacional, salud y educación. Es precisamente en éste último que se fincan la distribución o el uso de la señal a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Considerando que la SEP, SCT, TELECOMM y el ILCE han acordado conjuntar sus esfuerzos y recursos para que, mediante la utilización de infraestructura de comunicación vía satélite se impulse el programa de televisión educativa (Red EDUSAT), se elaboró el Programa Nacional de Educación 2001-2006, el cual considera que la emergencia y la expansión de las nuevas tecnologías de la información, así como su impacto en la vida nacional, representan una oportunidad para el desarrollo educativo y al mismo tiempo, se plantean retos de orden financiero, técnico y pedagógico.

Sobre estas bases el programa entre sus objetivos y políticas, considera el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, así como la producción de materiales audiovisuales e informáticos que favorezcan el aprendizaje.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Entrevista con el responsable de la Subdirección de Ingeniería del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, Ing. Raúl Yau Mendoza. Realizada el 14 de septiembre del 2006. No se permitió el registro de audio, sólo notas.

## **Reglamento de comunicación vía satélite:**

**Artículo 29.** Los operadores satelitales deberán reservar una porción de su capacidad en cada banda de frecuencias, la que será utilizada por el Estado en forma gratuita, exclusivamente para las redes de seguridad nacional y para servicios de carácter social.

La porción de capacidad que será objeto de reserva en favor del Estado, se establecerá en el título de concesión correspondiente.

La Secretaría y el operador satelital podrán acordar que la capacidad reservada a una banda de frecuencias sea reasignada en otras bandas. La capacidad de reserva no podrá ser utilizada por el operador aún cuando no le sea requerida por la Secretaría, salvo que ésta autorice lo contrario y sus condiciones.

La Secretaría será la responsable de administrar la capacidad satelital reservada. La utilización adicional por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y demás instituciones públicas, se cubrirá con cargo a los presupuestos autorizados, y en términos comerciales ordinarios.

La calidad de transmisión que los operadores satelitales proporcionen para los servicios que se presten utilizando la capacidad reservada al Estado, deberá ser igual a la que ofrecen en el resto de sus servicios.

La Ley Federal de Radio y Televisión, Secretaría de Comunicaciones y Transportaciones en su **Artículo 36** considera que:

Corresponde a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes otorgar concesiones y permisos previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para





establecer y explotar sistemas y servicios de telecomunicaciones y satélites, así como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones.

### **Políticas y/o Leyes que afectan a la Organización:**

- No corregir las interferencias perjudiciales que causen los servicios satelitales o se causen a éstos.
- Llevar a cabo la activación de equipos que reciban las señales de bandas de frecuencias asociadas a sistemas satelitales extranjeros, o cualquier otra forma de aprovechamiento comercial de dichas señales, dentro del territorio nacional, sin concesión.
- No realizar la transmisión de los servicios que se presten utilizando la capacidad reservada al Estado con la misma calidad que la ofrecida en el resto de sus servicios.

*"Los operadores satelitales o los prestadores de servicios satelitales sólo podrán transmitir, difundir o propagar señales de audio y video asociado, para ser recibidas directamente por el público en general, sea en bandas asignadas o en otras bandas de frecuencias, siempre y cuando los prestadores de servicios cuenten con las concesiones que se requieran en términos de la Ley Federal de Radio y Televisión".<sup>10</sup>*

Ley Federal de Telecomunicaciones (SCT), fue creada el 18 De mayo de 1995 y publicada en el diario oficial el 07 de junio de 1995, siendo presidente Ernesto Zedillo.

De la Requisa **Artículo 66.**- En caso de desastre natural, de guerra, de grave alteración del orden público o cuando se prevea algún peligro inminente para la seguridad nacional, la paz interior del país o para la economía nacional, el Gobierno

---

<sup>10</sup> Ley Federal de Radio y Televisión, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Federal por conducto de la Secretaría podrá hacer la requisita de las vías generales de comunicación a que se refiere esta Ley y de los bienes muebles e inmuebles necesarios para operar dichas vías y disponer de todo ello como lo juzgue conveniente. El Gobierno Federal podrá igualmente utilizar el personal que estuviere al servicio de la vía requisada cuando lo considere necesario. La requisita se mantendrá mientras subsistan las condiciones que la motivaron.

El Gobierno Federal, salvo en el caso de guerra, indemnizará a los interesados, pagando los daños y perjuicios a su valor real. Si no hubiere acuerdo sobre el monto de la indemnización, los daños se fijarán por peritos nombrados por ambas partes, y en el caso de los perjuicios, se tomará como base el promedio del ingreso neto en el año anterior a la requisita. Cada una de las partes cubrirá la mitad de los gastos que se originen por el peritaje. Los derechos de los trabajadores se respetarán conforme a la ley de la materia.

### **1.2.3 Clientes dirigidos y potenciales**

Para el ILCE, el cliente a considerar está vinculado con el área de la educación principalmente, entre sus figuras representativas a nivel nacional e internacional se encuentran instituciones, Centros de maestros, Universidades, Bachilleratos, Plazas Comunitarias, Embajadas y Ministerios de Educación en América Latina.

Con base en los convenios celebrados por el gobierno mexicano con los ministerios de educación y cultura de América Latina y el Caribe, y atendiendo la misión y objeto de creación del ILCE, en el sentido de apoyar la educación en los países de la región, éste podrá hacer uso, difusión y retransmisión de los contenidos educativos de la SEP, con el objeto de apoyar el desarrollo y el intercambio de



programas educativos entre los países y sus migrantes bajo un esquema de proyectos auto sustentables en el ámbito nacional y como única instancia en el ámbito internacional.

Así mismo, el ILCE se compromete a respetar los derechos autorales del material producido por la SEP y a respetar los créditos correspondientes.

Por su parte la SEP se compromete a poner a salvo al ILCE, respecto de cualquier acción que pueda emprender a algún tercero en su contra, con motivo de los materiales, cuya titularidad de los derechos patrimoniales de autor le pertenezcan".<sup>11</sup>

De los clientes internos el ILCE atiende a proyectos como maestrías, diplomados, cursos de capacitación y actualización sobre administración municipal en apoyo al campo, transmisión de Teleconferencias, videoconferencias y retransmisión de programas y series grabados.

Cabe destacar que una de las características de la estructura del instituto, se define por no perseguir fines de lucro, por lo tanto los clientes de ILCE son instituciones de gobiernos internacionales, federales, estatales o municipales con los cuales mantiene convenios de colaboración en apoyo a diversos proyectos de educación.

Estos convenios son celebrados a través de la Coordinación de Radio y Televisión, instancia rectora de su elaboración, ejecución y seguimiento.

Esto significa que para poder realizar los programas, series o transmisiones, las instituciones se ven beneficiadas con la aportación de los recursos humanos y técnicos, así como la infraestructura con que cuenta el ILCE: equipos portátiles,

---

<sup>11</sup> Convenio de colaboración para la operación de red satelital de televisión educativa EDUSAT, que celebran la SEP-ILCE a través del uso del satélite SATMEX 5.

estudios de grabación, cabinas de audio, edición, post-producción, animación, transmisión de master, uso de telepuerto para subir señal y transpondedor satelital.

Por su parte las instituciones cubren la inversión de los gastos que origina una producción tales como: recursos para materiales, videocasetes, guiones y personal de producción.<sup>12</sup>

#### **1.2.4 Proveedores del trabajo de los insumos**

La Coordinación de Radio y Televisión, a través de la Subdirección de Mediateca, abastece de los insumos de materiales, video cassetes vírgenes en diferentes formatos, así como material videograbados (stock), así como servicios de copiados y transfer a diferentes formatos.

Cabe señalar que el servicio proporcionado por ésta área, no es del todo eficiente, debido a que sus procesos en la entrega de los materiales videograbados, es sumamente pausado y requiere de un periodo de espera considerable, lo cual repercute en el uso o sub-utilización de los tiempos que se asignan en las cabinas de edición o post-producción, por no contar con dichos materiales en los tiempos programados o planeados por la producción.

Las necesidades técnicas son cubiertas a través de la Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, por siglas JUPASE, quien a través de la Subdirección de Ingeniería proporciona los diferentes servicios: equipos portátiles, estudios de grabación, audio, edición post-producción, transmisión de los diferentes programas y eventos requeridos por los clientes y producciones de ILCE.

---

<sup>12</sup> Entrevista con el responsable de la Subdirección de Ingeniería del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, Ing. Raúl Yau Mendoza. Realizada el 14 de septiembre del 2006. No se permitió el registro de audio, sólo notas.



Sin embargo, las necesidades de producción no son cubiertas en calidad y tiempos debido a que los equipos con que se cuenta tienen una vida (útil) de más de 10 años, por lo tanto, las expectativas de servicio no se cumplen de una manera satisfactoria o eficiente, pues las fallas técnicas son constantes y existe un nivel de riesgo latente que pueda afectar los procesos de producción.

En lo que respecta a los servicios de montaje, transporte y mensajería, son cubiertos por la Dirección de Servicios Generales; éstos cumplen con un proceso mínimo de esfuerzo y se convierten en actividades operativas de primer orden, que no cumplen con las expectativas requeridas de la producción, como son: la planeación de horarios, salidas puntuales de los transportes o mantenimiento indispensable de las unidades. Esta problemática detona un retraso de los servicios o bien de trabajo acumulado para la distribución de materiales.

### **1.2.5 Innovaciones tecnológicas, plataformas de lanzamiento para la educación**

Todos aquellos medios o instrumentos de que se vale el ILCE para alcanzar sus metas, se ven renovados por las tendencias tecnológicas, de ésta manera los planes, acciones y equipamiento buscan innovar y dar elementos detonantes o acciones gatilladas que provoquen un cambio que la misma estructura genere y soporte.

Actualmente el Instituto cuenta con estudios de grabación, A y B, los cuales han sido rebasados por la demanda de los servicios de transmisión de las diversas entidades que mantienen convenio de colaboración con el ILCE para la producción de

programas educativos y culturales en materia de capacitación, diplomados y maestría, ésta razón impulsa a dirigir esfuerzos para la actualización con tecnología digital.

Es precisamente en éste sentido que la innovación y actualización de tecnología de los diferentes equipos que conforman los estudios de grabación para garantizar la continuidad en la calidad como la transmisión en vivo, es necesario sustituir los equipos instalados que actualmente llevan entre 10 y 15 años de uso, a pesar de que son operables, su reemplazo es necesario con urgencia.

En ese sentido la proyección que se tiene a corto y mediano plazo para la actualización de los estudios, es contar con infraestructura tecnológica de vanguardia que garanticen la continuidad y calidad del servicio, así como la generación de proyectos educativos y culturales.

Otro de las innovaciones tecnológicas que están consideradas en su fase de implementación, es un proyecto en donde la Secretaría de Educación Pública, ha solicitado a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes una frecuencia de Televisión Digital terrestre cuya operación recaerá en el ILCE en forma exclusiva.

En función de la política en materia de telecomunicaciones en México, para que las televisoras se sumen paulatinamente al sistema ATSC. Por ley, la Televisión Mexicana tendrá que emigrar a la digital, por lo cual es indispensable comenzar operación en un plazo aproximado de dos años; con esto se abre la posibilidad de obtener una frecuencia definitiva tan pronto sea asignada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.



Esta migración de tecnología a la Red Edusat, permitirá que la Televisión Educativa entre a un proceso de actualización en materia de telecomunicaciones, que proporcionen un óptimo aprovechamiento en el uso de sistemas abiertos que permitan abatir costos en la adquisición de equipos transmisores de la señal educativa y con ello generar nuevas oportunidades de desarrollo en beneficio de nuestros clientes y usuarios.<sup>13</sup>

### **1.2.6 El ILCE prospección tecnológica y educativa. Tendencias Globales**

Con el firme propósito de favorecer la misión y visión que el ILCE maneja como parte de sus políticas y lineamientos, se encuentra contemplado la prospección que hoy en día se encamina hacia las tendencias globales que el mercado educativo apega a las tecnologías y que recae en proyectos a corto plazo.

Para el ámbito educativo, la aplicación de la tecnología favorece potenciar la aplicación de nuevos modelos educativos y proyectar a la educación a distancia a un mayor número de población, con lo que se incrementa el acceso a través del uso de la tecnología.

Considerar la entrada en las tendencias del mundo globalizado, proporciona la pauta para mencionar el proyecto que se encuentra en la fase de implementación e instalación, utilización, optimización y la migración del telepuerto a las instalaciones del ILCE.

---

<sup>13</sup> Información tomada del Sistema para la administración estratégica de proyectos (SAEP), proyecto televisión digital.

*"...el favorecer la preservación, la normalización documental y el intercambio de acervos, la Secretaría de Educación Pública y el ILCE, establecen el proyecto para la digitalización y el almacenamiento descentralizado de acervos audiovisuales de instituciones educativas y culturales"<sup>14</sup>*

Entre las instituciones implicadas en el proyecto están por supuesto el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE), Canal Once del IPN y el Canal 22 de CONACULTA.

En el caso específico del ILCE, le fue asignado un sólido equipamiento para la digitalización, la ingesta, documentación, consulta, utilización remota y el envío, vía microondas de acervos audiovisuales; situación que lo compromete a adecuar la infraestructura necesaria para la óptima operación y administración del equipo del envío de señal al transpondedor satelital.

Se busca cumplir el objetivo de calidad y continuidad, así como de expansión para aumentar la oferta de transmisión de contenidos educativos y culturales, mediante la actualización del sistema.<sup>15</sup>

El objetivo a alcanzar a corto y mediano plazo es posicionar al instituto como líder en el desarrollo y uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación en la educación, cumpliendo los estándares de calidad internacional que la globalización exige.

---

<sup>14</sup> Proyecto de Digitalización y Almacenamiento Centralizado de Acervos Audiovisuales.

<sup>15</sup> Plan de implementación del Telepuerto en ILCE. Consulta de proyecto.





## **1.3 Lo formal y lo informal del ILCE, ¿de qué está hecho?**

### **Análisis de la estructura organizacional**

En el presente apartado encontraremos el análisis de la parte formal que el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) muestra como parte de su política de imagen institucional, los datos duros, procedimientos, cargos y actividades que se realizan en sus diferentes niveles.

Es importante destacar que la información se inclinará hacia un procedimiento descriptivo iniciando con lo formal, lo real y por último acercarse a lo ideal del deber ser de la institución, para lo cual nos valdremos de la recopilación de datos y entrevistas para detectar como es que se distribuye el trabajo y si se acerca a la selección de personal bajo un perfil específico.

Se conocerá la historia del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), las razones de creación, sus fundamentos, sus transiciones mismas que le permitieron consolidarse como un organismo internacional. Al igual que otras instituciones mexicanas, han ido adecuando su estructura a los cambios del país. De esta manera el ILCE consolida su creación a partir de una colaboración internacional que a continuación explicará la concepción, su trayectoria y actualidad.

#### **1.3.1 Orígenes del ILCE**

Para conocer la historia, es necesario tener antecedentes de la UNESCO, éste organismo de la Organización de las Naciones Unidad (ONU), surgió el 16 de noviembre de 1945, tiene como objetivo "construir la paz en la mente de los hombres

mediante la educación, la cultura, las ciencias naturales y sociales y la comunicación"<sup>16</sup>. "Despliega su acción en los ámbitos de la Educación, las Ciencias Naturales y Exactas, las Ciencias Humanas y Sociales, la Cultura, la Comunicación y la Información."<sup>17</sup>

El ILCE se concibe en 1953, fecha en la que la UNESCO inicia la creación de un programa dirigido a difundir técnicas para el empleo de los medios con fines educativos y culturales. El evento se realizó en Montevideo, Uruguay en 1954, durante la octava reunión de la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

En esta reunión los trece países latinoamericanos colaboradores fueron: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Venezuela. Acordaron la creación de un organismo regional que contribuyera al mejoramiento de la educación a través de la aplicación de los medios y recursos audiovisuales. Es así que el 30 de mayo de 1956 se consolida la creación del Instituto Latinoamericano de la Cinematografía Educativa (ILCE), seleccionando a México como sede permanente.<sup>18</sup>

Es importante destacar que el canciller **Manuel Sandoval Vallarta**<sup>19</sup> representante del gobierno mexicano ante dicho organismo, presentó la iniciativa para constituir un organismo internacional que apoyara la causa educativa en América Latina y el Caribe.

La producción y distribución de materiales y proyección fija, películas de movimiento, discos fonográficos, entre otros, se realizó durante el periodo de 1956 a

---

<sup>16</sup> <http://portal.unesco.org/es/ev.php> (Consultado el 14 de septiembre 2006)

<sup>17</sup> <http://portal.unesco.org/es/ev.php>

<sup>18</sup> Ávila, Patricia, *45 Años de servir a la educación en Latinoamérica*. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2001, 12 pp.

<sup>19</sup> Dato proporcionado por la Lic. Patricia Ávila Muñoz, Jefa de la Unidad de Contenidos.



1960, en donde la operación era realizada por una plantilla de 53 personas de diferentes países latinoamericanos.

Además se proporcionaba apoyo técnico para la creación y/o ampliación de las áreas de enseñanza audiovisual de los ministerios de educación, la formación de técnicos latinoamericanos en apoyos audiovisuales, la conformación de patronatos, sociedades pro-ayudas audiovisuales y cine clubes educativos.

Para permitir la necesaria representación de la UNESCO así como de los gobiernos latinoamericanos, se determinó que la dirección del ILCE constara de dos miembros, uno administrativo y otro técnico, bajo el control de un Comité Ejecutivo Internacional. Habría un Consejo Consultivo que funcionaría como mesa coordinadora.

La producción de los materiales, según los programas, sería planeada en seminarios en los que se recogerían datos a través de encuestas acerca de las necesidades educativas de la región. El control pedagógico y técnico correspondería a los expertos internacionales de la UNESCO.

Debido a la amplitud del problema educativo y a la naturaleza general de sus consecuencias, se hizo necesaria, además de la colaboración de los gobiernos nacionales e internacionales, la contribución directa de los ciudadanos más progresistas de la colectividad en favor de sus gobiernos.

Asimismo en 1959 se llevó a cabo el Primer Seminario Latinoamericano de Ayudas Audiovisuales para la Enseñanza Escolar y la Educación de Adultos. Durante el seminario, los delegados de los países de América Latina plantearon la reorganización del Instituto, creándose, como respuesta, una nueva estructura y con ella nuevos servicios.

En cuanto al financiamiento, el organismo recibía apoyo sólo de la UNESCO. La Secretaría de Educación Pública colaboraba comisionando a profesores para que se integraran como investigadores a diferentes secciones para la producción de materiales, cubriéndose sus salarios con el presupuesto de la propia SEP.

Es así que el ILCE inicia su historia marcando la base de la trayectoria que hasta hoy sigue conformando cambios.

### **1.3.2 Trayectoria del ILCE**

Para julio de 1970 se realiza una reestructuración a la organización, ya para entonces Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, razón social que hasta hoy día prevalece; el encargado de llevar dicha acción fue el bachiller Álvaro Gálvez y Fuentes (Director de 1969-1975), quien amplió y fortaleció las funciones del ILCE, para convertirlo en un "centro de reflexión continental", para el aprovechamiento de los recursos tecnológicos en beneficio de la comunicación educativa en América Latina<sup>20</sup>.

Esto consideró la urgente necesidad de satisfacer las carencias educativas de la región, y la posibilidad de lograrlo impulsando la modernización de los sistemas educativos nacionales. En este sentido el cambio fue hacer del organismo un centro permanente de estudio e investigación sobre comunicación educativa y educación audiovisual, a fin de enriquecer la enseñanza en la región.

Convenio suscrito los días 29, 30 y 31 de mayo de 1978, durante la II Reunión Extraordinaria del Consejo Directivo del ILCE. Desde entonces las acciones se encauzaron hacia la ejecución de programas y proyectos específicos con los países de la región.

---

<sup>20</sup> Ávila, Patricia, *45 Años de servir a la educación en Latinoamérica*. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2001, 12 pp.



A partir del 8 febrero de 1979, entra en vigor el Convenio de Cooperación<sup>21</sup>, el ILCE adquiere la categoría de Organismo Internacional, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión, al servicio de todos los países de América Latina y el Caribe en los campos de su competencia, manteniendo sus vínculos instituciones con organismos internacionales y representaciones diplomáticas, para establecer acuerdos y convenios de cooperación en apoyo de sus proyectos.

**Establece como objetivos:**

- Desarrollo y difusión de la investigación y aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) para la educación y formación a distancia.
- Producción de materiales educativos.
- Capacitación de recursos humanos
- Desarrollos de modelos educativos que fomenten el uso de plataformas y espacios virtuales de aprendizaje.

Es identificada la necesidad en los países latinoamericanos de incrementar la cobertura y la efectividad de la educación, por lo que las investigaciones sobre la introducción de los recursos tecnológicos al diseño de programas educativos y a la formación de recursos humanos capacitados para aplicarlos en el salón de clases se ven incrementadas.

En 1985, la Secretaría de Educación Pública y el ILCE suscriben un convenio de colaboración para incorporar los medios electrónicos como apoyo al proceso enseñanza - aprendizaje e introducir la enseñanza del cómputo en la educación básica.

---

<sup>21</sup> Convenio de Cooperación, ILCE. Febrero 1979. pp. 24



Se crea la Coordinación del Programa Introducción de la Computación Electrónica en la Educación Básica, para desarrollar el modelo de aplicación de la microcomputadora con fines didácticos y una metodología para el diseño de software educativo. "El Programa CoEEBa-SEP4, tuvo como propósito mejorar y estimular el proceso enseñanza - aprendizaje, favorecer la tarea docente y contribuir al desarrollo de la educación básica, introduciendo la computadora al salón de clases."<sup>22</sup>

El proyecto adquirió el estatus de programa, ya que tuvo una duración de seis años equipando con equipo de cómputo a la mayoría de las escuelas secundarias del país, y algunas primarias, creando los centros de cómputo para la capacitación docente. Actualmente dicho proyecto sigue en marcha con el acondicionamiento de las Aulas de Medios de los niveles básicos en el país.

La Secretaría de Educación Pública y el ILCE convocan en enero de 1991 a la Reunión Latinoamericana para la Cooperación Educativa, en Cocoyoc, Morelos, para formular un programa de cooperación multinacional para atender las necesidades escolares en la región, a partir de los programas y servicios educativos de vigencia en el ILCE.

Se logran así, los acuerdos en materia de capacitación, asesorías, difusión y estancias operativas, mediante el Consenso y Plan de Acción de Cocoyoc en el que se otorgó al ILCE reconocimiento a su labor en materia de cooperación regional.

Durante 1992 la institución avanzó en la introducción y la aplicación de las nuevas tecnologías en la producción de recursos didácticos audiovisuales y de discos compactos con información diversa así como en el diseño de software educativo.

---

<sup>22</sup> Ávila, Patricia, *45 Años de servir a la educación en Latinoamérica*. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2001, 12 pp.



Las acciones del ILCE se centraron en las actividades académicas. Así dio inicio la aplicación del nuevo modelo de la Maestría en Tecnología Educativa después de haberse cubierto el proceso de validación y su promoción en los países miembros con el apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA).

Con el financiamiento extraordinario del gobierno mexicano, a través de la Dirección de Proyectos Especiales de la SEP, en 1994 se pusieron en marcha tres importantes proyectos educativos:

1. Red de Educación Vía Satélite EDUSAT, con un canal destinado a apoyar acciones en educación formal y no formal de las distintas dependencias del Sector. En su primera fase (diciembre 94 a septiembre 95), su señal cubriría la República Mexicana, el sur de Estados Unidos y algunas áreas de Latinoamérica, transmitiendo a través de los satélites Morelos II y Solidaridad I.

Para la producción específica del canal fue necesario que el ILCE coordinara acciones con diversas instancias del sector educativo mexicano y así obtuviera el apoyo logístico y técnico que se requería para garantizar la operación del canal, compartiendo con ellas la señal educativa.

2. El Centro SIGLO XXI, proyecto piloto creado para incorporar al magisterio de la educación básica y media superior, al uso de la tecnología informática y de comunicación como medios para la enseñanza y el aprendizaje.

3. Acceso a los servicios de correo electrónico y a las teleconferencias destinadas a fortalecer las tareas de formación profesional y de investigación, para sus especialistas y los estudiantes en sedes remotas.

En diciembre de 1995, el Presidente Ernesto Zedillo inaugura la red EDUSAT, estableciendo por primera vez un sistema nacional de televisión educativa, basada en tecnología satelital digitalizada, con un potencial extraordinario en términos de cobertura y volumen de oferta.

El 21 de noviembre del 2000 entra en operación la Videoteca Nacional Educativa y Cultural (VINEC), centro de servicio de alto nivel, que contribuye a la preservación y catalogación de los acervos audiovisuales a nivel nacional, de tal manera que pueda garantizarse su difusión y pleno aprovechamiento, al mismo tiempo que se estimule la producción de más y mejor televisión educativa.

El impulso permanente por el uso y la creación de nuevas herramientas tecnológicas, ha permitido que ILCE se posicione como una Organización de corte Internacional, capaz de marcar oportunidades de acceso y permanencia en sus servicios, sin importar diferencias geográficas y la económica de las comunidades.

Cabe realizar aquí un pequeño apartado que especifique la actualidad del Instituto, pues durante el desarrollo de este trabajo, la estructura se encuentra realizando algunos acondicionamientos, y es que la organización se encuentra en proceso de certificación del Sistema Integral de Gestión de la Calidad ISO 9000-2000.

Por lo tanto es de trascendencia comentar las generalidades del sistema ISO son el significado de sus siglas en ingles de la Organización Internacional de la Estandarización, y su origen es del griego ISOS que significa Igual.





ISO-9000 es una familia de normas desarrolladas, para normalizar y/o estandarizar a nivel internacional todos los aspectos relacionados con la Gestión y Aseguramiento de Calidad.

El ILCE adquiere una nueva política dirigida a la calidad, "Proporcionar soluciones educativas con calidad que satisfagan a nuestros grupos de interés, institucionalizando nuestras estrategias y procesos, en apego a la norma internacional de calidad ISO 9000-2000; asegurando el mejoramiento continuo y el desarrollo de nuestro personal"<sup>23</sup>. A continuación se presentan sus objetivos de calidad<sup>24</sup>.

1. Realizar nuestro trabajo en apego a los lineamientos del Sistema Integral de Gestión de la Calidad, logrando la institucionalización y la mejora continua.
2. Promover nuestras fortalezas, productos y servicios asegurando la captación de Grupos de Interés y Organismos Financieros para lograr mayor presencia en Latinoamérica.
3. Desarrollar y operar nuestros proyectos y programas con un enfoque de cumplimiento y mejora de procesos, garantizando la entrega de soluciones educativas con calidad para satisfacer a nuestros Grupos de Interés.
4. Facultar y desarrollar a nuestro personal a través de una adecuada capacitación, comunicación y participación para lograr mejorar la calidad de vida en el trabajo.

---

<sup>23</sup> <http://calidadtotal.ilce.edu.mx>

<sup>24</sup> Idem.



Para el siguiente apartado se trabajará el ideario de la organización, para explicar los fundamentos bajo los que se sustenta la tarea cotidiana, las aspiraciones y los valores del ILCE.

### **1.3.3 Lo que el ILCE dice ser...**

El ánimo de vida de una organización recae sin duda alguna en el manejo del ideario al que apega sus lineamientos a fin de justificar su existencia, es decir, del conjunto de elementos que explican los valores, la filosofía, la misión, la visión, y por supuesto de las políticas que enciende el motor generador de la figura pública e interna de la organización, como a continuación se presenta.

El ILCE es un organismo internacional sin fines de lucro, integrado por trece países miembros de Latinoamérica, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Venezuela siendo México el país sede.<sup>25</sup>

ILCE se contribuye al aprovechamiento de los recursos tecnológicos para mejorar en las personas competencias útiles para la vida y el trabajo, bajo los siguientes lineamientos:

Tiene como misión ser una institución de vanguardia dedicada a satisfacer los requerimientos en educación, capacitación y formación de instituciones y sociedades latinoamericanas, potenciando la aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) a través de la investigación, desarrollo y producción de

---

<sup>25</sup> <http://www.ilce.edu.mx/quienes/default.htm>, consultada el 01 de agosto del 2006



materiales y modelos educativos innovadores que facilitan la formación integral de las personas e inciden en el mejoramiento de su calidad de vida, sus comunidades y países.

Su visión está dirigida a ser líderes internacionales en la investigación, desarrollo y aplicación de modelos educativos y Tecnologías de Información y Comunicación, impactando positivamente en la calidad de los procesos educativos, mediante la implantación de prácticas de trabajo de clase mundial y personal de alto desempeño para proporcionar productos y servicios que agreguen valor a clientes y sociedad.

Hoy en día, es necesario que las instituciones definan de manera congruente con su operación diaria, los elementos de identidad que los conforman y que legitiman su existencia acorde a las demandas de la sociedad.

Para el ILCE los valores van de la mano junto a los lineamientos que lo rigen de manera formal, es por ello que consideran elementos como su filosofía: "concebir las necesidades actuales y de definir acciones concretas y específicas que satisfagan las mismas, de acuerdo a una manera de pensar y operar día con día".

Para la institución, la Innovación, Virtualidad, Sinergia y Servicio son conceptos fundamentales en sus acciones diarias, así como en la definición de los productos y servicios.

La innovación contempla la búsqueda de acciones creativas y el desarrollo de nuevas soluciones que satisfagan las demandas actuales y futuras, reinventando los procesos para implementar mejores prácticas que eleven la calidad de servicio de las instituciones.

Con el uso de la tecnología de información y comunicación, se proporciona apoyo al desarrollo y superación de las personas de manera integral, fomentando la

cooperación, el trabajo y la formación a distancia (flexibilidad de tiempo y espacio). Al disminuir y optimizar los costos, se ofrecen soluciones oportunas a clientes y usuarios.

En la sinergia se reconoce la suma de esfuerzos con el objetivo de potenciar las acciones individuales y convertirlas en resultados superiores y de impacto en beneficio de cada persona, de las instituciones y de la sociedad misma, que permitan elevar los estándares de calidad y servicio aprovechando de manera óptima la infraestructura.

Y por último, el servicio encaminado a dirigir acciones para satisfacer las necesidades requeridas por los clientes. Se administran los recursos para prestar servicios de calidad, con valor agregado y de seguimiento al impacto final esperado. Se persigue la constante renovación y el mejoramiento de productos y servicios.

Actualmente y a lo largo de sus casi 50 años el ILCE establece como objetivos:

- Potenciar las Tecnologías de Información y Comunicación
- Promover la investigación
- Desarrollar contenidos en diferentes medios
- Producir materiales para la educación y formación
- Innovar modelos educativos
- Fomentar el uso de plataformas y espacios virtuales de aprendizaje

Sin embargo, y a pesar de que se considere como objetivo al "modelo real de las actividades y de las decisiones de la organización..."<sup>26</sup> no se desprenden en ningún

---

<sup>26</sup> Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990 pp.85



apartado para el ILCE, ni tampoco "la constelación de valores...actitudes valorativas que predominan entre los miembros de una organización"<sup>27</sup>.

Es importante destacar entonces que la organización carece de conceptos o pautas de conducta que sean considerados para desarrollar una cultura laboral.

De 1956 a fecha, estos objetivos han sido claros para la estructura en la manera en que no son susceptibles de modificaciones, pues se persigue ante todo el cumplimiento cabal del uso de la tecnología, el acoplamiento que se hace se sujeta tan solo a los cambios que el avance tecnológico establece, y no modifica sus estatutos rectores.

Por tal razón los objetivos del ILCE, de manera formal, pueden tipificarse como permanentes, ya que como se vió anteriormente, desde su creación el Instituto ha trabajado y resguardado su razón de ser, bajo los lineamientos que no han sufrido cambio alguno.

Sin embargo, de manera informal esto no se cumple y puede considerarse como un mero recurso protocolario ya que según las administraciones que entran y rigen las políticas, convierten a los objetivos en temporales.

En relación al nuestro objeto de estudio, los objetivos guían las acciones pero no contemplan en sus haberes a los empleados, pues las organizaciones tienen por compromiso deben de capacitar y actualizar a su personal, actividad evidentemente cancelada para el común de los trabajadores que en su mayoría no es contemplado para obtener con el ILCE compromisos laborales.

Podemos decir entonces que objetivos y estructura no son "inamovibles... están configurados por diferentes factores... como el social, legal y tecnológico... y por lo tanto por la coyuntura histórica."<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Idem.

### 1.3.4 La formalidad, ¿estructura habitable?

Para determinar la estructura formal del ILCE, es necesario recordar que "...a fin de que preste servicio eficaz a los países de la región en el campo de la tecnología educativa y de la comunicación educativa y cultural."<sup>29</sup>

En este sentido el Instituto ha procurado el desarrollo y uso de nueva tecnologías, pero ¿que hay de su estructura organizacional, y de su organigrama rector de funciones? A continuación se presenta la estructura formal de que esta compuesta el ILCE.

El ensamblaje de la estructura formal inicia con la Dirección General, que administra y coordina los proyectos, recursos y políticas del ILCE a través de diferentes coordinaciones, cuenta con una Secretaria Particular, quien administra y distribuye la logística de peticiones y proyectos, estableciendo los mecanismos a seguir de acuerdo a las instrucciones de la dirección, dicho vínculo es horizontal.

A continuación se describen las actividades de las diferentes coordinaciones, cabe mencionar que éstas se caracterizan por permanecer en un mismo nivel horizontal, aunque se cumplan diferentes actividades, sus esfuerzos están encaminados a desarrollar proyectos específicos.

La Coordinación de Operaciones está encargada de desarrollar y operar los proyectos de e-Learning, CIMED, CECTE, Multimedia para la difusión del sistema de Educación a Distancia para diferentes niveles educativos a través de diversas plataformas tecnológicas: Internet, satélite, editoriales, etc.

---

<sup>28</sup> Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990 pp.103

<sup>29</sup> Convenio de cooperación ILCE, marzo 1979. México, p.2



e-Learning, cuyo propósito es difundir, promocionar el manejo de nuevas tecnologías desarrollando y actualizando objetos de aprendizaje de alta calidad para su interoperabilidad con la finalidad de que el ILCE establezca una Red interinstitucional a través de las universidades, organizaciones privadas y sector público en los países de Latinoamérica y el Caribe.<sup>30</sup>

*CIMED .- ( Centro Interactivo Multitecnológico de Educación a Distancia)*

Es un centro virtual que tiene como objetivo contribuir de manera eficaz a elevar la calidad de la educación y de la capacitación, tanto en nuestro país como en otros países latinoamericanos, utilizando como instrumentos estratégicos los ambientes virtuales de aprendizaje, autoevaluar permanentemente el avance del aprendizaje del estudiante, así como la evaluación terminal con fines de certificación.

*CECTE (Centro de Estudios en Comunicación y Tecnologías Educativas)*

Cuenta con más de 20 sedes nacionales e internacionales en las que se opera la Especialidad y la Maestría en Comunicación y Tecnologías Educativas, a través de ellas se ofrecen las herramientas necesarias a docentes, investigadores y profesionistas relacionados con la educación, para reflexionar sobre los diferentes problemas de sus regiones y plantear soluciones con el apoyo de la educación y las nuevas tecnologías.<sup>31</sup>

La Coordinación de Radio y Televisión se encarga de la captación y desarrollo de proyectos y clientes institucionales, a través de convenios de colaboración interinstitucional con organismos locales, nacionales e internacionales como: Indesol, Procuraduría Agraria, Secretaría del Trabajo y actualmente un proyecto de Secundaria para América Latina de contenido acorde a la cultura latinoamericana.

---

<sup>30</sup> [www.cudi.edu.mx](http://www.cudi.edu.mx) (consultada el viernes 14 de septiembre de 2006)

<sup>31</sup> <http://cecte.ilce.edu.mx> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

Por su parte la Coordinación de Logística se encarga de la instalación y mantenimiento de los equipos de RED EDUSAT, a nivel nacional e internacional; éste sistema de televisión educativa fue creada en apoyo a la educación a distancia principalmente a la Telesecundaria. Inaugurada en diciembre de 1995, está basada en tecnología satelital digital a través del satélite solidaridad I, actualmente transmite a través del satélite SATMEX 5 con cobertura continental, la red tiene su base desde las instalaciones del ILCE y la DGTVE, el sistema opera con apoyo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y Telecomunicaciones de México (Telecomm.)<sup>32</sup>

La Red cuenta con más de 35, 000 equipos receptores en el país y países miembros del ILCE.

El ILCE desarrolla importantes esfuerzos técnicos para enriquecer la televisión educativa con la convergencia de otras aplicaciones tecnológicas y el diseño de nuevos ambientes de aprendizaje, así como de canales de apoyo como CI@se para enriquecer aún más el sistema.

La Coordinación de Tecnologías y Proyectos Especiales se encarga de la coordinación, diseño y administración del sistema nacional e-México es un proyecto integrador, que articula los intereses de los distintos niveles de gobierno, de diversas entidades y dependencias públicas, de los operadores de redes de telecomunicaciones, de las cámaras y asociaciones vinculadas a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), así como de diversas instituciones con la finalidad de ampliar la cobertura de servicios básicos en educación, salud, economía, gobierno y ciencia, tecnología e industria, así como de otros servicios de la comunidad.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> <http://redescolar.edu.mx> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

<sup>33</sup> <http://www.e-mexico.gob.mx> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)





Informática Educativa implementa, supervisa y desarrolla Enciclomedia, proyecto pedagógico consistente en optimizar y digitalizar los materiales educativos de diversos ámbitos tales como: Enciclopedia Encarta, ligas a sitios en internet, artículos especializados, video, audio y actividades pedagógicas en una base de datos, para que estudiantes y profesores cuenten con una amplia gama de posibilidades de investigación y documentación.<sup>34</sup>

La Coordinación de Recursos Financieros administra y distribuye los recursos financieros, a través de logística y trámites ante las instituciones financieras mediante la emisión y aprobación de pagos y emisión de cheques internos y externos.

Recursos Materiales y Servicios se encarga de la compra, manejo y solicitudes de los bienes y materiales de consumo, adquisiciones o solicitudes a través de la Dirección de Adquisiciones. Asimismo, proporciona mantenimiento de las instalaciones y la renta de servicios como proveedor de producción.

Es de importancia destacar las características de los proyectos descritos, ya que en ellos está basada la plataforma educativa y tecnológica del Instituto.

Por último, la Coordinación de Asesores regula las asesorías internas y externas de imagen corporativa del Instituto a través de dos coordinaciones: jurídica y técnica, que se encargan de cuidar los intereses de la imagen interinstitucional.

El segundo y último nivel vertical descendente que se desprende desde la Dirección corresponde a las Unidades que también se caracterizan por desarrollarse de manera horizontal, a continuación se describen sus actividades.

---

<sup>34</sup> <http://ciberhabitat.gob.mx/academia/proyectos/enciclomedia> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

La Unidad de Investigación proyecta a través de plataformas y herramientas educativas el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), su trabajo contempla la difusión de contenidos, investigación, aprobación y supervisión de éstos a nivel nacional e internacional, ya que bajo el perfil del instituto realiza, además, los informes y presentaciones oficiales ante Embajadores y Ministerios de Educación de países miembros y no miembros.

En este nivel se encuentra la Unidad de Promoción Interinstitucional, que se encarga de llevar las relaciones internacionales con los trece países miembros que conforman al ILCE, así como los diferentes apoyos en materia de capacitación, educación y equipamiento que requieren éstos países. Cumple la función de enlace para vincular los diferentes convenios con los países miembros.

La Unidad de Control Presupuestal está vinculada con la Coordinación de Recursos Financieros, pues el primero gestiona y solicita los recursos financieros del Instituto ante la Secretaría de Educación Pública.

Por su parte, la supervisión del uso de los recursos materiales, es vigilada por la Unidad de Contraloría Interna, quien además rige el financiamiento destinado a los diferentes proyectos, áreas y coordinaciones a través de la autorización de la suficiencia presupuestal en el Instituto.

Los Recursos Humanos, son administrados por la Unidad de Desarrollo Organizacional, quien administra y supervisa a todo el personal del Instituto, a través del otorgamiento de prestaciones sociales, de incentivos correspondientes al personal de estructura.



Cabe destacar que 20% de los 1300 empleados son de estructura y el 80% restante pertenecen al régimen de honorarios en diferentes modalidades. Éste porcentaje de empleados con honorarios asimilados se caracterizan porque llevan en su mayoría más de diez años de laborar sin lograr la estructura o base, aunque reciben casi las mismas prestaciones a excepción del servicio médico.

De esta misma forma se encuentra el personal free lance de producción, quienes son excluidos de cualquier compromiso laboral que la organización pueda establecer, sin prestaciones, incentivos ni fechas de pagos específicos, son contratados de manera informal, sin firma de contratos como profesionales que prestan un servicio al instituto y cumplen metas específicas.

El Departamento de Producción está regido por la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, quien se encarga de la distribución de proyectos internos, producidos por el instituto, o externos en donde una institución utiliza los servicios y la infraestructura del ILCE, para lo cual se cuenta con personal de estructura, free lance y externo.

Por lo que respecta la Dirección de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, coordina las actividades y toma de decisiones en cuanto al trabajo de producción, realiza trabajo de logística, supervisión y registro de los procedimientos y programas terminados.

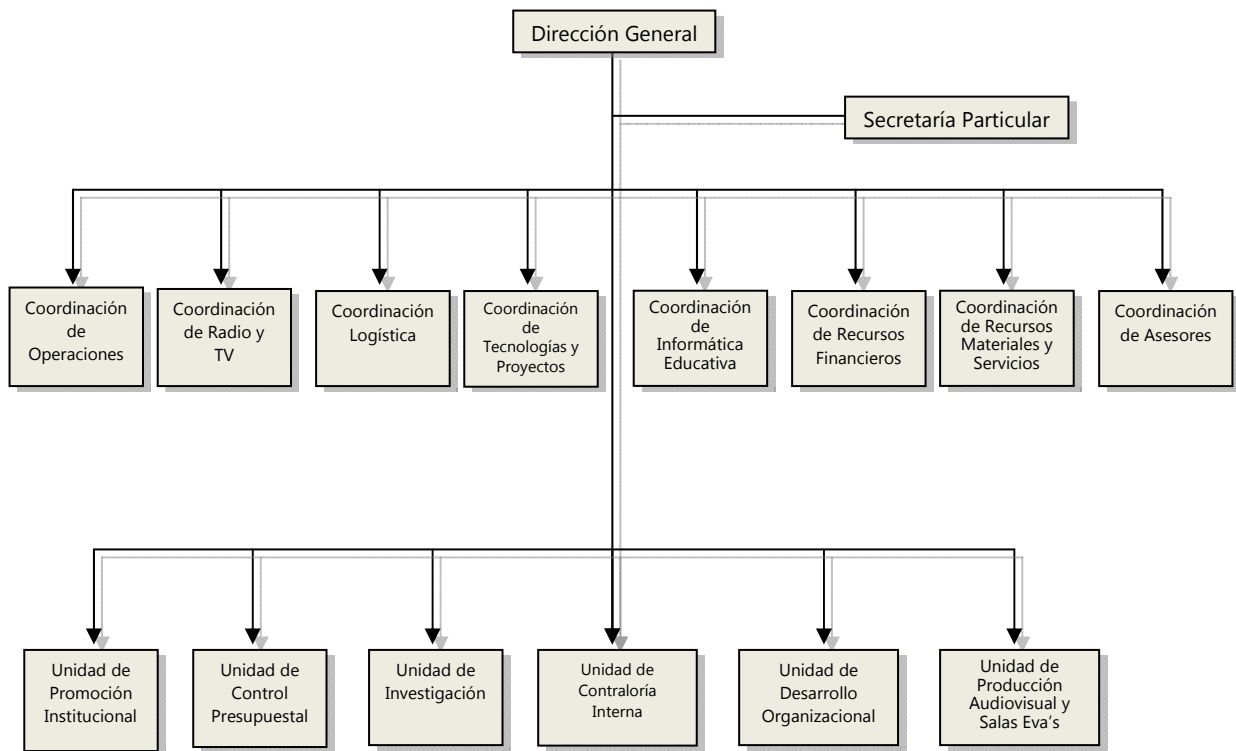
Como lo mencionamos anteriormente las necesidades técnicas son cubiertas por la Subdirección de Ingeniería, quien proporciona servicios como: equipos portátiles, estudios de grabación, audio, edición post-producción, transmisión de los diferentes programas y eventos requeridos por los clientes y producciones de ILCE.

De esta manera podemos definir que el organigrama formal del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), es divisional, ya que sus actividades están organizadas por "...productos... o ámbito de actividad estratégica"<sup>35</sup> específica.

Las redes de distribución que el ILCE establece para su funcionamiento la desconcentración, es decir, la toma de decisiones es realizada por Coordinadores y/o Unidades, que reportan el status de proyectos específicos a la Dirección. Asimismo se encargan de cumplir metas u objetivos específicos y adquieren facultades de gestión y autonomía.

El trabajo diario no sólo expone ante la mirada del observador la funcionalidad de un organigrama rígido, sino que por el contrario evidencia la suposición de su creación como una mera justificación administrativa sobrecargada de Coordinaciones y Unidades que realizan multiplicidad de funciones, por lo cual puede considerarse como horizontal, como se muestra en el siguiente organigrama.

**Organigrama oficial del Instituto Latinoamérica de la Comunicación Educativa.**



<sup>35</sup> Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México, Paidós, 1983, p 65



### **1.3.5 De su personal y miembros**

En lo que se refiere al objeto de estudio, es decir, el Departamento de Producción, dependiente de la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, dirigido por un Jefe de Unidad, por lo que se le denomina Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S (JUPASE), y en particular de la Dirección de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, que cumple la función de llevar a cabo la supervisión de los procesos de producción de los diferentes programas, transmisión y materiales audiovisuales, a través de la grabación, edición, post producción, se logran productos terminados, en apoyo a las instituciones tanto nacionales como internacionales, que así lo solicitan en apoyo a la educación y capacitación.

Con sus 1300 empleados aproximadamente, el ILCE divide a su personal dedicado a la producción en aproximadamente 120 empleados, cabe recordar que el área técnica también pertenece a la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S (JUPASE).

Los perfiles y puestos se dividen entre productores, coordinadores, realizadores, guionistas, asistentes, editores y personal técnico. Cabe mencionar que la estructura del personal circulante es asignada a proyectos y producciones específicas y/o actividades técnicas por cubrir.

Contar con la mayoría del personal en la situación de free lance<sup>36</sup> y honorarios<sup>37</sup>, permite a la organización eximirse de toda responsabilidad de proporcionar a sus

---

<sup>36</sup> Personal contratado de manera informal, sin prestaciones y/o cláusulas y que labora en el ILCE por proyectos con duración variada.

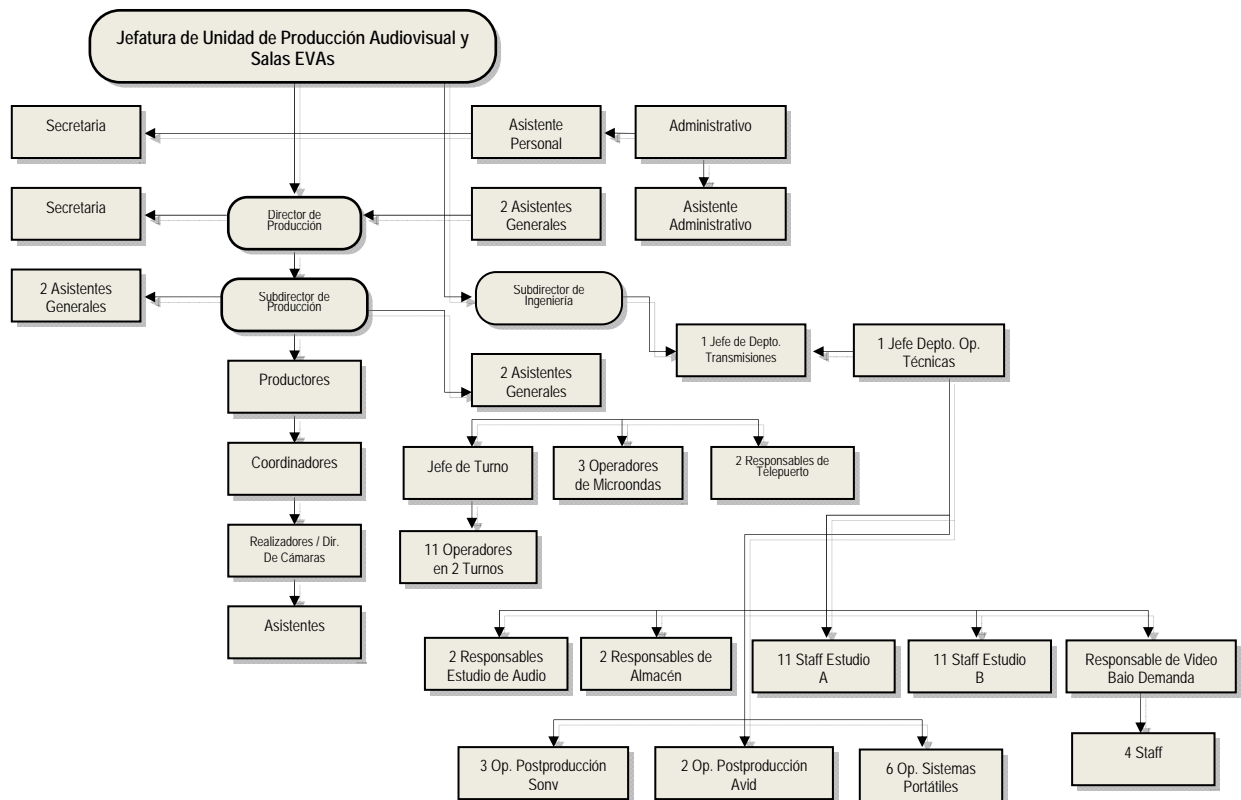
<sup>37</sup> Personal que labora con contrato por periodos trimestrales, semestrales o anuales, sin prestaciones de Ley.

empleados prestaciones apegadas a la ley y cualquier tipo de compensaciones o incentivos.

La adscripción del personal lo rigen dos áreas en concreto, por un lado la Dirección de producción con una matrícula de 66 integrantes y por otro la Subdirección de Ingeniería, encargada de los servicios técnicos del Instituto que cuenta con 58 miembros, todos ellos pertenecientes a la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

Cabe mencionar que el organigrama de que a continuación se presenta, fue construido a partir de la observación de la investigación y la identificación de actividades, ya que no existe ninguno en la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S (JUPASE).

### Organigrama de producción



### **1.3.6 Distribución de asignaciones y puestos**

En el siguiente punto se mostrará la distribución y asignación de actividades y puestos específicos de la Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S y en particular del personal del Departamento de Producción que compone la Dirección de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, a quien pertenece nuestro objeto de estudio.

Para la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, está asignado un comunicólogo, con carrera a fin, o actividad relacionada con la televisión, titulado, cuyas funciones son establecer los lineamientos y distribución de proyectos que canaliza a través de la Dirección de Producción. Cuenta con una secretaria que realiza actividades administrativas, sin perfil específico y un asistente que enlaza actividades con las diferentes Coordinaciones, Jefaturas de Unidad, así como Direcciones y Subdirecciones, sin perfil específico.

De manera directa cuenta con un administrador que se encarga de realizar la revisión, pagos y trámites administrativos y adquisiciones, un asistente de apoyo logístico, actualmente sin perfil específico.

Un proyecto especial de monitoreo depende de la JUPASE, y como miembros cuenta con 10 elementos de nivel técnico que realizan actividades operativas asignadas por la propia Unidad, y adscritos a la Subdirección de Ingeniería, su perfil es Ingeniería, carrera o actividad a fin, su actividad principal es supervisar, registrar en

video y monitorear las actividades de escuelas piloto con el uso del proyecto Enciclomedia.

Dirección de Producción, perfil comunicólogo, carrera a fin o actividad relacionada con la televisión, titulado, tiene como función asignar la distribución de trabajo a un productor que designa el Jefe de Unidad, promover y acercar los elementos necesarios para llevar a cabo las transmisiones, grabaciones en estudio o en locación hasta llegar a un producto terminado, es decir, un programa con los lineamientos específicos que se marquen como necesidades en el proyecto o cliente.

Cuenta con una secretaria encargada de cubrir la parte administrativa, un auxiliar como el apoyo en los enlaces y logística entre los diferentes equipos de producción y departamentos, un programador de servicios que se encarga de la asignación y contabilidad de uso de los mismos, 2 asistentes generales de apoyo administrativo todos con perfiles indistintos.

De la Dirección de Producción depende el Departamento de Animación, que consta de 3 empleados que diseñan la imagen audiovisual de los elementos que ilustran los programas, y tiene relación directa con los diferentes equipos de producción, su perfil diseñadores gráficos, programadores.

Una Subdirección de Producción con perfil comunicólogo, carrera a fin o actividad relacionada con la televisión, titulado, encargado de vigilar los procesos y avances de los diferentes proyectos vigentes, su labor se encamina también a ser el enlace entre cliente, producción y área técnica, cuenta con dos auxiliares en apoyo a la logística y comunicación interna, sin perfil específico.





Los equipos de producción dependen del proyecto que se realice, el número específico de sus miembros lo determinan las características del mismo, por lo general se cuentan con un productor, un coordinador, realizadores y asistentes de realización y producción.

Cabe destacar que el perfil se encamina a comunicólogos o carreras técnicas afines, sin embargo el personal que realiza las actividades en la mayoría de las ocasiones se va formando en la improvisación de los puestos por no contar con una selección de personal, pues se ofrecen de manera informal puestos temporales (por proyecto) a corto o mediano plazo.

Por otro lado, hemos destacado que el área técnica cuenta con 57 miembros encabezados por un Subdirector de Ingeniería, que se encarga de dar asesoría técnica a las instituciones con las que el ILCE mantiene convenio con la finalidad de llevar a cabo la implementación de tecnología y multimedia en áreas de cada una de éstas, además de controlar las necesidades técnicas que se establezcan a partir de los proyectos que se realicen, su perfil Ingeniero, titulado; cuenta con 2 Jefes de Departamento, encaminados a dar soluciones operativas y de transmisión.

Para realizar dichas actividades cuenta con 2 staff que cubren las grabaciones de estudio con 24 elementos, 16 en master para transmisión, 7 para la grabación de equipos portátiles, 4 para postproducción, 3 para video bajo demanda y 1 operador en el estudio de audio, todos con rotación de horarios. Su perfil técnico, al igual que el de producción, no es cubierto en su mayoría, y en ocasiones se van formando durante la práctica.

Es así que la distribución y actividades de los miembros está basado en trabajos de profesionales, los menos y aquellos que están al frente de los puestos directivos, y

en general. Los puestos de producción en su mayoría son reclutados de manera diferencial, es decir, que llegan con la preparación requerida para el puesto y basados en conocimientos personales, esto es que la selección de conocidos hace la selección e invitación.

### **1.3.7 Viabilidad de los perfiles y la selección de personal**

Como ya lo mencionamos con las descripciones de las funciones y el organigrama, la selección de personal es prácticamente nula, bajo mecánicas de reconocimiento de experiencias u otros procedimientos, la misma unidad o las áreas tanto de producción como técnica, se distinguen por carecer de procedimientos de selección de personal.

El reclutamiento que realizan está basado en la entrevista y la recomendación, generalmente de otro elemento o del reconocimiento de las actividades realizadas durante el servicio social o las prácticas profesionales, el reclutamiento pasivo es un factor de común denominador.

El hecho de no existir procedimientos de reclutamiento, convierte la tarea en una actividad improvisada que cobra "... una fuerte tendencia a sobrevalorar los conocimientos profesionales...los rasgos culturales (valores)"<sup>38</sup>

Es importante destacar entonces que no existen criterios formales para el reclutamiento y selección de personal para las áreas mencionadas, lo que nos lleva a confirmar que no hay un interés por invertir en el "...desarrollo de los recursos humanos... y que es sólo un criterio... para desechar y elegir a los afines... la educación y la capacitación del personal no se consideran... fundamentales en su desarrollo."<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Pérez Dávila, Jaime. 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, sin publicar, 1997, pag. 5

<sup>39</sup> Idem. Pag. 5



Esta falta selección y perfiles va generalmente acompañada por las nulas condiciones de trabajo, pues la contratación de profesionales o personal de honorarios inhibe de responsabilidad laboral al Instituto, por lo que las prestaciones no son proporcionadas.

### **1.3.8 De lo formal a la práctica. Procesos laborales**

Para el Departamento de Producción, enfoque de nuestro objeto de estudio, los procedimientos operativos buscan y se rigen por una razón de ser de la organización, es decir, la funcionalidad. Es en este sentido en que las reglas de trabajo están implementadas por sí mismas, es decir, formas de trabajo intencionales que no están registradas o valoradas en manual alguno.

Para conocer las funciones sustantivas que dan motivo y fundamento al proceso y la distribución del trabajo, a continuación se describe el proceso formal de trabajo para producción de programas de televisión educativa:

a. La Coordinación de Radio y Televisión establece convenios colaborativos con dependencias tanto nacionales como internacionales y detecta las necesidades de contenidos en apoyo a la educación y capacitación.

b. Establecido el convenio se pasa a la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, donde su director y subdirector proponen un equipo de trabajo compuesto por guionismo, producción y post-producción de series programas, por personal de honorarios. Se establecen contenidos y se escriben guiones, apegados a la temática o estructura de interés, que se ha determinado previamente.

c. Una vez aprobados los guiones se procede a la lectura, desglose y elaboración de un plan de trabajo mediante un desglose de secuencias, locaciones, horarios semanales y opciones técnicas que cubran las necesidades audiovisuales de las grabaciones.

d. El productor selecciona al personal y el coordinador inicia la distribución de actividades al equipo de producción que a su vez son conformados en pequeños grupos de trabajo con una actividad específica. Se elabora el protocolo presupuestario en donde se distribuyen y calculan gastos, servicios y honorarios por la temporada que dure el proyecto.

e. Una vez solicitado los servicios, los tiempos y horarios se asignan aproximadamente de 3 o 4 equipos de trabajo, compuestos por 4 y 6 elementos tanto técnicos como de producción para las grabaciones con equipos portátiles, y un equipo específico de 9 personas (director de cámaras, 2 asistentes, 2 maquillistas, 2 utileros, 4 conductores) para la grabación. Particularmente en foro se establece un staff de 11 técnicos, todos desarrollando sus actividades mediante una ruta crítica que registra el movimiento tanto de personal como de equipo necesario para iniciar en forma el proceso de producción de programas de televisión educativa.

f. Paralelamente el personal de relaciones públicas se encarga de solicitar los permisos correspondientes de las locaciones para la grabación; se asignan gastos de producción, alimentación e imprevistos y se autorizan las salidas de los equipos portátiles con transportes oficiales del Instituto.

g. Una vez avanzadas las grabaciones y obteniendo cintas grabadas (registros audiovisuales), se graba la voz off con locutores, con ella los



editores seleccionan el material para ilustrar o armar cápsulas y los discursos de contenido de las secciones que se realicen. Cabe destacar que cada realizador, el que haya dirigido la grabación será el responsable de su material editado y deberá entregarlo terminado al post productor para el armado del programa.

h. El post productor es quien se encarga de ensamblar las piezas de las secciones en el armado del programa, para lo cual cuenta con un asistente que se encarga de digitalizar todas las imágenes para que sean trabajadas digitalmente y no se pierda calidad alguna.

i. Una vez terminado el programa, se entrega como master, lo cual significa no existe otra copia original a menos que sea realizado un sub-master, éste es entregado a la mediateca para su transmisión en el master de transmisiones y se tramita el pago para el equipo de producción. Es necesario especificar que el tiempo de espera para cubrir este procedimiento de pago no es marcado por un periodo establecido, sino que es marcado por el área administrativa.

La problemática fundamental que se desata en el proceso de trabajo realizado, conlleva a desencadenar una serie de inconformidades entre el personal, pues como se verá en el diagrama de flujo real de trabajo, que se aplica al proceso de producción de la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, JUPASE, se muestra en el apartado 1.4.1 Lo funcional en ILCE, los procedimientos se establecen de manera improvisada, no se adquieren responsabilidades de tiempos o riesgos, y supuesto no se considera, sino hasta el final el pago a todo el personal. Sólo es cubierto el salario de algunos que forman parte de la estructura y el grosor de la gente se le paga en el término del proceso, pero no de manera inmediata, sino hasta seis o nueve meses, cuando las autoridades lo consideren oportuno a la organización.

Para llevar a cabo dicho proceso, la organización se vale de personal que desempeña actividades específicas, que deben responder a características y perfiles concretos que a continuación se describen.

### **1.3.9 Perfiles de la producción**

Las características específicas de los perfiles que se necesitan en el departamento de producción para realizar un programa de televisión educativa es la que a continuación se describe:

**Productor:** Responsable del lenguaje audiovisual y los elementos técnicos. Le da continuidad a todo el trabajo de producción y realización desde la preproducción hasta la entrega del producto final (programa). Sigue paso a paso todas las etapas de la producción, su perfil es generalmente de comunicación, sin embargo la mayoría se forma en la práctica.

**Coordinador de Producción:** Encargado de organizar toda la logística de cada uno de los pasos que sigue la producción hasta el programa terminado. Se involucra en todos y cada uno de los elementos que intervienen en la producción.

**Director de cámaras:** Se encarga de supervisar el montaje, iluminación y acontecimiento en general del estudio o locaciones donde se graben las conducciones y entrevistas que la conductora realice. De la misma forma debe proveer al programa de las imágenes que los invitados proporcionen. Debe prevenir una visita a sus locaciones.



**Realizadores:** Responsable del concepto y de la realización de cada uno de los segmentos involucrados dentro de los diferentes proyectos, así como de la grabación de sondeos e imagen suelta para ilustración de entrevistas y cápsulas, así como del armado de cada una de sus piezas. Deben prever una visita a sus locaciones. Participan desde la preproducción hasta la postproducción de sus segmentos.

**Editor:** Encargado de la selección, y edición de todo el material que se genera para cada uno de los segmentos en locación y foro, así como de los fragmentos de los programas generados por el ILCE u otras Instituciones.

**Asistente de producción:** Se encarga de compilar la información proveniente de contenidos (escaletas, guiones, información para conductores, directorio de invitados y créditos), así como de todos los invitados en estudio o locación (relación de materiales o toda información que sea utilizada) y especialistas para producción.

Verifica correcciones de guiones para contenidos, además de contactar, llevar agenda y confirmaciones de invitados.

**Asistente de realización:** Junto con el realizador es el responsable de las visitas a las locaciones, además de llevar la continuidad de grabación, armado de programa y transmisión. Apoya al realizador en todas las etapas en las que interviene, así como lo requerido durante las grabaciones, calificación, edición, postproducción y entrega de casetes con programas terminados de segmentos y grabaciones al asistente de edición y postproducción y posteriormente a la mediateca.

Post Productor: Responsable de dar el acabado total a cada una de las secciones, así como generar el concepto en imagen del programa o proyecto, y armar cada una de las secciones.

Asistente de edición y postproducción: Se encarga de reunir los materiales de los segmentos postproducidos y de levantamiento, además de proporcionar todo el material al editor y al postproductor, así como de subir el material al AVID. Ingresa a mediateca el material que se genera en la edición.

Cabe destacar que las características de cada miembro de un equipo de producción son determinadas, generalmente, por acciones de proceder no reglamentadas, esto es que los perfiles no están determinados por reglas específicas, sin embargo no se toca aspectos como valores, sólo cuentan las recomendaciones y el reconocimiento de sus conocimientos, habilidades y experiencia.

En este proceso puede reconocerse la burocracia que Max Weber define como la delimitación precisa de las competencias, facultades de mando de un miembro de la organización y en cierto modo obligaciones de obediencia, ya que se cumplen órdenes específicas para alcanzar el producto final, un programa de televisión educativa, sin embargo la mayoría de las veces no se cumple, además de que se tiene que trabajar con tecnología obsoleta como se verá en el siguiente apartado.

### **1.3.10 Infraestructura para la producción**

El ILCE caracteriza su actividad por el uso de la aplicación de la tecnología al quehacer educativo, la infraestructura con la que en la actualidad se cuenta en el





instituto rebasa la vida útil de más de 10 años de uso, y ha sido superada por las innovaciones tecnológicas, sin embargo como ya se comentó en el capítulo del entorno, dentro del apartado de las innovaciones tecnológicas, existen proyectos de relevancia que van actualizando el atraso que se tiene.

Actualmente el Instituto cuenta con 2 estudios de grabación A y B, los cuales se encuentran operando de la siguiente forma Estudio A.- este funciona en su gran mayoría con equipo analógico que tiene aproximadamente 10 años de uso, como son: cámaras, unidad de control de cámaras, máquinas de videograbación en formato Betacam SP, switcher de video, equipo de iluminación, equipo de medición y monitoreo de video, distribuidores de audio y video; en lo que respecta al equipo de audio se cuenta con una consola digital adquirida hace 2 años, micrófonos tipo lavalier inalámbrico, los cuales son insuficientes para los servicios demandados en este foro.

Estudio B.- hace aproximadamente 10 años fue puesto en operación con equipo usado de donación, con mas de 8 años de uso como es el caso de las cámaras, las cuales fueron cambiadas hace 2 años por cámaras que eran utilizadas en los equipos portátiles; Unidad de Control de Cámaras, switcher de video, equipo de iluminación Colortran equipo medición y monitoreo de video - Vectorscopio, monitor forma de onda y monitores de imagen), distribuidores de audio y video, consola de audio digital adquirida hace 2 años, micrófonos lavalier inalámbrico insuficiente para los servicios demandados y mobiliario inadecuado.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Entrevista con el responsable de la Subdirección de Ingeniería del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, Ing. Raúl Yau Mendoza. Realizada el 14 de septiembre del 2006. No se permitió el registro de audio, sólo notas.

En lo que respecta a los equipos portátiles y cabinas el Instituto actualmente cuenta con 2 equipos, conformados por un camarógrafo y un operador de audio, quienes se encargan de la grabación en las diferentes locaciones seleccionadas por el equipo de producción, su función es ajustar los diferentes equipos: cámara, micrófonos y equipo de iluminación a las necesidades audiovisuales.

Los equipos de grabación portátil son cámaras en formato MiniDV, que estaban operando en otra área (Estudio de Video Bajo Demanda), ya que las cámaras con que operaban los equipos portátiles (4 equipos Betacam SP), presentaban problemas constantemente durante las grabaciones debido al tiempo de vida útil de estas más de 10 años, el mantenimiento es costoso y las refacciones escasas, otro factor determinante es que la calidad de grabación en este formato (análogo) era ruidosa comparada con los equipos digitales.

Se cuenta con un estudio de grabación conformado por equipos en su gran mayoría análogos, excepto la consola de audio, que dentro de sus características es la de entradas y salidas tanto análogas como digitales; en este se realizan diferentes actividades de acuerdo a las necesidades de la dirección de producción (Voz Off, Edición, Transfer, etc.)<sup>41</sup>

Se requiere contar con equipo de postproducción digital (Protools), esto facilitaría más la operación de los servicios y en un menor tiempo, además con mayor calidad en las grabaciones.

Para la postproducción el ILCE cuenta con 2 equipos no lineal (AVID) y un equipo de postproducción no lineal, con estas salas (3) se realizan el proceso final de

---

<sup>41</sup> Idem.



los diferentes programas que van al aire, a pesar de que se cuenta con estos equipos digitales, se requiere de capacitación constante del personal técnico, ya que los equipos se actualizan día a día en cuanto a software por lo tanto es necesario esta, además de optimizar los tiempos debido a que los equipos de producción llegan a las salas en ocasiones sin calificar los materiales por lo tanto las salas son subutilizadas y retrasan los programas al aire.

Debido a la creciente demanda en los servicios de grabación y transmisión, de las diversas organizaciones que mantienen convenio con el Instituto para la producción de programas educativos y culturales en materia de capacitación, diplomados y maestría, es necesario actualizar con tecnología digital los diferentes equipos que conforman los estudios de grabación, para garantizar la continuidad de los servicios de grabación como de transmisión en vivo, lo cual no es admisible tener interrupciones por fallas en cualquiera de los equipos además de poder proporcionar mayor calidad en los servicios que el ILCE brinda.

Para cerrar este apartado se destaca que el ILCE se autoconcibe como una organización autosuficiente, encaminada a cumplir cabalmente con sus objetivos, a pesar de no contar con el interés por invertir en la actualización de sus equipos y de que no están en óptimas condiciones, su constancia le ha permitido establecerse como líder de la audiencia educativa.

La habilidad de atraer a nuevas organizaciones para hacer uso de sus servicios, le ha permitido posicionarse y sobrevivir a los cambios que la misma historia ha marcado. Con todo ello el ILCE se concibe como una institución que ofrece a sus clientes eficiencia, actualidad y sobre todo que cobra permanencia a pesar de sus atrasos poco mostrados pero existentes.

Justifica permanencia en el momento en que es generador de proyectos que se toman como modelo a reproducir en otros países miembros o no del Instituto.

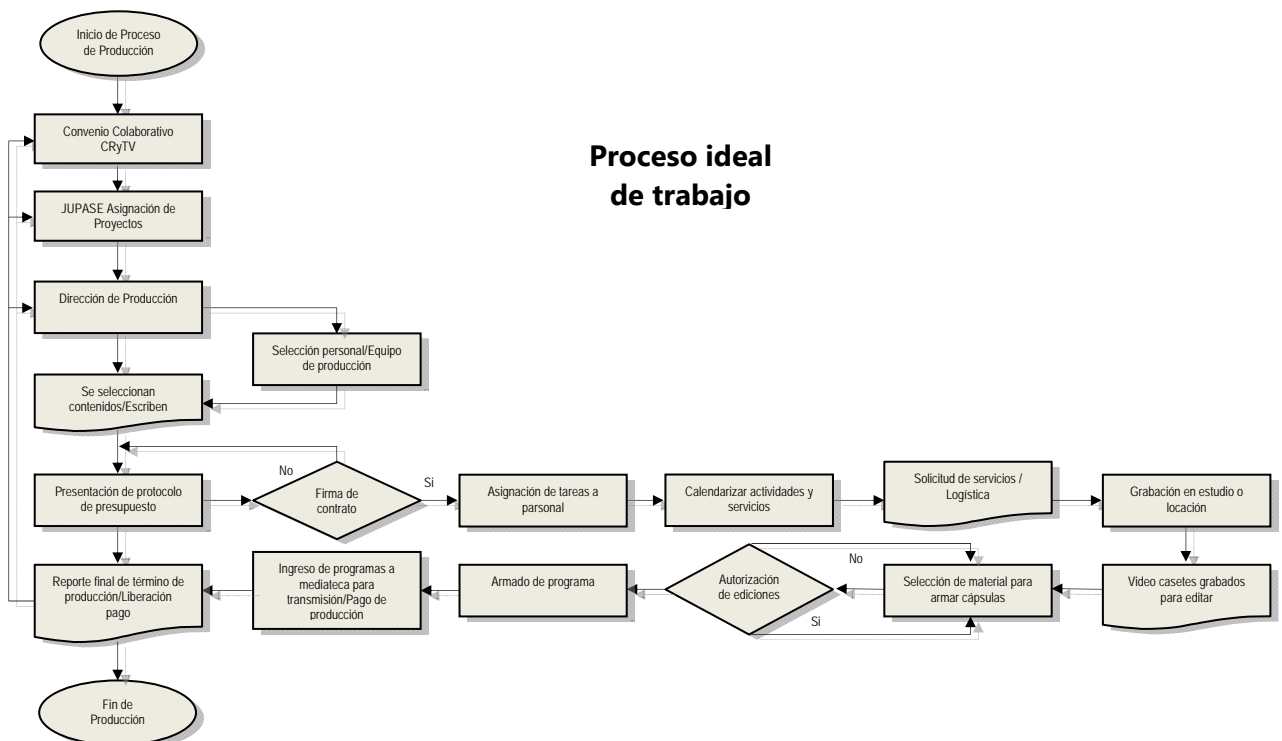
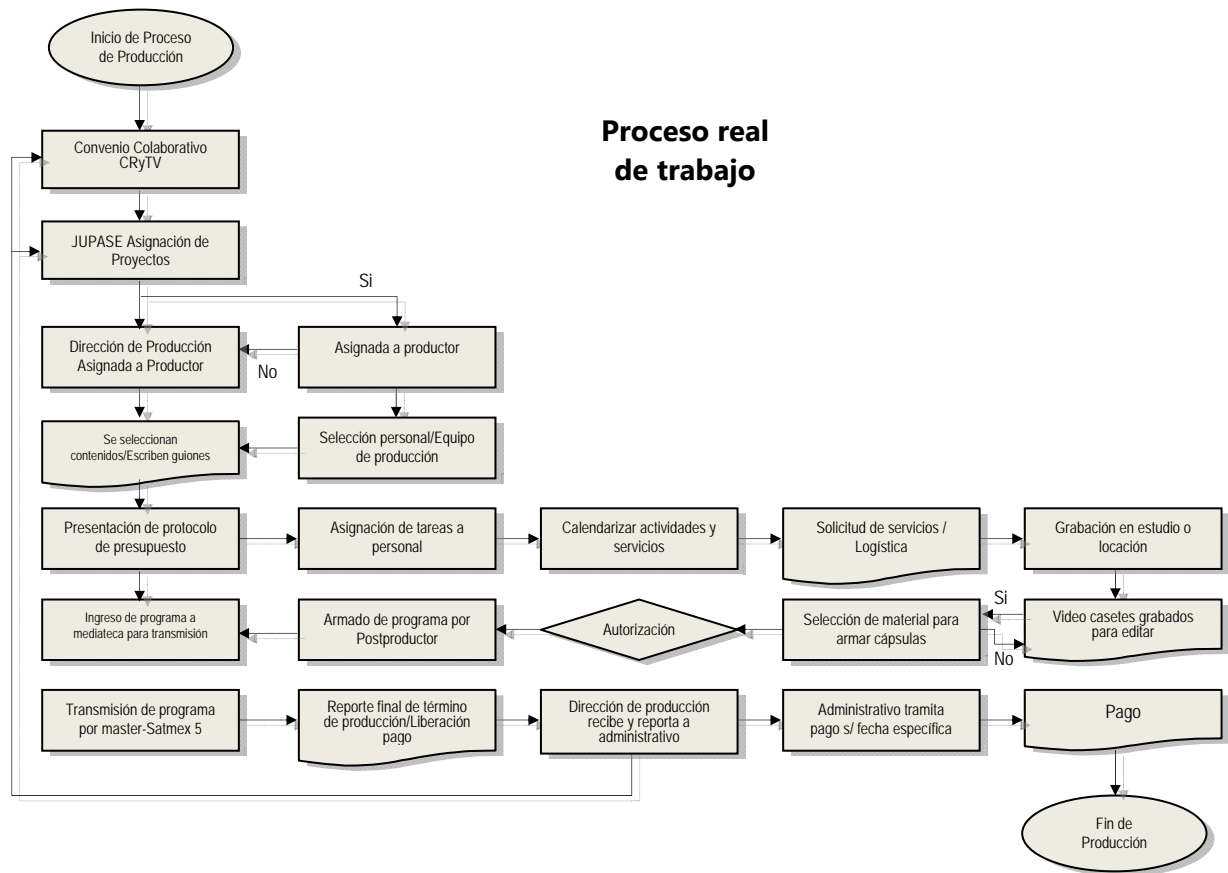
Por lo tanto los recursos tecnológicos cumplen de manera formal con los compromisos que el Instituto adquiere, pues la innovación en algunas plataformas marca la pauta para modificar la estructura de la organización, pero sobre todo, los cambios que se generan se dan gracias a la misma estructura que ajusta lo rígido y lo flexible, en una adaptación de lo que el entorno le marca o gatilla.

El siguiente punto a desarrollar mostrará aspectos del funcionamiento formal y funcional de la estructura, con el propósito de identificar problemas concretos y sus posibles causas.

#### **1.4 La realidad contraparte de la simulación**

Como ya se abordó anteriormente, el entorno proporciona a la organización parámetros y lecturas que pueden gatillar o propician cambios estructurales en proporción a sus necesidades. En este apartado se mostrará a la estructura de manera formal y funcional, realizando reflexiones a partir de los diagramas de flujo, e identificación de problemas y cuellos de botella con respecto a nuestro objeto de estudio para lo cual se anexan los cuadros que muestran los procesos de producción, formal e ideal.





### **1.4.1 Lo funcional en ILCE**

Para realizar el proceso de producción de un programa de televisión educativa en ILCE, es necesario contar con diferentes actores que se vinculan entre sí y con la estructura, y es en este sentido en la que va dirigido el objeto de análisis del presente trabajo, como ya se ha comentado en el desarrollo de la estructura formal.

Sin embargo, en la realidad lo funcional rige el quehacer cotidiano, anteponiendo soluciones de primer orden a las fallas y/o cuellos de botella. La estructura funcional con la que se trabaja, salta u omite procedimientos que no han existido de manera formal, en ningún manual de procedimientos, esquema o diagrama, por lo que se utilizará la hoja de inspección para detectar fallas operativas.

Los diagramas de flujo de la estructura formal del trabajo ( proceso real e ideal ), permitirán realizar las diferencias que se identifican en el proceso funcional del trabajo, se retoma información para marcar las diferencias entre uno y otro sistema.

De lo formal y funcional se han identificado básicamente algunos puntos que diferencian uno de otro proceso. Por un lado, el formal establece que administrativamente, la firma de contrato debe realizarse antes de comenzar los procedimientos de inicio de grabación. Sin embargo, en la realidad no es así, de hecho el evento se pierde entre todo el proceso y se atiende sólo cuando la Dirección o Jefatura lo indican sin la menor preocupación, y generalmente se realiza al final de la producción, sin que esto signifique el pago inmediato. Se entra a un proceso de espera.



El productor se convierte en autofinanciamiento de la misma producción, es decir, proveedor de sus propias necesidades y la Jefatura y Dirección de Producción en intermediadores sin intervención. Aquí se presenta el primer cuello de botella que implica obstrucción de información y flujo administrativo, pues sino se cuenta con recursos para iniciar la producción se pospone el proyecto hasta que se abra una partida de arranque.

Una vez iniciada la producción, las solicitudes de servicios marcan la aceptación de una ruta de trabajo, ya que el funcionamiento y distribución de los tiempos de servicio se reparten entre varios equipos de producción que trabajan paralelamente otros proyectos; de ésta manera la ocupación marca los planes de trabajo semanales que pueden ser modificados por eventualidades consideradas de prioridad por la Dirección o la Jefatura de Unidad.

En cuanto a la comunicación con las autoridades del departamento de producción se considera que es funcional y de manera vertical, prácticamente descendente, pues aún y cuando dicen tener políticas de "sus puertas están abiertas a cualquier propuesta", las órdenes son directas.

En lo referente a la parte operativa, se realizó la medición de las actividades cotidianas de las áreas de realización y post producción, detectando problemáticas que afectan porque el personal no cumple con las asignaciones o los tiempos establecidos.

El proceso de trabajo se ve fragmentado por la falta de compromiso que no se consolida, por un lado la parte los retrasos, duplicaciones, fuentes de error, re-procesos, cuellos de botella y rupturas o inconsistencias.

Estas actividades se reflejan en la hoja de inspección, herramienta que proporciona la opción de reunir datos a partir de la observación, cuya finalidad es la detección de tendencias. "Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas"<sup>42</sup>, los datos detectados buscan responder la frecuencia en que ocurren ciertos eventos.

Su utilización responde a obtención de datos de una manera directa pero sobre todo honesta, y con "tiempo necesario para esta labor..."<sup>43</sup>, la elección al azar del muestreo, vigilar la eficiencia para que los empleados tengan tiempo de cumplir, la población, muestreo o universo debe de ser homogéneo.

Las hojas de inspección utilizadas en los procesos de producción se presentan al final de la investigación, dentro de la sección de anexos Capítulo 1.

De la última hoja de inspección relacionada con el aprovechamiento y avance de edición y post producción se puede mencionar que la técnica aplicada, permitió constatar que efectivamente se detonan problemáticas para el departamento, a partir de que no se establece un buen vínculo de comunicación, pues se dan por entendidas las cosas y el trabajo se realiza de manera mecánica, pues los resultados reportan que: no se tienen operadores para el equipo, se tiene como meta realizar 3 cápsulas por horario de servicio; la meta es subir al equipo digital el material para 5 programas de 1:30 min., por semana, mismos que se traducen en 5 programas terminado por semana .

El registro realizado mediante la observación, logró detectar e identificar tendencias fallas en los procesos que intervienen en la producción de programas educativos, su pertinencia demuestra que se puede hacer uso de técnicas sencillas para

---

<sup>42</sup>Emilio Martínez, Ing. [Herramientas estadísticas básicas](#), en lecturas de comunicación organizacional, módulo 3. Compilador Lic. Jorge Pérez Gómez.

<sup>43</sup> Idem.





alcanzar objetivos específicos y en este caso identificar actividades cotidianas que si repercuten de manera directa.

Sin embargo, los procedimientos que se siguen han sido establecidos según la costumbre, que rige la forma de trabajo marcada de manera informal, es decir que el procedimiento de trabajo se da por entendido, pues el trabajador que llega sin conocer los mecanismos de trabajo es capacitado por sus propios compañeros, en el mejor de los casos o sobre la marcha generalmente.

### **1.4.2 Diagrama de causa-efecto**

El diagrama de causa-efecto es considerado en esta investigación con la finalidad de realizar una vinculación entre efecto con todas sus posibles causas de la problemática de nuestro objeto de estudio.

Su técnica consiste en que el problema es "... colocado en el lado derecho del diagrama...(frente - cabeza), y flechas o espinas... indican las causas o subcausas que las provocan... proporcionan las diferentes causas que afectan el proceso... identificándolas y relacionándolas unas con otras"<sup>44</sup> . Las 5 categorías establecidas son: mano de obra, maquinaria, métodos, materiales y medio ambiente.

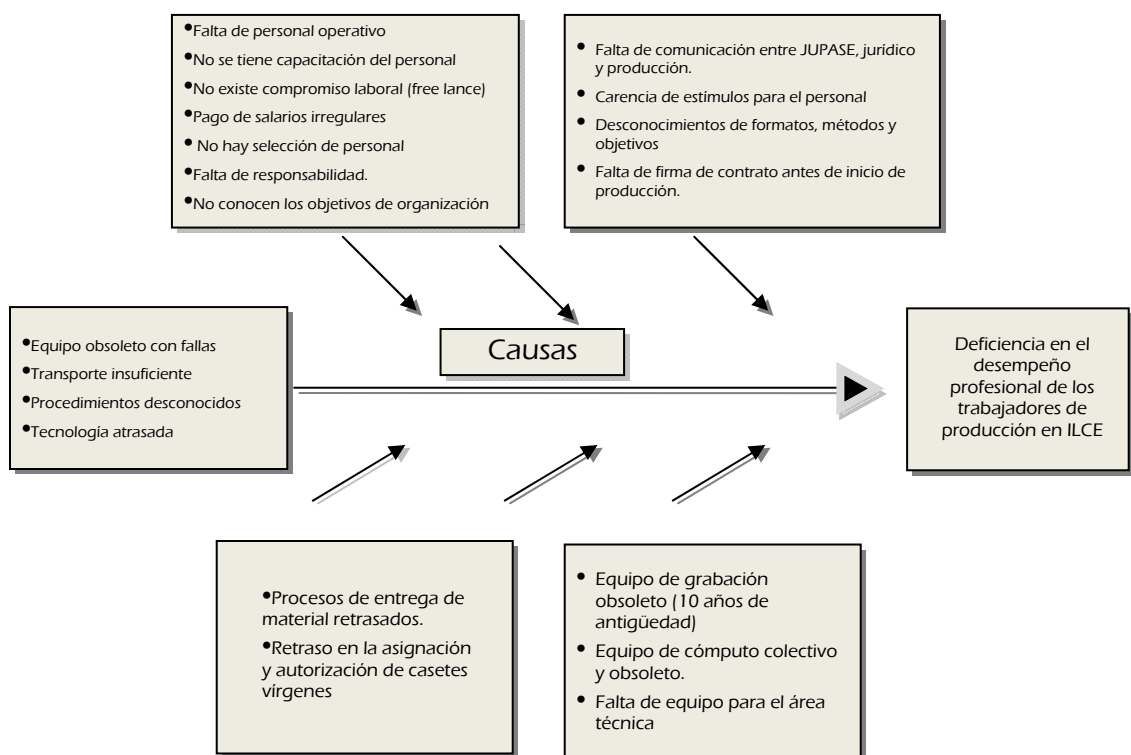
La interrelación entre los diferentes efectos y las posibles causas que se detectaron en el modelo del pescado de Ishikawa, se ayudaron a considerar que existe desconocimiento de los objetivos y procedimientos, falta de comunicación entre los directivos y los empleados, por lo que la dirección es vertical descendente.

Los efectos detectados se muestran a continuación como parte de la práctica realizada.

---

<sup>44</sup> Idem.

## PESCADO DE ISHIKAWA



La aplicación de la tecnología es de manera práctica y no óptima, pues como ya lo mencionamos en los primeros apartados, tienen una antigüedad de 10 años, con respecto a lo que rige el mercado.

En el caso de los recursos humanos o mano de obra free lance, que pertenece al departamento de producción, los salarios son bajo e irregulares, y no existe un compromiso laboral por parte de la organización.

### 1.5 El diagnóstico

El ILCE representa una organización compleja por su misma estructura y la visión que proyecta en su entorno, es respetada por otras instituciones y organismos, mantiene un status que de manera interna (su personal) no reconoce, y, sin embargo, logra alcanzar de manera externa. Pero a pesar de ello, la imagen que refleja hacia el



exterior no es considerada por los empleados de la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

## **1.6 ILCE, figura frágil**

El entorno que rodea al ILCE no determina su toma de decisiones de a organización; sin embargo, si la influye en la medida en que el factor tecnología permanece en constante cambio, pues sus proyectos más importantes como: Red Edusat, Red Escolar, Secundaria Siglo XXI, Sepa Inglés, y Secundaria a Distancia para Adultos (SEA), entre otros, motivan el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S).

Por tal razón la rigidez del ILCE se inclina a ser una organización estructuralmente cerrada pero informacionalmente abierta, ya que al ser autopoietica cuenta con un sistema tiene la capacidad de crear, modificar y conservar su propia estructura y los elementos que la componen, que genera y toma información que proporciona a su entorno; con los proyectos que genera, administra y promueve lo convierte en una Institución que por su misma estructura y funcionamiento, deja a un lado el hecho de atender a sus recursos humanos, convirtiéndose en un híbrido de acciones.

Por un lado, su trayectoria marca importantes procesos de transformación e hitos (momentos determinantes de su historia), que se han ido adaptando hasta donde la conveniencia de la estructura le permite, con lo que ha encontrado un equilibrio dinámico y constante en su medio ambiente, que le ha permitido sobrevivir.

La flexibilidad que ha ganado a lo largo de su historia ha permitido que se realicen cambios y esta la lleve a la innovación de su estructura, no así de su funcionamiento.

Sin embargo, sus esfuerzos no alcanzan para lograr un mecanismo de comunicación entre sus agremiados, sus acciones se anclan en intentos, no existen mecanismos establecidos para difundirlos.

Como ya se mencionó durante la historia del Instituto, actualmente se está trabajando en un proceso de certificación de Gestión de Calidad ISO-9000 y tal acción debe entenderse como un sistema de actividades coordinadas administrativamente, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Se busca entonces cumplir con procesos administrativos certificados, para satisfacer las necesidades de las diferentes áreas, anteponiendo como requisito las características que de por medio se establecieron, y que son las que se ofrecen como estándar para los procesos de interacción y función.

Vale la pena realizar un análisis sobre la implementación de una nueva estructura en la Organización, pues la operación de la misma, los altos costos que representan por conceptos de sueldos y prestaciones de los funcionarios del Instituto, incrementan considerablemente la estructura, comparada con la administración anterior (4 años), en la que no existían las Jefaturas de Unidad, lo que hace suponer que deben existir considerables pagos, ya que anteriormente estas actividades eran realizadas por las direcciones de área.

Del análisis de esta investigación podemos destacar que el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), es una organización autopoietica pues su misma estructura se convierte en selectiva de los efectos y avenencias del entorno y su medio ambiente, y es capaz de abrirse de manera informacional, aunque permanezca cerrada estructuralmente, pues no presentan



cambios a su interior, no se interesan en invertir en su personal y mucho menos administrar la información o ponerla a disposición de los trabajadores.

El siguiente capítulo muestra al ILCE y su estructura, visto desde la demanda de los cambio y su funcionamiento, los rasgos, su caracterización, la medición de procesos en la parte cuantitativa, se revisará que la falta de comunicación tiene un costo así como el diagnóstico comunicativo y su medida de discrepancia; y mediante la aplicación de técnicas será posible la obtención de datos (duros - económicos), además de conocer las características de sus actores, es decir, se realizará un acercamiento al reconocimiento de las diferencias.

## Capítulo 2

### Funcionamiento, costos e inversión comunicativa en ILCE

#### 2.1 Rasgos de la organización

**E**n el presente capítulo se abordarán los cambios que las organizaciones demandan desde su estructura, la función de la globalización, la necesidad de cambiar del paradigma del control al consenso y los temas vinculados con el diagnóstico comunicativo del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), con la finalidad de identificar a partir del objeto de estudio la problemática que pueden generar los actores en la organización.

En primer lugar se encontrará con los rasgos que presenta la organización y la escuela administrativa que rige su proceder, así como el paradigma en el que se ha instalado (no comunicar hacia sus empleados siendo una Institución dedicada a la comunicación), o del cual quiere salir, sin olvidar el costo beneficio que esto trae consigo.

Se conocerá los niveles comunicativos o informativos de la participación de actores y los grupos, que interactúan en el proceso de producción así como la medición para traducir de manera tangible de una manera precisa tanto el comportamiento, como el funcionamiento de la organización.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las características que distinguen al Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), han ubicado su estructura y funcionamiento. Es importante ubicar a la organización bajo la visión de los modelos administrativos que den cuenta de su proceder.

En este sentido el modelo administrativo que se apega a las características del Instituto es la escuela clásica, pues a pesar de ser una organización que genera productos de corte educativo, (véase capítulo 1), ubica sus esfuerzos a alcanzar metas y objetivos reflejados en la productividad y por supuesto hace a un lado a su fuerza de trabajo.

Se caracteriza por darle mayor énfasis en la función y tarea que se cumple dentro de la estructura, la información que se genera es jerarquizada y fluye de manera vertical descendente, sin oportunidad de reconocer si les llega o no a los destinatarios, pues el trato es impersonal.



A continuación se presentan los rasgos que identifican a la organización y que los sustentan de manera teórica, es importante destacar que las acepciones que se presentan no pertenecen a una sola teoría, sino a la integración de fragmentos de algunas.

## **2.2 La globalización para ILCE**

"Globalización es el proceso obligado por flujos globales de personas, información, comercio, capital...es acelerada por la tecnología... que describe y analiza el proceso a un nivel de verdad global, observando las relaciones entre los aspectos económicos, tecnológicos, políticos y culturales en el mundo para proporcionar perspectivas... realista"<sup>45</sup>

Se puede decir entonces que la globalización como factor integrador de mercados, marca la línea de las organizaciones actualmente. En este sentido el ILCE, apoya su estructura en la toma de decisiones y en la lectura de su entorno, aunque su determinante es la tecnología.

Considerar a la globalización como variable utilitaria de la organización, pone al ILCE en la posibilidad de administrarla y sobrellevar un desarrollo tecnológico, y a una integración económica, política y social, que lo coloca en superar el desarrollo desigual.

En este sentido la economía de la información y los servicios van a la alza, según Castells, en una franca administración que entra en competencia de la globalización,

---

<sup>45</sup> Lodge, George. Administrando la globalización en la era de la interdependencia. México. Panorama editorial S.A. de C.V., 1996.



se implementa la "descentralización e interdependencia de las empresas y aumento del poder de capital"<sup>46</sup>.

Este panorama abre expectativas para el ILCE, pues proporciona elementos que destellan oportunidad para inducir al Instituto hacia el cambio, es decir, comenzar los preparativos hacia el consenso.

Se destaca el individualismo del trabajador en el proceso productivo, y la organización se excluye de compromisos laborales, pues subcontrata (Out Sourcing) a personal para que realicen un trabajo especializado (servicios profesionales), reduciendo el tamaño de su plantilla, ofreciendo trabajos temporales o parciales (Free lance).

El modelo contingente, o de enfoque situacional, "ve a la organización como un sistema abierto (está en constante interacción con sus medios), y dinámico. Centra su estudio en la influencia de su entorno, sobre la forma en que se estructura y como responde la organización ante éste (si se lee o no su entorno), lo que determinará las nuevas adaptaciones internas"<sup>47</sup>, por lo tanto aplica en el proceso de producción del ILCE, ya que se considera identificar los patrones, es decir, todas aquellas señales existentes entre los subsistemas y el medio ambiente, que lleguen.

El funcionamiento interno del Instituto debe ser congruente con las demandas de tareas, tecnología, medio ambiente externo, necesidades de sus miembros; si ésta pretende ser eficiente.

---

<sup>46</sup> Castells, Manuel. *La era de la información*. Vol. I, La sociedad red, México, Siglo XXI.

<sup>47</sup> Apuntes tomados del módulo II, Teoría y práctica de la organización. Seminario extra curricular, "Organización, comunicación y cultura". 2006.



Al promover las nuevas tecnologías, la organización pone en consideración una actitud y una conducta que supondría incitarla a la eficiencia, pues se mueve y dependen de la tecnología nodal, tecnologías de producción masiva en sus programas y plataformas, así como de la comunicación escrita de manera interna; se utiliza tecnología más elaborada, con planes, objetivos y metas, sin embargo, poco se hace uso de la comunicación verbal (informal).

Los trabajadores de ILCE cuentan con sus actividades segmentadas, esto provoca fragmentación en sus familias, "...al fragmentar el trabajo se fragmenta la sociedad"<sup>48</sup> pues las distancias y horarios, determinado para el personal free lance, eleva el costo social de cumplir con el compromiso laboral.

Se aplica el modelo contingente, pues de alguna manera al haber mayor incertidumbre en el ambiente laboral, se requiere de un mayor "esfuerzo" para lograr la colaboración y comunicación entre departamentos y personas.

Para el ILCE, la empresa virtual que determina los medios de información en cuanto al uso del Internet, por la capacidad de reunir y dispersar la mano de obra, es determinante.

La nueva economía se organiza en torno a las redes globales, base sobre la que se sustenta la estructura y funcionamiento de la organización, planes, proyectos y visión se encaminan hacia el mercado educativo, bajo el objetivo de impulsar el uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) para la educación y formación a distancia.

---

<sup>48</sup> Castells, Manuel. La era de la información. Vol. I, La sociedad red, México, Siglo XXI.

La organización busca contratar a individuos que aporten con su conocimiento, preparados con una actividad que realicen para no invertir, cuando se hace, en la capacitación del empleado. A pesar de esta visión en la realidad es prácticamente nula contemplar un perfil y la contratación para el personal free lance.

La escuela administrativa clásica aparece nuevamente, a través de la administración científica, pues las pocas veces que se selecciona y capacita al empleado, tiene un fin único, alcanzar su máxima productividad. (Frederick W. Taylor).

De la comunicación colectiva se explica el surgimiento del paradigma del Internet, "nuevo modelo de producir, comunicar, gestionar y vivir..."<sup>49</sup>

Pasar del control al consenso significa realizar un recorrido histórico y de gran trascendencia, pues es necesario "...administrar la globalización y sus tensiones requieren de un consenso global respecto a propósitos y dirección..."<sup>50</sup> el hecho de no realizarlo puede conducir al desarrollo desigual.

En este sentido ILCE entra como un componente de la sociedad de la información, que no solo considera el consumo, sino el diseño y producción de mensajes y en el caso particular de proyectos educativos específicos (mencionados en su estructura), con plataformas diversas, dirigidas a un público de diferentes niveles educativos.

---

<sup>49</sup> Castells, Manuel. La era de la información. Vol.1, La sociedad red, México, Siglo XX

<sup>50</sup> Lodge, George. Administrando la globalización en la era de la interdependencia. México. Panorama editorial S.A. de C.V., 1996.



De ésta manera desarrolla nuevas formas de aprendizaje, a través de los proyectos colaborativos (mencionados en el capítulo 1), su intercambio, la cultura social, respeto y creatividad.

Retomando material de la exposición de Raúl Trejo D. en su videoconferencia realizada en 2005, para considerar que la nueva forma de organizar a través de las redes, ubican al ILCE en la RED y en el compromiso de aplicar una "Política Pública para dar impulso a la informática y la educación, y reconocer a la Internet como un "bien público" para poder pasar de la Sociedad de la información a la del Conocimiento.

Al ILCE se le puede situar entonces dentro del control, pues las funciones y roles que desempeñan los empleados, se ejecutan sin cuestionar su legitimidad, vigencia o características, de éste mismo modo sus clientes o receptores son considerados como masa, para lo cual intenta despegar hacia el consenso pero falta madurar los elementos comunicativos que respalden una finalidad tan específica.

Para que la organización voltee hacia un cambio es necesario, proponer soluciones estratégicas, a través de elementos que le convenga en el costo beneficio, como veremos en el siguiente apartado.

## **2.3 ¿Cuánto invierte en comunicación el ILCE?**

### **Costo generalizado del problema productivo.**

Al ser el ILCE un organismo internacional, con la globalización supondría un papel destacado ante la comunicación, tomando una dirección hacia el consenso y aprovechando sus recursos; sin embargo, la correspondencia con sus actos son

dirigidos en dos sentidos: por un lado pobre, deficiente y controladora hacia sus empleados; por otro, hacia sus clientes y entorno que no termina de despegar hacia el consenso.

En este sentido, el presente apartado tratará de exponer las implicaciones que conllevan el costo beneficio que invierte y desarrolla la organización a propósito de los diferentes tipos de actos: ejecutivos y expresivos y su repercusión en el problema a medir en nuestro objeto de estudio, se conocerá de un modo tangible el gasto, inversión y el precio que se invierte por realizar o desaprovechar la comunicación efectiva.

Para iniciar con el presente apartado es importante definir a los actos según Moles desde la misma acción, es decir, "desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente"<sup>51</sup>.

"La comunicación físicamente no es una acción", pero a través de la comunicación es posible que el hombre actúe",<sup>52</sup> mediante acciones.

Para una organización, al igual que para el hombre, la suma de sus acciones determina sus actos, y la apoya en la autorregulación a través de la autopoiesis, una cadena de reacciones que buscan una acción eficaz, combinación de acción y comunicación, es decir, innovación y productividad.

Estas acciones eficaces, buscan alcanzar fines mediante los elementos disponibles en el medio previsto y sin efectos secundarios. En este sentido la acción es una inversión de energía que se divide en dos categorías, baja (nivel evocativo) y alta intensidad energética (nivel ejecutivo).

---

<sup>51</sup> A. Moles. Costo Generalizado de la Acción. Diapositivas de presentación pp. Basado en el texto de Moles , Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, Edit. Trillas, México, 1973.

<sup>52</sup> Idem.



Se considera entonces que toda acción brinda un beneficio, pero exige un costo, el denominado costo-beneficio, es decir, reglas de acción de acuerdo al papel de recompensa.

La inversión que realiza el ILCE en comunicación se inclina más a los actos de evocativos, teniendo un ahorro de energía al sustituir acciones ejecutivas por las evocativas para algunas áreas o por el contrario, acciones evocativas por ejecutivas.

El ILCE invierte poco en su personal, puede considerarse como una "organización altamente productiva, pero altamente costosa, porque carece de una buena comunicación estratégica e intenta funcionar únicamente por la vía del control y la supervisión"<sup>53</sup>.

La falta de compromiso que el Instituto establece con sus empleados, causa "conflicto y el riesgo de que al no comprometerse con sus miembros, ellos tampoco lo hacen con la organización".<sup>54</sup>

Pues los empleados detectan desarrollo, reconocimiento y progreso de ILCE, pero nunca se ven considerados dentro de los beneficios, por lo menos no de manera equitativa y las metas a alcanzar se ven afectadas a pesar de que se llegan a cumplir pero con una deficiente práctica profesional y compromiso.

En este sentido D'aprix considera que la productividad es la suma de la voluntad y acción de la gente, por lo tanto es indispensable buscar el apoyo y la cooperación de los miembros a través de la comunicación estratégica.

---

<sup>53</sup> Idem.

<sup>54</sup> Diapositivas de presentación pp. Basado en el texto de Stephen Robbins. [El comportamiento organizacional](#), Edit. Pearson Educación, México, 1999.

Esta comunicación estratégica, debe de apuntalar a la vinculación entre los actores a través de una conectividad entre la organización y el individuo (paradójico y complejo) como parte de un grupo que trabaja en cumplir un proyecto común.

Dentro de la organización se desatan la aspiración por alcanzar mejoras en las necesidades de su percepción laboral. "La forma en que el empleado interpreta su ambiente laboral influirá en su grado de motivación, en lo que aprenda en su puesto y en su comportamiento"<sup>55</sup>, pues para mejorar su desempeño es necesario saber cuáles son demandas y frustraciones.

### **2.3.1 Problema medido en ILCE**

Los costos que hay que pagar en el proceso de producción tiene impacto en los varios factores como el energético, económico, temporal y psicológico. A continuación se describe la problemática que encierra el objeto de estudio de la presente investigación, su costo en de acuerdo a la propuesta de A. Moles, "el costo de un objeto esta ligado no solo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo".<sup>56</sup>

El problema medido en el proceso formal de trabajo para producción de programas de televisión educativa, tiene costo bajo las siguientes características que se subdividen en tres subsistemas:

1. Proceso de grabación en locación.
2. Proceso de grabación en foro.
3. Proceso de edición y post-producción.

---

<sup>55</sup> Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

<sup>56</sup> Idem.



A continuación se describe las problemáticas de cada uno de los procesos.

**Cuadro del proceso grabación con equipos portátiles en locación:**

Costo económico de llamado por personal y requerimientos técnicos, los cuales pueden efectuarse de no cumplir con la tolerancia de 20 minutos, y cancelarse el servicio, repercutiendo en los costos que se absorben:

CAUSA FRECUENTE	DESCRIPCIÓN PUESTO/ EQUIPO	PROBLEMA	COSTO X DIA	COSTO X SEMANA	COSTO X MES
Retraso	Realizador	Retraso en la salida a locación y grabación.	\$764.70	\$3,823.50	\$15,294.00
Retraso	Asistente de realización		\$448.85	\$ 2,224.25	\$8,897.00
No revisan cámara antes de salir.	Camarógrafo	No se revisó el equipo, fallas técnicas en la grabación.	\$295.78	\$1,478.91	\$5,915.65
Retardo	Iluminador		\$283.11	\$1,415.58	\$5,662.31
Retardo	Operador de audio		\$283.11	\$1,415.58	\$5,662.31
No se asignó transporte en el horario solicitado	Chofer	Modificación en la planeación de inicio de grabación.	\$225.00	\$1,125.00	\$4,500.00
	Conductora		\$500.00	\$2,500.00	\$10,000
	Maquillista	Llegada tarde al ILCE, incremento en gastos de producción, por concepto de taxi y cena a equipo técnico y chofer.	\$600.00	\$3,000.00	\$12,000
	Equipo de sistema portátil		\$74.97	\$374.87	\$1,499.48
<b>Totales</b>			<b>\$3,475.52</b>	<b>\$17,357.69</b>	<b>\$69,430.75</b>

1. Proceso de grabación en locación:

- Retraso en la salida a la grabación en locación, no se asignó transporte en el horario solicitado.
- El personal no cumple con su llamado a tiempo por su descontento con la situación laboral.



1.1 Costos: Modificación en la planeación de inicio de grabación.

1.2 Los entrevistados cancelaron su participación por compromisos de horarios establecidos. Se reorganiza el plan de logística para sustitución de entrevistados (Improvisación), Incremento en gastos de alimentación. Llegada tarde al ILCE, incremento en gastos de producción, por concepto de taxi y cena a equipo técnico y chofer.

Psicológico, el personal de ingeniería y producción está descontento con su condición laboral y por su salario que es bajo para el primero y espaciado para producción (hasta 6 meses de retraso), y el Energético por que hay desplazamiento del equipo, Económico: hay que pagar taxis, cenas no contempladas porque regresan tarde.

**Cuadro del proceso grabación en estudio:**

Considerando que el llamado para llegar a estudio es a las 08:00 a.m., a partir de esta hora se contabiliza el uso del servicio en el presupuesto asignado.

<b>COSTO MEDIDO</b>	<b>COSTO X HR. SERVICIO (08:00 a 20:00 hrs.)</b>	<b>COSTO X DÍA</b>	<b>COSTO X MES</b>
Depreciación del equipo de audio y video	\$89.12	\$1,069.44	\$32,083.33
Mantenimiento del equipo de audio y video	\$27.78	\$333.33	\$10,000.00
Refacciones	\$13.89	\$166.66	\$5,000.00
Consumo de energía	\$33.33	\$400.00	\$12,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$164.12</b>	<b>\$1,969.43</b>	<b>\$59,083.33</b>



## 2. Proceso de grabación en estudio:

- Retraso en la llegada de staff y equipo de producción.
- No cumplimiento de funciones reales por parte del staff.
- Retraso en revisión de las condiciones de grabación.
- Los conductores se retrasan en el proceso de maquillaje.
- Se empalman llegadas de los invitados.

2.1 Costos: Correcciones improvisadas de equipo de iluminación y de grabación, espera por problemas de retrasos, modificación a los planes de grabación. Incomodidad de los invitados por afectación en su agenda de actividades, malestar en personal técnico por restricciones del servicio de comedor, el trabajo se realiza bajo presión, ocasionando fricciones e incomodidad de invitados.

Psicológico, porque se desata fricción entre el poco personal que llega a tiempo y el resto que llega retrasado; económico y temporal pues se tiene que buscar lugares para que coma el equipo y deben desplazarse o bien, llevarles alimentación sino se termina a tiempo apegado al programa.

El económico porque en ocasiones la alimentación que se consigue supera el presupuesto por persona y por supuesto el energético, porque se invierte mayor energía y desplazamientos para llevar a cabo las actividades, con una reducción de tiempo y mayor "presión".

### Cuadro del proceso edición y post-producción:

Se considera la Sub-utilización de recursos técnicos:

<b>COSTO MEDIDO</b>	<b>COSTO X HR. SERVICIO (08:00 a 20:00 hrs.)</b>	<b>COSTO X DÍA</b>	<b>COSTO X MES</b>
Depreciación del equipo de audio y video en edición no lineal	\$24.23	\$290.71	\$8,721.42
Mantenimiento del equipo de audio y video	\$27.77	\$333.33	\$10,000.00
Refacciones	\$6.01	\$72.22	\$2,166.66
Consumo de energía	\$10.86	\$130.35	\$3,910.71
<b>TOTAL</b>	<b>\$68.84</b>	<b>\$826.61</b>	<b>\$24,798.79</b>

### 3. Proceso de grabación en edición y post-producción:

- Llegada tarde del personal.
- Retraso en la entrega del material extra que se utiliza para ilustrar (stock).
- No llevan calificado su material grabado por lo que no se puede avanzar en la edición.
- En ocasiones no se revisa la cápsula terminada para su autorización pasa sin Vo. Bo.
- Desorganiza la planeación, se solicitan nuevos tiempo de servicios.

3.1 Costos: Económicos por la sub-utilización de recursos técnicos, Temporales porque se prolonga el horario de alimentos, energético porque el postproductor realiza doble función (Operador) y no es posible iniciar el servicio sin el operador,



psicológico y económico pues el productor no tiene controlado el trabajo y el uso de los recursos técnicos que se le asignan al postproductor. No se cumple con la meta de programas.

Por lo tanto, la medición de metas alcanzadas no siempre se cumple, y se implementan mecanismos de último momento que generan desgaste psicológico, temporal pero sobre todo económico energético.

Esta detección de costos está ligada a la productividad y enfocado en el ámbito comunicativo y de organización, es decir, de comunicación organizacional, pues a pesar de que las partes están informadas, no se puede logra tener un acuerdo para cumplir los requerimientos en el personal como, por ejemplo, los llamados del personal que desencadenan una serie de retrasos en el proceso y una depreciación del equipo que se sub-utiliza.

El problema comunicativo se sitúa en la superestructura, en el ambiente cultural de la organización, pues las actitudes de los actores que participan en los diferentes procesos, provoca un costo generalizado de la acción que recae en aspectos psicológicos, económicos y de frustración.

Para lograr metas y objetivos en la organización, es necesario que a los empleados se les proporcione un ambiente en el que se sientan protegidos pero ante todo vinculados para cumplir con proyectos comunes de trabajo, pues el individuo va actuar en función de lo que la organización le brinde para cubrir sus necesidades, regidas por sus características y habilidades como se verá en el siguiente apartado.

### 2.3.2 Actores a escena en ILCE

Para conocer a los individuos de cualquier organización, establece el autor Stephen Robbins, es necesario saber "la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas"<sup>57</sup>, "la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos", es decir, detectar su personalidad.

Adriana Ulloa, menciona que la organización está representada por "un sistema de individuos...que trabajan en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con otros... para alcanzar objetivos"<sup>58</sup>

Continúa la autora mencionando que los criterios de elección, organización y capacitación, determinarán el buen funcionamiento y la dirección que se tenga con respecto los recursos humanos, pero también ayudará a definir las relaciones laborales que se establezcan bajo dos características específicas: la cooperación y la asertividad.

Estas actitudes determinan la forma de comunicarse y relacionarse, por un lado "el nivel de cooperación: en donde la atención y aceptación de intereses de otros son tomadas en cuenta"<sup>59</sup> y el segundo nivel de "asertividad: en donde "la expresión e intención por satisfacer los intereses propios"<sup>60</sup>, permite marcar las diferentes formas o dinámicas de trabajo de grupo.

En este sentido la comunicación interpersonal entre los actores que participan en el proceso de producción de televisión educativa, es compleja y variada, sin embargo,

---

<sup>57</sup>Diapositivas de presentación pp. Basado en el texto de Stephen Robbins. [El comportamiento organizacional](#). Edit. Pearson Educación, México, 1999.

<sup>58</sup> Ulloa, Adriana. [La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo](#). En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

<sup>59</sup> Idem

<sup>60</sup> Idem.



como lo menciona el sociólogo americano John Holland en cuanto a su relación con la permanencia laboral dentro de la organización, "la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella"<sup>61</sup>.

Aunado a estos factores se encuentran también algunos determinantes, que marcan la expectativa de comportamiento entre los complejos actores de la escena laboral. Su perfil y características propias y complejas que como bien cuestiona el autor, logran propiciar que los individuos colaboren "...aunque sea mínimamente dentro de la Organización"<sup>62</sup>.

Por supuesto, hay personalidades muy diversas e incluso opuestas, desde la realista, investigadora, social, convencional, emprendedora, artística, por mencionar algunas de las que Holland reconoce como las representativas, pero que además se ven orientadas a alcanzar objetivos, por lo que dentro de una organización se convierten en aspiraciones.

Es decir, la estructura de la organización y comportamiento se complementan, ya que la parte psicológica del individuo, se ve considerada dentro de las relaciones laborales "para incidir en términos de su relación con la organización"<sup>63</sup>.

Por tal razón, en el presente apartado se conocerán las características y formas de comportamiento y personalidad de los actores que participan en la producción de un programa de televisión educativa.

---

<sup>61</sup> Idem. Se remite a la primera cita.

<sup>62</sup> Idem.

<sup>63</sup> Idem.

No se excluyen de ninguna manera las capacidades o habilidades que pueden ser físicas e intelectuales, según Adriana Ulloa en su trabajo "La Comunicación más que una habilidad para el trabajo", por lo que se considerarán fortalezas pero también debilidades, características que se verán en el Capítulo 4 (Cuadro FODA).

Este recorrido abarca a los participantes principales que, como ya se mencionó en el Capítulo 1, colaboran en el proceso de producción de nuestro objeto de estudio, se les nombrarán para ser analizados en un escenario que pretende recrear sus características en una puesta en escena a través de sus actividades laborales. Se dará una denominación de A hasta J, a los actores que participan y su aparición será en orden jerárquico para conocer el nivel y grado de participación en el objeto de estudio.

Para iniciar el procedimiento de un programa de televisión educativa, el actor A, está ubicado en la Coordinación de Radio y Televisión es la primera figura que aparece a cuadro, masculino de 37 años, casado.

El peso que tiene es determinante pues a través de él se establecen los proyectos a desarrollar en el Instituto. Su personalidad es social ya que por su posición diplomática es amistoso con todo aquel que se acerca, trata de ser cooperativo, comprensivo, ante todo amable y sociable. Suele ayudar con mucha cautela, por el puesto que desempeña.

Aunque no tiene como función el educar, si se preocupa por aprender lo desconocido se prepara para negociar convenios, buscar y generar proyectos que se produzcan en ILCE. Su personalidad es emprendedora de manera innata, confiado de sí mismo; se podría decir que ambicioso en el plano laboral pues se enfoca a lograr objetivos y metas.

Está bien ubicado en el puesto que desempeña, pues su posición es estratégica y la lleva a cabo con el mayor equilibrio posible, proyectando una congruencia entre su ser y hacer.

Es enérgico y dominante con su equipo de trabajo, no permite la duplicidad de funciones, por lo que su personalidad influye entre sus colaboradores, y por supuesto ejerce el poder que se le confiere para obtener resultados sin errores.

Sin embargo, sus características tan dirigidas, le generan muchos conflictos con el actor B, que se describirá más adelante, pues por un lado la influencia que tiene sobre la toma de decisiones en el Instituto es determinante para cambiar de rumbo de ser necesario.

Tiene una habilidad verbal que cuida en todos sus discursos, su personalidad es racional y serena, se adapta a las personas y las circunstancias de manera independiente por lo que sus características se inclinan a un líder sociable, flemático, es decir, se comporta racionalmente, de forma serena y confiada y es adaptable, social e independiente.

Su desempeño generalmente es óptimo, está siempre enfocado y llevado a través de planes y agendas de trabajo, además de que está respaldado por un grupo de colaboradores que generan la información necesaria para sustentar los proyectos a desarrollar.

Las características según Carl Jung, marcan al individuo como introvertido y extrovertido, "todo individuo posee ambos mecanismos... y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo de personalidad".



En este sentido nuestro actor A, se puede considerar extrovertido con sus rasgos propios como emocionalmente estable, despreocupado pues confían en su capacidad intelectual y en la de sus colaboradores, es consciente de su posición y de los demás. Es suspicaz y observador de su entorno, pero aprensivo en momentos de toma de decisiones y presión.

Su nivel de inteligencia es alto, es reservado, visionario y metódico para actuar y ordenar. Su locus de control se combina entre interno y el externo, por lo que sus decisiones determinan los resultados de la organización, en la medida en que se van ganando clientes, estableciendo convenios, desarrollando proyectos tecnológicos y educativos, esto lleva al exterior un status de buena imagen institucional; es sociable, comunicativo pero sobre todo asertivo.

Es un líder que con su presencia puede generar la colaboración de su equipo de trabajo ya que las resoluciones y decisiones benefician al grupo de profesionales que le asisten.

Se conduce a través de la comunicación efectiva, pues de existir, aclara diferencias, y actúa con honestidad, de la manera más clara, y da confianza de trato, sinceridad y en ocasiones espontaneidad.

En cuanto a la calidad y eficacia, está abierto a la colaboración al permitir, solicitar y entregar el trabajo e integrarlo al colectivo y contribuir y retribuir en beneficio del proyecto común.

Mantiene el compromiso consigo, con su equipo y con la institución al realizar acuerdos y negociaciones justos, es flexible, respeta reglas y facilita valorar y resolver

carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y recursos existentes.

El segundo llamado en escala jerárquica es para el actor B, femenino, 48 años, unión libre, se ubica en la Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

Esta autoridad tiene que ver directamente con la asignación de los proyectos a producción. Bajo ella se supervisan los procedimientos diarios, aunque cabe recordar que no hay documentación existente, y que actualmente se entró a un proceso de certificación y en teoría se debería estar asentando.

Por lo tanto nuevas y viejas costumbres han provocado un choque de contradicciones que lejos de apoyar la nueva información, generan una serie de confrontaciones y duplicidad de funciones, documentación y revisión por parte del personal de la Dirección de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

Su característica principal de temperamento es sanguíneo, los momentos de acercamiento al personal son escasos e inestables, aunque los pregona no los lleva a cabo, y cuando suceden a veces se tornan tensos, aunque es sociable con todos los que están cerca de ella, marca distancia y toma siempre un papel protagónico.

Su personalidad es extrovertida, muy sociable y dominante con sus empleados, sobre todo los cercanos. Generalmente se forma muchos juicios y no llega a indagar las razones que puede generar un problema, por lo que se torna aprensiva, y no le incomoda de ninguna manera comportarse colérica frente a nadie.

La carga de responsabilidades la llevan a tratar de conciliar siempre con la gente, sin embargo, cae en lo aprensivo con la toma de decisiones, pues se trata de convertirse en controladora.

Generalmente en las decisiones abre camino a las propuestas, las menores veces, por lo que se torna experimentadora, pero nunca abandona el control, aunque es atrevida y relajienta.

Su personalidad es emprendedora, para la negociación se vuelve confiada en la exposición de sus ideas, aunque no siempre tiene los elementos dominados, como la información de proyectos, características técnicas o de otra índole.

Es ambiciosa en la proyección que busca de su desempeño laboral, aunque enérgica, contempla la empatía por lo que intenta ser afable y cooperativa con otros departamentos con los que tiene relación, y de los que puede depender aunque se enfoca a sus propias necesidades y proyectos de mayor interés.

La personalidad del actor B, limita mucho la participación de los equipos de trabajo llega a ubicarse en la evitación, pues no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, no supervisa el trabajo, sin embargo, determina territorios de control como poder, se aísla y sólo se rodea de su selecto grupo de colaboradores, ante su personal proyecta indiferencia de trato.

No genera la colaboración del trabajo en equipo, sino por el contrario, divide a los grupos, apegándose al dicho "divide y vencerás", pues sus resoluciones y decisiones sólo benefician a determinados actores.

El resultado que genera para la organización es un departamento pobre en comunicación y conflictivo para el trato, pues en muchas ocasiones no se tiene la información para entrar a negociar o conciliar, proponer o defender y sale a flote el trabajo emergente que ante todo genera malestar entre los empleados, pues deben trabajar más tiempo de lo planeado y es parte del problema medido.

Aparece el actor C, en la Dirección de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, varón 34, soltero, encargado de distribuir y acercar los elementos necesarios para llevar las actividades de grabaciones de un proyecto.

Se caracteriza por ser adaptable en las formas de trabajo que le asignen, por lo que busca siempre el reconocimiento de su eficiencia.

Buscar ser práctico e inflexible en su toma de decisiones; sin embargo, cae en contradicción, pues generalmente sus determinantes lo obligan a realizar cambio de decisiones. Por su misma naturaleza no es imaginativo y cae en lo convencional y predecible, es decir, que sus actividades son reguladas, definidas y en constante cambio.

Se puede considerar que recae en lo sociable; sin embargo, es sumamente selectivo y encierra su cooperativismo sólo con su segmento de colaboradores, simula ser comprensivo, aunque su actitud lo encamina a ser paradójico, intentando ser sociable. Nunca pretende ayudar, sino dar soluciones metodológicas a las necesidades que se vayan presentando, aunque éstas generalmente toman un rumbo más largo.

Tiene poca actitud de comunicación, pues generalmente concentra la información consigo o sus subordinados, ya que de ser necesario los interesados

deben buscarla en su territorio de control, aislándose y autoexcluyéndose del trabajo colectivo.

En caso de conflicto o desacuerdo con el equipo, se caracteriza por no externar los motivos de inmediato, trata de buscar a los causantes y no las causas para ejercer un posible control como poder. Como menciona Goldhaber, las actitudes de comunicación y relación pueden favorecer u obstaculizar la actividad del trabajo de equipo y en éste caso ubicado en la evitación es evidente, pues el carácter, el nivel de cooperación, la experiencia y la poca asertividad, denotan una mala conducción de dirección.

El contexto determina las características de su personalidad y su temperamento melancólico, por lo que es seguro de sí mismo, presenta serenidad, confianza y adaptabilidad, al medio ambiente laboral, desarrollando tranquilidad, frialdad y hasta cierto punto timidez a su conveniencia.

Su comportamiento es introvertido, analítico, organizador, tímido y sumiso hasta cierto punto, conservador y dependiente de su grupo de trabajo para reunir, procesar y analizar la información necesaria.

Es escrupuloso, responsable con su actividad laboral (con las características mencionadas), confiable para sí y persistente para orientar metas logro, aunque no logra alcanzarlas.

Presenta un locus de control interno, es decir, su grado de seguridad y sus acciones determinan los resultados organizacionales, aunque hay que recordar que se busca culpable antes que la solución. Requiere independencia y autonomía, aunque

no lo logra siempre trata de controlar su ambiente, si embargo no renuncia si el trabajo no le satisface.

Su autoestima es baja y depende de la evaluación positiva y aprobación de aquellos que respetan y consideran su trabajo.

Para la Subdirección de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, actor D, mujer 40 años, casada, actualmente el perfil sólo cumple con un desempeño administrativo, pues no tiene alguna preparación académica dirigida a la comunicación.

Se encarga de supervisar los procesos y avances de los proyectos, enlaza y acerca los procedimientos entre cliente, producción y área técnica.

Su personalidad es convencional se adapta a los cambios o necesidades que el ritmo de producción marque, tratando de recaer en lo eficiente, por lo que la pregona la practicidad aunque es inflexible en cuanto a sus actividades que por lo general se cumplen sin imaginación.

Sus actividades son reguladas y definidas por la Jefatura de Unidad, se inclinan a lo artístico pues es desordenada e idealista y sus decisiones se inclinan a lo emocional.

El comportamiento del individuo D, se inclina a responder adecuadamente al estímulo de su medio ambiente laboral, con una respuesta adecuada, sin embargo cae en una dinámica de trabajo de evitación. No mantienen comunicación con la gente que maneja, además de que no se externalizan motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo.

El trabajo y la información son marginados, delimita y segmenta los territorios de control como poder, por lo que se aísla y se autoexcluye del trabajo colectivo recayendo en la indiferencia.

La adecuación es su fuerte y realiza trabajo subordinado atendiendo al individuo B, por sobre todas las necesidades, aunque no se atiende a la producción o las propias, estableciendo una relación dependiente de B.

Por lo tanto, su trabajo es personal y centralizado, y trata de dominar con una empatía para tener ventajas sobre "otros", tampoco comparte información y centraliza responsabilidades, y se caracteriza por negar o racionar los recursos para el trabajo en equipo o los otorga de último momento.

Su personalidad es melancólica, seguro de sí mismo, el comportamiento sereno y confiando sólo para algunas cosas; suele comportarse tranquilo, frío, tímido, reservado con poca inteligencia y por supuesto sumiso a las contingencias.

En cuanto a su locus de control piensa que se lo debe a la oportunidad y generalmente refleja inseguridad; la autoestima es baja y dependiente de la evaluación positiva y aprobación de su pequeño grupo de trabajo.

Cabe mencionar que los sujetos C y D, fueron formados por el sujeto B, y que sus afinidades de comportamiento son muy parecidas cada una con su propio temperamento.

El sujeto E, varón de 48 años, unión libre, coordina los guiones que se escriban, según los contenidos que se establecen, apegados a la temática o estructura de

interés que se ha determinado previamente con la Unidad de Audiovisual y Salas EVA'S.

Coordina a un equipo de tres guionistas, por lo que su personalidad es investigadora, su proyección es analítica para revisar el material pero evasiva para tomar decisiones de cambios, pues llega a abandonar a su equipo y generalmente delega su responsabilidad a la dinámica de trabajo que se implemente por la urgencia de sacar la información de contenidos de guiones para grabar, sin embargo, se apega a un trabajo independiente y curioso que generalmente disfraza su trabajo.

Bajo el lema de pensar y organizar giran sus actividades, pues es generador de ideas de contenidos temáticos que habitualmente se producen desde el equipo de producción.

Tiene una enorme habilidad para socializarse rápidamente, para hacer amistad con las personalidades que convienen a sus intereses, es cooperativo cuando está físicamente en el lugar que se le necesita, bastante comprensivo para organizar discusiones de trabajo y, por supuesto, sociable le gusta ayudar y dar elementos para educar a los que se acercan a él con el fin de conocimiento.

Las dinámicas de trabajo que utiliza lo ubican en la evitación pues no establece comunicación con su equipo, la mayoría de las veces no se externalizan motivos de conflicto o desacuerdo entre ellos, por lo que el trabajo se torna marginado para cada integrante y sólo se concreta a distribuir contenidos para desarrollar.

Hay indiferencia en su desempeño profesional, pues la mayor parte de su tiempo laboral lo dedica otra institución a la cual pertenece y en la que es responsable de área. El territorio de control como poder, lo asigna al personal que trabaja de manera



aislada y la mayoría de las veces se autoexcluye del trabajo colectivo de su equipo de trabajo.

La duplicidad de actividades en distintas áreas, es frecuente ya que al no establecer canales de comunicación eficientes o vigentes cae en el mal entendido y los integrantes del contenido llegan a realizar actividades parecidas para un mismo fin.

En cuanto a sus habilidades intelectuales la verbal rige su desempeño para lograr suplir su distanciamiento en reuniones o juntas de trabajo, se apega a lo perceptual con la poca supervisión de sus guionistas implementando su razón inductiva en los contenidos que maneja para realizar nuevos guiones y la deductiva al supervisar los guiones que son autorizados para la grabación, aunque cabe mencionar que en muchas ocasiones las correcciones las asume el equipo de producción.

Su personalidad es melancólica, pues es seguro de sí mismo, se comporta sereno ante los embates que se presentan en el trabajo, y confiado en el momento de discutir problemas relacionados con los contenidos de guión, es decir, adaptable a las circunstancias pero sin sacrificar sus conveniencias, por lo que es tranquilo, frío y tímido.

Por sus rasgos de personalidad el sujeto E es introvertido, reservado, sumiso, serio, tímido, muy confiado, y bastante práctico para no buscarse problemas, dependiente de su grupo de guionista que le dan un ambiente relajado en su parte de vida laboral.

El locus de control, es decir la "...percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino"<sup>64</sup> es externo, su característica de desarrollo de personalidad,

---

<sup>64</sup> Stephen Robbins. El comportamiento organizacional, Pág. 56. Edit. Pearson Educación, México, 1999.



refleja cierta inseguridad y considera que lo que le pasa es a causa de la oportunidad que se le presenta, tal vez por ello no se compromete demasiado con sus actividades laborales dentro del Instituto.

Sin embargo, sus habilidades que tiene para desarrollar su puesto no es efectiva ya que a pesar de su gran experiencia en contenidos de guiones del medio de televisión educativa, no se siente detectada una forma comprometida de trabajo, pues como ya se mencionó anteriormente, ésta actividad la toma como secundaria dentro de sus prioridades laborales y lejos de promover la participación y apoyar al equipo de trabajo, disuelve y esto trae consigo conflictos profesionales y hasta personales entre guionistas y producción.

Una de las figuras más importantes que sustentan la base para realizar cualquier trabajo de producción en el área técnica, la del Subdirector de Ingeniería, al que llamaremos sujeto F, varón 48 años, casado.

Su personalidad es investigadora, pues se caracteriza por ser analítico de las circunstancias que se le presenten, sin distinción alguna.

Su trabajo lo lleva de manera original, bajo una óptica objetiva que busca siempre dar soluciones dinámicas y asertivas, a cualquier problemática que se le presente en su área o en alguna que sea alterna y en la cual tiene ingerencia.

Aunque tiene bajo su supervisión uno de los grupos más grandes y versátiles del área de producción, puede desarrollar sus actividades de manera independiente, sin descuidar ningún aspecto del ambiente laboral que le corresponde.

El actor F apoya de manera directa a la Coordinación de Radio y Televisión del ILCE, con el desarrollo de proyectos que a corto, mediano o largo plazo que por lo general se traducen en fuentes de trabajo para la producción o área técnica en beneficio de la organización.

Se caracteriza por ser autodidacta en los campos en los que tiene poca información, aunque no es su tarea educar, toma su tiempo para investigar y prepararse de manera independiente, pero listo para proporcionar la información necesaria en apoyo a su trabajo o las actividades de otros.

Su personalidad es emprendedora, confiado de sí mismo; se podría decir que es ambicioso y estratégico en la toma de decisiones y su planeación, alcanza con facilidad objetivos y metas que le plantean y tiene la posibilidad de influir en diferentes ámbitos con la reserva de ejercer poder, lo disimula de manera estratégica y equilibrada de manera que considera sobre todo la congruencia entre lo que es y dice ser.

La colaboración se refleja en la toma de resoluciones y decisiones que benefician al grupo de trabajo con que se desarrolla, logrando establecer una comunicación efectiva, pues busca aclarar las diferencias, y sin duda actúa siempre con honestidad, dando claridad a sus actividades y confianza en su desempeño profesional, proyección que se le reconoce por la mayoría de las autoridades.

Da la oportunidad de integrar un trabajo colectivo en beneficio de un proyecto común, al cual se entrega de manera abierta y distribuyéndolo de manera estratégica entre sus equipos de trabajo.

Al igual que el actor A, tiene conflictos con el actor B por sus características tan específicas, establece compromisos con el Instituto y apoya a la realización de acuerdos y negociaciones junto a otros actores e instituciones.

Cuenta con una gran disposición para compartir todo cuanto genere de manera organizada y estratégica intercambiando beneficios, y trabaja siempre para lograr llegar a acuerdos apegados a reglas establecidas, con la intención de resolver carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y recursos existentes.

El carácter y temperamento lo ubican con una personalidad flemática pues es muy racional y sereno en su forma de conducirse, al igual que el actor A, se adaptan tanto a personas como a circunstancias, lo que permite ser discreto con su entorno.

Su desempeño es óptimo, y logra siempre objetivos y metas, maneja muy bien toda la información necesaria para sustentar y supervisar los proyectos y actividades a desarrollar.

A pesar de no ser muy sociable, se ubica en lo extrovertido, por sus características, emocionalmente es estable para reaccionar, es despreocupado pues conoce sus habilidades y consciente para aplicarlas. Además es emprendedor en todo lo que realiza de manera sensible y autosuficiente.

Su locus de control es interno, pues es introvertido para actuar, pero sobre todo analítico para efectuar sus acciones y metódico, cuida cualquier detalle que se pueda salir de control, por lo que es sumamente sensible y visionario en la proyección de su trabajo y en la toma de decisiones.

La habilidad intelectual que tiene es muy alta, perceptiva, razonada y deductiva pues se maneja de forma estandarizada para aplicar desarrollo y comportamiento en uno o varios objetivos, razón por la cual su atención siempre sintetiza a lograr trabajos de alta calidad de resultados.

El puesto que desempeña favorece al proceso de producción de programas de televisión educativa, su personalidad, formación y experiencia ayudan a establecer de manera eficiente el trabajo y resuelve las incontinencias que por desconocimiento o desorganización, se generan en las diferentes áreas.

El siguiente actor a escena es el sujeto G con el puesto de Productor de programas de televisión educativa, varón 48 años, casado, bajo su supervisión se sustenta la conformación y estructura del lenguaje audiovisual y procedimientos de trabajo.

Su personalidad es social pues se caracteriza por ser ante todo sumamente amistoso todo el tiempo, no marca línea de trato y lo convierte en un jefe comprensivo y cooperativo; sin embargo, no logra establecer entre su equipo de trabajo la unidad laboral que él pareciera otorgar, ya que en su afán de ayudar se vuelve operativo y llega a realizar funciones de sus empleados para no ocasionar conflictos.

De ser necesario toma tiempo para enseñar a quien se acerca o detecta que le faltan elementos para realizar alguna actividad específica, de ésta manera se abre en el sentido de educar a quien pide su consejo.

Siempre busca inventar y ocuparse en algo, así que la parte imaginativa la desarrolla en ese tiempo y la enfoca en la mejora de la producción, busca actualizar y



modificar elementos; es desordenado de manera natural e idealista al momento de canalizar sus actividades, que por lo general son regidas por lo emocional. La expresión de creatividad siempre está latente, en los momentos de tranquilidad u ocio.

Las dinámicas que trata de implementar en su equipo de trabajo, son de compromiso, aunque la mayoría de las veces no se logran, busca establecer acuerdos entre los elementos del grupo y, por supuesto, negociaciones justas que beneficien el quehacer cotidiano del proceso de producción.

A pesar de su disponibilidad de compartir, e intercambiar beneficios, en ocasiones no llega a acuerdos de manera clara, y suele romper las reglas que el mismo trata de imponer.

Uno de sus aciertos es que facilita el proponer soluciones a carencias y planeación, y trata de promover un clima de estabilidad entre el equipo, mediante la utilización de recursos existentes, así como de propuestas alternativas que se adecuen a las necesidades inmediatas.

El actor G se caracteriza por contar con las siguientes habilidades, por un lado, la verbal que generalmente utiliza al hablar con las autoridades, y la cual le reconocen al momento de conciliar algún mal entendido; utiliza además la razón inductiva para percibir y tratar de dar soluciones a problemas inmediatos y la deductiva para establecer juicios en la toma de decisiones.

Carácter y temperamento lo ubican en una personalidad melancólica, es decir, es seguro de sí mismo, y sereno al momento de enfrentar problemáticas laborales, da una proyección de tranquilidad, serenidad, y se comporta de una forma fría y confiando de dominar las circunstancias.

Los rasgos de su personalidad se inclinan hacia lo extrovertido pues su grado de sociabilidad se ante pone por sobre todas sus acciones, manejándose con inteligencia, y mostrándose emocionalmente estable y despreocupado de las contingencias que se pudiesen presentar.

Sin embargo, es consciente de la posición que le toca ocupar y utiliza su sensibilidad para actuar de manera imaginativa y en ocasiones nada convencional, aunque se vuelve muy aprensivo y emite muchos juicios de valor que por lo general no aclara. La autosuficiencia es otra de sus características pero lo empuja a quedarse con información y actuar de manera individual, rompiendo él mismo las reglas de unión en el equipo de trabajo.

El locus de control para el actor G es externo, pues su forma de proceder se rige por el momento y la oportunidad que se le presenta para aprovecharla, de manera directa, reflejando cierta inseguridad entre el resto de su equipo de trabajo por la toma de decisiones.

En general se puede decir que las características y habilidades con que cuenta el actor G, no favorecen mucho el desempeño del resto de su equipo pues al ser una figura ante todo social, ubica sus responsabilidades en el amiguismo y constante irregularidad en la toma de decisiones que favorecen a uno u otro integrante del equipo, provocando conflictos de manera inconciente.

El Director de cámaras será el sujeto H, varón 38 años, casado, actor que únicamente se dedica a dirigir desde cabina los planos visuales de grabación en el foro, pues su vínculo con la producción es limitado a tal función, ya que la información que se le proporciona es de manera electrónica. Sin embargo, en ocasiones ni siquiera

revisa los contenidos o invitados con los que trabajará sino hasta el día de la grabación.

Su personalidad es muy adaptable a las circunstancias que el proceso de grabación se presenta resolviendo de manera práctica, y sin imaginación, carece de actividades definidas en su toma de decisiones al momento de grabar.

El desempeño laboral se rige por funciones muy específicas y rutinarias que vuelven monótono su trabajo, aunque se concibe como un director creativo e imaginativo, su desempeño laboral es desordenado y sin creatividad.

Las dinámicas de trabajo que implementa en el foro son ante todo subordinadas, a pesar de ello, no sacrifica sus aportaciones en beneficio del propio trabajo, tampoco deja sin atender sus propias necesidades y establece relaciones dependientes entre su equipo de trabajo, aparentando el autosacrificio.

A pesar de encabezar uno de los grupos más representativos en foro, no establece compromiso en el entorno laboral, con el Instituto o proyecto, se concreta a resolver lo mejor posible su actividad; la mayoría de las veces evita los acuerdos y negociaciones.

Es flexible en la disposición de respetar reglas de manera superficial y aunque llega a compartir o intercambiar beneficios, busca salir beneficiado de manera particular sin propiciar la distribución.

Su falta de compromiso lo lleva a intentar resolver de manera ineficaz las carencias de un plan de trabajo que nunca presenta, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y recursos existentes, a los cuales no se acercan.



La habilidad intelectual que lo caracteriza es perceptual, pues su trabajo está enfocado a la creación de conceptos coherentes narrados a través de las imágenes.

La personalidad que presenta es melancólica pues se presenta seguro de sí mismo, y provoca un ambiente muy relajado y sereno, libre de compromisos, y factible de adaptarse a la tranquilidad.

Los rasgos que presenta su personalidad son reservados, con poco desempeño y muy confiado, trata de ser práctico y directo pero dependiente del grupo de trabajo al que en ocasiones delega parte de su responsabilidad que se ve relajada.

Es afable y trabaja en función de la empatía y cooperación del equipo de trabajo, enfocando sus propias necesidades al entorno laboral que mejor le acomode.

Su locus de control es externo, pues mientras se presente la oportunidad de desempeñarse laboralmente, aprovechará lo que el destino le presente en cualquier lugar, por lo que no intenta vincularse demasiado con el Instituto, éste da una visión de inseguridad.

Las características del actor H, hacen demasiado relajado el trabajo y con falta de compromiso al proyectar despreocupación y pasividad, el hecho de adecuarse a la despreocupación de manera innata, provoca en el resto del equipo actitudes similares.

Para realizar trabajo de campo entra a escena el sujeto I, varón 34 años, soltero, realizador en locación, y quien se enfrenta día con día a las adversidades y elementos de un ambiente externo al cual tiene que acoplar sus herramientas de trabajo constantemente.



La personalidad del actor I, inicialmente es artística, pues su trabajo inicia con la parte creativa e imaginativa al organizar tomas y planos visuales que resuelvan el lenguaje audiovisual y de contenido de su grabación, tiene un gran apoyo en su asistente quien da orden a su parte desordenada.

A pesar de ser idealista y emocional en su desempeño laboral, es muy analítico e independiente en sus actividades, que generalmente buscan innovación y originalidad, pensar y organizar su trabajo creativo le da actualidad a su trabajo.

Dentro de las dinámicas de trabajo en grupo que genera lo ubican en la colaboración ya que en su actividad, toma resoluciones y decisiones que implica a sus colaboradores y, por supuesto, benefician al grupo.

Por lo general provoca una comunicación efectiva, pues de existir diferencia alguna la aclara de manera directa, brindando confianza a quien o quienes están implicados en su proceso de producción, comunicación o información.

Su carácter espontáneo le permite integrar de manera natural al proyecto común que realice, a los elementos y/o participantes en un trabajo colectivo y equitativo que contribuye y retribuye las actividades de cada uno de ellos.

La habilidad intelectual que lo caracteriza inicia con la perceptual, pues maneja construcción de conceptos y elementos mediante un razonamiento inductivo y deductivo para llegar a sus objetivos audiovisuales.

Su carácter y temperamento dan por resultado una personalidad flemática, ante todo racional y serena, que da confianza en su respuesta y resultados de trabajo, tiene

la posibilidad de adaptarse a los ambientes que le rodean de manera independiente, sin olvidar a su equipo de trabajo.

Los rasgos de su personalidad se inclinan hacia lo extrovertido, pues es un actor muy sociable, que se maneja con inteligencia; es consciente de su posición y desempeño que realiza de manera emprendedora, dando la oportunidad de descubrir y experimentar para innovar.

Su locus de control es interno, pues al ser conciente de sus actividades y acciones, es también conciente de los resultados que le arrojan para él y el Instituto. "Requiere independencia y autonomía, trata de controlar su ambiente, renuncia si el trabajo no le satisface"<sup>65</sup>.

Dentro del proyecto común que se realice, las habilidades y características que tiene el actor I, se complementan para realizar eficiente y asertivamente su colaboración en beneficio de la realización de programas de televisión educativa.

La Asistente de realización, es el siguiente actor, a quien se nombrará sujeto J, femenino 29 años, soltera, y quien apoya de manera incondicional al actor I, en su desempeño laboral, por conformar éstos un grupo de trabajo.

Su personalidad es investigadora, se caracteriza por ser sumamente analítica e independiente al realizar sus actividades; organizada en su trabajo ya sea administrativo, de campo (grabación en locación) o creativo (en cabinas de postproducción).

---

<sup>65</sup> Ulloa, Adriana. *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.



Es una emprendedora natural que confía en su trabajo y lo dirige hacia el cumplimiento de metas ambiciosas de manera enérgica y dominante sobre los elementos que han de incluirse en su proceso de trabajo.

Su participación en las dinámicas de grupo en las que participa le permite establecer un compromiso en su desempeño profesional, pues busca ante todo establecer acuerdos y negociaciones adecuadas a sus necesidades, con una disposición para trabajar en beneficio de un proyecto común, respetando reglas y normatividades.

De ser necesario aporta propuestas que resuelvan la planeación y/o estrategias del proyecto a desarrollar en conjunto con el equipo de trabajo y con los elementos con que se cuenta para su máximo aprovechamiento.

Sus habilidades intelectuales son de razonamiento tanto inductivo como deductivo, pues estratégicamente busca informarse y comunicarse con los elementos de su entorno, se caracteriza por una buena memoria que en ocasiones apoya a resolver inconvenientes del proceso de producción.

La personalidad que la distingue es flemática, pues como ya se mencionó es sumamente racional, confiable e independiente, aunque se adapte a las necesidad o ritmo de trabajo de la producción o el proyecto.

Los rasgos de personalidad del actor J, son extrovertidos y canalizados con inteligencia, de manera dominante, emprendedora y autosuficiente, manteniendo sus elementos y actividades controladas.

El locus de control que la rigen es interno, pues ante todo nuestro individuo se maneja en función de controlar sus actividades, acciones, responsabilidades y destino, por lo que proyecta seguridad en su trabajo.

Su desempeño, es decir, habilidades e interacción son muy bien realizadas y asertivas, pues existe compatibilidad entre ambas, apoya el trabajo del proyecto pero ante todo de su equipo de trabajo.

El responsable de equipo portátil, es el penúltimo actor, el sujeto K, varón de 38, unión libre. Su función es básicamente operativa y de liderazgo en su grupo, su personalidad es realista, se comporta tímidamente la mayoría de las ocasiones y actúa de manera persistente y práctica.

Las actividades que realiza se apegan a lo físico, aunque operativamente se adapta a las necesidades que el realizador genera en cuestión de creatividad audiovisual.

Por lo general se ubica en la evitación, en la incomunicación, se mantiene sólo en el cumplimiento de su trabajo que por lo general es marginado, y de haber algún conflicto o desacuerdo es muy poca la posibilidad de establecer comunicación.

Realiza duplicidad de actividades por su misma situación, no establece contacto alguno con el equipo de trabajo, se maneja independiente y se autoexcluye del trabajo colectivo.

Su personalidad es colérica, pues con facilidad tensa el ambiente de trabajo, desestabilizando la posibilidad de recibir apoyo o ideas de otros integrantes de su equipo técnico de trabajo. Llega a ser explosivo y frío con sus compañeros.



Los rasgos de su personalidad son introvertidos, reservados y con poca inteligencia, es inflexible y directo con sus decisiones, esto provoca constantemente conflictos y lo coloca como un elemento dependiente del resto del grupo de trabajo.

Su locus de control es externo, pues no ubica el resultado de sus actividades por el esfuerzo, sino por el destino que le favorece o le perjudica, proyectando inseguridad.

La personalidad y habilidades del actor K, no son satisfactorias, para el desarrollo de sus actividades, pues constantemente entra en conflicto con su entorno y contagia de un ambiente tenso al equipo de trabajo que sale a grabar con él.

El último actor que participa en esta puesta en escena de producción es el sujeto L, varón de 55 años, casado, el Chofer asignado a la producción. Prácticamente presenta el mismo perfil del actor K, el responsable del equipo técnico. Sus funciones son operativas y no intelectuales, en apoyo a la producción y/o proyecto. Sin embargo, su trabajo es determinante para iniciar las grabaciones o realizar los traslados.

Su personalidad es colérica, tensa el ambiente de trabajo y se vuelve explosivo, frío y resistente a ideas que no sean generadas por él mismo. Asimismo sus rasgos de personalidad son introvertidos, reservados e inflexibles, en ocasiones se vuelve incontrolable.

El locus de control es externo, al igual que el anterior actor, justifica su destino a la suerte y la oportunidad que se le presenta, su proyección es de inseguridad. Por lo tanto, considera que sus habilidades y personalidad no satisfacen las necesidades de

producción, su comportamiento no ayuda a desempeñar y apreciar su función de manera segura.

La diversidad de características y habilidades permiten a los actores del ILCE, darle movilidad en su quehacer cotidiano, de estos sujetos dependen proyectos, actividades y empleos que por lo general se canalizan para ser desempeñados en un equipo de trabajo.

Como lo menciona Luhmann, *"comunicarse sirve para resolver los malos entendidos"*, y si ésta comunicación está enfocada en función, actividad y perfiles de los actores de la organización, se tratará de buscar a elementos que tengan y desarrollen actividades que cubran las necesidades en beneficio de contar con individuos que se desarrollen en una estructura habitable, y que no obstaculice el trabajo de equipo.

En el siguiente apartado se conocerán los grupos existentes dentro de la organización del ILCE, y específicamente los que participan directamente en el proceso de producción, con la finalidad de conocer su comportamiento desde el punto de vista de fenómeno comunicativo que afecta al comportamiento interno y su interacción para lograr objetivos comunes.

### **2.3.3 Grupos integrados en ILCE**

Para conocer a los grupos que se constituyen dentro de una organización, es necesario implementar dos puntos de vista, por un lado, desde la óptica de la Sociológica (tradición externa) que lo observa como un fenómeno social, y lo analiza a través de estudios formales que llegan a encasillarlos en "roles de grupo" (sociedades



como grupos), abordado en los Capítulos 3 (visión cualitativa) y 4 (Cultura de los grupos), y por el otro lado, desde el punto de vista de la psicología, en donde se analiza el comportamiento al interior del grupo, se observa como si cada grupo fuera una sociedad, considerando conductas y relaciones como actores (tradicción interna).

En este sentido el autor Michael Olmsted, hace dicha distinción con el afán de iniciar el estudio de los grupos desde la visión psicológica, desde los actores, para continuar con la sociología, los roles que juegan éstos dentro de la organización.<sup>66</sup>

Dentro de la estructura del ILCE, los grupos que marcan y rigen los comportamientos, conductas y formas de trabajo en los diferentes departamentos, en particular esta investigación tiene como objetivo, identificar los diferentes grupos formales, sus características, tipo de liderazgo y comunicación que utilizan para realizar sus funciones y dinámica de trabajo para cubrir sus necesidades.

La importancia de ésta distinción radica en que los grupos están compuestos por individuos y su comportamiento es el resultado de los comportamientos de los individuos. Sin embargo, los grupos también desarrollan roles sociales, es decir, funciones articuladas.

Cabe destacar que la diferencia entre grupo y masa lo marca hasta que existe un grado de conciencia e interacción para lograr un objetivo común, y establecer un vínculo que pueda representar algo perdurable o arraigado.

Continúa Olmsted diciendo que el primer grupo al que se pertenece es el primario, caracterizado por establecer lazos emocionales, íntimos y personales, de manera involuntaria como la familia, y voluntaria en donde se selecciona a sus

---

<sup>66</sup> Olmsted, M.S. , El pequeño grupo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.



integrantes por los factores con los que se identifiquen, en donde el objetivo es pertenecer y trascender a través de ellos.

Los grupos se dividen en varias categorías según el número de integrantes, como se verá a continuación. El grupo pequeño se constituye de 2 a 20 integrantes, aquí se justifica el grupo primario; sin embargo, no todos los grupos pequeños son primarios.

Por otro lado, el grupo secundario tiene un objetivo que no es común, la función que se tiene que desempeñar es el objetivo de la organización, esto es externo al grupo y tiene su origen en la división del trabajo.

Se caracterizan por establecer relaciones poco personalizadas (frías), y cumplir con funciones en el área laboral, tienen poca interacción y los equipos de trabajo son formales.

Los grupos primarios tienden a desarrollar una organización social informal, con pautas de conducta propias, en ocasiones con un lenguaje particular, gestos, sentimientos e ideas que los diferencia de los "extraños"<sup>67</sup>.

Puede decirse que lo positivo de éste grupo es que ante todo, refleja solidaridad entre compañeros, esto puede traducirse en un incremento de la productividad, pues también aumenta el nivel moral que puede prevalecer.

La parte negativa radica en que adquiere fuerza su cohesión y puede inhibir, restringir o anular a un individuo, para el grupo no cuenta de manera individual.

---

<sup>67</sup> Olmsted, M.S. , El pequeño grupo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.



Se puede decir que el grupo primario satisface "múltiples" necesidades, enfocadas especialmente al ámbito afectivo, y el secundario solo resuelve alguna necesidad general.

En este sentido, se pueden describir a los grupos, que son divididos en 4 subgrupos iniciando con el de mando que se rige por el organigrama, bajo el cual se rige el ILCE, a pesar de que éste no está al alcance de la comunidad: de tarea a través de un trabajo específico, de interés, base o confianza (contrataciones), y el amistoso que comparte lazos afectivos.

Para el trabajo que se emplea en el ILCE, los grupos formales se apegan al funcionamiento de las características que los definen en sus categorías, pues trabajan para resolver problemas enfocados a la tarea (círculos de calidad).

Los autodirigidos que se conducen de manera autónoma, aparentemente responsable, plantean soluciones, y deciden objetivos, tiempos, rotación, recompensas, etc., estos grupos se conforman en el proceso de producción pues para conseguir un fin o una meta, se les proporcionan herramientas y servicios que manejan de manera libre a través de una planeación.

Y por último, los multifuncionales, que logran establecer algún tipo de comunicación de manera horizontal, generan ideas y resuelven problemas, coordinan proyectos complejos, diversidad y confianza entre los grupos de trabajo. Este grupo también se apega a las características de los procesos de producción, pues de manera informal se establece comunicación horizontal hacia las áreas que implican para resolver un proyecto común.

A continuación se describen los grupos formales que han sido identificados en el proceso de producción de programas educativos en el departamento de producción de ILCE, se describirá sus características, tipo de liderazgo y comunicación que utilizan.

El primer grupo que se describirá es el que participa en el proceso de grabación en locación, lo conforman 1 realizador, 1 asistente de realización por parte de producción y 1 responsable de equipo técnico, acompañado de 1 asistente general y un chofer.

Este primer grupo tiene como característica ser un grupo primario, pues su líder se caracteriza por ser muy democrático y logra establecer empatía e identificación para conseguir una meta de trabajo, ya que involucra a los integrantes del equipo a sus expectativas particulares logrando establecer consenso entre sus miembros para la optimización de los recursos.

Logra que los miembros del grupo establezcan la integración de actividades pero también la interacción de habilidades para lograr un proyecto común, con el que salen a grabar. A pesar de que también tiene tintes secundarios, por obedecer a la división de trabajo, comparte el objetivo hacia el resto del equipo.

Puede considerarse como autodirigido pues es autónomo para llevar a cabo su estrategia de grabación, y asume su responsabilidad, en la toma de decisiones y de ser necesario plantean soluciones y aprovechamiento de tiempos y rotación de actividades, pues se caracterizan por tener habilidades y conocimiento en otras funciones.

Entre este grupo de grabación se puede establecer intercambio de comunicación de manera horizontal, lo que genera el flujo de ideas y ayuda a resolver problemas,



además de que coordina proyectos complejos, diversidad y confianza<sup>68</sup>, sin embargo, no debe olvidarse que éste trato es sólo a nivel superficial, pues de manera laboral se desperdicia tiempo y dinero.

De acuerdo a los autores Hershey y Blanchard "los grupos tienen ciclos de vida y dependiendo de la etapa en que se encuentre el grupo, el líder deberá ejercer un liderazgo diferenciado, adecuado al grupo".<sup>69</sup>

En este sentido el liderazgo situacional según desempeña con el equipo de trabajo se sitúa en la alta tarea y alta relación, ya que su liderazgo no es tan presente, y mucho menos para tener control, poco a poco va desapareciendo y el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder (realizador).

En ocasiones este grupo está ubicado en la etapa de asumir tareas que se les delegan, realizan actividades dirigidas y con objetivos, pueden llegar a trabajar y funcionar sin la presencia del líder.

Olmsted, continúa su estudio y lo enfoca al grupo como una red de comunicación en la que se mezclan relaciones afectivas y comunicativas "para determinadas tareas la efectividad depende del fácil fluir de la comunicación".

Por otro lado, el tipo de comunicación que se establece según las pautas de comunicación (Alex Bavelas), ubican al grupo en el círculo, pues los integrantes cuentan con condiciones de participar al igual que el líder, sin embargo respetan su lugar y toma de decisiones, se adaptan a nuevas tareas.

---

<sup>68</sup> Olmsted, M.S. , El pequeño grupo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.

<sup>69</sup> Idem.

Aquí si se cuenta con el responsable en todo momento, pero el hecho de brindarles la oportunidad de participar y valorar sus aportaciones resulta satisfactorio de los integrantes del equipo.

El segundo grupo es el que participa en el proceso de grabación en foro, conformado por un equipo específico: 9 integrantes de las áreas de producción, 1 director de cámaras, 2 asistentes, 2 maquillistas, 4 conductores. Un staff de 11 técnicos, con los siguientes puestos: 1 jefe de estudio, 1 switcher, 1 operador de video, 1 operador de video tape, 1 operador de audio, 1 jefe de piso (floor manager), 3 camarógrafos, 1 iluminador y 1 asistente de iluminación.

Este grupo se caracteriza por ser secundario pues ante todo se establece una división de trabajo marcado, para lograr resolver un proyecto común, sin embargo es muy marcada la diferencia de resistencia para adoptar el objetivo como suyo, en particular el staff.

La relación entre un número elevado de personal que actúa al mismo tiempo, es poco personalizada, se tornan frías y en cumplimiento de funciones laborales, a pesar de que su unidad momentánea es de gran trascendencia para lograr el trabajo, no lo hacen de manera conciente pues no sienten permanencia en la organización.

En particular el staff técnico actúa realizando "tareas individuales...", trabajan como una pequeña sociedad con sus propias reglas, normas de conducta, liderazgo, moral y propósito común",<sup>70</sup> resolviendo ante todo su necesidad laboral.

---

<sup>70</sup> Analogía con el experimento Hawthorne, en donde las obreras trabajaban con un mejor desempeño en condiciones precarias.



Este grupo se puede clasificar según su trabajo específico, es decir, es un grupo de tarea, quien invierte experiencia y habilidades en su escena laboral, que establece normas de comportamiento alejadas del compromiso con la organización.

Se caracteriza por ser un grupo autodirigido que asume de manera autónoma la responsabilidad de aportar y plantear soluciones a contingencias que se presenten de manera imprevistas, su misma flexibilidad de comportamientos les brinda la oportunidad de organizar tiempos o rotación en su centro de trabajo.

El tipo de liderazgo que se desarrolla es de un grupo democrático, que busca ante todo ubicarse en el consenso de sus elementos, toda clase de consulta se hace de manera popular y por votación y consideración de la mayoría.

Su liderazgo situacional recae en una etapa de inicio al momento de iniciar grabación, en este sentido el jefe de estudio (líder provisional) debe implantar orden, pues se disgregan cuando no hay actividad; sin embargo, las tareas si están establecidas.

Tal y como lo establece el autor, el grupo pasa por diferentes etapas y no se estanca únicamente en una, por lo que este grupo de trabajo se adecua a una tercer etapa llamada de venta en donde tarea y relación, se vinculan y la figura de liderazgo no es necesaria, pero no al grado de desaparecer, ya que es indispensable un coordinador, el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder.

Su forma de comunicación es en círculo, pues a pesar de que hay un jefe de estudio, se pueden establecer roles de papeles de responsabilidad, de manera organizada que resulta práctico para resolver algún problema menor, sin embargo recurren al líder si tiene otro tipo de implicaciones.

Por último, se analizará el grupo que participa en el proceso de edición y post-producción, integrado por 4 integrantes: 1 operador de Avid, 1 realizador, 1 asistente, 1 post productor, 1 locutor.

En una primera instancia este grupo se ubica en primario pues a excepción del postproductor y locutor, quienes se presentan de manera esporádica y no participan de manera constante, se llegan a constituir en un sistema en donde cada uno de los elementos participa y aporta su conocimiento en beneficio de trabajo, constituyendo mutua identificación.

Se establece una integración a un fin común y la interacción entre los miembros, estableciendo vínculos de identificación y satisfacción laboral; en este sentido se ubica la característica de secundario, pues todo lo anterior, también lo rige la división de trabajo, con la salvedad de las relaciones son personalizadas, aunque se cumplen funciones específica con posibilidad de rol.

La clasificación de este grupo es de tarea por su trabajo específico que se puede cubrir por alguno de los elementos, sin embargo, también se sitúa en un grupo amistoso y respetuoso del desempeño laboral de quien tiene la capacidad de realizar el trabajo, según la necesidad específica.

Como grupo formal se distingue por autodirigido y multifuncional, pues su comunicación, de ser necesaria, puede establecerse de manera horizontal, y convertirse en autopoietica, pues genera ideas e innovación de manera autónoma con la finalidad de cubrir un proyecto específico.

Es un grupo con liderazgo democrático, que busca estar en el consenso de sus miembros, apoyarlos y reconocerlos, considerando ante todo la voluntad popular.



Situacionalmente está en la cuarta etapa en donde la presencia del líder no es necesaria, pues se auto concibe como un grupo de profesionales.

El tipo de comunicación que utiliza este grupo es de círculo, pues situados en el cuarto nivel, no es necesario que el líder esté presente, y aunque logra poner a cualquiera de sus elementos en el pedestal el trabajo no se vuelve desorganizado ni errático, por lo que le da a los integrantes cierto sentido de permanencia.

Se puede concluir diciendo que el grupo define las normas, la conducta, los códigos y los elementos culturales que han de regir al entorno laboral al que pertenecen, desarrollando la capacidad de inhibir, restringir o al actor en su fuerza de cohesión.

Mientras resuelvan o satisfagan las diferentes necesidades, "al realizar sus tareas y desempeñar sus roles"<sup>71</sup> los individuos que conforman un grupo, podrán alcanzar los objetivos y metas, se desempeñaran mejor y tendrán un sentido de permanencia con la organización.

Para ello, en el siguiente apartado, se aplicarán técnicas en donde se conocerá cómo está la organización desde el punto de vista de la interacción con su entorno, y conocer la visión de sus empleados.

## **2.4. El clima comunicacional en el ILCE: Auditoria Comunicativa**

Para conocer el comportamiento organizacional que prevalece en ILCE, es necesario valerse de instrumentos de medición que logren establecer los estándares y registros de actores y grupos en cuanto a su nivel de satisfacción laboral, es decir, conocer el tipo de comunicación que se ejerce dentro del objeto de estudio.

---

<sup>71</sup> Ulloa, Adriana. *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.



En éste sentido, "las técnicas de auditoria comunicativa ayudarán a realizar el diagnóstico de una manera sistemática, para alcanzar la efectividad comunicativa"<sup>72</sup>.

Su gama de posibilidades permite seleccionar la que mejor se adecue a las características de la organización, pero también a su problema medido."Cada problema de investigación reclama su propia técnica"<sup>73</sup>.

En el caso particular, el estudio se basará en el diagnóstico de clima comunicacional y las medidas de discrepancia, que determinarán la medición de satisfacción o insatisfacción de los miembros bajo dos ópticas específicas, la primera del empleado y la segunda del jefe.

La diferencia entre "lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben", será detectado por las medidas de discrepancia, técnica de auditoría comunicativa desarrollada por George Ordinone, quien la desarrolló en función de la aplicación de un cuestionario de 35 preguntas.

Su contenido contempla la opinión acerca de los canales de comunicación, su relación con la organización y los jefes inmediatos y el grado de satisfacción en su entorno laboral.

Al situarse el problema a investigar en un nivel comunicativo y social, se utilizó a la encuesta como un medio de implementación sobre "una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, mediante la utilización de procedimientos estandarizados de interrogación..."<sup>74</sup>, con un objetivo de registro cuantitativo.

---

<sup>72</sup> Timm, Paul. *Managemet communication, The finger on the pulse*. Pretece Hall, 1986. Capítulo XXII

<sup>73</sup> García Fernando, Manuel. El *análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, compilación Jesús Ibáñez, Madrid, Alianza, 1986

<sup>74</sup> García Fernando, Manuel. El *análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, compilación Jesús Ibáñez, Madrid, Alianza, 1986



Para el primer caso de clima comunicacional se realizó un cuestionario de 24 preguntas con respuestas de abanico (A, B, C, D, E), se solicitó además información adicional acerca de los datos generales del encuestado, tales como edad, sexo, nivel escolar, y el tipo de contratación a fin de identificar en la muestra, la representatividad del equipo de trabajo.

La información adicional se verá en el registro que a continuación se presenta.

Se anexa cuadro de registro de datos generales.

SEXO	EDAD	EST.	PAGO
M	36	LIC	HON
M	34	TEC	HON
M	56	SEC	HON
M	31	LIC	HON
M	40	BACH	HON
M	31	BACH	HON
M	54	BACH	HON
M	64	BACH	HON
M	35	BACH	HON
M	23	BACH	HON
M	38	SEC	HON
M	46	LIC	HON
M	37	LIC	HON
M	39	BACH	HON
M	73	SEC	HON
M	48	LIC	EST.

SEXO	EDAD	EST.	PAGO
F	39	LIC	FL
F	32	LIC	FL
M	29	LIC	FL
M	30	LIC	ILCE
F	26	LIC	ILCE
F	28	LIC	ILCE
F	31	TEC	FL
M	32	LIC	ILCE
F	35	LIC	FL
F	42	LIC	FL
M	31	LIC	FL
F	35	LIC	FL
M	49	LIC	FL
M	40	BACH	FL
F	30	LIC	FL
M	48	LIC	FL

NOTAS:

- \* FL PAGO PRODUCCIÓN FREE LANCE AL TÉRMINO DE PROYECTO
- \* ILCE PAGO MENSUAL PRODUCCIÓN POR CONTRATO
- \* HON PAGO MENSUAL TÉCNICOS FREE LANCE
- EST. PAGO MENSUAL DE ESTRUCTURA
- \* SIN PRESTACIONES

La reflexión de comportamiento o tendencias que arroje el estudio apoyará con datos para conocer la visión y percepción que los individuos y sus grupos interpreta de su entorno laboral dentro de la organización, por lo que a continuación se presenta los instrumentos aplicados y su interpretación cuantitativa.



En el segundo cuestionario de discrepancias, se solicitaron los mismos datos, a fin de relacionar en forma paralela la información y facilitar el registro de una y otra, respetando el anonimato y el uso de los datos.

Aptitud, satisfacción y desempeño, serán algunas de las categorías o variables que tejerán el hilo conductor para detectar los "propósitos como: confianza, apertura, participación, timidez, resistencia, justicia"<sup>75</sup>, todo bajo un argumento de percepción de una muestra de 30 individuos y dos jefes del área de la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, actores que participan en el proceso de producción de programas de televisión educativa.

De los datos obtenidos 21 integrantes son hombres y 9 mujeres que se desempeñan en el departamento de producción, sus edades promedio oscilan entre los de 38 y 39 años de edad. Lo que podría representar un mayor compromiso laboral, como lo menciona Adriana Ulloa, en cuanto a la correlación con el trabajo y la edad: menor ausentismo evitable, pero más inevitable (salud)<sup>76</sup>.

Por otro lado, el nivel educativo que prevalece sobre todo en los empleados del área técnica, en donde la muestra fue de 15 empleados y un jefe, el promedio se inclina al medio básico con 7 integrantes, 5 de licenciatura, 3 de secundaria y 1 de nivel técnico.

Para el mismo número de la muestra en producción, 14 están en nivel licenciatura, 1 de bachillerato y 1 técnico. Cabe mencionar que no se dirigió una variable para conocer si los implicados en el nivel de licenciatura cuentan con el título o el término de la carrera.

---

<sup>75</sup> Idem

<sup>76</sup> Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.



Un dato adicional es la forma de pago que recibe cada encuestado, esto a fin de reflexionar acerca de su grado de satisfacción o insatisfacción, en relación a su retribución económica, visión y frustración.

De la muestra de 30 empleados y 2 jefes, se encontró que los 15 integrantes de ingeniería reciben un pago por honorarios bajos, es decir, cuentan con un contrato que trimestralmente firman y un pago mensual mediante la entrega de recibos de honorarios profesionales y la retención de ISR por parte del Instituto que les expide un cheque; sin embargo, sus servicios son considerados como profesionales, Free Lance, por lo que no tienen ningún tipo de relación laboral generada con el instituto. Para el jefe, el pago es mediante estructura, es decir, como empleado de confianza, pago mensual y prestaciones laborales.

Para la parte de producción, a 12 de los empleados, incluyendo al jefe, se les paga al término del proyecto que realicen (se toman fechas aproximadas sin compromisos específicos), mediante la asignación de los recursos económicos al productor asignado, (quien distribuye en un presupuesto las tarifas,) que han de cubrir las actividades a desempeñar, mediante la entrega de un recibo de honorarios (que llegan a triplicar la tarifa de un técnico), cubriendo servicios profesionales, Free Lance, por lo que no tienen ningún tipo de relación laboral generada con el Instituto. Cabe aclarar que no se retiene ISR y se entrega íntegro el 15% de IVA generado.

Del mismo departamento 4 empleados reciben pago mensual directo del ILCE, mediante un contrato anual que registra tarifas por debajo de los empleados por proyecto, un pago mensual mediante la entrega de recibos de honorarios profesionales y la retención de ISR por parte del instituto que les expide un cheque; sin embargo, sus servicios son considerados como profesionales, Free Lance, por lo que no tienen ningún tipo de relación laboral generada con el Instituto.

Se anexa una ejemplar del cuestionario aplicado a la muestra de la técnica de Auditoria Comunicativa en ILCE.

## Cuestionario 1

Ejemplo de cuestionario utilizado para detectar el clima comunicacional.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN



El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto a las formas de comunicación que se dan en su centro de trabajo. Sus respuestas serán utilizadas de forma confidencial y exclusivamente con fines académicos.

### INSTRUCCIONES:

Complemente la información que se le solicita en los espacios subrayados y marque con una **X** sólo la respuesta que se apegue lo más cercano a su consideración.

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
TIPO DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_

1. ¿Cada cuándo se considera miembro importante del Instituto?
  - a) En todo momento
  - b) La mitad del tiempo
  - c) Rara vez
  - d) Nunca
  - e) Sin comentario
  
2. Considera que la retribución económica que recibe por las actividades que realiza es:
  - a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  - e) Pésima
  
3. Mi actividad laboral:
  - a) Me encanta
  - b) Me gusta
  - c) Me disgusta
  - d) La tolero
  - e) La odio
  
4. El trato que recibo de mi Jefe Inmediato es:
  - a) Muy respetuoso
  - b) Respetuoso
  - c) Poco respetuoso
  - d) Grosero
  - e) Indiferente
  
5. Su ambiente laboral lo considera:
  - a) Excelente
  - b) Generalmente satisfactorio
  - c) Casi siempre desagradable
  - d) Siempre desagradable
  - e) Tenso



6. La información de la normatividad, políticas, reglamento y procedimientos en el Instituto es:
  - a) Clara
  - b) Concisa
  - c) Precisa
  - d) Confusa
  - e) Inexistente
  
7. Su capacidad profesional es valorada:
  - a) En todo momento
  - b) La mitad del tiempo
  - c) Rara vez
  - d) Nunca
  - e) Sin comentario
  
8. Su puesto corresponde a las actividades realizadas:
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
9. El trato de su Jefe Inmediato para sus compañeros es:
  - a) Muy respetuoso
  - b) Respetuoso
  - c) Poco respetuoso
  - d) Grosero
  - e) Indiferente
  
10. Las condiciones, seguridad e higiene son:
  - a) Seguras y agradables
  - b) Mínimas
  - c) Indispensables
  - d) No son adecuadas
  - e) Inseguras y desagradables
  
11. La capacitación que le brinda el Instituto para desarrollar sus actividades es:
  - a) Suficiente
  - b) Insuficiente
  - c) Adecuada
  - d) Inadecuada
  - e) Nula
  
12. Las vacantes en su área se cubren:
  - a) Con la selección interna de personal según su habilidad y conocimiento
  - b) Dando la primera oportunidad al empleado con mayor antigüedad en el área
  - c) Ascendiendo a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados
  - d) Contratando a nuevos empleados
  - e) Buscando al empleado según un perfil específico
  
13. Las funciones que realiza en su puesto son:
  - a) No son rutinarias
  - b) Poco rutinarias
  - c) Rutinarias
  - d) Muy rutinarias
  - e) Fuera de funciones
  
14. Las instrucciones y órdenes de su Jefe Inmediato son:
  - a) Claras
  - b) Concisas
  - c) Precisas
  - d) Confusas
  - e) Inexistentes
  
15. La papelería y artículos de escritorio que se le proporcionan para sus actividades son:
  - a) Adecuados
  - b) Inadecuados
  - c) Insuficientes

- d) Los mínimos indispensables
  - e) No se tiene nada
16. Considera la planeación del trabajo en el Instituto como:
- a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  - e) Pésima
17. Indique la respuesta que más se acerca a lo que piensa de un cambio de empleo:
- a) No deseo cambiar mi empleo por ningún otro
  - b) Lo cambiaría si encontrara algo mejor
  - c) Aceptaría cualquier otro en el que ganara lo mismo
  - d) Lo dejaría inmediatamente si me pagaran más
  - e) Me gusta mi empleo
18. La distribución y asignación del trabajo en su área es:
- a) Equitativa, con bases, sin preferencia
  - b) No siempre es equitativa
  - c) Su distribución se realiza sin bases
  - d) Es injusta y hay preferencias
  - e) No sé cómo se realiza
19. La retroalimentación que recibe de su Jefe Inmediato es:
- a) Objetiva
  - b) Frecuente
  - c) Poco frecuente
  - d) Sólo se enfoca a lo malo
  - e) Nunca se recibe retroalimentación
20. La disponibilidad del equipo de cómputo es:
- a) Adecuados
  - b) Inadecuados
  - c) Insuficientes
  - d) Los mínimos indispensables
  - e) No se tiene nada
21. ¿Considera que tiene posibilidades reales de promoción profesional en su área?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
22. Las relaciones que tienen entre compañeros es:
- a) Respetuosas
  - b) Muy respetuosas
  - c) Hay pequeños problemas
  - d) Existen serios problemas
  - e) Indiferentes
23. ¿Cuál es el factor determinante que justifica su estancia en el Instituto?
- a) Educativo (cursos, capacitación)
  - b) Económico (sueldo, bonos, prestaciones)
  - c) Crecimiento profesional (puesto, funciones)
  - d) Relaciones interpersonales (entre compañeros, jefes)
  - e) Ninguno de los anteriores
24. ¿Qué clase de comunicación existe entre sus compañeros?
- a) Dialogo con todos
  - b) Dialogo con un grupo determinado
  - c) Discusión con todos
  - d) Discusión con un grupo determinado
  - e) No hay comunicación



De las respuestas manifestadas del cuestionario anterior, se realizó un registro en el que se vació la respuesta seleccionada por cada participante, como ya se mencionó anteriormente, con la variable NC, "No Contestó", para asignar aquellas que no fueron consideradas.

### Tabla de registro

#### Diagnóstico de clima comunicacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	A	C	B	D	B	C	A	B	B	B	B	NC	B	A	E	B	B	B	C	B	B	A	NC	A
2	B	D	A	C	A	B	A	D	E	C	E	C	E	C	A	D	B	B	C	A	C	C	C	A
3	C	C	B	B	B	C	C	B	B	A	E	D	B	B	E	D	B	D	C	D	C	C	E	A
4	A	C	B	B	B	D	A	B	B	C	B	D	C	A	C	C	B	A	A	C	B	A	C	B
5	A	B	A	B	NC	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
6	B	D	B	B	B	B	B	NC	B	B	B	NC	B	B	A	C	B	NC	C	C	NC	A	C	B
7	D	D	B	C	B	D	B	B	B	D	D	C	B	D	C	C	D	C	E	C	D	A	E	B
8	D	D	B	B	B	D	C	B	B	B	C	D	A	A	A	B	D	E	C	D	D	A	E	A
9	A	D	A	A	A	D	E	B	A	B	E	D	A	A	E	C	D	D	C	C	D	B	E	A
10	A	D	A	B	B	E	C	C	B	B	E	B	B	A	A	C	E	B	C	E	E	A	E	A
11	A	B	B	E	B	C	C	B	B	C	C	A	C	C	C	B	B	B	C	C	B	A	C	A
12	B	C	B	B	B	B	B	A	B	D	D	A	B	C	D	C	B	B	C	C	D	B	C	A
13	A	B	B	B	B	B	B	A	C	B	B	E	B	C	NC	B	A	B	A	NC	NC	C	B	B
14	A	E	B	C	B	D	D	A	C	B	E	C	B	E	C	E	B	D	D	C	C	C	E	B
15	A	B	A	A	B	D	A	A	A	C	B	A	B	A	A	B	B	A	A	A	C	A	C	A
16	E	C	B	B	B	D	C	A	B	C	B	NC	B	NC	B	D	B	E	B	NC	D	A	B	B
17	E	B	B	B	C	D	E	B	C	C	E	D	C	C	D	D	B	C	C	D	B	C	B	D
18	B	D	A	B	B	D	B	C	B	B	D	C	B	C	D	D	B	B	E	C	D	A	E	B
19	C	E	A	E	B	D	C	D	B	C	E	C	C	D	E	E	D	D	E	D	E	A	B	A
20	C	E	A	A	B	D	C	E	A	A	E	C	E	A	E	D	D	B	A	C	E	A	E	B
21	D	E	B	B	B	D	C	E	B	D	E	C	C	A	D	D	D	D	C	D	E	A	E	A
22	A	B	B	B	B	C	B	B	B	C	B	D	C	A	A	B	B	B	B	D	B	A	B	A
23	A	B	A	A	A	A	A	B	A	A	A	E	A	A	A	B	B	A	A	C	B	B	E	A
24	C	D	A	C	E	D	C	D	B	C	C	E	C	D	C	E	B	D	C	C	B	D	C	E
25	D	B	B	B	NC	E	D	B	B	D	A	NC	C	A	E	D	B	B	C	B	B	A	E	A
26	D	C	B	B	B	D	C	B	B	B	E	E	B	A	A	C	B	A	A	C	D	A	B	A
27	C	C	B	A	B	C	C	C	A	A	E	C	B	A	C	C	B	B	C	D	C	C	E	B
28	B	C	B	A	B	NC	A	A	A	A	E	E	B	A	A	C	D	B	C	D	C	B	E	B
29	D	D	B	B	E	E	E	C	B	D	E	C	B	E	C	D	B	B	C	C	E	E	E	E
30	A	C	B	B	NC	D	A	A	B	C	E	E	C	A	C	B	E	A	C	A	B	A	D	A

TOTAL 'A'	12	0	10	6	3	1	8	8	7	6	3	4	4	16	10	1	2	6	7	4	1	18	0	17
TOTAL 'B'	5	8	19	17	20	4	6	11	18	8	6	1	14	2	1	7	18	12	2	1	8	4	7	10
TOTAL 'C'	5	8	0	3	1	5	11	4	3	9	3	8	9	5	8	9	0	2	15	13	5	5	6	0
TOTAL 'D'	6	8	0	0	0	15	2	2	0	5	3	5	0	3	4	7	7	5	1	7	7	1	1	1
TOTAL 'E'	2	4	0	2	2	3	3	2	0	0	12	6	1	2	4	3	2	2	3	1	5	1	13	2
TOTAL 'NC'	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	3	0	1	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0
SUMA	30	28	29	28	28	29	30	28	28	28	27	27	28	29	28	27	29	28	28	28	28	29	27	30



Para cuantificar las respuestas de las 24 preguntas del cuestionario de clima se organizaron 9 subgrupos que contemplan los siguientes rasgos y número de reactivo:

	<b>Rasgo</b>	<b>No. de pregunta</b>
<b>1</b>	Pertenencia a la organización	(1 , 17, 23)
<b>2</b>	Actividades y retribución	(2, 3, 8, 13, 18)
<b>3</b>	Trato y recomendaciones	(4, 7, 9, 14, 19)
<b>4</b>	Ambiente de trabajo	(5, 22, 24)
<b>5</b>	Información o comunicados que el ILCE proporciona	(6,16)
<b>6</b>	Condiciones de trabajo	(10, 15, 20)
<b>7</b>	Desarrollo y capacitación	(11)
<b>8</b>	Contrataciones y promociones	(12, 21)

En cuanto al rubro 1 del sentido de permanencia a la organización, los empleados se inclinan mayoritariamente a una aceptación, lo que significa que en todo momento se consideran importantes para el Instituto. Sin embargo, "la organización debe investigar, analizar y reconocer las necesidades de sus miembros para no volverse "injusta" o "frustrante"<sup>77</sup>. A pesar de ello un cambio de empleo lo realizarían si encontraran algo mejor.

En el segundo nivel que se enfocan a las actividades y retribución de salarios y asignación de actividades, hubo diferencias entre la consideración de un buen pago, regular y malo, sin embargo se reconoce que la actividad les gusta y están de acuerdo con las labores y las consideran poco rutinarias a pesar de ello piensan que no son distribuidas de manera equitativa.

<sup>77</sup> Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.



Los empleados encuestados en el tercer subgrupo referente al trato y recomendaciones de su jefe inmediato consideran que es respetuoso hacia ellos y sus compañeros, pero su capacidad no es valorada como quisieran, pues la distribución de trabajo no es siempre equitativa; sin embargo, las instrucciones y órdenes que reciben son claras.

El ambiente de trabajo generalmente es satisfactorio y las relaciones entre los individuos y grupos (Adriana Ulloa), las manifiestan como respetuosas, y justifican como factor determinante de su estancia en el instituto a la parte educativa, los cursos y la capacitación que esperan recibir.

El quinto subgrupo correspondiente a la información o comunicados que el ILCE les proporciona, como políticas, normatividad, procedimientos los consideran como confusos, y la planeación de trabajo de la organización como regular.

Las condiciones de trabajo que visualizan son indispensables en seguridad e higiene, adecuadas en cuanto a la asignación de papelería o artículos de escritorio, a pesar de ello el equipo de cómputo es insuficiente, pues un solo equipo lo comparten hasta 5 o 6 individuos, lo que llega a generar fricciones por el uso.

El rubro 7, con respecto y la capacitación que el Instituto brinda para el desarrollo de las actividades, el registro es nulo, a los empleados no se les invierte ningún tipo actualización, entrenamiento o formación, dice Adriana Ulloa que "los actores no se comprometen, si no se sienten protegidos por la organización", y en ese sentido habrá de cobrar fuerza la intención pues la mayoría de los empleados se hacen en el mismo campo laboral.

Por último, en lo referente a las contrataciones y las posibilidades de promociones laborales, consideran que se apoyan los ascensos de empleados favorecidos que no están especialmente capacitados en su actividad profesional, aunque consideran que pueden tener posibilidades de promoción en su área.

En general el clima comunicacional se inclina a considerar que existe un problema comunicativo que tiene que ver mucho con las posibilidades que se gestan desde las distintas personalidades de los diferentes actores pero también de los líderes que manejan o generan la información que les llega a los subordinados. En este sentido se abordará el estudio de medidas de discrepancia.

## **2.5 Medidas de discrepancia**

Si partimos del planteamiento de Robbins con respecto a que "los actores no se comprometen, si no se sienten protegidos por la organización". La medida de discrepancia aportará la diferencia de visión entre lo que los empleados toman desde la percepción de su entorno laboral y lo que el jefe considera que perciben los empleados de la información generada dentro de la organización.

La aplicación de un mismo cuestionario con diferentes instrucciones, es la segunda forma de acercarse a la detección del grado de satisfacción o insatisfacción en el Instituto, y sobre todo de "medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados" Timm, Paul.

El cuestionario utilizado para detectar las medidas de discrepancia, aplicados a 30 empleados y 2 jefes, implicados en el proceso productivo, se muestran a continuación en el cuestionario 2 para el caso de los empleados y cuestionario 3, para el caso de los jefes.



## Cuestionario 2

Ejemplo de cuestionario utilizado para detectar las medidas de discrepancia.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN



El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto a las formas de comunicación que se dan en su centro de trabajo. Sus respuestas serán utilizadas de forma confidencial y exclusivamente con fines académicos.

### INSTRUCCIONES:

Complemente la información que se le solicita en los espacios subrayados y marque con una **X** sólo una respuesta por número de pregunta, apegándose a las siguientes consideraciones: 1 (En muy fuerte desacuerdo), 2 (En fuerte desacuerdo), 3 (En desacuerdo), 4 (Sin opinión), 5 (De acuerdo), 6 (En fuerte acuerdo), 7 (En muy fuerte acuerdo)

Si considera necesario realizar algún comentario que complemente su respuesta, puede hacerlo anexo atrás de la hoja, marcando el número de pregunta correspondiente

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
TIPO DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_

1. Considera que el fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros del ILCE, es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia éstos.

1      2      3      4      5      6      7

2. Considera que el ILCE debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con su jefe inmediato acerca de cualquier problema de empleo del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

4. La mejor manera de comunicación entre el jefe inmediato y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1      2      3      4      5      6      7

5. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, deberán ser comunicadas a los empleados 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 empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1      2      3      4      5      6      7

8. El ILCE debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

1      2      3      4      5      6      7

9. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1      2      3      4      5      6      7

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

11. Cuando el ILCE informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

1      2      3      4      5      6      7

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

1      2      3      4      5      6      7

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

14. Es obligación del Jefe Inmediato solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

1      2      3      4      5      6      7

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1      2      3      4      5      6      7

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

17. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, 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

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1      2      3      4      5      6      7

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en el Instituto.

1      2      3      4      5      6      7

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades dentro del Instituto.

1      2      3      4      5      6      7

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

1      2      3      4      5      6      7

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1      2      3      4      5      6      7



23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1      2      3      4      5      6      7

24. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al ILCE, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1      2      3      4      5      6      7

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en el Instituto.

1      2      3      4      5      6      7

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1      2      3      4      5      6      7

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

1      2      3      4      5      6      7

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1      2      3      4      5      6      7

29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con su Jefe Inmediato acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

1      2      3      4      5      6      7

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca del Instituto del cual forman parte.

1      2      3      4      5      6      7

31. El ILCE tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1      2      3      4      5      6      7

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del Instituto para obtener ganancias y utilidades.

1      2      3      4      5      6      7

33. La difusión informativa y noticiosa en el ILCE es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1      2      3      4      5      6      7

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en el Instituto.

1      2      3      4      5      6      7

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

### Cuestionario 3

El siguiente ejemplo son las instrucciones para el cuestionario aplicado a los jefes de producción e ingeniería.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN



El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer las formas de comunicación que se dan en su centro de trabajo. Sus respuestas serán utilizadas de forma confidencial y exclusivamente con fines académicos.

*INSTRUCCIONES:*

Complemente la información que se le solicita en los espacios subrayados y marque con una **X** la respuesta por número de pregunta que usted considera dará la mayoría de los empleados que están bajo sus órdenes, apegándose a las siguientes consideraciones: 1 (En muy fuerte desacuerdo), 2 (En fuerte desacuerdo), 3 (En desacuerdo), 4 (Sin opinión), 5 (De acuerdo), 6 (En fuerte acuerdo), 7 (En muy fuerte acuerdo)

Si considera necesario realizar algún comentario que complemente su respuesta, puede hacerlo anexo atrás de la hoja, marcando el número de pregunta correspondiente

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
TIPO DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_

1. Considera que el fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros del ILCE, es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia éstos.

1      2      3      4      5      6      7

2. Considera que el ILCE debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con su jefe inmediato acerca de cualquier problema de empleo del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

4. La mejor manera de comunicación entre el jefe inmediato y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1      2      3      4      5      6      7

5. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, deberán ser comunicadas a los empleados 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 empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1      2      3      4      5      6      7

8. El ILCE debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

1      2      3      4      5      6      7

9. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1      2      3      4      5      6      7

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

11. Cuando el ILCE informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

1      2      3      4      5      6      7

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

1      2      3      4      5      6      7

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

14. Es obligación del Jefe Inmediato solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

1      2      3      4      5      6      7

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1      2      3      4      5      6      7

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del ILCE.

1      2      3      4      5      6      7

17. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, 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

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1      2      3      4      5      6      7

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en el Instituto.

1      2      3      4      5      6      7

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades dentro del Instituto.

1      2      3      4      5      6      7

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S.

1      2      3      4      5      6      7

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.



1 2 3 4 5 6 7

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1 2 3 4 5 6 7

24. La Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al ILCE, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1 2 3 4 5 6 7

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en el Instituto.

1 2 3 4 5 6 7

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1 2 3 4 5 6 7

29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con su Jefe Inmediato acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

1 2 3 4 5 6 7

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca del Instituto del cual forman parte.

1 2 3 4 5 6 7

31. El ILCE tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1 2 3 4 5 6 7

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del Instituto para obtener ganancias y utilidades.

1 2 3 4 5 6 7

33. La difusión informativa y noticiosa en el ILCE es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1 2 3 4 5 6 7

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en el Instituto.

1 2 3 4 5 6 7

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios del ILCE.

1 2 3 4 5 6 7



A continuación se presentan el cuadro de registro de medidas de discrepancias.

**REGISTRO DE MEDIDAS DE DISCREPANCIAS**

No. de afirmación del cuestionario	1 Promedio de empleado	2 Promedio del supervisor	3 Diferencia	4 Unidad de error	5 Error adicional	6 Promedio de error del supervisor
1	4.60	5.50	0.90	0	1	1
2	5.17	6.00	0.83	0	1	1
3	5.27	6.00	0.73	0	1	1
4	4.70	5.00	0.30	0	1	1
5	4.27	4.00	-0.17	0	1	1
6	5.23	5.50	0.27	0	1	1
7	5.73	6.00	0.27	0	1	1
8	5.40	5.50	0.10	0	1	1
9	5.37	6.00	0.63	0	1	1
10	5.40	5.50	0.10	0	1	1
11	5.73	5.00	-0.73	0	1	1
12	5.73	6.00	0.27	0	1	1
13	5.27	5.50	0.23	0	1	1
14	5.57	6.00	0.43	0	1	1
15	5.40	5.00	-0.40	0	1	1
16	5.27	6.00	0.73	0	1	1
17	5.20	5.50	0.30	0	1	1
18	5.47	6.00	0.53	0	1	1
19	5.60	6.00	0.40	0	1	1
20	5.50	3.00	-2.50	2	1	3
21	4.67	4.00	-0.67	0	1	1
22	5.87	2.50	-3.37	3	1	4
23	5.67	5.50	-0.17	0	1	1
24	5.00	6.00	1.00	1	1	2
25	5.57	6.00	0.43	0	1	1
26	5.53	5.50	-0.03	0	1	1
27	5.77	6.00	0.23	0	1	1
28	4.90	6.00	1.10	1	1	2
29	5.67	5.50	-0.17	0	1	1
30	5.10	6.00	0.90	0	1	1
31	5.63	5.50	-0.13	0	1	1
32	4.67	6.00	1.33	1	1	2
33	5.60	5.50	-0.10	0	1	1
34	5.67	6.00	0.33	0	1	1
35	5.67	6.00	0.13	0	1	1

De la encuesta realizada a 30 empleados y 2 jefes del departamento de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, constituido por el área de producción e ingeniería se puede decir que hay poca discrepancia con rango 3 y 4, y esta radica principalmente en las preguntas 20 y 22, que debe haber información de los avances

sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades dentro del Instituto.

La medida de discrepancia sobresalen en los reactivos 20 y 22, que sobresalen del cuadro en sombreado y a continuación se transcribe:

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades dentro del Instituto.

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

En este sentido puede considerarse a John Holland cuando plantea que "la satisfacción y propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logren acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella", buscar su permanencia es trabajo que debe desempeñar la organización tratando de otorgar los elementos necesarios para el buen desempeño del trabajador.

Sin embargo, el aspecto cultural rige éste y otros comportamientos, en el sentido de la productividad, el autor D'aprix, el beneficio no es distribuido de manera equitativa, por lo tanto la gente no se compromete a un desarrollo competente sino práctico.

El conocer los avances, cambios o modificaciones habla de una organización autopoietica, que busca innovar y comunicar a su estructura y entorno, pero sobre todo adecuarse a los cambios que la globalización exige de las instituciones mexicanas.



Habla también de una organización conciente del costo de invertir en comunicación, pues se considera "un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas (inversión de más energía) por expresivas, mediante comunicación eficiente pero sobre todo efectiva"<sup>78</sup>.

Sin embargo, ILCE es una organización situada en el control de información convirtiéndose en una organización estratégicamente productiva, pero altamente costosa, "porque carece de una buena comunicación estratégica y tratan de funcionar únicamente por la vía del control y la supervisión."<sup>79</sup>

Pasar del control al consenso lleva un enorme proceso que poco a poco se va adaptando a la propia estructura, pero también a exterior ubicando los elementos que le son útiles para sus propios fines.

El segundo punto de discrepancia es el referente a que el empleado debe tener completa información de sus percepciones, salarios y de cómo son calculados.

Para Adriana Ulloa, la comunicación en el trabajo requiere del cuidado de la conversación, brindando la oportunidad de "expresar dudas y escuchar argumentos", con la finalidad de enmarcar la "diversidad de pensamientos y conductas".

En ésta segunda discrepancia, no sólo la comunicación es necesaria, también la información, es decir, la congruencia entre el decir y hacer de la organización, es elemento indispensable y fundamental para que los empleados interpreten que su ambiente laboral les brinda cierta protección y puedan identificar pertenencia a la institución.

---

<sup>78</sup> A. Moles. Costo Generalizado de la Acción. Diapositivas de presentación pp. Basado en el texto de Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos. Edit. Trillas, México, 1973.

<sup>79</sup> Idem

Como lo menciona la autora, estos elementos influirán en el grado de motivación que logre alcanzar el trabajador, con respecto a su desempeño laboral.

Para el ILCE, el hecho de contratar los servicios profesionales, lo excluye de la adquisición de vínculos laborales de cualquier índole, a pesar de ello, brinda un semi-contrato que justifica para algunos una seguridad económica, que genera preocupación por no dar a conocer sus procedimientos.

Esta falta de información contribuye a crear un clima de inestabilidad dentro de la estructura, y puede reflejarse en un malestar que no ha sido detectado aún por las autoridades, pues como menciona Crozier y Friedberg "la organización desde su lógica puede pensar que está motivando a sus miembros, sin embargo, puede estar proponiendo una lógica contraria a la de los mismos".

La organización no cobra conciencia de que la percepción que el empleado tiene de su entorno laboral, habrá de influir en su desempeño y sobre todo en su comportamiento, factores que pueden determinar en el proceso productivo y por supuesto en el grado de satisfacción que adquieran.

La diversidad de actitudes y valores puede reflejarse rápidamente entre los individuos, y repercutir en los grupos primarios o secundarios que pueden enlazar eslabones que conduzcan a una organización a ser costosa, es decir, con características altamente productivas, que tendrá que pagar un costo alto por su falta de comunicación, pues como lo menciona Moles, los miembros no se comprometerán con ella si no reciben reciprocidad.

El hecho de no conocer las necesidades del empleado, es un factor que de manera inmediata puede generar conflictos de individuos y grupos hacia la



organización, declarándola como injusta pero sobre todo generadora de frustraciones por no cubrir las carencias o demandas.

Conocer las características de la escuela administrativa que rige la institución, brinda elementos para reflexionar en donde se ubican sus rasgos que entrelazan el funcionamiento y comportamiento de la estructura en donde se desarrolla el objeto de estudio.

La globalización marca la brecha que poco a poco habrá de cerrarse como un factor de adecuación, sin el cual ha de permitirse traspasar de una etapa estancada a una evolucionada, en donde la lectura externa o interna propiciara la generación de cambios constantes que beneficien la comunicación efectiva.

De ésta manera ubicar a la organización en una teoría, permitirá ubicarla en su pasado, presente y proyectarla al futuro, determinando aspectos de orden comunicativo y estructural, con la finalidad de mezclarlos con la acción y obtener una productividad.

Es decir, como lo plantea Moles se busca encontrar eficiencia, logrando los fines establecidos, con los medios disponibles en un tiempo previsto y sin efectos secundarios, ahorrando a través de actos de baja intensidad, acciones expresivas mediante una comunicación estratégica, que transforme a la organización en altamente efectiva pero no costosa.

Como se ha visto, el no establecer comunicación tiene un costo, y la organización debe ser conciente del precio que debe pagar por esta falta de conciencia y desgaste de energía entre los actores y grupos que bajo diferentes características, perfiles y culturas conviven en un lugar de trabajo.

Del nivel de percepción que rijan la visión de su entorno, determinara el grado de comportamiento, desempeño o frustración que le genere la organización, hacia una expectativa de la demanda de cubrir sus necesidades, así como de situar al grupo en una etapa de tarea, participación venta o delegación.

La posibilidad de aplicar una auditoria comunicativa, permite sensibilizar y reflexionar los comportamientos de los actores dentro de los grupos de la organización, detectando de manera cuantitativa el grado de insatisfacción y comunicación.

Sin embargo, ubicar de manera tangible las características gracias a la técnica cuantitativa, reflejará el funcionamiento y el comportamiento de todos los elementos que componen la estructura organizacional.

Dar el paso hacia la apertura es una tarea en la que el ILCE está preparando terreno, sin embargo, como lo menciona Manuel Castells, la organización deberá "convertirse en red y dinamizar cada elemento de su estructura con cambios y consensos que desplieguen confianza y consideren que el sustento no reposa en máquinas, sino en un conjunto de seres humanos" con personalidades, habilidades y aspiraciones que pueden conformar una organización habitable.

A continuación se verá a la organización desde un punto de vista informal, es decir, la parte cualitativa y compleja de las percepciones de los trabajadores que constituyen su base estructural y que mantienen por varios medios y circunstancia el funcionamiento del ILCE, bajo esquemas de grupos, visiones y representaciones a la organización.



## Capítulo 3

### **Estructura informal del ILCE, visión humana y cualitativa.**

#### **3.1 Bases teóricas**

**P**ara hablar de una Organización en México, o en cualquier parte del mundo, es necesario conocer los elementos que constituyen su estructura, funcionamiento y problemática. Muestra de ello es el capítulo anterior a través del cual se logró la descripción y el diagnóstico de la comunicación en el departamento de Producción de la Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S (JUPASE) del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), desde el punto de vista formal, es decir, un panorama cuantitativo del objeto de estudio y de las percepciones que los actores detectan en su ambiente laboral.



Dichos hallazgos abrieron las puertas a la posibilidad de comprender de una mejor manera, una visión más reflexiva de cómo es la comunicación realmente en la organización, cómo la perciben los empleados y cómo es en realidad desde el punto de vista cualitativo, es decir, la parte informal de la organización y que representa la complejidad del planteamiento.

Para acercarse a dicha realidad, compleja por sí misma, la investigación tendrá su fundamentación en la técnica cualitativa, que sustenta sus bases en la fenomenología, la complejidad, la relatividad y la subjetividad para conocer qué motiva o desmotiva la actuación de los miembros de la organización.

Por tal razón es importante no olvidar que una estructura la sustenta "un conjunto de seres humanos"<sup>80</sup> con características, personalidades y aspiraciones que no siempre persiguen el objetivo de la organización, sino por el contrario entran en una búsqueda y lucha por alcanzar los propios que en la mayoría de las veces, no se conocen o no se tienen definidos.

En este sentido la metodología hará uso de algunos modelos comunicativos que se acercan más al estudio y reflexión de la complejidad del propio ser humano, para entender sus acciones, actitudes y estrategias, partiendo de lo general y aterrizando en lo particular, mediante la aplicación de la técnica cualitativa en dos vertientes, entrevista y grupo de discusión.

Como parte final del capítulo, se reportarán los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica cualitativa y se hará una interpretación de ellos para obtener un acercamiento de elementos que se dirijan a una propuesta comunicativa que se

---

<sup>80</sup> Castells, Manuel, *La era de la información*. Vol. I, La sociedad red, México, Siglo XXI.



adecue a las demandas y necesidades de la organización, pero sobre todo a los seres humanos que la componen.

En el presente apartado se hará uso de las diferentes posturas de modelos de comunicación, bases teóricas y fundamentos filosóficos, sobre las que se sustenta el análisis para recuperar el discurso y comportamiento humano, dichos parámetros serán utilizados como marco interpretativo de la técnica a utilizar.

La elección de los autores que a continuación se presentan, busca introducirse en explicar la complejidad de la realidad, darle un orden y realizar una interpretación de manera sustentada de la organización ILCE.

### **3.1.1 Luhmann, la complejidad en el ILCE**

Retomando a Manuel Castells y su visión humanizada de la relación estructura-organización, se parte para explicar la base teórica del presente apartado, considerando que a partir del diagnóstico del capítulo anterior se identificaron elementos que explican las causas de los problemas comunicativos de actores y grupos en el ILCE.

Se puede decir entonces que el ILCE como organización, se encuentra constituido por un conglomerado de seres humanos, quienes de manera individual y grupal aportan la complejidad humana a la organización. Sin embargo, es importante destacar que el Instituto trabaja bajo lógicas de resultados, metas y objetivos, y que no se preocupa por conocer si son compartidos por los empleados.

En este sentido se desata una lucha entre libertades: por un lado, la organización busca restringir a sus agremiados tiempos, espacios y actividades y, por el otro, los empleados pugnano por lograr obtener alguno de los elementos que satisfagan sus necesidades inmediatas de manera particular o general.

Para tal fin desarrollan estrategias que generalmente no son avaladas por la organización, convirtiéndose en prácticas informales que reflejan de manera directa sus demandas inmediatas, con lo que se reconoce la insensibilidad organizacional, reconocida por Luhmann como perspectiva de deshumanización.

Para Luhmann los seres humanos son el entorno de la organización, entendiéndose como una red de recuperaciones de roles perfectamente prescritos y definidos por los lineamientos que rigen la estructura organizacional, pero el verdadero problema radica en hacer que los seres humanos cumplan y asuman dichos roles.

En este sentido, se establece el parte aguas de la complejidad y la problemática planteada, el ser humano, entendido como la esencia y el motor de las organizaciones, que encierra relatividad en sus actos, entendimiento y toma de decisiones, aspectos indispensables que repercuten en el sistema que los alberga.

Cabe hacer la aclaración que el sistema en la organización se traduce en un sistema de comunicación entre roles, en donde la persuasión principal radica en hacer cumplir dichos roles.

Al no controlar el entorno, la organización no tiene más opción que mediatizar lo que pasa afuera y que puede repercutir en su interior, pues su capacidad de



autopoiesis, le da la posibilidad de ser reactiva y reaccionar a los impulsos del entorno considerado como incierto.

La inercia es el principal punto que al sistema interesa en la lógica de sobrevivir y operar; bajo ésta perspectiva en el ILCE, como en otras instituciones, a quien no cumple con su rol es eliminado por el mismo sistema.

Por lo tanto, la razón de ser de la comunicación en una organización es el mal entendido que gatilla a otros malos entendidos y a otros, y a otros que sumados pueden llevar a la fractura o quiebre de la misma. La discrepancia generada, a propósito del evento, mide las diferencias de necesidades de comunicación e identifica el origen del conflicto humano.

En ese sentido Luhmann menciona que las diferencias pueden entenderse como "la matriz y el origen de lo que se llama conflicto humano"<sup>81</sup>, por tal razón marcará el eje fundamental de las interacciones comunicativas.

Otra de las bases teóricas que ayudan a explicar el concepto de conflicto es la Escuela de Palo Alto, quien sostiene que "el conflicto es connatural a toda relación humana y toda relación humana es por definición conflictiva". Aplicado a las organizaciones se puede entender entonces que por estar constituida por seres humanos el conflicto sea inevitable.

Aquí se puede generar la pregunta, ¿cómo se arreglan los conflictos en una organización? La respuesta es que la resolución de un conflicto te lleva a otro y a otro, es decir, nunca se arregla, sólo se llega a aplazar o en el mejor de los casos a administrar como un procedimiento de soltar y retener, soltar y retener para mediar

---

<sup>81</sup> Luhmann, N. *Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general*. México, Alianza/ UIA. 1993.

situaciones de las diferencias, marcadas por el aspecto cualitativo que ayude a tratar de entender la realidad.

Para llevar a cabo tal finalidad el sustento recae en dos posibilidades, por un lado el aspecto cuantitativo, que como ya se explicó en el capítulo anterior, realiza un acercamiento a los datos duros de las diferentes percepciones de los actores y, por otro lado, el cualitativo que abandona el concepto de similitud, y entra a la búsqueda de las diferencias que produce la compleja visión del ser humano.

Sin embargo, aunque el presente apartado busca consolidar la visión de cualidad, no puede separar los elementos de la parte cuantitativa, razón por la cual se aterrizará parte de su explicación. Es importante resaltar que la virtud de una y otra posibilidad, establecen una complementariedad como se verá durante el desarrollo.

Lo cuantitativo viene del conocimiento objetivo, reconocido por la sociedad positivista, que ancla sus bases en la objetividad, entendida como la precisión o exactitud, cuyo único logro es una medición, la cual mientras más exacta sea se considera objetiva.

Este modelo trata de suplir la realidad, ya que no reconoce explicación o juicios que no estén respaldados por datos duros (números), razón por la cual la verdad estadística que se presenta se considera como falsedad, pues las referencias del individuo se reducen a una medición.

Si se considera el planteamiento de que todo se puede medir en el mundo, un instrumento de investigación se construye a través de variables cualitativas y que el resultado se interpreta de manera personal.



Se busca entonces similitudes y su integración, partiendo de un contexto reducido o delimitado entre el investigado y el investigador mediante una hipótesis; (autoreferencia) la técnica cualitativa es manejada en el contexto del entrevistado, maneja y arroja más información.

Lo que se trata es de indagar el sentido de la respuesta y que significado le dan los empleados a las cosas, es decir, cuáles son sus similitudes, pero sobre todo sus diferencias que establecen en la comunicación, aspectos que desatan y descubren la estrategia de los miembros de la organización.

Se considera conocer las relaciones personales y caer en las interacciones comunicativas que ubican de una manera muy esquemática desde donde se dan sus conversaciones, estableciendo una conexión posición-estrategia- poder, es decir, conocer por qué y para qué se organizan con individuos y grupos.

Sin embargo, las estrategias de los actores no siempre se realizan de manera conciente, ni se verbaliza, razón por la cual la técnica cobra mayor importancia pues busca dar luz a este planteamiento, para ello es importante conocer al interlocutor y establecer la comunicación en la lógica de los seres humanos.

Por lo tanto, una realidad vista desde diferentes enfoques, creará realidades diferentes, y éstas, a su vez, podrán dar un panorama de la visión de los diferentes actores que observan y viven una misma realidad bajo representaciones diferentes.

De esta manera, se puede decir que el nivel de observación es el nivel intermedio del grupo, y a su vez da su opción de adherencia a una corriente alterna o un grupo representativo determinado.

Aquí se genera un discurso que debe considerarse como un colectivo, aunque se exteriorice de manera particular y se adscriba a una corriente o tendencia, que enmarca por sí misma su propio territorio de autonomía y representatividad, es decir, es el grupo el que habla y no el individuo por sí sólo.

Esta percepción de las representaciones sustenta a la acción motivadora o desmotivadora del individuo dentro de la organización, tal como lo menciona Kant "los seres humanos no perciben la realidad sino representaciones<sup>82</sup>" de ella.

Se puede decir que la comunicación cambia realidades de manera indirecta y que incide para llevar a cabo un ahorro de energía, por lo tanto, adquiere un papel de trascendencia pues sirve para resolver conflictos y mal entendidos en la organización y puede evitar el quiebre de ésta, al actuar, trabajar y facilitar elementos que puedan ser utilizados para la administración de ellos.

### **3.1.2 Fenomenología, sustento filosófico**

La filosofía como madre de la ciencia, da al sentido científico una visión mucho más humana, por lo que propone una rama para apoyar dicho fin, la epistemología, especializada en cuidar y vigilar la construcción del conocimiento científico, que cumpliera con los requisitos para saber si es una ciencia o no.

La modernidad de principios de siglo XIX, lleva a la ciencia a una etapa madura, para considerar presidir de la filosofía como su sustento teórico.

---

<sup>82</sup> Ávila Guzmán, Xavier y P. Soto Arisbeth. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. Facultad de Estudios Profesionales Acatlán. Documento sin publicar. México 2006.



Una vez independiente, la ciencia sufre una profunda crisis, a principios del siglo XX, pues los modelos creados para explicar la realidad (funcionalismo, estructuralismo y marxismo), fueron rotos y superados por la misma realidad, por lo que se entra a un periodo conocido como crisis general de la ciencia.

La filosofía reaparece y propone entonces que la realidad no existe, sino una idea de ella, por lo que se considera que no hay una realidad no pensada, y tampoco nada que demuestre a la realidad fuera del ser .

Todos los modelos existentes reproducían al sujeto y al objeto de manera aislada, sin embargo no pueden estar separados, pues filosóficamente, no hay un ser sin realidad, y no hay realidad sin un ser. Este es el argumento central, pues todo ser está en una realidad, por lo tanto una realidad está en todo ser.

Un replanteamiento va a escena y es que ahora se considera al sujeto como actor, y surgen elementos como la comunicación y el mundo. La existencia del ser es una acción, por lo tanto ahora se considera que todo ser construye un mundo, y todo mundo construye un ser.

Emerge la subjetividad que se le da a la realidad individual, y se tiene que la realidad es lo que se acuerde y que sea colectivo. El concepto acuerdo le da un valor destacado a la comunicación, y toma un valor ontológico, es decir, es inter o autoconstructivo, por lo tanto los actores y su realidad son co-sustanciales. La interacción es el elemento que se da entre el mundo y el actor.

Una parte fundamental y tal vez la más importante es la comunicación y adquiere un valor totalmente diferente, pues ya no se habla de una disciplina por formarse, sino de que la comunicación crea seres y realidades.



La interacción de la información que se tenga con el mundo determinará la realidad de cada individuo, a través de la negociación y construcción de ella.

Emanuel Kant, "sienta las bases de la moderna fenomenología, al señalar la diferencia entre la realidad en sí misma (noumeno) y la expresión sensible percibida configurada por nuestra mente (fenómeno), así lo que percibimos es sólo la expresión de la cosa en nuestras ideas, categorías y conceptos, y por lo tanto no podemos conocer la cosa en sí... sólo su representación sensible (fenómeno) como suceso que nos es dado por la experiencia"<sup>83</sup>.

En ese sentido el límite a la subjetividad del individuo de demostrar la realidad, es el reconocimiento colectivo, sin embargo, si se quiere dar un cambio se tiene que dar un acuerdo social de un grupo, a través de un consenso.

La realidad no se limita a la subjetividad individual, por lo tanto hay límites que conducen a pensar que el individuo debe abrirse al colectivo, por lo tanto la subjetividad existe, es válida y pertinente pero también marca puntos limitantes.

### **3.1.3 La Cibernética, planteamiento de segundo orden**

Otro de los sustentos teóricos importantes de considerar para el presente trabajo por explicar a la organización, es el punto de vista de la cibernética, como comunicante y al mandatario como la primera figura que recibe el mandato.

---

<sup>83</sup> Idem, pag. 4



Su visión considera al sensor como el ordenador que procesa la información y quien se encarga de tomar las decisiones, aquí la pregunta a resolver sería, ¿de dónde viene el mandato al sensor?, planteamiento de segundo orden.

La teoría considera que las organizaciones son centralistas, por lo tanto cabe cuestionarse ¿por qué considerar que una organización que tiene que ser piramidal en jerarquía y estructura?

Su explicación es el centralismo, para el que sólo hay una forma de decidir la totalidad de decisiones, más aún tratándose de organizaciones grandes y complejas, como el caso del ILCE.

En este sentido al hablar de organizaciones, se piensa en el ser humano de forma tradicional, como el que cumple roles y funciones, y considera que en algún momento determinado, la pirámide no tendrá la posibilidad de poder sostener la carga de trabajo.

Considera que en la organización el jefe es un mandatario, pero como ya se planteo en un principio, no manda el ordenador, sino que transforma las órdenes; puede considerarse como un problema de ceguera del poder, incapaz de procesar la información.

Se cuestiona entonces la ineficacia del modelo por su centralismo, y la reflexión conduce a la posibilidad de un diseño diferente para una organización como el policéntrico, que permita delegar la toma de decisiones para que llegue al mandatario, es decir, al jefe que obedece las indicaciones de la organización; cabe mencionar que ésta problemática debe anteponer a la comunicación antes del mandato.

Aquí la lectura del mercado, entorno y sociedad, son elementos susceptibles de generar información necesaria para subir al núcleo y se tomen las decisiones pertinente, es decir, establecer sistemas de integración que se justifiquen por la vía de la utilidad.

La pertinencia de adecuar al viejo modelo elementos de innovación, implica un cambio en el diseño organizacional, sin embargo, hay que seguir en la búsqueda de nuevas formas de operación que articulen el concepto de comunicación para la innovación.

El problema de los modelos centralistas es su incapacidad de manejar y procesar la información pertinente para tomar decisiones. La doble contingencia es tratar de mantener equilibrio sobre lo que pasa afuera y dentro de la organización, pero olvida pensar en el ser humano que integra la organización, es complejo, carecen de planeación, prevención y diseño.

La falta de visión hacia la organización, permite que se pierda la directriz de su función y el papel que debe cumplir, esto se refleja en el estilo particular de desempeño que se establece por los jefes. Aquí se demanda un cambio de paradigma en la propia percepción del mandatario, pues deben de cumplir el papel de servir, pero no lo llegan a reconocer y en el peor de los casos lo desconoce por completo.

A partir de este reconocimiento el jefe o mandatario debe de servir para afuera de la organización, pero esencialmente hacia adentro de la misma, bajo la mecánica de resolver problemas; su operatividad es determinante para saber si su particular forma de dirigir será lo que marque el estilo en el área o departamento a su cargo.



Cabe señalar de que muy pocos saben lo que pasa hacia adentro, dicha segmentación marca la pauta para reconocer la regla general, en ILCE y cualquier otra organización, que el director dice lo que pasa o no pasa, es decir, establece la lógica de las órdenes y el trabajo a ejecutar.

Aquí la parte cualitativa determina el conocimiento de la organización, pues no se ve más allá de esto, y en éste sentido la reflexión hacia la motivación del ser humano, como lo menciona Maslow y que fue argumento del capítulo anterior, está "determinada por la cantidad de satisfacciones que cubran sus necesidades".

Por lo tanto, se puede decir que el papel del líder es el de retroalimentar mediante un modelo circular, es decir, se da un mandato al mandatario para generar una orden que deberá influir en la estructura, la cual se deberá supervisar en su cumplimiento<sup>84</sup>.

Su función primordial se centra en las relaciones comunicativas, es decir, acciones de baja intensidad energética, "...órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía..." como "... dar una orden, tomar una decisión, diseñar un plan"<sup>85</sup>.

A pesar de que su función directiva es básicamente comunicativa, quienes dirigen las organizaciones no conocen, ni en estructura, ni en funcionamiento, ni en operatividad o procedimientos, esta problemática sumada a las diferentes formas de pensar de sus agremiados, ponen a la organización en una visión esquizofrénica.

Este obstáculo puede traducirse en un cinturón que detiene la información; el hecho de reconocer la problemática y necesidad en la organización significará que la información fluye y será apta sólo si es oportuna.

---

<sup>84</sup> Ávila Guzmán, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. Número 1, volumen 1 año 1. México 1997.

<sup>85</sup> A. Moles. Costo Generalizado de la Acción. Diapositivas de presentación pp. Basado en el texto de Moles , Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos. Edit. Trillas, México, 1973.

En ese sentido no vale la visión limitada de los dirigentes reducida a lo cuantitativo, instrumento que utilizan para tratar de introducir a los empleados a la lógica del control, la contrapropuesta sería adecuar los números a la lógica pero sobre todo a las características de los seres humanos.

El remedio para el mal, sería producir áreas que puedan mediar las problemáticas, y generar retroalimentación entre las visiones internas y externas de la organización, sin olvidar entrar a una lógica humana.

### **3.1.4 Modelos comunicativos**

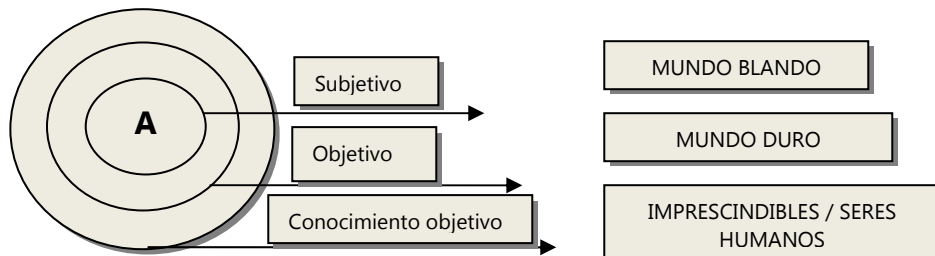
Si se considera que permanentemente se negocia con el concepto de realidad, surge la necesidad de construir nuevos modelos comunicativos tan complejos como ella misma, con la intención de justificar o mejor aún, construir actores y mundo para llevar a cabo una interacción entre ellos.

Bajo esta necesidad es que surgen los nuevos modelos comunicativos, que fincan su importancia en el papel del individuo, en donde la materia prima es la comunicación, y son las representaciones que pueden no cambiar la realidad ya que sólo se refieren a ella con diferentes grados de influencia.

Es así que los primeros en proponer una alternativa son los pedagogos y lingüistas, con la explicación del modelo del actor y el mundo, rearticulando la ciencia y la filosofía con Karl Popper, quien está convencido que el conocimiento es un sentido objetivo.



Popper dice que hay un mundo objetivo del actor y que ese mundo se centra en un mundo objetivo (realidad), que es igual al mundo objetivo por sí mismo. La falla del modelo es que no considera al otro para negociar con los demás.



Pero más allá de hablar de mapas mentales, Abraham Moles, ya consideraba las categorías perceptivas del mundo.

Con su teoría de los actos, A. Moles se da cuenta de que se puede fundar una ciencia de la comunicación, porque toda comunicación es una acción, es decir, el actor actúa de un modo y a veces de otro, dependiendo de lo que percibe para gatillar la acción.

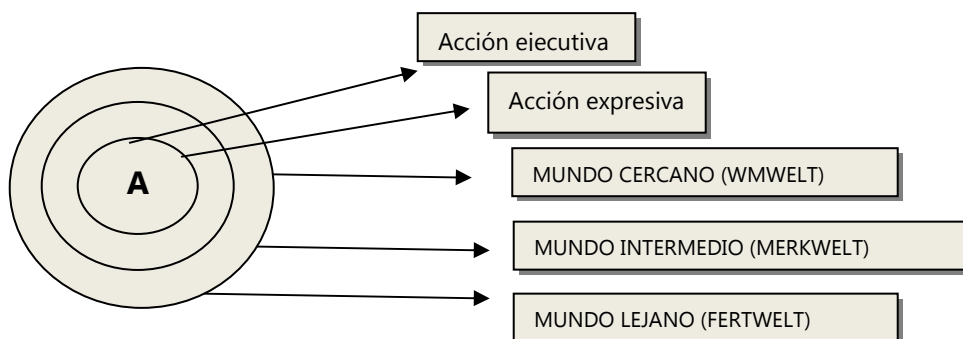
En este sentido menciona, con la teoría evolutiva, que los seres más evolucionados son los seres comunicativos, y estos evolucionan más y más rápido, ya que la comunicación es un mecanismo de ahorro de energía.

La comunicación es el elemento para generar la eficiencia, es decir, hacer más con menos costo.

A partir del planteamiento de Wiener (Cibernética), que menciona que en toda interacción hay dos posibilidades de acción: alta y baja intensidad energética, M.M.S. distingue dos tipos de acciones:

1) Acciones ejecutivas: Se logra la acción tal y como el actor lo quiere. Eficacia - requiere invertir más energía.

2) Acciones expresivas: Si se logra, gastará menos energía. Eficacia y eficiencia - ya que involucra a "otro" actor, hay riesgo de no lograrlo.



Moles menciona que el actor actúa en función de lo que percibe o de la categoría perceptiva de lo que ubica.

Según Moles éstas tres categorías se caracterizan por el mundo cercano: el propio, íntimo y personal, que motiva a la acción en lugares y espacios; mundo intermedio: espacio conocido pero no propio, compartido; y el mundo lejano: un espacio intuido, pero no conocido de manera directa o conocido genéricamente.

Aclara Moles que éstas categorías no son topográficas, sino más bien perceptivas, por lo tanto siguen siendo una representación mental.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, en la tipología de la acción, el actor selecciona dentro de un repertorio las acciones que necesita, pero su visión y percepción marcan su elección.

Por tanto, la realidad nunca es dada al ser de manera inmediata, sino de manera mediata (Kant), por lo que nadie conoce la realidad, sólo representaciones de ella.



Con esto Moles recalca que la percepción es la gran mediadora entre la realidad y lo que el individuo piensa o siente de ella. Menciona que la realidad es mediada por la percepción del individuo y a su vez está mediada por sus representaciones.

Bajo la lógica derivada de la fenomenología se construye el modelo considerado como el más completo del análisis comunicativo, propuesto por J. Habermas, que busca rescatar el humanismo, construido bajo las bases de actor – mundo.

Una ciencia es considerada como tal, al delimitar su objeto de estudio, la comunicación por su naturaleza no está delimitada por su complejidad. En este sentido, Habermas dice que la ciencia de la comunicación es compleja por lo tanto su reto es el de construir un modelo complejo como la realidad misma.

Habermas enmarca su modelo con el mundo de vida, se refiera a la época y modo de vida que le ha tocado vivir al actor (individuo), y que se compone de CO-TERRENE y COTEMPORÁNEOS, su cambio se realiza generacionalmente, porque cambian horizontes, panoramas culturales, que como ser humano se tienen dependiendo del momento en que este en el mundo.

Ha esto Habermas llama CO-DADO, es decir, todo lo que se comparte con los miembros de nuestra generación y que se convierte en referentes, es una manera de hablar de lo generacional y de la diferencia.

Por lo tanto, compartir referentes visiones permite establecer comunicación con el otro, según Habermas, ésta es la razón por la cual se tiene pertenencia a diferentes grupos; el modo de vida permite que los seres humanos se relacionen con los demás, no se agota con una generación ya que los referentes marcan el momento.



Habermas parte de una crítica a Weber propone evaluar la racionalidad de la acción colectiva. Este modelo supone varios niveles de acción: la primera dice que la acción teleológica (finalidad), está orientada a lo más racional, como el conseguir dinero, acumular capital, dice que el ser humano pierde escrúpulos en el intento de conseguir su objetivo.

El segundo tipo de acción es la que orienta a tener el poder, destacando que en ésta acción si hay determinación por el papel del otro, porque el reconocimiento, la fama y el poder lo da la gente.

La acción costumbrista es la tercera, orientada al modo de pensar de la gente, es decir, costumbres y tradiciones.

El cuarto tipo de acción es la racional, tiene que ver con las creencias de corte ideológico, religioso o fanáticas, no hay una claridad en cuanto al beneficio que se persigue, en la mayoría de las ocasiones no se sabe qué o para qué se busca. Con estas acciones Weber plantea sólo una racionalidad para todas las posiciones humanas.

Habermas se opone a esto y en este sentido plantea que el actor actúa simultáneamente en tres mundos, los nombra y los ordena.

1. Mundo dramaturgico, en donde el actor está aplicado en su acepción teatral, por lo tanto es el telón que separa nuestro yo interno del lugar donde el individuo se presenta al mundo, en un escenario, bajo un público y un scrip.



El actor siempre está actuando, pues presenta lo que quiere mostrar, es decir, construye sus propias representaciones para los demás, como auto-escenificaciones. Se realizan acciones dramáticas que abren la posibilidad de darse a conocer al público. Mientras se construya desde el interior del actor, está lograda para fines específicos, esto es hacer sentir (compartir lo que es interiormente). A la evaluación de la acción dramática se llama autenticidad.

2. Mundo normado, significa que la conveniencia del ser humano, está sujeta a otro ser humano y a reglas buenas o malas.

Al hablar de una acción normada, no se refiere a la que respeta una norma, pues éstas son cambiantes y no existe una norma universal, por lo que se refiere a un acuerdo de grupo.

Esta acción busca que el ser humano se identifique, sea parte de y se integre, es decir, debe integrarse con otros para pertenecer.

3. Mundo teleológico o concreto, se maneja bajo la acción estratégica para lograr que otro haga lo que al individuo le conviene que haga de manera persuasiva, su fin es el logro y su evaluación el éxito.

Para Habermas el éxito de una organización radica en las acciones comunicativas, que es el vínculo entre los mundos y el vínculo de las acciones. Dice que todas las acciones están montadas sobre la acción comunicativa para realizarse y lograr sus fines.

La comunicación es catética (en un tubo), que conecta y comunica todo, y es por donde fluye la diversidad, desde ésta perspectiva nuestras acciones están cruzadas desde éstos ejes de la acción comunicativa.

Habermas dice que la pretensión es de una ética comunicativa, pues no importa lo que se acuerde, lo importante es que se acuerde, estableciendo reglas de diálogo racional.

Por lo tanto:

1. Hay comunicación, sí y sólo sí, hay igualdad, es decir, dependiendo de las diferencias del individuo, el reconocimiento de la validez del otro, no es válido descalificar de antemano.
2. Hay comunicación, sí y sólo sí, hay autenticidad, es decir, si no se pretende engañar al otro.
3. Hay comunicación, sí y sólo sí, hay pertinencia, es decir, respeto a las reglas, se debe considerar que toda acción tiene reglas, el problema es que sino se hacen explícitas y se puede caer en la impertinencia.
4. Hay comunicación, sí y sólo sí, se busca un acuerdo, es decir, tomar en cuenta al otro, mediante su reconocimiento, se puede considerar que negociar es ceder para ganar en algo.

Es importante destacar que el acuerdo se realiza previo, para poder establecer y realizar reglas de diálogo.



Para llevar a cabo la comunicación, es necesario entrar a estrategias de negociación, cuando lo que se negocia es la escasez de recursos; cuando no se sabe negociar "todos pierden" y se pierde cuando se imponen las lógicas. Saber determinar la negociación como algo provechoso, es saber perder algo, para ganar en otra cosa.

El liderazgo no es un atributo personal, es una relación entre un líder y un grupo, por lo tanto no hay grupo sin líder, ni liderazgo sin grupo. Este atributo es entonces otorgado por el grupo y debe ser sensible a las necesidades del grupo y operar en consecuencia.

Todo grupo tiene un ciclo de vida, nace, crece, se constituye, recae y desaparece, por tal razón, al conformarse se basa en dos actitudes: a primera es la tarea o finalidad determinada y es el líder el que capacita para realizarla.

La segunda es el cuidado que hay que dar a la relación de un conflicto, es decir, mejorar las relaciones de los miembros. El líder debe aprender a delegar responsabilidades de tarea y relación, se logra a través de la formación de otros miembros de grupo.

El último modelo comunicativo y más completo es el de Manuel Martín Serrano, que inserta el concepto de la mediación, nadie se preocupa por la organización, y es ésta aseveración el objetivo a defender que la organización coexiste, el ponerse en medio significa traducir y decirle a cada quien lo que necesita saber, pero en términos que pueda entender.

Mediar por tanto es articular el plano de los hechos con el plano de las idiosincrasias, de tal forma que lo que no se entiende se convierta en una disonancia cognitiva.

Es también la construcción de relatos, puede ser una misma historia pero contada diferente para diferentes públicos.

Cuando se descubren a los grupos se descubren que estrategias tienen para enfrentar su drama. Por lo tanto la estrategia comunicativa, trata de romper con estos paradigmas, el esfuerzo es reconocer las diferencias de los grupos y estructurar mensajes tan diversos como ellos. En este modelo la comunicación interpersonal es eficaz, pues es un sistema de retroalimentación directo para llegar a acuerdos. La eficacia comunicativa radica en su flexibilidad, adaptabilidad y ajuste, por lo tanto es recíproca, pues hay corresponsabilidades y reciprocidad en el compromiso.

Mediar es un problema a nivel cognitivo, por lo tanto la mediación es una manera de resolver la contradicción para hacernos accesibles diariamente a lo que acontece. La contradicción siempre existe y hay que aprender a administrarla.

### **3.2 Metodología: representaciones, indicador de calidad**

El hecho de intentar romper el paradigma de lo cuantitativo, descubre la posibilidad de pasar de un razonamiento sencillo a uno de segundo orden, para tratar de entender la lógica humana. Abre también la posibilidad de preguntar ¿cuál es su finalidad?



Puede decirse entonces que su finalidad, es la de encontrar a través de una muestra, un nivel intermedio para conocer las necesidades y problemática de los seres humanos que desempeñan actividades en una organización, en éste caso del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

Se entra ya en materia para poder establecer la metodología que será utilizada para conocer desde el punto de vista cualitativo el objeto de estudio de la investigación en la organización ILCE, y que se basará su técnica en el grupo de discusión y la entrevista, que se desarrollarán en el apartado 3.4 ¿Qué se hizo y cómo se hizo?, técnica aplicada.

La metodología estará basada en las técnicas cualitativas que detectará las diferencias y aperturas que se registren a partir de dos vertientes, grupo de discusión y entrevista abierta semidirigida.

### **3.3 Técnicas cualitativas: Grupo de discusión y entrevista**

La primera es el grupo de discusión que permitirá obtener mucha de la información de los diferentes temas, desde varios puntos de vista, y que rompe con las resistencias, escrúpulos, e inhibiciones para decir, y defender lo que realmente se piensa.

Está técnica abrirá la posibilidad de discusión de un tema pretexto que reflejará la posición asumida por la experiencia del individuo, razón por la cual sus representantes podrán defender sus representaciones dando pauta a corrientes y opiniones diferentes.

Su característica es que no se centra en el problema del objeto de estudio, sino en que abre posibilidades de extensión para detectar el clima organizacional y la adscripción de los individuos a grupos representativos.

El objetivo es que se construyan y reflejen las posiciones y representaciones de tópicos o un tema lanzado a propósito del interés común, con lo que se detectará diferencias y similitudes, para conocer las razones por las cuales se generan los conflictos dentro de la organización denominada ILCE.

Por su lado la entrevista, se puede considerar como la "producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas..."<sup>86</sup> que interpretan y analizan la interpretación de éstos.

Por lo anterior se puede decir que "...se entraña un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos... en condiciones controladas, que permitirán "...captar, analizar e interpretar... los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos..."<sup>87</sup>

Al igual que la discusión de grupo, la entrevista, supone discursos espontáneos generados por el individuo que refleja relaciones ocultas y que son de interés del "propio contexto significativo... y concreto".<sup>88</sup>

Con esto, la entrevista se tornará en una aproximación informal y abierta que se acercará a una "comunicación multidimensional, dialéctica..." y a veces contradictoria entre el investigador y el entrevistado...surge y se estructura un proceso informativo".<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Ibáñez, Jesús. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, p. 171. 1992. Madrid Alianza

<sup>87</sup> Idem, pag. 195

<sup>88</sup> Idem

<sup>89</sup> Idem, pag. 196



Se pretende entonces que la entrevista sea un hilo conductor que ayude a "profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual, frente a cualquier problema social"<sup>90</sup>, constructo o referencia de la organización.

El análisis se basa en el discurso del entrevistado y su forma de representación "social, cultural y de clase"<sup>91</sup>, esto genera la potencialidad de representaciones que otros pueden reflejar a través de él como miembro o representante de una corriente o grupo dentro del Instituto.

Cabe mencionar que al implementar las técnicas cualitativas, el criterio de evaluación se apega a la eficacia y eficiencia, es decir, el costo y beneficio, razonamientos que se apegan más a lo objetivo y que funcionan al margen del favoritismo buscando equilibrio en su haber.

Pero haciendo un intento por acercarse a la definición de las representaciones, Mario Revilla propone que son "modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorga sentido"<sup>92</sup>.

Por lo tanto, se establece un vínculo entre comunicación y percepción, que permite entender a la comunicación como "...el medio por el cual se proponen, difunden y actualizan las representaciones...", es decir, "... sin ella no sería posible la dinámica representacional"<sup>93</sup>.

Por tal razón el planteamiento de lo cualitativo, cobra mayor fortaleza pues logra realizar un acercamiento a la transparencia del ser humano, su planteamiento

---

<sup>90</sup> Idem.

<sup>91</sup> Idem. pag. 197

<sup>92</sup> Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001

<sup>93</sup> Idem.



epistemológico es su realidad social, construida por los discursos que generan a partir de los hechos que percibe.

Sin embargo, cabe señalar que los datos duros que arroja lo cuantitativo, no deben ser desechados, sino por el contrario deben considerarse como una complementariedad en el sentido de un indicador, ya que ellos no pueden aportar mayor información de la complejidad del pensamiento del ser humano, pero si ser conectores de explicaciones menos reflexivas o de primer orden.

Se puede considerar entonces al discurso como la materia prima del análisis de la técnica cualitativa, ya que como lo menciona Ferdinand de Saussure es un acto de habla individual, que se realiza a través de una estructura llamada lengua, y que reconoce y considera que la posición y experiencia habla por el mismo individuo<sup>94</sup>.

En este sentido se explica que el individuo construya discursos con referentes, lógicas y objetivos que conlleven a una posición en el cual se refleje su experiencia.

A pesar de reconocer la intención del individuo por elaborar su discurso, no se puede considerar nunca como original, ya que se construye socialmente, bajo una realidad acordada y reconocida con modelos que la representan y validan.

Bajo ese planteamiento no hay realidad no pensada por alguien, sino por quien la construye, por lo tanto no hay una realidad objetiva, porque es el resultado de la construcción social; es decir, la representación y construcción de la realidad del otro, puede aprobar o no una visión de la realidad.

---

<sup>94</sup> Ávila Guzmán, Xavier y P. Soto Arisbeth. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. Facultad de Estudios Profesionales Acatlán. Documento sin publicar. México 2006.



Por lo anterior, el discurso individual deberá ser considerado como el reflejo de la adscripción y corriente de opinión a la cual, o con la cual se identifica o adhiere el empleado o grupo de una organización, para entonces también conocer la corriente del otro a partir del discurso individual, es decir, diferentes corrientes de opinión son el constructo de la realidad, y el discurso construido socialmente, no es fácil de derribar.

Enmarcando la trascendencia del aspecto comunicativo y uniendo planteamientos se puede considerar que todo proceso informativo requiere, necesita y utiliza la comunicación, reflejando un acto de un ser vivo, que de manera intencionada pone información a la orden y alcance de otro ser vivo, reflexión que consolida la importancia del proceso comunicativo.

En este sentido se puede decir que la comunicación requiere de la información, sin embargo, la información no necesita de la comunicación ya que hay mucha información que no comunica por no contar con una intención definida.

Al respecto Norbert Wiener, propone reconocer a la comunicación como a todo aquel sistema que es retroalimentado, es decir, se dan "las bases para pensar de manera científica, los procesos comunicativos... proponiendo... la concepción de un sistema de comunicación, como la interacción entre un sensor y un motor".<sup>95</sup>

Por lo tanto, los mensajes serán transmitidos dentro de un campo modificado y codificado en una frecuencia, y la presencia o ausencia va a adquirir sentido en función del lugar que ocupa. En ese sentido la información es imprescindible, entendida como novedad, por lo tanto la comunicación humana, necesita de la redundancia, de lo conocido, porque sin ese elemento no sería posible entender nada.

---

<sup>95</sup> Ávila Guzmán, Xavier y P. Soto Arisbeth. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, p. 13. Facultad de Estudios Profesionales Acatlán. Documento sin publicar. México 2006.

Al introducirse la información como novedad, se traduce en desorden. El problema entre la definición del orden y desorden recae en la problemática de quien lo observa, ya que su visión determina el sentido que se le dé.

Se puede decir que la información es la capacidad de distinguir (entre el orden y el desorden), por ende la técnica cualitativa proporciona información que ayuda a conocer diferencias de las características específicas de circunstancias, contextos y sentidos.

Distinguir permite realizar diferencias heterogéneas y no homogenizar, pues entre más distinciones se detecten, mayor información se obtendrá como resultados del estudio a realizar, esta aseveración permite considerar que un sistema entre más complejo es más tenderá a innovar y por lo tanto al desorden.

En el ámbito de la comunicación como lo menciona el modelo de Skinner, "estímulo adecuado - respuesta deseada", es decir, se olvida o anula el tan viejo como falso... la voluntad del individuo, su reacción a la acción.

Es así que la comunicación se segmenta, se diferencia y distingue públicos, se vuelve eficaz con los específicos, traduciéndose en una comunicación interpersonal, cargada de realidades.

Por ésta razón la técnica interpretativa, descubre el sentido que le dan los individuos a las cosas, esto se considera comunicación humana, es decir, un hecho visto desde diferentes puntos de vista construyen realidades diferentes.



Se puede decir entonces que la comunicación no puede establecerse entre cosas iguales, de hacerlo así, no se podría medir o registrar diferencia alguna, por lo tanto ésta se logra cuando los objetos cuyo orden depende de la retroalimentación y del ajuste que se pueda hacer con el otro.

### **3.4 Cuantitativo y cualitativo, enmarcan la diferencia.**

Como se mencionó en el apartado del sustento teórico, los hechos sociales plantean en su definición y análisis intrincados problemas, acciones humanas o acontecimientos, discursos de individuos o grupos de cantidad y calidad.

Estos se registran, cuantifican y estructuran mediante técnicas, que generalmente se apoyan en lo cuantitativo, es decir, hace uso de la numerología como una descripción objetiva de los acontecimientos.

Pero también está su contraparte, lo cualitativo, que enmarca, como lo menciona Ortí, el análisis de segundo orden de los discursos e interpretaciones que generan los individuos a partir de cualquier texto, orientado a la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica.

Al hablar del estudio cualitativo se puede establecer que es la manera de saber el por qué de la opinión generada, es decir, traducir lo que el otro piensa, más que medir su participación. Cabe señalar que la técnica cualitativa tiene la virtud de reflejar lo que la gente piensa y quizá menos a lo que la gente hace, aunque se tiene un acercamiento a su percepción.

En cuanto a lo cuantitativo, un ejemplo de ello es la encuesta, que generalmente se contesta en función de la presión del momento; por lo tanto, la técnica puede predecir como los individuos se identifican con estereotipos, que se les presentan y a los cuales les inyectan representatividad, para ver como está distribuida la posición en un universo.

En cambio las técnicas cualitativas, o también llamadas estructurales, realizan un corte de profundidad abarcando un mayor sentido y percepción de representaciones del ser humano, su limitación es que ese corte es realizado en pocos casos y en ocasiones pueden no ser representativos, en el sentido del reconocimiento general y social.

El discurso no es individual o aislado, más bien es representativo, una construcción social, aunque no se conozca al número de personas que representa, su importancia radica en que es colectivo.

Ortí hace referencia a que los acontecimientos sociales "también pueden ser descritos desde términos relativamente objetivos, y mediante su definición operativa pueden ser cuantificados, aplicándoles así la metodología estadística"<sup>96</sup>, sin embargo, este es el paradigma que necesita ser traspasado para darle un espacio a la cualidad e interpretación de ésta.

Por lo tanto, la técnica cualitativa se maneja en el esquema y contexto del entrevistado y arroja más información que por calidad puede mostrar una visión más acercada a su percepción o representación, como ya se ha comentado.

---

<sup>96</sup> Ibáñez, Jesús. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, p. 171. 1992. Madrid Alianza



Indagar el sentido que la gente le da a las cosas, identificar sus similitudes y detectar sus diferencias, propician establecer el entendimiento comunicativo que establece, es decir, identificar la estrategia del entrevistado o participante del grupo de discusión.

Esta capacidad de distinción permite realizar reflexiones acerca de la creación de la realidad, de cómo los individuos la conciben, desde la percepción que ocupa en el grupo, organización o colectivo.

Esto se acerca a darle una representación a los sentidos a partir de la experiencia del individuo y su percepción de la realidad. Aquí el medio ambiente cobra importancia en el sentido en el que se percibe.

Aquí entra el elemento de subjetividad, ya que el individuo o grupo se esfuerza por demostrar la realidad, enmarcando su subjetividad, esto le trae en consecuencia el reconocimiento colectivo, sin embargo sugiere dar un cambio, generando un acuerdo social de un grupo a través del consenso.

La realidad no se limita a la subjetividad individual, por lo tanto hay límites que conducen a pensar que el individuo debe de abrirse y adherirse al colectivo.

La subjetividad existe, es válida y pertinente, porque explica la percepción del individuo, una parte de su representatividad de su interior, sin embargo, se le marcan límites, en lo social porque debe reconocer una coordinación de la realidad con el otro, y en lo físico, porque se puede condicionar a un ámbito, por el sólo hecho de nombrarlo para representar nuestra realidad.

Los anteriores planteamientos nos dan los elementos para considerar entonces que lo cuantitativo y lo cualitativo son complementarios, porque es importante el número que arroja una encuesta dirigida, es decir, los datos duros que representan de alguna manera un acercamiento a las percepciones, pero no solo la cantidad de información sino la calidad de ella, reflejada en la subjetividad que el individuo proyecte de su realidad.

### **3.5 ¿Qué se hizo y cómo se hizo?, técnica aplicada.**

Como se mencionó en el apartado de metodología, la técnica seleccionada para la investigación fue el grupo de discusión y la entrevista, en el presente apartado se realizará el planteamiento de la aplicación realizada a trabajadores de diferentes áreas del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, ILCE.

La investigación tuvo su base en la estrategia semi enmascarada, ya que se dio un tema pretexto con el que se identificarán, el cual fue detonante para extraer información, posiciones y puntos de vista de las diferentes corrientes que representan los participantes en el grupo de trabajo.

El tema pretexto manejado fue la permanencia de los trabajadores en el ILCE, a propósito de la designación de la nueva Secretaria de Educación Pública, Lic. Josefina Vázquez Mota.

Fue de trascendencia cuidar que los actores no supieran lo que se estaba buscando, de ser así era posible que se previnieran con respuestas y se condicionara de alguna manera su intervención a propósito del tema.



Los actores entraron en una dinámica de discusión, con una duración de 1 hrs., y 30 minutos, la cual fue orientada hacia los tópicos que interesan identificar acerca de su realidad y percepción dentro de la organización.

Se buscó caracterizar las subculturas dentro de la organización, es decir, descubrir las diferentes posiciones las corrientes de opinión, y las características de los grupos a los que se suscriben los individuos que la componen.

En este sentido del universo de empleados en el ILCE, se propusieron ocho participantes que entrarían al grupo de discusión, su selección en primera instancia fue por invitación, buscando la representación de diferentes departamentos como: producción (representantes de varios proyectos), ingeniería, informática, con esto se buscan posiciones opuestas para enriquecer el argumento.

Esta selección fue realizada bajo el parámetro de que los participantes están vinculados unos con otros, dentro de la organización, pero también, algunos de ellos, tienen contacto con gente ajena a la organización y que acude al Instituto como usuario de servicios a otras instituciones.

La delimitación de participantes tuvo como objetivo identificar puntos de vista diversos de cómo se ve por dentro, pero también cómo ven por fuera a la organización.

Es importante destacar que el grupo de discusión no se centró en el objeto de estudio, sino en sondear alrededor de problemas detectados en el área que pueden ser también identificados en la estructura del ILCE.



A pesar de la logística organizada, a la convocatoria llegaron solo cuatro participantes, pues los eventos sociales propios de fin de año se adelantaron sin previo aviso, por lo que se dispuso a complementar el muestreo con la técnica de la entrevista aplicada a cinco empleados del ILCE de los departamentos de producción, ingeniería y mediateca (resguardo de acervo videograbado y material virgen).

De ésta manera se hizo una división entre las técnicas, determinada por el número de participantes, cuatro para el grupo de discusión y un moderador, y cinco para entrevistas con un entrevistador, con lo que se complementó a los elementos promedio para que la técnica tuviera validez.

Los participantes no serán identificados con la finalidad de que se sientan con mayor confianza y sin elementos de inhibición que les preocupen por ser reconocidos durante el reporte por lo que se les asignará un número consecutivo para identificarlos.

En ese sentido la técnica se valió del video para el caso del grupo de trabajo y de audio para el caso de las entrevistas como registro audiovisual como respaldo de la interpretación de la comunicación no verbal que puede influir en el sentido en que se dicen las cosas, y porque en el audio se puede sobreponer las respuestas.

Con la finalidad de no introducir elementos de inhibición, tanto el grupo de discusión como las entrevistas se realizaron fuera del Instituto, estableciendo un lugar neutral para establecer un sentido de seguridad para los participantes.

Se anexa el cuadro de matriz y lexias, la transcripción del grupo de discusión y entrevistas, se muestran en el anexo correspondiente del capítulo 3.



A continuación se presenta el cuadro de participantes que aparecerán en el cuadro de matriz y registro de lexias, sólo se anexará su departamento para ubicar la relación que se tiene con la organización y/o el público usuario y la técnica en la que participó.

**Cuadro de participantes de grupo de discusión y entrevista.**

<b>Participante/ Actor</b>	<b>Departamento</b>	<b>Trata con gente externa</b>	<b>Técnica de participación</b>
1	Producción	No	Grupo de discusión
2	Producción – Maestrías	Sí	Grupo de discusión
3	Informática	Sí	Grupo de discusión
4	Producción – Institucional	Sí	Grupo de discusión
5	Ingeniería	Sí	Entrevista
6	Ingeniería	Sí	Entrevista
7	Producción – Especiales	Sí	Entrevista
8	Mediateca	Sí	Entrevista
9	Ingeniería	Sí	Entrevista

El procedimiento para el manejo de la información se dividirá en tres puntos, el primero es reconocer, una vez aplicadas las técnicas, la información recabada y será transcrita para su interpretación a partir de lexias o frases más significativas que reflejen el sentido y la percepción acerca de los tópicos lanzados y las preguntas según sea el caso.

Lo que se busca es entender el sentido con el que se dice, por lo que también se podrá hacer referencia del material videograbado en caso necesario para reconocer la intencionalidad de los discursos.

El segundo se realiza a partir del vaciado de las lexias a un cuadro, al que se le denominará matriz en la que se ligará el sentido que tienen los participantes, a propósito de los temas surgidos en el grupo, y los temas cuestionados en la entrevista, con esto se pretende definir una posición temática.

Por último, se refiere al compendio de los otros temas que hayan surgido a partir del interés de cada participante, es decir, lexias que no entren en una categoría reconocida por el grupo o como tema cuestionado.

Para realizar el análisis de la información recabada se realizarán dos posibles lecturas de interpretación tanto para el grupo de discusión, como para la técnica de la entrevista.

En el caso de grupo de discusión, la primera lectura se realizará de manera vertical, con la finalidad de identificar cuáles son los temas de relevancia que surgieron, a partir de las lexias identificadas por cada participante.

Esta lectura vertical de los participantes se refiere a la descripción del personaje, es decir, las representaciones de los grupos que representan y su visión de la organización, cómo se manifiestan de los temas, reagrupando diferencias y coincidencias de un tema en particular, se asoma la propia estrategia del participante.



La lectura horizontal reporta las incongruencias, contradicciones o actitudes, cómo está construido su discurso y el punto de vista que se tiene de la organización, se detecta que temas tuvieron mayor frecuencia o fue el tema dominante.

Por el contrario, para la entrevista la lectura se realizará más centrada por la propia concepción del individuo, y desde la percepción de cómo ven al otro.

La forma horizontal, será relevante ya que reporta cómo está construido el discurso, reflejando las congruencias del entrevistado, a propósito de un tópico. Puede identificar estereotipos, y descubrir su estrategia.

### **3.6 Resultados de las técnicas**

Como se mencionó en el apartado anterior se presenta el cuadro de contenido de la matriz, resultado del registro de las lexias obtenidas de la técnica cualitativa en grupo de discusión y entrevistas.

La matriz de registro presentará la visión de los participantes, sus percepciones, representaciones y diferencias de discurso de los empleados del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), la finalidad es consultar de manera directa la información obtenida durante la aplicación de las técnicas.

Cuadro de matriz Grupo de discusión y entrevistas (Adjunto)

### 3.7 Análisis de resultados

Como ya se mencionó, para el primer caso de grupo de discusión se trabajaron con cuatro integrantes, de los cuales tres de ellos pertenecen a un mismo departamento en diferentes proyectos, y sólo uno de ellos trabaja en el área de informática, que está relacionada con otros departamentos de manera directa en cuanto a servicios, y se identificaron con la numeración, 1, 2, 3, 4, participante/ actor.

Y los participantes entrevistados se identificaron 5, 6, 7, 8, 9, para el registro de sus respuestas, con la finalidad de incluir en la misma referencia de lectura a todos los actores.

Para este primer caso, a partir del tema detonante, se registraron en la matriz 34 variables, registradas en la matriz conforme los participantes fueron gatillando, sin embargo se realizó un reagrupamiento con un resultado de 16 variables, que cubrieron los temas alrededor de los cuales giró la discusión y las entrevistas.

#### Cuadro de variables reagrupadas

1	Cambio del Secretario de Educación Pública y relación de su permanencia en ILCE
2	Ingreso al ILCE
3	Se identifican con el ideario
4	Planeación y estructura
5	Selección de personal
6	Liderazgo de autoridades
7	Reconocimiento de su trabajo
8	Comunicación en ILCE
9	Distribución de trabajo
10	Ambiente laboral
11	Condiciones laborales, pagos, salarios
12	Usuarios
13	Proyección del ILCE y en ILCE
14	Certificación
15	Permanencia o cambio de trabajo
16	Otros



La lectura vertical de las categorías desarrolladas en el grupo de discusión, quedan registradas en la matriz, sin embargo cabe mencionar que por extensión y relación de temas para el manejo de la información se reorganizaron en 16 subcategorías que pretenden reflejar la percepción de los participantes, y bajo las cuales se trabajará el análisis de las técnicas e interpretación de los resultados.

1. La primera categoría reorganizada se refiere al cambio del Secretario de Educación Pública y relación de su permanencia en ILCE, y en ella la mayoría de las respuestas son afirmativas, ya que consideran que es bueno el cambio, no así para el participante 4, se sale totalmente de contexto al respecto de su respuesta pues considera que el ILCE está cerrado totalmente a cualquier expectativa de crecimiento.

Para el mismo tema en el caso de los entrevistados, la opinión está dividida, pues la mayoría se inclina a darle el beneficio de la duda, y hasta celebran el hecho de ser mujer, sin embargo los participantes 5, 8 y 9 buscan un equilibrio en cuanto a la entrada de la Secretaria a la SEP.

*Lexia: "Atractivo que una persona con una trayectoria no tan política, sino de bienestar social, tome las riendas de una secretaría tan importante".*

*"Tratándose de que la titular es una mujer, a mí en lo personal me da mayor seguridad en la institución y sobre todo en la secretaría...la permanencia de uno en un instituto...depende de tu desempeño laboral y profesional que tengas".*

2. El tema de su ingreso al ILCE y las diferentes administraciones, sólo respondieron dos de los cuatro integrantes del grupo de trabajo, y su tendencia es hacia el reclamo, tanto procedimientos como carencias; sin

embargo, el actor 2, cuestiona de manera muy categórica. En cuanto a los cambios que se detectan entre administraciones a excepción de participante 4, que dice que se encuentra en el 3er., mundo en cuestiones de televisión, porque el equipo está súper retrogrado, el resto considera que antes se trataba mejor al personal y se informaba de la planeación.

Por su parte, en los participantes 5, 6 y 9, no tomaron interés por dar respuesta alguna, y en cambio el actor 7 y 8 consideran que entraron creyendo en un proyecto que se ha ido transformando hasta llegar al olvido.

*Lexia: "Con Zedillo la televisión educativa, una herramienta política para legitimar el poder que se estaba haciendo en ese momento. El instituto cobra auge y se dan otras condiciones".*

*"Cuando yo llegué yo lo noté que era un buen trabajo, se relacionaba uno con personas del medio... y puede desarrollarse uno en otras áreas. Ahora ha fallado bastante...en trato, sea humano o trato de trabajo"*

3. El apartado de los objetivos o ideario no es considerado por parte del participante 1, 2, y actor 3 dicen no conocerlos, y el 4 se refiere a ellos calificándolos como inservibles junto con la estructura.

Para la entrevista el actor 5 y 9 no participan, el 6 no los conocía, el participante 7 se avergüenza de no estar de acuerdo conforme a lo que proyectan y 8 dice que están bien cuidados y los aprueba.

*Lexia: "Pasa de dos o nadie los conoce o quien los conoce se queda maravillado. Yo no conozco una persona que cuando entre le digan la misión, la visión y el objetivo del instituto es esto".*



4. En el tema de la planeación y estructura el actor 1 considera que cada quien trabaja por separado y no hay una buena estructura, el participante 2 solo hace mención en que en la estructura hay gente que nada tiene que ver con la televisión y no dimensionan su puesto, para el no., 3 la planeación es el problema fundamental y la estructura esta llena de conformismo y falta de ética.

Por último, el actor 4 menciona que las cabezas son las que no sostienen la estructura y por ende la planeación esta fracturada y no hay comunicación.

El entrevistado 5, no tiene aportación; el no. 6 dice que la autoridades están cerradas y no saben hacer televisión; para el 7 su percepción es que hace falta mucha comunicación para saber que se hace en ILCE; 8 menciona que sólo se da la comunicación a ciertos niveles y la estructura está fracturada y olvidada, solo se cuida la imagen al exterior; por último, el no. 9, dice que la estructura carece de atención en todo sentido y hay duplicidad de funciones que de eliminarse podría reflejar ahorros sustanciales, indicador muy importante de la ineficiencia comunicativa.

*Lexia: "La estructura, desde ahí viene el problema, llegan autoridades que no saben hacer televisión... entonces no lo toman tan enserio como debería de ser ....es una de las áreas primordiales del instituto... deberían llegar autoridades que conozcan que sepan a que se dedica el instituto."*

5. En cuanto a la selección de personal el actor 1, dice que no son atendidos mas que los recursos materiales; el no. 2 cuestiona la



asignación de puestos directivos de la gente cercan a él, porque se cumplen funciones que no tienen que ver con sus carreras. Para 3 y 4, el nepotismo obedece a la selección.

En el caso del no. 5 dice que no hay perfiles... ponen a una secretaria como subdirectora de producción porque es amiga de una directora, el participante menciona que se manejan a conveniencia y sin sentidos del trabajo que se desarrolla en ILCE, 6, 8 y 9 sin opinión.

*Lexia: "El nepotismo rige las relaciones laborales, si el productor no es amigo de la jefa. Así lo ves de descarado".*

6. Del liderazgo de las autoridades sólo participaron: entrevistados, no. 6 que dice percibir que la directora no está preparada para desarrollar su actividad, y marca favoritismo; el 7 dice que a pesar de conocer e identificar las carencias no hacen nada las autoridades por dar soluciones; el actor 8 no identifica si los directivos están o no preparados y, por último, el 9 dice que el director del Instituto desconoce totalmente el medio, y sólo se ha preocupado por otras cosas pero no por invertir en televisión.

*Lexia: "A la directora del área no la veo preparada para estar en ese puesto... persona muy obsesiva, muy manipuladora...debería de estar otra persona más preparada.... seguimos con los problemas de favoritismos".*

7. De la visión del trabajo y el reconocimiento el participante 1 y 2 no tocan en tema; el 3 dice que si se tiene un buen equipo lo saca aún con alfileres; el 4to., reitera se va a seguir en la misma dinámica sino cambian las cabezas.



Para el 5to., se siente a gusto de dónde y cómo está por su trabajo; 6to. y 7mo. no se sienten reconocidos de ninguna manera o forma; el 8vo. se siente reprimido y encasillado; el 9no dice que hay una mínima referencia de reconocimiento porque las autoridades saben de las capacidades de algunos, pero no los apoyan para crecer y desarrollarse.

*Lexia: "Siento que nuestro jefe no nos reconoce el trabajo que hacemos... ni con una palmadita de que bien lo haces felicidades ni en lo personal ni en lo profesional ni en el salario, de ninguna forma te lo reconocen".*

8. Para el tema de la comunicación, solo los entrevistados aportaron puntos de vista; por su parte el actor no. 5 dijo que no hay comunicación y si la hay es de manera informal; el no. 6 dice que no hay comunicación entre los jefes de haberla se enterarían de las carencias; el no. 7 no comentó nada; para el participante no. 8 sólo menciona que él sí tiene comunicación con su jefe inmediato; y el no. 9 dice que cada jefe debe buscar la comunicación y sensibilidad de las autoridades para con sus trabajadores.

*Lexia: "Si los jefes se comunicaran con el personal, ellos mismos supieran el problema que hay dentro, en todo ese recorrido de la comunicación se pierde...tiempo, dinero y esfuerzo... la comunicación es la base de todo".*

9. En cuanto al tema de la distribución del trabajo sólo participó el actor no. 3 que menciona que no hay que distribuirlo de manera arbitraria, y el no. 4 piensa que no se delegan los proyectos por falta de visión y se quedan concentrados.

Por su lado, el entrevistado 5 menciona que no hay buena distribución y que ya se le tomó la medida al jefe; por su parte, el 6 y el 7 no relacionan tema; y el 8 que siente que no valoran sus conocimientos; por último, el 9 considera que la experiencia y habilidad son elementos indispensables para distribuirlo.

*Lexia: "No hay buena distribución, al grado de que pues están los favoritos de lo jefes, están los enfermizos, están los que ya le tomaron la medida a los jefes, estamos los que nos queremos ver buena onda".*

10. El tema de ambiente laboral no es abordado por los integrantes 1, 2 y 3 del grupo; y el actor 4to., se torna sumamente molesto menciona que ya no es tolerable y lo califica de retrogrado.

Para la técnica de entrevista, el actor no. 5 dice que es monótono y agresivo por la desigualdad de distribución de trabajo; por su parte, el no. 6 dice que hay individualismo en el staff en general; sin embargo, es muy bueno en su equipo de trabajo y son muy unidos, siempre y cuando no toquemos el ámbito económico; el participante no. 7 lo percibe como indiferente a pesar de que llega a haber errores, y el no. 8 le gusta su trabajo y siempre dar algo más que un buen servicio, y el no. 9 dice que a veces es cordial pero también hay descontento e inconformidad para hacer el trabajo por las malas condiciones laborales de los empleados.

*Lexia: "Yo ya estoy como olla express a punto de reventar... en vez de un avance, es un retroceso, tras retroceso".*

11. En el tema de las condiciones laborales, pago y salarios, el actor 1, hace reflexión acerca de la anterior administración, pues se sentía protegido



en el aspecto económico, aunque tenía un desfase de un mes para recibirlo; por su parte, el actor no. 2 y 4 manifiestan indignación por el retraso de 10 meses de pago e incompleto y la negación al incremento de sueldo. El participante 3 no menciona nada respecto al tema.

El actor no.5 de la entrevista solo que recuerda las 2 únicas veces, durante 10 años, que a habido incrementos en el sueldo; para el no. 6 considera que el reconocimiento es importante, el salario es de miseria, y de manera muy molesta que ganan lo mismo que el personal de limpieza. Por su parte el actor 7, menciona que no hay motivación, no hay nada que impulse a la gente con esa buena paga a seguir trabajando.

El actor 8 dice que no hay motivación, no hay nada que impulse a la gente a seguir trabajando; y por su parte, el actor 9 se sale del tema y hace referencia a la imagen del Instituto como buena, considera que cumple con las expectativas en la parte de la elaboración o la prestación de sus servicios para la producción; sin embargo, considera que por fuera el trabajo es muy competido y escaso, por lo tanto en cuanto a los recursos económicos del Instituto se cuenta con ellos, pero realmente no han sido de la importancia de las autoridades el otorgarles un incremento salarial a los trabajadores.

En el tema referente a las condiciones laborales, el actor 1, comenta que la carencia le ha creado como una disciplina para organizarse y prevenirse; por su lado, el actor 4 se preocupa por descubrir la carencia del parque vehicular para que esté en buen estado, asegura que no tienen seguro y que representa un peligro para el Instituto, porque de tener un accidente se complicaría la organización.

El actor 5 hace referencia a que no hay prestaciones, no hay algo que de una seguridad...al grado de que mucha gente tiene que estar buscando trabajo por otro lado, el 6 percibe que el Instituto siempre está limpio... de seguridad, pues hasta cierto lado... no sabemos cuales son las zonas de seguridad... .

Para el actor 7, menciona que el ILCE no es seguro en el sentido de no contar con un contrato, no tenemos nada... su trabajo lo identifica como proyectos *free lance*...recibe una paga mensual segura y eso le conforta aunque no sea nada seguro.

Para el actor 8, se apega al concepto de higiene y hasta califica algunas áreas como pasillos limpios, ventanas, sanitarios, en cuanto a los equipos tecnológicos reconoce franca diferencia, porque en unas áreas tienen la mejor tecnología y en otras están batallando con máquinas obsoletas.

En este sentido el actor 9 hace una reflexión acerca del trabajo competido y escaso, y reconoce que aunque el ILCE cuente con recursos económicos, no han sido de la importancia de las autoridades el otorgarles un incremento salarial a los trabajadores.

*Lexia: "No hay prestaciones, no hay algo que te pueda dar una seguridad...al grado de que mucha gente tiene que estar buscando trabajo por otro lado".*

12. En el tema de usuarios, solo el actor 1 del grupo de trabajo hizo referencia a los profesores y alumnos no han visto la oportunidad, ni la



eficiencia de la herramienta que ahí se producen., ninguno de los otros participantes secundo el punto.

*Lexia: "Los profesores y alumnos no han visto la oportunidad, ni la eficiencia de la herramienta".*

13. Para el actor 1, la proyección del ILCE la considera como la cara que se da al exterior y la califica de muy buena por la tradición que tiene el Instituto.

El hecho sólo lo secunda el actor no. 8 y de una manera muy enfática ¡mmm!, dice que desde afuera lo ven bien, como una Institución con mucha fuerza en la educación... y no saben del cascarrón que pasa a dentro trabajando. Los participantes tanto de grupo como entrevistas no tuvieron participación

*Lexia: "La cara que se da al exterior es muy buena por la tradición que tiene el ILCE".*

14. Para el tema de certificación de calidad ISO 9000-2000 y sus resultados, el actor 3 califica de obsoleto, ya que dice que a nivel mundial es una certificación, y que no conoce a ninguna empresa que no la postulen para ISO... pues es un negocio que se amarra por 3 años, tienes la enfermedad y yo te doy la medicina.

Para el actor 4 la exclusión es lo único que ha recibido, pues considera que por decir lo que no, y ser free lance, ya no fue invitado a las capacitaciones, Los procesos son los mismos porque ni siquiera cambian, nada más les ponen códigos nuevos ¿y?

El actor 5 repite el apartado "...prestar mayor calidad de trato", pero considera que fue comprada la certificación, porque el director del Instituto es administrador, y piensa que está manejando el ILCE como empresa.

En la entrevista del actor 7 reconoce francamente que fue a los cursos, y sin embargo, no se sintió activo en eso.

Como última participación en el tema, el actor 9, considera que con la implementación... el Instituto tendría que observar detenidamente que para que se puedan tener ahorros en cuanto a la operación de lo que es toda la parte de la institución, es revisar la parte de reingeniería y ver las áreas, porque hay áreas en que se duplican exactamente las funciones, apuesta por el cambio.

*Lexia: "Yo no conozco a ninguna empresa que no la postulen para ISO... ya te amarró por 3 años, tienes la enfermedad y yo te doy la medicina".*

15. En cuanto a la permanencia o el cambio a otro trabajo, el actor 1, dice que si hubiera más oferta laboral en otros lugares, no solamente él, todos emigrarían a otros lugares; el actor no. 2 no tuvo participación.

El actor 3, considera con porcentajes que el 85 % de la gente que está en ILCE es por necesidad, luego porque le gusta, pues al no encontrar la gente se queda, considera que no existe un trabajo perfecto, pero no se incluye en el paquete de posibles emigrantes; el actor 4 se identifica con el planteamiento del actor 3 en su totalidad.



Sigo en el ILCE porque me gusta lo que hago...defiende muy seguro de sí el actor 5, sin embargo de haber posibilidad, cambiaría si se pudiera, considera que es un núcleo muy cerrado y no ha podido.

El actor 6 considera que se iría cerrado de ojos... pues el ILCE no le reconoce lo que sabe... si en otro lugar le van a reconocer y a dar un salario más acorde a lo que siente que puede merecer se va.

La conveniencia y lo económico... justifican la estancia del actor 7, porque mal que bien si ha sido seguro...y les es permitido tener errores y en otros lados no y su permanencia es por el sueldo que es mas o menos seguro. Del cambio de trabajo justifica su estancia en un círculo vicioso... por lo mismo que sabes que es seguro hay veces que ya no te mueves...por fuera si está difícil la situación...la ventaja es que te paguen a tiempo todo esto, aunque te estanques.

El actor 8, está contento con sus actividades y considera que a final de cuentas le gusta lo que hace y cómo se desempeña, además dice que no hay por fuera trabajo, considera que la gente por lo menos cada 15 días tiene un trabajo y un sueldo, y ese es en parte el conformismo de cada uno.

El actor 9 opina desde el punto de vista de los otros, y dice que ellos han buscado una estabilidad económica... con todo y que saben que el sueldo es bajo, aunque considera que reúnen el perfil con toda la experiencia de varios años atrás en lo que es la televisión.



*Lexia: "Me iría cerrado de ojos... aquí no te reconocen lo que sabes... si en otro lugar me van a reconocer me van a dar un salario más acorde a lo que yo siento que puedo merecer si me voy".*

16. De la categoría otros el actor 1 comentó el tema de la televisión educativa, considerándola como una herramienta política para legitimar la labor que estaban haciendo en el sexenio pasado.

El actor 2 comentó el tema las identificaciones, ya que no proporcionan ninguna para presentar, o algún oficio.

Para el actor no. 3 no se explica porque el proyecto de las Salas EVA'S, que es un proyecto tecnológico, se los quitaron, y se lo dieron al área de producción...considera que eso fue bastante raro.

El tema de Vázquez Mota es para el actor 6 una petición para que ponga personal capacitado dentro del instituto, a alguien que sepa a que se dedica el Instituto... y cuestiona la implementación del plan de austeridad.

Por último el actor 9, hizo la reflexión de identificarse con el ILCE, en la parte del desarrollo tecnológico y la implementación de nuevos proyectos. Lo considera un reto como profesional de poder ir creciendo sobre todo en las tecnologías y sobre todo en el manejo de éstas y la implementación de éstas en lo que es el Instituto.

Para cerrar el apartado es importante comentar la lectura horizontal que se obtuvo de los actores que participaron tanto en grupo de



discusión como en entrevista, a continuación se realiza el registro por participante.

De esta manera y por las representaciones identificadas se puede decir que el actor 1 del grupo de trabajo, trata de no asomar demasiada información aunque se percibió que sí la tenía, es sumamente discreto en su discurso y muy expresivo con sus manos, aunque usa demasiados tecnicismos para comentar calificativos.

Defiende mucho la parte de tecnología educativa como herramienta, y la hace su palabra de manera institucional, aunque da a entender que está resignado, se representa orgulloso de pertenecer al ILCE.

Por su parte, el actor 2 sólo asume el papel de trabajador resignado, un hacedor de videos, aunque es muy pausado el discurso, es realista, práctico, contundente, franco, directo y abierto. Espera reconocimiento de las autoridades, y critica de manera directa que le llegue el trabajo.

El actor 3 no abre su visión más allá de su departamento, es introvertido cuando arranca comentario, sin embargo, al tratar de justificar en paralelo, en la dinámica, es sumamente directo en los comentarios, se comportó de una manera realista arrojando demasiada información, pues fue demasiado explícito y eso ayudó a gatillar más polémica sobre todo con el actor 4.

Por su parte, el actor 4 siempre se mostró con una timidez para hablar, sin embargo, una vez que inició participación se mostró muy sincero, persistente, estable, en su discurso, se fue adaptando a los comentarios de los demás y de manera práctica siempre defendió su posición y sus reclamos.

En la sección de entrevistas el actor 5 marcó siempre una línea de descontento, que mantuvo de manera paralela hacia su justificación de estancia en ILCE, pues fue coherente a pesar de sus contradicciones de planteamientos, pero siempre lo justificó en otros nunca en él, pues se siente orgullosa y parte del Instituto.

El actor 6 siempre defendió su indignación por el trato que les dan a él y sus compañeros, está molestó con la institución porque no se preocupa por reconocer sus conocimientos, se siente muy delegado y al margen de lo que pueda significar pertenecer a la organización.

Por su parte, el actor 7 se mostró muy apático hacia la organización, pues la ve como un salvoconducto momentáneo que le ayuda a subsistir de manera cómoda, no se identifica con ninguna parte del ideario, es muy coherente su discurso a partir de que reconoce que su posición de free lance lo expone a las decisiones de los directivos.

El actor 8, por su parte, también defendió de manera constante su posición, para él, la coherencia está marcada por la actividad que realiza, disfruta su trabajo y está contento con el servicio que presta a los usuarios, es muy social, cooperativo, y siempre está dispuesto a ayudar.

Por último, el actor 9 siempre fue constante en su discurso, marcando una línea institucional, que justifica con el desempeño laboral



y profesional de los trabajadores, se nota poco sensible a sus compañeros y sus demandas, se siente parte del Instituto sobre todo por los principios de compromiso que considera ha establecido.

*Lexia: "Salas EVA'S, es un proyecto tecnológico... y de repente le dicen a informática que ya no la va a llevar, ahora es de producción...eso fue bastante, bastante raro".*

Cabe mencionar que "el grupo se constituye por individuos, y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos".<sup>97</sup>

Por lo anterior, se puede decir entonces que de los hallazgos reconocidos se identificaron los siguientes grupos, a partir de cómo perciben sus representaciones. En ese sentido es que se clasificó a las categorías que a continuación se presentan.

FREE LANCE		HONORARIOS FIJOS INSTITUCIONALES
<b>GRUPO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ACTORES</b>
Free lance	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identifican con la organización</li> <li>Molestos con la institución</li> <li>Solidarios con sus compañeros</li> <li>Demanda de reconocimiento, pago y capacitación</li> <li>El lazo que los une a la organización es económico</li> <li>Desmotivación por sus actividades</li> <li>No reconocen capacidad de las autoridades</li> <li>Permanencia temporal</li> </ul>	<p>1, 2, 4, 6, 7</p> <p>No se identificó ningún líder</p>

Cabe hacer mención que del grupo de free lance existe el antecedente de ser considerados como la disidencia dentro del departamento de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, ya que son el único grupo que de existir oportunidad se manifiesta con

<sup>97</sup> Olmsted, M.S. , El pequeño grupo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963



las autoridades, pero que refleja su malestar en el desempeño laboral de sus actividades.

GRUPO	CARACTERÍSTICAS	LIDER
Honorarios fijos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican con la organización</li> <li>• Están incómodos por la condiciones laborales</li> <li>• Enmarcan individualismo de actividades</li> <li>• Demanda de reconocimiento, pago y capacitación</li> <li>• El lazo que los une a la organización es por compromiso de hacer su mejor esfuerzo</li> <li>• Cuestionan las capacidad de las autoridades</li> <li>• Reconocen importancia en el desempeño laboral y profesional que se tenga</li> <li>• Reflejan sentido de permanencia y optimismo por el cambio</li> </ul>	Actor 5 , 8 y 9

Es importante destacar que para el segundo grupo, sólo uno de sus integrantes pertenece a la estructura formal de la organización y, sin embargo, se adhirieron a él, dos de los empleados que al igual conviven con gente externa por ser áreas de servicio, lo que hace suponer que la visión institucional la implementan de manera permanente.

Cabe mencionar que los hallazgos identificados pertenecen a "a un grupo secundario de tiene un objetivo, pero no es común, es externo al grupo, tiene origen en la división del trabajo".<sup>98</sup>

<sup>98</sup> Idem



La estrategia de los grupos es manifestar sus necesidades, y es precisamente la escasez de recursos lo que los coloca en una misma posición, aunque cada uno defiende su percepción, se debe estar conciente de que si uno gana, el otro pierde, por lo que los coloca en una estrategia de ganar – ganar. Aunque como se ha visto, no hay canales de negociación, por lo que “todos pierden”.

Haciendo un recapitulado de la importancia de reconocer al otro ser humano que establece la comunicación, la reflexión se apega al modelo de Habermas que considera el modo de vida y la época del actor (individuo).

Como se mostró en el punto de teoría, se compone de CO-TERRANEOS y CO-TEMPORÁNEOS, su cambio se realiza generacionalmente, porque cambian horizontes, panoramas culturales, que como ser humano se tienen dependiendo del momento en que este en el mundo.<sup>99</sup>

A pesar de ello, es muy fuerte la recapitulación que se hizo de administraciones pasadas, que a pesar de que cubrían del todo sus expectativas, se preocupaban por reconocer el trabajo, elemento de gran valor para el pasado y demanda en el presente.

Sin embargo, al compartir un espacio CO-DADO, es decir, todo lo que se comparte con los miembros de nuestra generación, se convierte en referentes, es una manera de hablar de lo generacional y de la diferencia, la técnica cualitativa cobra fuerza pues de esa manera se justifica el reconocimiento de las percepciones registradas.

---

<sup>99</sup> Modelo comunicativo de Habermas

Por lo tanto, compartir referentes permite establecer comunicación con el otro, según Habermas, ésta es la razón por la cual se tiene pertenencia a diferentes grupos; el modo de vida permite que los seres humanos se relacionen con los demás, no se agota con una generación ya que los referentes marcan el momento.

Para las representaciones identificadas, el segundo tipo de acción es la que orienta a tener el poder, destacando que en ésta acción si hay determinación por el papel del otro, es decir, aquí se puede justificar la búsqueda del reconocimiento de las autoridades, tal vez de manera inconciente se busque fama y cobrar poder dentro de la organización.

Explicar comunicativamente la actitud de cada participante, el modelo de Habermas menciona al mundo dramático, en este caso el empleado siempre está actuando, construye sus propias representaciones para los demás, como auto-es escenificaciones desde su interior del actor, con lo que comparte lo que es interiormente su sentir de manera auténtica.

Los participantes están sujetos al mundo normado, significa que la conveniencia del ser humano, está sujeta a otro ser humano y a reglas buenas o malas, en el caso de todas sus condiciones laborales. Esta acción busca que el ser humano se identifique, sea parte de y se integre, es decir, debe integrarse con otros para pertenecer a la comunidad.

Apegándose al modelo comunicativo de Habermas, puede decirse que la técnica aplicada, grupo de discusión y entrevista detectó que no hay igualdad, que hay autenticidad, es decir, no se pretende engañar al otro.



La pertinencia se impuso, al recabar la información, es decir, respeto a las reglas, y se debe considerar que toda acción tiene reglas, el problema es que si no se hacen explícitas se cae en la impertinencia.

Para llevar a cabo la comunicación, es necesario entrar a estrategias de negociación, lo que se negocian es la escasez de recursos; cuando no se sabe negociar "todos pierden" y se pierde cuando se imponen las lógicas. Saber determinar la negociación como algo provechoso, es saber perder algo, para ganar en otra cosa.

Es importante destacar que la comunicación en ILCE, no está bien establecida, pues de llevar a cabo, sólo se da a ciertos niveles, y la gente se entera por comentarios informales, lo que hace suponer no se usa bien y se convierte en un problema para la organización.

Pues por un lado, los puestos estratégicos están asignados a empleados que no cumplen perfiles, actitudes y actividades acorde a la necesidad de la organización, porque no la conocen y no se preocupan por establecer vínculos que los acerque a ella, viven en la evitación, desperdiciando los pocos canales de comunicación y cuidando que el otro no reconozca su falta de capacidad para su desempeño.

Como lo menciona Abraham Moles "la comunicación es el elemento para generar la eficiencia, es decir, hacer más con menos costo", en ese sentido habría que aprovecharse la competencia comunicativa, es decir, la diversidad de grupos que conforman la organización con el firme propósito de analizar y configurar una planeación que permita sanear los procedimientos, pero sobre todo la apatía de aquellos que tienen puestas sus expectativas en el cambio.



Este paso abrirá la oportunidad de distinguir las diferencias que el estudio cualitativo permitió conocer, para acercarse a los integrantes de la organización ILCE, poner la comunicación en los términos de quien lo necesita para desempeñarse en una organización habitable, que reconozca que sus integrantes son seres humanos y que apuestan a una estrategia de ganar – ganar, aunque sea en el plano del reconocimiento.

Si se retoma la definición de comunicación como una coordinación de acciones, se puede decir que es la única acción que coordina acciones, por lo tanto, se puede considerar que comunicarse sin acciones elevará los costos de la organización, planteamiento digno de reflexión para aquellos que dirigen al Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

Se debe reconocer que en la organización no hay comunicación, pues las autoridades no establecen vínculos de acuerdo, es decir, no toman en cuenta a sus trabajadores, no los reconocen, lo que enmarca una carencia de estrategia, que se pueda traducir en negociación, es ceder para ganar en algo, las voluntades de los seres humanos que constituyen la organización, punto que se retomará como elemento de la propuesta comunicativa que se presentará en el capítulo 4.

"Toca entonces a los comunicadores organizacionales organizar una propuesta comunicativa tan amplia como para que todos se sientan integrados y respetados, entender como son y proponer...", actividad que se realizará en los apartados del siguiente Capítulo.



## Capítulo 4

### El comunicador del futuro

#### 4.1 Crisis y quiebre en el ILCE

**E**n el presente apartado, se concentra la suma de los diagnósticos y metodologías aplicadas al objeto de estudio del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, (ILCE), realizando un recorrido desde el entorno, examinando la estructura, identificando el funcionamiento y reconociendo al verdadero y complejo signo de la cultura, el ser humano, figura esencial y generadora de representaciones y subculturas que influyen en el funcionamiento y determinaciones de la organización.

Tomando como base los diagnósticos realizados con anterioridad, se mostrará la parte teórica y reflexiva de la cultura organizacional, su definición, reflexión y propuesta de intervención comunicativa para su futura aplicación, a partir de la

interpretación de los factores culturales, cartografía, e interpretación del tipo de cultura que existe de ILCE.

Como parte final se realizará una propuesta de intervención comunicativa, sustentada en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, con la finalidad de buscar un equilibrio entre estos elementos, mediante estrategias que busquen crear condiciones directas e indirectas entre los diferentes actores, grupos, culturas y subculturas, representadas en ILCE con un solo fin, lograr mediar y acercar espacios y representaciones para establecer a la comunicación.

Para entender las diferentes etapas por las que atraviesa la estructura de una organización, el cómo, el dónde y el por qué se detonan y administran los problemas, es necesario conocer la percepción, las realidades y a los individuos y grupos que la componen.

No se debe olvidar que una de las tareas fundamentales de la organización es generar comunicación para sus agremiados, es decir, un ambiente laboral habitable, pero tampoco que quienes en ella laboran, como el caso particular de los comunicadores organizacionales, que tienen como compromiso planear y desarrollar herramientas comunicativas que brinden alternativas en donde se sientan integrados a todos por igual.

Se recordará que en el caso específico de nuestro objeto de estudio, ILCE, su estructura se apega al modelo administrativo de la escuela clásica, esto es, su principal eje de desarrollo está en la función y la estructura misma de la organización, y su tarea está enfocada al logro de metas y objetivos reflejados en la productividad (Capítulo 3), ignorando con esta acción o actitud, la presencia o ausencia misma de sus empleados.



Este comportamiento de la organización ha provocado inestabilidad e incertidumbre y desconcierto de sus empleados, quienes perciben e interpretan de manera diferente la realidad que se genera en el Instituto, es decir, la subjetividad de los seres humanos que habitan la estructura, hace gala de presencia.

Por está razón es que las organizaciones pueden entrar en un proceso de crisis, entendiendo el concepto inicial como "... momento decisivo de un negocio (organización), grave y de consecuencias importantes...".<sup>100</sup>

"Por otro lado, toda crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión..."<sup>101</sup>, "...se concibe como un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: importancia, proximidad e incertidumbre... ".<sup>102</sup>

Es importante marcar la distinción entre el concepto crisis, definido anteriormente, y quiebre.

Se puede considerar como "... la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos..."<sup>103</sup>, en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas, en el caso de las organizaciones se caracteriza por ser cualquier interrupción en el flujo y no previsto por la acción.

La coherencia entre el hacer y el decir marca el sentido de responsabilidad, pues por un lado, el comunicador tiene su fuerza y compromiso en la palabra, es decir, cuando uno habla se está comprometiendo.

---

<sup>100</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/Andrade.html>. Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Razón y Palabra. Septiembre – Noviembre 1996.

<sup>101</sup> Idem

<sup>102</sup> Sturges, David. "Communication through crisis: a strategy for organizational survival.". Management Communication Quarterly. Vol. 7, No. 3 Febrero de 1994. Pag. 298. Sage Periodical Press. Thousand Oaks, Cal.

<sup>103</sup> Pérez Dávila, Jaime. "El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. Cuadernos del colegio de educación y comunicación. ENEP Acatlán. Número 1, volumen 1, año 1. Octubre 1997

Como lo menciona Fernando Flores "... *la expresión manifiesta un compromiso de acción futura y la inquietud primaria... si la promesa será mantenida o no*"<sup>104</sup>. Por lo tanto, el quiebre es una ruptura en cadena y propicia la conciencia de la situación que antes no se veía, conduciendo a adaptaciones de circunstancias, es decir, capacidad para enfrentarlo.

Para lograr alcanzar una interacción eficiente, las capacidades y habilidades comunicativas cobran un papel determinante que logra cumplir el objetivo, así, el hecho de hablar, escuchar, leer deben presentarse en condiciones óptimas.

En este sentido una de las cualidades principales del comunicador es la capacidad de saber escuchar, mediante ella, al hablar de comunicación permitirá medir los dos aspectos más importantes del mundo: lo objetivo y lo subjetivo.

"Una organización es inviable si deja fuera el recurso esencial, el humano, y su característica esencial, la subjetividad".<sup>105</sup>

Sin embargo, no hay que olvidar que esta subjetividad también se encuentra en la cultura que cada uno de los individuos y grupos que conforman la organización, esto es, representaciones, actitudes, valores, reflexiones.

Hablando de una organización habitable, el ser humano requiere de escenarios propicios para comunicarse (intención), y lo importante es que se sienta a gusto en la posición en la que se encuentra, aquí un elemento identificable y de importancia es el estado de ánimo, ya que es de consideración para lograr la comunicación.

---

<sup>104</sup> Flores, Carlos. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.

<sup>105</sup> Presentación Power Point, "El comunicador del futuro". Camacho Roque, Urso Martín. Sin publicar Febrero 2007.



El estado de ánimo tiene que ver con actitud, refuerza los valores que tienen arraigados cada uno de los integrantes de una organización de manera individual o grupal, y que en muchas ocasiones determinan el sentido de pertenencia a la organización, es decir, sentirse incluidos en ella.

En este sentido las variables mencionadas gatillan el evento en particular de las organizaciones, pues al entrar en un proceso de quiebre, se entra en un proceso de declinación, en donde la organización no tiene la capacidad de respuesta que se ajuste a las necesidades de la estructura, provocando una reacción inmediata al no contar con antecedentes que ayuden a salvaguardar situaciones.

Es decir, se está inmerso en un mundo en donde convergen cultura y organización, o dicho de otra manera, cultura organizacional, pero también actitudes de sus integrantes.

Es aquí en donde el estudio aplicado a las diferencias cobra mayor importancia, pues al reconocer "al otro", su parte cualitativa, abre la posibilidad de identificar necesidades, reconocimientos y establecer una propuesta comunicativa, labor que debe ser cumplida por el comunicador organizacional.

Para las organizaciones, el acuerdo y el compromiso suelen presentarse posteriores a los quiebres, o previo a el, ya que de alguna manera, es importante de defender una manera coherente, administrando el conflicto, pues como se mencionó en el capítulo 3, este lleva a otro y a otro y a otro.

### **4.1.1 Paradigma del control**

En este sentido cabe recordar que la organización ILCE da mayor énfasis a la función y tarea, su estructura fluye de manera vertical descendente, tal como lo sustenta la propuesta de Taylor, organización rígida, una forma centralizada, unidireccional e impersonal de trabajar con sus agremiados.

"El antiguo modelo solo elabora y administra mensajes como un operador de medios, cuya principal función es crear y difundir imagen"<sup>106</sup>, el razonamiento de la organización está en realizar las tareas con mayor beneficio de manera mecánica o automática, aspecto que continúa rigiendo hoy por hoy el proceder de muchas organizaciones y empresas mexicanas.

No se distingue la diferencia, y en su lugar se anteponen los medios masivos de comunicación, cuya función es institucional, en donde el receptor no es distinguido, sólo es considerado como un dato duro, un número que engrosa la estadística, es el blanco de la conveniencia del emisor.

### **4.1.2 Del control hacia la propuesta del consenso**

Romper en este paradigma encamina la importancia y actividad del comunicador organizacional, apoyar a reconocer a la parte complicada y sensible de que está constituida la organización, los seres humanos, es decir, sensibilizarla y humanizarla.

En este sentido es que se presenta la trascendencia de organización y comunicador, pasando del control al consenso.

---

<sup>106</sup> Presentación Power Point, "El comunicador del futuro". Camacho Roque, Urso Martín. Febrero 2007



Es importante marcar las diferencias de uno y otro, el primero que se justifica desde "...el paradigma antiguo del individualismo estadounidense"<sup>107</sup>, que mantiene sin reconocimiento la importancia del ser humano; el consenso por su parte, se distingue por ser la parte cualitativa, se da por acuerdo unánime y utiliza el debate como medio para lograr los fines a través de propuestas e ideas.

El reto para el comunicador y la comunicación organizacional, es por lo tanto, no el reconocimiento de un paradigma deteriorado, sino establecer estrategias que se enfrenten de manera significativa a la convergencia, y detecten todas aquellas señales que lleguen del medio ambiente, la cuestión es no perder de vista los lazos que hay dentro de una organización, es decir, pasar del control al consenso.

Cabe recalcar que la comunicación no sólo se da a través de la palabra, sino también de las acciones que los diferentes actores llevan a cabo. En ese sentido, el acto del habla, es lo esencial para el análisis de la comunicación y la organización, entendido como discurso, hablado o escrito de la cotidianidad.

Fernando Flores plantea que dentro de una organización, la comunicación y la administración juegan un papel de trascendencia para administrar los quiebres.

En este sentido el comunicador organizacional debe sensibilizarse para escuchar y comprender, para sincronizar el entorno que genere la propia organización, en función del reconocimiento del otro mediante el acuerdo.

Si se considera que a partir del compromiso es posible administrar el quiebre, entonces se reconoce que el comunicador organizacional debe establecer acuerdos y compromisos, y generar canales y habilidades en sistemas abiertos.

---

<sup>107</sup> Lodge, George. Administrando la globalización en la era de la interdependencia, Panorama editorial, México, 1996



### 4.1.3 La trascendencia de la comunicación y cultura

No hay que perder de vista que lo que se dice tiene un valor, palabra y comunicación son un acto de habla que conllevan un compromiso, y en ese sentido el habla es el acto mínimo de comunicación necesario para que funcione la interacción comunicativa dentro de la organización, abriendo brecha en el camino hacia el consenso.

Pero para llegar a este acto concreto, la comunicación, el comunicador, debe procurar establecer un periodo significativo de sensibilización con los actores, es decir, un proceso de enculturización, para que se lleve a cabo un cambio parcial.

El nuevo planteamiento es como retomar al ser humano a partir del acto del habla, es decir, de la comunicación, y en este sentido los posibles escenarios, razón por la cual se considera que una organización nunca está terminada, siempre está en movimiento.

El señalamiento apunta hacia el futuro comunicativo, es decir, en la necesidad de construir una mejor comunicación dentro de la organización, tarea que deberá asumir el comunicador organizacional, a través del consenso y el compromiso.

Se debe de trabajar con la comunicación que debe articular y guiar la acción social e informarse para tomar decisiones, es decir, con un "modelo innovador: controla una variable dentro de un proceso complejo de producción; impulsa la actividad; tiene una estrecha vinculación con las otras variables organizacionales"<sup>108</sup>.

El comunicador no trabaja de una manera aislada, sino dentro de un sistema, ya que debe de atender la complejidad, pluralidad y diversidad funcional de la organización, al proponer soluciones comunicativas.

---

<sup>108</sup> Presentación Power Point, "El comunicador del futuro". Camacho Roque, Urso Martín. Febrero 2007



En este sentido, puede considerarse como cultura organizacional, a aquello que los seres humanos están propiciando, es decir, factores humanos que influyen en el rendimiento, desenvolvimiento y funcionamiento de la organización, la parte más subjetiva (incluye la cultura).

Lo importante es modificar el comportamiento organizacional, es decir, ganar del factor humano su voluntad, compromiso y la disponibilidad para llegar al consenso, la lealtad y a su vez determine su grado de actuación total, parcial, o la nulifique.

Para llegar a dicho fin Flores menciona que el diseño es un conjunto de prácticas, cuyo propósito es anticipar los quiebres, por lo que el comunicador debe de tener prudencia al hacer uso de el, es decir, debe tener la capacidad de prever y tener visión de ver hacia a delante.<sup>109</sup>

Al realizar el diseño del equipamiento, el comunicador debe tener todo previsto para poder trabajarlo, equipo computadoras, los medios, infraestructura.

En el diseño de la implementación, el comunicador debe de tener mayor competencia y proponer un proyecto organizacional.

Una de las herramientas más importantes para el comunicador, define Flores, es la competencia comunicativa, la manera de exteriorizar las propias expresiones y responsabilizarse de la red de compromisos que se adquiere, se debe recordar que cuando uno habla se está comprometiendo.

En lo que se refiere a la red de conversaciones, dice que cuando una empresa se está comprometiendo a algo, y al lograr alcanzar el compromiso, debe haber una en donde sus integrantes deben formar parte de una red de conversaciones para poder llevar a cabo los propósitos planteados.

Esta red de conversaciones es importante porque precisamente ahí es en donde el comunicador organizacional puede condensar, lograr incluir y llegar a los demás,

---

<sup>109</sup> Flores, Carlos. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.

mediante diferentes formas y dinámicas de trabajo que incluye en pequeñas células intercambiando puntos de vista, que se irán agrandando para platicar sobre un mismo tema.

Se busca entonces, intercambiar opiniones, el objetivo es que todos participen bajo ciertas condiciones como la honestidad, la sinceridad, la claridad etc.

Todo esto debe de ponerse en juego, pero se debe de platicar con las personas de una manera previa, hay que prepararlas, como se menciona en la organización habitable, la organización se reconoce como una red de conversaciones.

Dentro de las relevancias que tiene la red de conversaciones en las organizaciones es que, a través de ellas se pueden detectar problemas como fallas comunicativas, cuellos de botellas, atrasos en los cuales se puede comenzar a trabajar para evitar que se convierta en un conflicto.

Sin embargo, es importante entender que al pedirles opinión a los demás, es sólo una forma de hacer llegar información para que se puedan tomar decisiones por parte del que pregunta.

Es importante destacar que tomar una opinión y una decisión, no es una misma cosa, son tiempos diferentes, que no son contrarios sino que forman parte de lo mismo.

Para el comunicador organizacional es importante distinguir que tipo de decisiones se pueden tomar y en dónde puede intervenir y en dónde no.

Por lo tanto, se cuidar que la organización abandone el antiguo esquema del control y conduzca a sus agremiados hacia el consenso, tiempo en el que el comunicador podrá proponer y/o diseñar propuestas específicas y acorde a las necesidades internas y externas, acercándose mediante la vía del compromiso, el



consenso y la lealtad<sup>110</sup> (ganar voluntades), sin dejar de reconocer, lo que se hace bien, lo que se podría hacer mejor, lo que se hace mal o no se hace o lo que dañaría al Instituto.

Por lo anterior, se puede decir que el comunicador debe abrir sus capacidades y habilidades, y lograr equilibrar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, diseñando y aplicando estrategias comunicativas, basadas en un diagnóstico y en un conocimiento profundo de la organización, pero sobre todo en la sensibilidad de reconocer al ser humano y la comunicación como factores generadores de mediación.

## **4.2 La aplicación metodológica en la comunicación organizacional: mapa cultural, caracterización de la organización y recursos culturales**

Ruiz Olabuénaga menciona que cuando no se logra controlar a las empresas ni dar una respuesta posible a la racionalidad, surge entonces el principio de nacionalidad.

Por lo tanto, la nacionalidad afecta, modifica y establece a la cultura laboral, y las organizaciones son la fusión e integración de varias culturas y subculturas. "La complejidad de los efectos que la cultura tiene sobre el funcionamiento de la organización ha llevado a que se emprenda la búsqueda de la empresa perfecta".<sup>111</sup>

El autor menciona que una organización perfecta, es aquella que puede ser eficaz, competitiva y productiva, por lo que "la empresa es excelente",<sup>112</sup> cuando se basa en la efectividad, cuando "la cultura es fuerte",<sup>113</sup> pues se sustenta en criterios

---

<sup>110</sup> Idem.

<sup>111</sup> Ruíz Olabuénaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Universidad de Deusto.

<sup>112</sup> Idem, pág. 216

<sup>113</sup> Idem. Pág. 217

culturales y "la cultura de gerencial",<sup>114</sup> en donde el gerente toma la figura de líder y guía de la cultura dentro de la organización, bajo diferentes modelos.

El modelo funcionalista la cultura se presenta como una variable interna, es un factor de control y eficacia, supone su manipulación o cambio, cumple funciones simbólicas, identificadoras e instrumentales.

El segundo modelo es el de la orientación crítica, se caracteriza porque identifica los grupos que son benéficos o nocivos a la organización, se inclina a reconocer la variedad existente de culturas y la existencia de subculturas que ayudan o minimizan a la organización; por otro lado, estudia la interacción que se establece entre esas subculturas que emergen desde la base y busca la diferenciación como motor de la organización.

### **4.2.1 Mapa cultural**

Por lo tanto, la cultura en una organización, como en el caso de ILCE, se identifica porque es en donde entran en juego las subculturas y emergen desde las bases, porque es la suma de éstas, de una manera organizada y efectiva.

Para conocer la sistematización de la información dentro de la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio, se realizará el diagnóstico, y se hará uso de las herramientas comunicativas, para conocer las características de los grupos, actores y funcionamiento del ILCE, con las propuestas de los autores Ruiz Olabuénaga, Horacio Andrade y Jaime Pérez con su cartografía, categorías y factores culturales.

A continuación se presenta el mapa cultural que identifica las características de los grupos y subculturas del objeto de estudio en ILCE.

---

<sup>114</sup> Idem



## MAPA CULTURAL

Grupos	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razón de su existencia actual
<b>Cuaterros (Iluminación)</b>	Este grupo se llama así, pues dentro del grupo de trabajo en el que se desenvuelven, Estudios de Grabación, sus compañeros los consideran como personas problemáticas e impulsivas por contradecir siempre las instrucciones para realizar sus labores.	Este grupo inicio con una sola persona de estructura y posteriormente debido a necesidades de trabajo se contrató 3 personas más, una de Honaza y 2 de Free lance. Dentro de ellos existe un líder, persona con experiencia en su ramo, pero conflictiva, en forma aislada las otras personas se comportan como colaboradoras y con entusiasmo para realizar sus funciones, una de ellas es impuntual y en ocasiones falta sin importar la magnitud del servicio a realizar.	Realizan su trabajo en forma eficiente pero con cierto descontento, ya que por ser de estructura (2), tienen que cumplir con un horario establecido, mientras que los de Free lance acuden a sus labores solamente cuando tienen llamado, por lo tanto constantemente manifiestan su desacuerdo por diversas razones, exigen las condiciones de los de honorarios, contando ellos con diversas prestaciones y mejores salarios. Sus compañeros consideran que ellos pueden hacerles llegar información porque los consideran chismosos.
<b>Incomprendidos (Staff A)</b>	Dentro del área de Ingeniería y con producción, constantemente manifiestan inconformidad por razones de carga de trabajo, bajos salarios, compensaciones, y porque alguno de ellos llega tarde ó bien falta a trabajar sin avisar, al recibir llamadas de atención, asumen el papel de víctimas aunque fallen en sus actividades..	Este Staff es el que cuenta con mayor antigüedad en el Instituto, son técnicos con mucha experiencia, pero con poca habilidad para desempeñarla, sin embargo por la misma falta de empleo en el mercado de la televisión han preferido permanecer en el Instituto.	La mayoría de ellos son gentes con edad avanzada y han optado por permanecer en el ILCE, con todo y sus inconformidades que manifiestan, además que correrlos al instituto le representaría un alto costo, por lo tanto los sigue manteniendo y no tiene el menor interés en despedirlos, ya que los gastos de operación son mínimos por concepto de sueldos.
<b>Buena Onda (Staff B)</b>	Este staff lo conforman técnicos con experiencia y edad avanzada, pero también gente muy joven en el medio, por su misma naturaleza de saber que son personal free lace, los hace gentes muy dispuesta al trabajo y existe un gran compañerismo en su grupo.	Debido a las necesidades de la Dirección de Producción y convenios del Instituto se tomo la decisión de contratar otro staff, el cual se logro integrar con disponibilidad y compañerismo dentro de su mismo grupo apoyándose en cada una de sus funciones como grupo.	Es el staff que tiene mayor capacidad de respuesta a las necesidades que se presenten. Actualmente, a pesar de que existe poco trabajo por tratarse de inicio de año y sobre todo de sexenio, se pretende conservarlo por un tiempo considerado en lo que se obtiene más servicios en los estudios ó bien en caso de despedirlos se integrarían algunos de ellos en el otro staff.
<b>Los Isaías (Portátiles)</b>	Este grupo lo integran 3 equipos de portátiles, son 6 técnicos en su mayoría se han formado dentro del Instituto. Existe un líder Isaías (camarógrafo), que por lo general al querer apoyar a su grupo los envuelve y confunde con respecto descontentos y demandas. Normalmente llegan tarde a sus llamados, pues acuerdan con personal de producción horarios según su conveniencia, por lo que generan conflicto por los requerimientos que su área solicita y no cumplen.	De acuerdo a los diferentes convenios del ILCE, se requiere del servicio de grabación en diversas locaciones, por lo que este grupo cumple con dicha función, son técnicos dispuestos a realizar sus labores no importando las condiciones que les proporciona el Instituto en cuanto a salarios y prestaciones por ser personal de free lance que realizan en ocasiones jornadas de hasta 12 horas sin recibir pago alguno por concepto de tiempo extra.	Actualmente el trabajo es bajo como cada inicio de año, la mayoría llevan más de 8 años laborando para el ILCE y por lo tanto no pretenden liquidarlos por el momento, ya que el salario que perciben es bajo y no representan mayor carga al presupuesto.

Grupos	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razón de su existencia actual
<b>Exquisitos (Postproducción)</b>	Este grupo de trabajo lo conforman 4 personas del área de Ingeniería, las cuales por las mismas necesidades de la Dirección de producción cuentan con un horario establecido, lo que les permite poder contar con otro trabajo en otra institución. El trabajo que desarrollan es, en cierta forma especializado (exquisito), y a la vez cómodo y relajado, ya que la misma gente de producción les permite ciertas concesiones y ellos a la vez corresponden permitiendo retrasos en la hora de entrada a la sala sin reportarlo en la bitácora de servicio.	De acuerdo a los requerimientos de los programas, son necesarios dentro de la organización ya que en esta área es en donde se proporciona el toque final de todo programa que va al aire, así mismo se maquila el vestido de pantalla de los canales que administra el ILCE a través de la Red Edusat. Es personal que no tiene conflicto alguno con áreas, staff, equipos portátiles o producción. Por esta área pasa prácticamente todo el personal de producción, pues ahí se trabaja el programa final o master, por lo tanto se filtra todo tipo de información, comentario, chisme o rumor del ILCE.	Apenas hace un par de años se adquirió equipo para realizar este trabajo especializado, por lo tanto se podría prescindir del servicio de al menos 1 de ellos, ya que el equipo con que se cuenta por ser de tecnología actual, es más robusta, versátil y por lo tanto más veloz, sin embargo la gente de esta área ha demostrado lealtad y compromiso con la Institución en el desarrollo de sus funciones además de no ser conflictivos, sino dispuestos a los requerimientos del trabajo, llevan laborando dentro del ILCE entre 8 y 10 años, por pronto no existe interés de la institución de despedirlos.
<b>Los Hermanos (Almacén técnico)</b>	Esta área la conforman 2 personas, que cubren turno matutino y vespertino, se encargan de proporcionar los equipos periféricos para las grabaciones, transmisiones y grabaciones en locaciones con equipos portátiles, realizan su trabajo en forma eficiente (uno de ellos), la otra persona es una gente mayor de edad que tiene laborando en el Instituto 10 años y desde entonces si se le solicita algo responde que no cuenta con este material en el almacén, olvida constantemente dar el llamado al personal asignado a los servicios y predica constantemente su religión con sus compañeros.	A pesar de tener ciertos errores en el desarrollo de sus funciones, son gente comprometida con el trabajo, y sobre todo puntuales en sus horarios de entrada y que conocen perfectamente las funciones y necesidades del almacén, así como cada uno de los equipos y accesorios que lo conforman.	Por lo pronto no existe interés alguno de la JUPASE en prescindir de sus servicios ya que por lo mismo que son únicamente 2 personas que realizan este trabajo y que son diversas las necesidades de las producciones, sería complicado que lo desarrolle una sola persona.
<b>Los pinkys</b>	Este grupo toma su nombre pues la jefa de unidad se hace llamar Pinkye, así firma, se presenta y se reconoce. Agremia a lo selecto de la JUPASE, directora, subdirectora y apoyo administrativo, todos ellos quienes repiten sus esquemas de comportamiento.	Este grupo llega con el sexenio anterior, y desde entonces ha permanecido por compromisos políticos, pues la hermana de la jefa de unidad fue alta funcionaria del gobierno federal.	Actualmente el ILCE está en transición y espera de cambios, pues los compromisos políticos no han definido rumbo y el grupo sigue operando aunque con política de puertas abiertas, aunque trabaje implementado sólo presión (control).
<b>Intocables</b>	Estos son empleados de base del área de producción, esto les da el resguardo de emitir juicios de todo y de todos, lo conforman secretarías, apoyo administrativo, animación, su misma posición los hace sentirse seguros e intocables administrativamente.	Este grupo inicia actividades prácticamente porque son los que han sobrevivido a recortes y recontrataciones, tiene como mínimo de trabajar 10 años en ILCE, son personal de base que cuentan horarios establecidos y todas las prestaciones de ley.	A pesar de que han cambiado de directivos, ellos conocen los procedimientos y la información que se genera del departamento en cuanto a servicios y requerimientos, por lo que han logrado permanecer de manera continua.
<b>Las chillis</b>	Su nombre hace referencia a su estado natural de ánimo, ya que siempre están transmitiendo su pesar familiar.	A pesar de no contar con especialización laboral, han apoyado a la parte administrativa del departamento y conocen su funcionamiento.	En el área de producción, ellas cubren las funciones como comodines de actividades, son funcionales para las necesidades de la dirección



Grupos	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razón de su existencia actual
<b>Los vestidos de pantalla</b>	Uno de los pocos grupos especializados, ya que ellos se encargan de conceptualizar la imagen corporativa y audiovisual que el instituto manejará en los canales, a lo que se le llama vestido de pantalla.	Este grupo surge con la necesidad de contar con personal especializado que no cobre mucho por su conocimiento y trabajo mensual.	Ellos están por un sueldo mensual, sin prestaciones, y por llamado de servicio.
<b>Notisep</b>	Su nombre es el mismo del proyecto de la SEP del sexenio pasado, en donde se realizan notas informativas de actividades relacionadas con la educación, y que son transmitidas los sábados por canal 22 a televisión abierta.	Este es el equipo de producción que ha permanecido más, ellos son el contacto directo con el entorno de la SEP, y son quienes dan avisos, tip's e información de primera mano.	A pesar de llevar varios cambios entre sus integrantes, es el proyecto que la SEP, sigue.
<b>El resto</b>	El nombre se justifica porque aquí está todo el personal free lance del departamento de producción y que de alguna manera sólo realiza su trabajo y se va.	El departamento de producción está constituido por personal de base, honorarios fijos y free lance, es en este último en el que se justifica su constitución, ya que es el grupo que mayoritariamente trabaja por ciertos tiempos y se va a otros llamados a lugares diferentes.	Es la base que sostiene la producción de programas educativos, ya que la organización no tiene ningún compromiso laboral.

En el siguiente anexo se presenta el cuadro de cartografía de los grupos y la relación que establecen entre ellos, su cultura y subcultura dentro de la organización.

Los 12 grupos detectados en la cartografía están vinculados por participar en el proceso de producción de programas de corte educativo en ILCE, su interacción comunicativa está definida por relaciones como la: conflictiva, de amistad, intereses, competencia, diplomática, autoritaria, envidia y la laboral.

Cabe mencionar que la relación laboral es la más frecuente y determinante entre todos los grupos; las segundas en importancia son interés y diplomacia pues entre los grupos cubren sus deficiencias laborales al respaldarse en una estrategia de buenas intenciones.

Las relaciones de amistad, conflicto, envidia, competencia y autoritaria, median las interacciones entre los grupos y subculturas del objeto de estudio y compensan de alguna manera el trato diario que se establece entre ellos por ganar terreno en su escenario de desempeño.





## 4.2.2 Caracterización de la Cultura Organizacional

Horacio Andrade hace referencia a la manera en como se enfrenta la organización a los momentos de cambio o toma de decisiones, los elementos que intervienen y la clasificación de la cultura organizacional que se aplica "...de acuerdo a su grado de fortaleza y funcionalidad".<sup>115</sup>

Basa su planteamiento en la consideración y reconocimiento de las culturas, subculturas, y los valores que la organización dice tener.

Menciona que la subcultura trabajadora es ignorada y es sobre ella que se toman decisiones, por tal motivo es necesario conocer que tipo de cultura tiene la organización, las variables que se presenten en las características serán cruzadas para mostrar el resultado final.

Para ILCE la cultura es débil disfuncional, pues los significados que reproduce en sus empleados, son pocos significativos, por lo tanto la heterogeneidad en el comportamiento y la percepción de la realidad es prácticamente nula, y una vez que se haya presentado crisis en la organización los empleados se muestran "... desorientados, y por lo tanto, responden reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubieran podido aprender".<sup>116</sup>

A continuación se esquematiza en un cuadro las características de ILCE, en cuanto a su nivel de cultura organizacional.

---

<sup>115</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/Andrade.html>. Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Razón y Palabra. Septiembre – Noviembre 1996.

<sup>116</sup> Idem, pág. 3

### MATRIZ CULTURAL

	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos significados compartidos</li> <li>-Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>-Desorientación</li> <li>-Reactividad</li> <li>-Cultura como obstáculo</li> <li>-Terapia intensiva</li> <li>-Dirigir acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Significados compartidos</li> <li>-Resistencia al cambio</li> <li>-Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li> <li>-La cultura como grave obstáculo</li> <li>-Vencer la resistencia</li> <li>-Cambio radical conductual</li> </ul>
Funciona	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos significados compartidos</li> <li>-Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>-Pragmatismo</li> <li>-Cultura como obstáculo</li> <li>-Orientar</li> <li>-Crear significados compartidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Significados compartidos</li> <li>-Percepción homogénea y realista</li> <li>-Acciones concentradas y planteadas de antemano</li> <li>-La cultura como recurso</li> <li>-Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores</li> </ul>

#### 4.2.3 Factores culturales en ILCE

Como ya se mencionó con anterioridad, para iniciar el desarrollo del presente apartado, es importante destacar al factor que influyen en el comportamiento de la organización, el ser humano.

Para saber y conocer hay que preguntar la razón por la cuál reaccionan de determinada forma los grupos que conforman a la organización ILCE, pues todo esto está ligado a intereses, aspiraciones, ideales, sistemas de valores, emociones, costumbres, tradiciones, modos de vida, que en la realidad es lo más difícil de controlar.

Aquí la estrategia o propuesta de intervención comunicativa, es la pauta para poder cambiar el sistema de valores, emociones, comportamiento, impresiones o representaciones, este apartado se desarrollará como parte final del presente Capítulo.



De los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales, identificados por el autor Jaime Pérez, se presenta una selección de los que se apegan a las características del ILCE y el objeto de estudio del presente trabajo.

### CUADRO DE FACTORES CULTURALES

Factor	Existe Sí / No	Explicación	Fortaleza/ Debilidad	Propuesta
Socialización y enculturización	No Existe	Los valores que pudieran compartirse no los contempla ILCE en su ideario, no se preocupa por su construcción identificando las necesidades de las bases trabajadoras.	Debilidad	Se necesita crear un proceso de socialización y enculturización, para establecer "dotar de identidad" <sup>117</sup> a los empleados del ILCE, para que se puedan integrar valores y se le dé un sentido a la organización.
Misión	Sí existe	La falta de interés de las autoridades por integrar a los empleados dentro de sus programas de formación y capacitación para el desarrollo de sus proyectos tanto para las diversas instituciones nacionales como internacionales, hacen inválida la propuesta. Mientras este valor de gran importancia, no se promueva, no se podrá concebir o justificar que la organización cumpla con su misión y mucho menos que se conozcan los objetivos.		Implementar una fase dentro del proceso de enculturización para sensibilizar desde las bases, considerando su percepción del entorno laboral, para que la reconozcan y la adopten.
Visión	Sí existe	ILCE defiende el liderazgo internacional en cuanto al desarrollo de aplicaciones y soluciones educativas de tecnología, sin embargo, no se preocupa por capacitar a su gente y mucho menos de informarla de lo que se pretende hacer, hacen un ejercicio masivo de memorización.	Debilidad	Sensibilizar a la base de lo que se pretende y hacer que compartan el mismo interés por la organización, además de conocer lo que tienen que hacer para lograrlo de manera general, y lo que pueden ganar de manera particular.
Conocimiento	Si existe	El cúmulo de experiencias y la contratación de especialistas así como el laboral de los empleados, permiten la transmisión del conocimiento de manera informal, ya que en ILCE, no se proporciona actualización, capacitación, reconocimiento, ni proporciona las condiciones para generar nuevas propuestas.	Debilidad	Reconocer la experiencia de las bases, proporcionarles capacitación, actualización, medios y espacios para poder realizar propuestas alternativas para la mejora de mecanismos de trabajo, desarrollo y profesionalización.
Liderazgo	No existe	La incongruencia es permanente dentro de los actores que dirigen al ILCE, no hay una figura que identifique o promueva la cultura organizacional, por lo tanto la gente se siente sin respaldo, desmotivada ni pertenencia a la organización o cohesión alguna.	Debilidad	Sensibilizar a los directivos, de primera instancia, a fin de que se logre el compromiso de escuchar y comprender a los empleados, generando un grado de confianza y respaldo para lograr el consenso entre las bases.

<sup>117</sup> Idem. pág. 21



Factor	Existe Sí / No	Explicación	Fortaleza/ Debilidad	Propuesta
Rito organizacional	Si existe	Uno de los pocos incentivos que se presenta para el personal de ILCE, que se realiza desde hace 7 años, es un viaje en junio a Acapulco, en donde el trabajador puede llevar hasta 5 miembros de su familia y paga el 25% del costo total. Su preparación logra una cohesión momentánea que refuerza el ánimo pero sobre todo la identidad de grupos en el Instituto.	Fortaleza	Aprovechar el viaje y dirigir ciertas actividades para enculturizar y socializar información, actitudes e interacción comunicativa entre los empleados.
Tótem	Sí existe	El ILCE por si mismo representa el Tótem para todos los grupos en la organización, "es el objeto simbólico que representa el interés común" <sup>118</sup> <sup>119</sup> el simple hecho de laborar en el, justifica el contrato psicológico y la carencia de prestaciones, ya que la mayoría se siente a gusto de pertenecer al instituto.	Fortaleza	Aprovechar el reconocimiento del Tótem ILCE, para sensibilizar a las bases mediante reuniones mensuales pequeños procesos de enculturización y sociabilización para que mediante este proceso se logre modificar las representaciones que se tiene y llegar al reconocimiento por consenso.
Comunicación	No existe	Paradójicamente el instituto es de comunicación, sin embargo, carece de su implementación, pues "orienta una actuación o un comportamiento" <sup>120</sup> , no se realizan tareas específicas como la de conducir, enculturizar, adaptar o articular propuestas o acciones.	Debilidad	Establecer y promover la interacción comunicativa Comunicación eficiente, mediante el reconocimiento de las actividades asignadas, para tener personal capacitado, motivado y entrenado para generar un cambio de actitud que repercuta en un mejor desempeño laboral

#### 4.2.4 Aproximación a la cultura en ILCE

Durante el desarrollo del objeto de estudio del presente trabajo, el ILCE se ha venido presentando con sus características, definiciones, conflictos y representaciones, es decir, todos los elementos que lo caracterizan.

<sup>119</sup> Idem, pág. 41

<sup>120</sup> Idem, pág. 45



Sin embargo, es importante mencionar a la sistematización de lo que se conoce de ellos, esto es, el diagnóstico cultural, todo lo subjetivo y representativo que encierran los seres humanos que constituyen a la organización.

Aquí el factor humano es el que destaca la importancia en la cultura organizacional, la reflexión entonces se encamina en como "potenciar su desempeño"<sup>121</sup> laboral, sin olvidar tratar el mejoramiento de la organización a través de una solución comunicativa que articule la cohesión, el consenso y el reconocimiento.

Acerca de la cultura el autor Gareth Morgan plantea que "... son modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario... para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas... diferentes modos de vida".<sup>122</sup>

Por lo anterior, se puede definir a la cultura organizacional como aquella que se constituye por todos aquellos factores humanos que influyen en el desenvolvimiento, rendimiento y funcionamiento de una organización, estableciendo cohesión entre el factor cultural y el factor humano.

Para el ILCE, el objetivo perseguido es entonces lograr integrar o empatar los factores culturales y al ser humano, es decir, sus representaciones y emociones "que influyen notablemente en la organización... es uno de los componentes más importantes de toda la cultura".<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Pérez Dávila, Jaime. *Recursos Culturales de la Organización*. Grupo editorial Iberoamérica. Abril 1998, 83 pp.

<sup>122</sup> Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*, p. 100. México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998

<sup>123</sup> Pérez Dávila, Jaime. *Recursos Culturales de la Organización*. P. 15. Grupo editorial Iberoamérica. Abril 1998.



Muestra de ello son los factores organizacionales que determinan el hecho de que la organización no termina de concretarse, por lo que siempre tiende a enfocar sus esfuerzos para alcanzar dicha finalidad.

Si bien se ha venido planteando que el ILCE presenta una paradoja que separa su coherencia institucional, al tener una falta de comunicación con sus empleados, pues como se recordará en el Capítulo 2, los datos duros y la aplicación de técnicas ayudaron a reconocer la repercusión y el impacto del costo económico y psicológico dentro del proceso de producción: el hecho es hacer consiente al Instituto que la falta de comunicación tiene un precio que se debe pagar.

La inconsistencia entre el compromiso de lo que dice con lo que hace, demerita su palabra como la figura interna entre sus empleados, sin embargo, es importante destacar que por si mismo se constituye como tótem, razón por la cual se presenta de manera constante los quiebres organizacionales, es decir, rompimientos de una rutina que no está ni siquiera marcada.

Al romperse la aproximación, lo que se ha deteriorado o lo que obstruye la comunicación, genera entonces el quiebre y la crisis entra como punto de cambio y solución al conflicto al no darse la interacción de los actores comunicativos.

Lo anterior conduce a reconocer a la comunicación como el método de mediar, compensar o administrar el quiebre organizacional, cambiar estrategias y darle un giro a lo establecido para modificar comportamientos y ganar voluntades.

Por lo tanto, se busca re articular la comunicación, a través de las prácticas comunicativas, para mejorar a la organización, mediante las habilidades comunicativas tanto orales como escritas.



Hablar de comunicación, hace referencia al desarrollar, habilitar y se reconoce la potencialidad de que los actores sean capaces de establecer compromisos, a través del lenguaje, y que se cumplan en acciones.

Por tal razón la posibilidad de que los actores de ILCE, sean capaces de establecer compromisos a través del lenguaje y compartirlos con las acciones supone, que la red de conversaciones se convierte en una red de compromisos y por lo tanto la red de compromisos se convierte en una red de acciones.<sup>124</sup>

A partir de la identificación de los recursos culturales que distinguen al Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), es posible llegar al último punto del presente trabajo, realizar la propuesta de intervención comunicativa que apoye y contrarreste el quiebre organizacional, aspecto que se abordará en el siguiente apartado.

### **4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa**

#### **Plataforma estratégica:**

El ILCE, al igual que muchas organizaciones mexicanas, está expuesto todos los días a enfrentar quiebres, crisis o conflictos en su estructura, para ello debe valerse de estrategias de apoyo que permitan administrarlos mediante las habilidades comunicativas como escuchar, hablar y comprender las diferencias que desarrollan los seres humanos que la habitan.

---

<sup>124</sup> Flores, Carlos. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.



En este sentido, se considera al acto mínimo de comunicación, el habla, como elemento indispensable para motivar acciones y compromisos en las dinámicas a aplicar.

Las redes de conversación es una herramienta que busca condensar, lograr incluir, retroalimentar, reconocer y llegar a los demás a través del consenso, es decir, incluir a las diferentes culturas, estableciendo comunicación efectiva basada en las capacidades de escuchar y hablar.

El objetivo es ganar voluntades que se reflejen en una organización productiva y una comunicación efectiva, entendiendo a esta como la suma de la interacción de individuos que establezcan un consenso para lograr compromisos en una organización habitable.

### **Problemática detectada al sistematizar la información:**

Después de haber aplicado diferentes técnicas de investigación como la observación, cuantitativa, cualitativa, grupo de discusión y entrevista, fue posible detectar la problemática organizacional del ILCE, como objeto de estudio, de ésta manera se detectaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen tanto en estructura como en funcionamiento.

La lectura de las herramientas (técnicas) utilizadas abrió la posibilidad de conocer las necesidades que los empleados demandan del ILCE, su percepción y visión acerca de la organización, así como las demandas concretas de una mejor posibilidad de desarrollo profesional, reconocimiento, mejoramiento laboral y capacitación traducida en oportunidad de crecimiento que se presentan a continuación.



## CUADRO FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 50 años de trayectoria reconocida como organismo internacional</li><li>• Los empleados gustan de pertenecer a la organización.</li><li>• Organización autosuficiente.</li><li>• Implementación del uso de la tecnología.</li><li>• Producción de material audiovisual.</li><li>• Pionero de proyectos tecnológicos.</li><li>• Reconocimiento del sector educativo.</li><li>• La carencia le ha creado una disciplina para organizarse y prevenirse.</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No hay comunicación.</li><li>• No hay capacitación.</li><li>• No hay planeación.</li><li>• No hay motivación.</li><li>• No hay reconocimiento laboral.</li><li>• Improvisación del trabajo.</li><li>• Mala distribución de trabajo.</li><li>• No hay profesionalización de los empleados.</li><li>• Falta de liderazgo.</li><li>• Personal desmotivado por falta de pago y reconocimiento.</li><li>• Equipo técnico obsoleto.</li><li>• La organización se exime de toda responsabilidad laboral.</li><li>• No hay selección de personal.</li><li>• Duplicidad de funciones.</li><li>• Falta de ética.</li><li>• No se conoce el ideario.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen pública reconocida.</li><li>• Habilidad de atraer a nuevas organizaciones para hacer uso de nuevas tecnologías.</li><li>• Comunicación vía satélite y modelo a reproducir en otros países.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación o desvío de presupuesto hacia otra institución pública.</li></ul>

Proyecto: Hábitos laborales, comunicación y retroalimentación.

Etapas de sensibilización de los empleados del ILCE en el área de producción.

Nombre: **"ILCE, tecnología, vanguardia y comunicación al servicio de la humanidad"**

Corto plazo: Promover la interacción comunicativa entre los empleados del departamento de producción, para evitar conflictos en el proceso de producción.

Mediano plazo: Promover que los actores del departamento de producción establezcan una comunicación eficiente, mediante el reconocimiento de las actividades asignadas, para lograr una satisfacción propia y de la organización.

Largo plazo: Lograr tener al personal capacitado, motivado y entrenado para generar un cambio de actitud que repercuta en un mejor desempeño laboral.

Meta: Implementar nuevos procedimientos y/o políticas que apoyen la falta de comunicación en el departamento de producción de la Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, a fin de lograr un eficiente desempeño laboral en el proceso de producción.

Justificación: Al lograr establecer una comunicación eficiente con el personal de producción de la Jefatura de Unidad de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, se logrará reducir los costos psicológicos y de operación en la organización, así como el mejoramiento del ambiente laboral, que la conducirá a ser una organización altamente productiva y legítimamente humanizada que reconozca las diferencias entre sus integrantes.

**Políticas o normas de acción:**

- Promover la importancia que tiene la comunicación entre los empleados del departamento de producción a fin de establecerla de manera eficiente (Por una verdadera comunicación).
- Capacitar a los empleados dentro de la organización para que tengan un mejor desempeño laboral en sus diferentes áreas.
- Organizar talleres de interacción comunicativa bajo tópicos específicos de interés para el trabajador (considerándolo el beneficiario), en donde se expliquen las actividades de cada grupo formal de trabajo y la importancia que tiene su actividad para la organización.



- Establecer canales y/o medios que puedan ser utilizados entre el departamento de producción, ingeniería y dirección de producción, para generar la comunicación directa y que sean conocidas las diferencias por parte de las autoridades.
- Organizar reuniones mensuales con los empleados de las diferentes áreas de producción, para evaluar las problemáticas frecuentes del mes y contrarrestar las fallas operativas (laboral).
- Generar propuestas, resultado de las reuniones, para proporcionar elementos que subsanen problemáticas detectadas en el proceso de producción.
- Dar difusión e información de los objetivos de la organización, así como los procedimientos, a fin de tener informada a la comunidad.
- Establecer mecanismos para dar a conocer los procedimientos administrativos vigentes en la organización.
- Transmitir de manera inmediata, los procedimientos al personal de nuevo ingreso en cualquier área del departamento.

Estructura: El ILCE cuenta con la Unidad de Desarrollo Organizacional (Capítulo 2, organigrama), que administra y atiende a todo el personal del Instituto, a través de enlaces establecidos por los diferentes departamentos que conforman el ILCE.

La propuesta abarca reestructurar la organización desde sus bandos medios hasta sus funcionarios de mayor nivel, para lograr obtener una disminución considerable de costos administrativos y salariales dentro de la organización, delimitando las funciones de cada una de sus áreas para hacerlas más eficientes y con esto evitar la duplicidad de funciones en los diferentes niveles de los funcionarios, y lograr alcanzar una mejor comunicación en la organización.

Del mismo modo reorientar sus actividades a atender las diferentes áreas en la parte organizacional, a fin de establecer y promover la comunicación y flujo de información entre los empleados por área.

Funcionamiento: En este sentido es indispensable la reorganización y redefinición de funciones y actividades de las diferentes áreas, en este caso, la Jefatura de Producción Audiovisual y Salas EVA'S, para evitar la desinformación que se genera a través de ella, logrando establecer una comunicación eficiente.

No es necesario crear una nueva área, sino por el contrario darle una buena dirección a la existente, para lo cual se propone nombrar un contacto de retroalimentación que concentre peticiones y sugerencias de manera anónima y las canalice a la Unidad de Desarrollo Organizacional, la intención es realizar la detección oportuna de problemáticas y conflictos y dar soluciones a corto plazo (mensualmente).

#### **4.4 Estrategia de Comunicación:**

##### **Mensaje institucional:**

*"ILCE, vanguardia humana en comunicación educativa y tecnología"*

##### **Metas del mensaje:**

Reconocer que el ILCE tiene un fuerte capital humano que genera, utiliza, comunica y transforma la experiencia en tecnología educativa.

### **Sentido del mensaje:**

Proyectar ser una empresa altamente productiva y tecnológica pero sobre todo legítimamente humana, al darle relevancia al reconocimiento de los empleados se propiciará la interacción comunicativa con las autoridades y el sentido de permanencia y lealtad al Instituto.

### **Proceso comunicativo:**

La propuesta toma el camino de presentar estrategias que buscarán sensibilizar a los directivos de primera instancia a fin de que se logre el compromiso de escuchar y comprender a los empleados en referencia al entorno que genere la propia organización, mediante una red de conversaciones entre cada grupo y en combinación posteriormente con ellos.

Establecer acuerdos y compromisos, y generar canales y herramientas comunicativas aplicables a habilidades en sistemas abiertos.

El contacto de retroalimentación, que concentre peticiones y sugerencias de manera anónima y las canalice, será el hilo conductor entre las áreas implicadas (mensualmente).

Lo importante es modificar el comportamiento organizacional, es decir, ganar del factor humano su voluntad, compromiso y la disponibilidad para llegar al consenso, la lealtad y a su vez determine su grado de actuación total, parcial, o la nulifique.

Cuando una organización se está comprometiendo, y al lograr alcanzar el compromiso, debe de establecer una integración en donde sus integrantes deben formar parte de una red de conversaciones para poder llevar a cabo los propósitos

planteados, es decir, ser coherente entre lo que dice y lo que se hace con el compromiso adquirido.

Es importante porque precisamente ahí es en donde el comunicador organizacional puede condensar, lograr incluir y llegar a los demás, mediante diferentes formas y dinámicas de trabajo que incluyen pequeñas células intercambiando puntos de vista, que se irán agrandando para platicar sobre un mismo tema.

### **Públicos:**

El público al cual se pretende llegar es el interno, por lo que la propuesta va en el sentido de comunicación interna, en donde los implicados se describen a continuación:

- JUPASE – Dirección de producción, Subdirección de Producción, Subdirección de Ingeniería.
- Dirección – Depto. De Producción: 1) Free lance, 2) Honorarios, 3) Base.
- Subdirección de Ingeniería: 1) Equipos portátiles, 2) Estudios, 3) Almacén, 4) Post producción.

### **Aproximación:**

- Reuniones y/o pláticas informativas, para sensibilizar y exponer problemáticas, peticiones o demandas de interés común o por tema, con un moderador que puede ser nuestro interlocutor o mediador que lleve y canalice los mensajes a su destino.
- Temporalidad: mensual (primer lunes de mes)
- Duración: 1 hrs. a 1'30 hrs.
- Horarios dentro del trabajo.

### **Medios y productos comunicativos:**

- Herramientas: Presentaciones power point (proyectar con cañón), planes y orden del día impresos.
- Trípticos por área y actividades.
- Talleres con dinámicas pertinentes con temas de interés común.
- Documentos en Word: Que contengan soluciones a problemas específicos (taller).

### **Distribución:**

- Correo electrónico (Dar de alta un personalizado por empleado).
- Mediante el líder (coherente y reconocido – compromiso con sus compañeros, disponibilidad para las reuniones).
- Pizarrones informativos (se les dará un contexto de acercamiento y vinculación con la comunidad).

### **Evaluación/Retroalimentación:**

51% aprobación en consenso de reunión de 4 a 5 representantes por grupo (cada uno de ellos debe de llevar el acuerdo con su grupo).

### **Alcances:**

- Arrancar y poner en marcha la interacción comunicativa entre los miembros de la JUPASE.
- Intercambiar información vigente y anticipada, para hacer participar a los integrantes.
- Que la participación tenga el beneficio de la capacitación.



- Establecer comunicación con otras áreas que intervengan en el proceso, a fin de que haya retroalimentación de actividades (Miscelánea informativa – responsable: Subdirección de Producción).
- Involucrar a recursos humanos para que supervise el pago puntual.
- Implicar a servicios generales para que se realicen actividades de recreación absorbidas por ILCE.

**Limitantes:**

- Disposición del personal de asistir a las pláticas.
- Éxito de las pláticas para seleccionar al responsable (Objetivo 5 responsables 1 por cada área).
- Actitud de participación.
- Establecer dinámicas de trabajo, acuerdo y orden, antes, durante y después de las reuniones.
- Elaborar minuta con los puntos relevantes.
- Compromiso, actitud y participación de los empleados.

**Plan de Comunicación:**

**Presentación:**

A pesar de que el ILCE es una Institución dedicada a la comunicación, ésta no se lleva a la práctica de manera formal, y de establecerse no existe algún indicio de que se realice retroalimentación, detonante que ayudaría a reconocer la participación de los trabajadores en la organización, sentirse parte y reconocidos por ella.



Esta ausencia de interacción comunicativa genera la necesidad de implementar mecanismos de participación en donde los empleados sean incluidos y su participación reconocida por los directivos, a fin de sensibilizarlos y lograr una interacción comunicativa entre los actores de producción.

**Objetivos:**

- Proyectar ser una empresa altamente productiva y legítimamente humanizada.
- Establecer pláticas informativas de las actividades que deben desarrollar, a fin de sensibilizarlos en el papel que juegan en la organización y dentro del proceso de producción.
- Propiciar flujos de información que generen actos comunicativos entre los diferentes actores implicados en el objeto de estudio de la organización.
- Promover el cambio de mentalidad para reconocer que el ILCE es una organización de servicio público.

**Políticas de comunicación:**

- Proporcionar respuestas de reconocimiento que el empleado demanda para generar la motivación en su desempeño laboral.
- Dar información necesaria a los empleados acerca de sus servicios, actividades e importancia que desempeña dentro de la organización.
- Realizar la difusión de los canales que se establecerán como medios de comunicación a fin de lograr la interacción comunicativa y la retroalimentación.

Vocabulario rector: Comunicación, Comunicación interna, Información, Interacción comunicativa, Retroalimentación, Motivación, Servicio.

**Programa Interno:**

Proponer mecanismos que induzcan establecer la comunicación entre los actores del departamento de producción para lograr consensos, reconocimiento y retroalimentación, respetando la diversidad entre los miembros para lograr una organización habitable.

**Producto Comunicativo:**

Los temas de discusión más sobresalientes y puntualizados, serán reportados en un documento estilo minuta, quedando registradas las peticiones e información que se generen en las reuniones.

El documento extraído se hará llegar mediante los canales antes mencionados y se le dará gran relevancia al pizarrón informativo, en el cual se les dará un contexto de acercamiento y vinculación con la comunidad, para colocar los resultados de las reuniones mensuales.

Es importante destacar que las reuniones serán realizadas en alguno de los estudios "A" (medidas 12 x 8 mts), o "B" (9x8 mts), según sea el caso. La utilización del estudio "A", lo justificará alguna reunión con el departamento completo que consta de 120 empleados.

Durante la misma se acomodarán las sillas correspondientes a manera de semicírculo para ayudar a la integración de los diferentes asistentes.



Se les recibirá con un pequeño snack, que estará disponible para el número de personas asistentes, que tendrá un costo aproximado de \$30.00 pesos por persona.

Para la presentación se utilizarán herramientas como cañón, la pared blanca del ciclorama (tamaño de una pared de 4x5 mts.), como pantalla y la presentación power point, además de proporcionar el material impreso para seguir la información de las diapositivas.

Por otro lado, al realizar las reuniones con grupos de trabajo pequeños (50 personas), se hará uso del estudio "B", bajo las mismas condiciones y características.

Y una tercera opción para establecer la interacción comunicativa es el auditorio del Instituto, que cuenta con capacidad para 30 personas, un podium, pantalla, cañón, y la posibilidad de establecer videoconferencia con otras salas de características similares.

La utilización de los espacios lo determinará, el número de participantes, no así la característica del grupo en particular, por lo que todos están incluidos en el uso de los medios según su necesidad.

De esta manera se podrán concentrar los diferentes puntos de vista de las áreas, que componen el departamento de producción, y se podrá llegar a un consenso de discusiones plasmado en un compromiso formal que se hará llegar a manera de producto comunicativo, utilizando el acercamiento de los empleados a las autoridades para sensibilizar y provocar la retroalimentación entre actores comunicativos.

Como ya se mencionó dentro de los apartados de públicos, distribución, aproximación, medios y productos, se hará llegar a los actores del departamento el

primer miércoles posterior a la reunión, a fin de que se procuren reflexiones de fin de semana.

**Proceso comunicativo:**

Se propone establecer una red comunicativa, que será la pieza clave para gatillar la interacción de manera grupal, reconociendo las diferencias, demandas y capacitación a fin de cambiar la mentalidad de servicio de los empleados y ganar voluntades una vez que se sientan reconocidos por la organización, reflejándose en un mejor desempeño laboral.

La implementación de la propuesta de intervención comunicativa, permitirá introducir elementos que fueron reconocidos y sugeridos por las bases trabajadoras y sus diferentes formas de percibir la realidad laboral y personal en ILCE.

Queda solamente abrir la brecha de comunicación y sensibilización por parte de los directivos para reconocer que la organización no es la estructura, ni su funcionamiento, sino sus empleados que se desarrollan en un hábitat inmerso de seres humanos y no de máquinas, y que es su compromiso proporcionar los medios para cubrir las necesidades de los trabajadores para desarrollarse en una organización habitable que tenga la capacidad de reconocer las diferencias.



## Conclusiones

**D**espués de varios meses de investigación es necesario tratar de conjuntar las experiencias y las vivencias adquiridas. Este trabajo de reflexión es una tarea que requiere de horas para recordar cada detalle. Por el momento, se darán algunos avances de las reflexiones más inmediatas que fueron recolectadas durante el proceso de investigación en sus diferentes etapas, que se realizó bajo diferentes modelos de análisis como el de introspección, entorno, estructura, funcionamiento y comunicación y cultura.

1. Permitió conocer y analizar su trayectoria, así como sus diferentes altas y bajas de la Organización, desde su creación, hace 50 años hasta la actualidad, realidad que la coloca a la vanguardia tecnológica en materia de educación. Aún cuando es del conocimiento de las autoridades, que la infraestructura con la que se cuenta para realizar los trabajos de producción de programas educativos, es en su gran mayoría obsoleta, lo que pone en riesgo latente las grabaciones y transmisiones tanto propias, como de convenios con otras instituciones.

2. Dada la importancia que significó, para el Instituto, la Certificación obtenida recientemente de la norma Internacional de estandarización de la calidad ISO- 9000, aunado a la crisis o quiebre que se presentó durante la inducción e implementación de los trabajos de innovación del Sistema Integral de Gestión de la Calidad, trajo consigo cierta inseguridad e incertidumbre en los trabajadores ocasionado por la misma desinformación de la Dirección de Calidad, que no vio reflejada su esfuerzo por difundir los objetivos que se buscaban con la implementación, lo que demuestra que las cabezas no implementan estrategias o planeación alguna, para darle difusión a la poca información que se va creando al rededor del ILCE.
  
3. En lo que respecta a la estructura del ILCE, como se mostró en el Capítulo 3, es divisional, ya que sus actividades están organizadas por productos ó actividades específicas, es decir, la toma de decisiones es realizada por Coordinadores y/o Jefaturas de Unidad, es a nivel horizontal, quienes a su vez reportan el status de los proyectos a la Dirección General, además de encargarse de cumplir metas y objetivos específicos para adquirir facultades de gestión de autonomía.
  
4. Se puede considerar que se carece de características estables y cae en una forma de control, se vuelve susceptible de modificaciones ante un cambio (Director General), y su comunicación es horizontal de manera jerárquica.
  
5. Además de ser un organigrama demasiado rígido, sobrecargado de funcionarios de 1er nivel que realizan duplicidad de funciones, ocasionan una carga considerable en los gastos de operación de los proyectos, pero sobre todo en la nómina. Con esto se argumenta que no hay comunicación para evitar que se eleven los gastos lo que

viene a impactar en la inconformidad de los mismos trabajadores operativos al ver el exagerado gasto por concepto de vehículos, chóferes, y gastos de representación para los funcionarios.

Se afecta también en forma directa el limitado ó inexistente presupuesto para poder renovar la infraestructura tecnológica así como el mantenimiento del existente, sin hacer a un lado el recorte de personal que en su gran mayoría fueron despedidos: más de 500 trabajadores de base y honorarios, sin ningún criterio de selección. Esto impactará a la operación del Instituto, al no considerar al personal más eficiente y que reúna los perfiles que requiere la organización para poder llevar a cabo sus proyectos; mientras que en cuanto a la parte de funcionarios únicamente fueron dos Coordinadores, por lo tanto se puede predecir que la crisis en la Organización prevalecerá y será aun mas critica, siendo afectados nuevamente el personal operativo, esto por los mismos intereses de las autoridades así como de su limitada y mediocre planeación.

6. En lo que respecta al objeto de estudio, específicamente la JUPASE, cumple la función de llevar a cabo la supervisión de los procesos de producción de los diferentes programas y transmisiones audiovisuales propias como de las instituciones nacionales e internacionales, en apoyo a la educación y a la capacitación; la estructura del personal de producción están asignadas a proyectos y producciones específicas. Como se pudo observar la mayoría es Free Lance y honorarios, lo que exime a la organización de toda responsabilidad de prestaciones apegadas a la ley, así como de cualquier incentivo para los trabajadores, provocando la desmotivación y la falta de interés para desarrollar sus actividades con armonía y un mejor desempeño laboral.



7. La selección de personal en esta unidad es casi nula, se distingue por carecer de procedimientos para poder realizarlo así como desconocimiento para determinar las funciones específicas que requieren cada uno de los perfiles. Está basado únicamente en la entrevista y la recomendación. En conclusión no existen criterios formales para la selección del personal; asimismo, no existe capacitación del personal técnico ni actualización tecnológica en materia de radio y televisión.
  
8. No existe ningún interés en invertir en el desarrollo de los recursos humanos, con todo y que la Institución cuenta con una Dirección de Capacitación, la cual centra toda su atención al proyecto de Sepa Inglés únicamente, basado en cursos de Inglés transmitidos por la Red Edusat. Su labor es la de apoyar a la Secretaría de Educación Pública, en la validación y evaluación de los diferentes niveles, pero en lo que respecta a los trabajadores de la propia Institución no se les ha tomado en cuenta para capacitarlos, por lo tanto llevan a cabo sus funciones basada en la experiencia adquirida durante su vida laboral o bien por iniciativa propia fuera de la institución, lo que impacta en el desarrollo de cada una de las diferentes actividades que se llevan a cabo en los proyectos que impulsa la Organización.
  
9. En lo que respecta a la infraestructura con la que cuenta la JUPASE para poder realizar las producciones audiovisuales, se pudo observar que esta es limitada y obsoleta, por lo tanto el ILCE no ha tenido interés en invertir en la actualización de sus equipos ni en la conservación de los mismos, debido a que se han hecho esfuerzos para poder realizar los trabajos de producción audiovisual con los equipos con que se cuenta en su gran mayoría obsoletos y limitados para poder cumplir con los compromisos adquiridos por la organización.

Teniendo conocimiento del problema, de la carencia de equipo tecnológico de vanguardia, con todo ello, se concibe como un organismo que ofrece eficiencia y actualidad tecnológica. Sin embargo, en la realidad lo funcional rige el que hacer cotidiano, anteponiendo soluciones de primer orden a las fallas; la estructura con la que se trabaja, omite procedimientos que no han existido de manera formal en ningún manual de procedimientos, por lo que se utilizó la hoja de inspección para detectar fallas operativas.

10. Se realizaron mediciones de las actividades cotidianas, en las que se pudo observar que el proceso de trabajo se ve fragmentado por la falta de compromiso que no se consolida, retrasos, duplicaciones, re-procesos, cuellos de botella, ruptura e inconsistencias, pero sobre todo el malestar del personal por la misma falta de interés de las autoridades al no proporcionarles las herramientas de trabajo adecuadas, provocando además desmotivación, frustración y falta de compromiso para llevar a cabo sus funciones con optimismo y entusiasmo.
11. En cuanto a la comunicación dentro de la Dirección de Producción, se pudo detectar que ésta funciona de una manera horizontal, las órdenes son directas, en consecuencia se pudo comprobar que existe desconocimiento de los objetivos, procedimientos y falta de comunicación entre los directivos y el personal operativo.
12. Para determinar que efectivamente existe la desinformación y desconocimiento de los objetivos, se realizó una técnica de investigación basada en un grupo de discusión y entrevistas realizadas al personal técnico y de producción que intervienen en la producción de programas audiovisuales. El tema pretexto fue la permanencia de los trabajadores en el ILCE, como consecuencia del cambio del Secretario de Educación Pública, fue interesante el tema

para los participantes, porque todo cambio genera expectativas de progreso y esperanzas de mejora para la base trabajadora.

13. Referente a la estructura, los directivos que están a la cabeza, fueron cuestionaron por los participantes y evaluados en su capacidad, que fue definida como nula y sin planeación, por ende en la organización no existe una buena comunicación, y existe falta de interés por hacer televisión, por lo tanto se preocupan únicamente por la imagen exterior; se definió a la Dirección de Producción como autoritaria y limitada, pues no cubre los perfiles de puestos y actividades, ya que fueron seleccionados por compromisos políticos; la comunicación fluye en forma horizontal únicamente entre ellos.
14. Se identificó en el ambiente laboral, que los empleados se sienten marginados, reprimidos, desmotivados, por los bajos salarios que estos perciben y la distribución arbitraria del trabajo, pero sin embargo estos buscan la permanencia dentro del Instituto, por la seguridad que representa tener un empleo, aún cuando este sea mal retribuido y el TÓTEM que representa el Instituto, por lo mismo se sienten parte de la organización, estando consientes de que no son correspondidos por la Institución, estableciendo un contrato psicológico.
15. Podemos decir que el ILCE, es una organización que invierte poco ò nada en su personal, por lo que no se puede considerar como una organización altamente productiva y tecnológica, pero mucho menos legítimamente humana. Si no por el contrario, es altamente costosa y comunicativamente pobre, porque carece de una buena comunicación básica y mucho menos estratégica e intenta funcionar únicamente por la vía del control y la supervisión.

16. La falta de compromiso que establece con sus empleados, causan conflictos y riesgos con sus miembros, por lo tanto ellos tampoco lo hacen con la organización, pues estos demandan del Instituto: capacitación, desarrollo, reconocimiento y progreso, pero nunca se ven considerados dentro de los beneficios. En este sentido se considera que la productividad en la organización debe ser la suma de la voluntad y acción de la gente, por lo tanto es indispensable buscar el apoyo y la cooperación de los miembros de la organización a través de la comunicación estratégica.
  
17. El ILCE es una Institución dedicada a la educación con presencia en nuestro país y Latinoamérica y para lograr sus objetivos, deberá modificar su comportamiento organizacional, ganar la lealtad y compromiso y sobre todo reconocer que cuenta con un fuerte capital humano que genera, utiliza, comunica y transforma la experiencia en tecnología educativa.
  
18. Para lograr alcanzar una mejor comunicación en la organización, es urgente y necesario que se lleve a cabo toda una reestructuración desde sus bandos medios hasta sus funcionarios de 1er. nivel, para lograr obtener una disminución considerable de costos administrativos y salariales, delimitando cada una de las funciones de sus áreas para hacerlas mas eficientes y productivas y con esto evitar la duplicidad de funciones en los diferentes niveles.
  
19. Reorientar sus actividades a fin de establecer y promover la comunicación y flujo de información entre los trabajadores, específicamente en la JUPASE, para evitar la desinformación que se genera a través de ella, y lograr establecer una comunicación eficiente, para garantizar una estabilidad psicológica y emocional en

sus trabajadores, pero sobre todo superar la crisis por la que hasta hoy atraviesa el Instituto ante los planes de austeridad del gobierno actual, todo esto proyectado hacia una organización habitable y lograr alcanzar... una visión del acercamiento a la comunicación y el profesionalismo en ILCE.

20. Cabe mencionar que esta estrategia trabajará con grupos por áreas, y no será posible atender a cada subgrupo o subcultura, pues este primer acercamiento sentará las bases de futuros programas que se dirigirán a las particularidades y características de cada uno de ellos.

Para el ILCE, la necesidad de establecer la comunicación es imperante, pues con ella se proporcionarán elementos para reducir costos económicos, pero sobre todo psicológicos, que ayuden a reconocer a los trabajadores como seres humanos, abriendo horizonte para pasar del control al consenso.

En este sentido el papel del comunicador organizacional cobrará importancia, pero ante todo ganará terreno, y sobre todo espacios, pues la figura no es considerada ni dentro ni fuera de la estructura del ILCE, y una vez reconocida se abrirá la posibilidad de proponer y poner en marcha planes y estrategias que estén dirigidos a los diferentes grupos, culturas y subculturas. Se dará la posibilidad de reconocer las diferencias de las que está constituida la institución para mejorar el funcionamiento y brindar servicios tecnológicos con calidad humana, en una de las organizaciones más importantes, dedicadas a producir programas de televisión educativa, es decir, una organización habitable.

## Anexo 1 Capítulo 3

### Grupo de discusión

Realizado el 15 de diciembre del 2006

Elena -Muchachos muy buenas tardes, ante todo les damos las gracias, bueno les doy las gracias ante todo de haber aceptado participar en ésta práctica, este grupo de discusión que es del seminario de organización, comunicación y cultura, y es para mi trabajo de titulación, les agradezco muchísimo su participación, su apoyo. Y Bueno les comento que la finalidad que tiene la información que saquemos de aquí es meramente académica, y es para yo pueda manejar el grupo de discusión, para manejar lo que es el discurso de alguna manera, y ese es el objetivo como en principal. Y la temática que vamos a manejar aquí es em... el cambio que... nosotros pertenecemos a la SEP, el cambio que se dió no?... la asignación del nuevo, bueno de la nueva secretaria en este caso de la SEP. Porque bueno nos corresponde recibir a nosotros pues muchas indicaciones de ella. Y en ese sentido pues bueno, este... pues es creo que estamos partiendo como plaza en este nuevo sexenio, por que es la primera vez que una mujer va a ocupar una secretaria de educación pública, no, ahora sí que a lo largo de la historia de México pues no se ha dado, y en un principio es bueno, pues es como gran noticia para empezar no? Y bueno las filas ya del color que sea su partido pues obviamente es azul, pero bueno independientemente de eso es una buena información.

Elena -Bueno ahora vamos a lo que nos toca, esa es una pequeña introducción para ver el panorama que vamos a estar tocando, y bueno la mesa de discusión va a girar en torno a exactamente esa asignación. Qué opinión les merece a ustedes, el hecho de que tengamos una nueva, ahora sí que una nueva... dándole el género a nuestra secretaria de educación? Qué opinión les merece ésta asignación con respecto a nuestra permanencia en el instituto, porque de alguna manera pues pertenecemos a la SEP. No sé quién quiera tomar la palabra, cómo se sienten, que opinen, Ale, si quieren...?

Alejandro-Si... para empezar más que los términos de género a mí me parece más atractivo una persona con la trayectoria no tan política, sino más... más por el trabajo del bienestar del desarrollo social, tomé las riendas de una secretaria tan importante en el país.

Alejandro-La secretaria de educación pública, es por decirlo así el punto de partida de muchas asignaciones de... muchas de las carreras ahora en el sentido no estrictamente académico, sino en los ires y venires del acontecer político, económico y académico de México. Eh, la asignación por primera vez históricamente de una mujer, lo que nos trae a los que estamos más involucrados en el ámbito educativo es que podemos pensar que siempre éstas áreas del conocimiento, ésta áreas del magisterio están siendo ocupadas por mujeres.

En el caso del Josefina, no es... no es porque sea una maestra sino mejor dicho... podría decirse que... es un poco peligroso que es como una luchadora social. Las expectativas que crea es que sobre todos los programas en fortalecimiento al apoyo académico a las comunidades rurales, a los lugares más alejados a donde tienen menos accesos, a donde tienen que recorrer grandes distancias puedan ser los más apoyados,

pero también traen consigo toda una labor de fondo desde la preparación de los maestros, la preparación de los materiales, y por el trayecto, la trayectoria que ha venido desarrollando Josefina, primero en la iniciativa privada después en la SEDESOL y ahora... después como coordinadora de una campaña política, pues la expectativa que crea es que puede no sólo puede hacer un buen trabajo sino mejores resultados para aquellas personas que más necesitan acercarse a la educación pública y sobre todo pública en México.

Por lo que refiere a nuestra permanencia en el instituto quiero hacer una acotación, que el instituto no solamente depende de la SEP, dependemos cincuenta por ciento de la UNESCO y cincuenta por ciento de la SEP, entonces esto es como un aval, en el que nosotros hacemos nuestro trabajo como hacedores de materiales audiovisuales en pro de la educación tendríamos que tomar en cuenta de cuál es el rumbo, cuál es la línea que nos va marcar el trabajo de Josefina Vázquez Mota ... tomar como referencia el trabajo que anteriormente viene desarrollando anteriormente desde Limón Rojas, posteriormente Reyes Tamés y hacia dónde nosotros podemos ya con base a nuestra experiencia, dónde podemos dar el plus que requiera el trabajo en beneficio de los... de los educandos quienes van a recibir los materiales que nosotros vamos a producir dentro del instituto.

Elena- O.k, una disculpa (6:24) no los presenté, Alejandro... les voy a pedir un pequeño espacio, Alejandro si te quieres presentar por favor...

Alejandro- Bueno, yo soy Gonzalo Alejandro Espinosa, soy licenciado en Comunicación Social por la UAM Xochimilco y actualmente trabajo en relaciones públicas del programa Nuestra Hora y un poco más, desde que inicié en ésta carrera me he dedicado a producir programas de televisión educativa.

Elena- Eh, Javi si te quieres presentar por favor...

Javier- Hola, yo soy Javier Gutiérrez y este... soy licenciado en informática, trabajo en el ILCE en el área de desarrollo tecnológico y mantenimiento y estoy en el área de soporte técnico.

Elena- Clau...

Claudia- Yo soy Claudia Zedillo Chiquini, soy licenciada en Ciencias de la Comunicación por el Tecnológico de Monterrey, pero me atrajo mucho la idea de hacer una televisión pública y además que fuera hacia lo educativo y hacia lo científico. Y pues por ese rubro fue por lo que me encamine profesionalmente, y hacer el intento es por lo que estoy aquí en el ILCE. Empecé a hacer el noticiario SEP curiosamente y después empecé a hacer lo que es la imagen de la Red Edusat y programas especiales para... institucionales. También este... he tenido participación en eventos presidenciales desde que hice mi servicio social empecé con apoyo logístico y cosas así, y ya en éste sexenio también tuve oportunidad de cubrir eventos de forma profesional, entonces pues acercándome a la televisión gubernamental. Educativo solamente he hecho un documental de **arcastronomía** y pues ya es más bien científico pero bueno ese es mi trayectoria más o menos de lo que he tenido. ¿Primero nos presentamos y luego ya, verdad?

Elena – Si por favor... aprovechamos ¡Pavel!

Pavel- Hola que tal yo soy Pavel Lara Pérez, yo no soy licenciado pero pues...

Elena- Pero tienes una gran experiencia...

Pavel- tengo diez años del del... en el negocio de la televisión educativa, en la televisión comercial también, en éste negocio soy autodidacta, y bueno mi trayectoria son diez años en el que he estado trabajando para algunas este secretarías. En la institución que es el ILCE, llevo diez años y en diez años hemos tenido a lo largo no se cuantas producciones hemos tenido, obviamente empezando desde abajo desde la asistencia hasta algunas cosas producirlas, realizarlas y bueno básicamente esa es mi trayectoria que tengo dentro de la televisión educativa.

Elena- Y bueno tú, aprovechando que tú tienes más tiempo de conocer el ILCE, ahora sí retomando éste en lo que nos habíamos quedado, ¿que opinión te merece éste cambio?, ¿cómo has visto tú los cambios que se han dado en el ILCE, tu que has estado más tiempo?

Pavel- Eh, honestamente eh, en este sexenio que hemos pasado ora sí del ex presidente Fox, eh no se tuvo absolutamente, y eh no se tuvo ningún trabajo dentro de la institución que antes nos daba la SEP, que trabajábamos con materiales y métodos educativos a nivel normalista en éste sexenio que acaba de pasar no llevo nada aquí al ILCE. Eh, anteriormente en el de Ernesto Zedillo todo el trabajo estuvo en la institución y bueno esperemos que en éste sexenio viene, bueno que está comenzando Hinojosa y obviamente al mando de la secretaria con Vázquez Mota, esperemos que haya ahora sí un poco más de parámetro para seguir laborando aquí en la institución obviamente con todo lo relacionado con los programas, programas educativos y en especialmente de la SEP o de materiales y métodos educativos que son a nivel normalista.

Y bueno es lo que yo he visto y puedo decir, ahorita estoy yo en proyecto de la maestría que obviamente es un proyecto cien por ciento de la institución, y no yo no trabajé absolutamente en el pasado sexenio, ningún proyecto relacionado con con la SEP, es lo que yo más o menos te puedo como comentar no... y sí comentar que en el sexenio de Zedillo fue el boom de la institución ¿no?

Elena- Y por ejemplo, ¿cómo piensas tú que era... esos boom, ¿cómo se canalizaba es boom, ¿había muchas prestaciones?

Pavel- Eh, bueno sí, obviamente el ILCE está creado desde 1954 y que debemos de saber que la institución es una institución de investigación... no es una institución que hace televisión educativa, la transformaron, pero sí que quede claro que la institución es de investigación educativa, que se esté haciendo televisión educativa es otra cosa... es como

Elena- es como la otra parte ¿no?, la compensación...

Pavel- ¡exactamente!, y bueno a la mano... anteriormente en el sexenio de Salinas eh... fue secretaria de educación pública Ernesto Zedillo llevó un concepto y también mucho el rollo él de la... titulación de... ¿cómo se llama?, de la... experiencia laboral, y ya cuando él llega a la presidencia él ya tiene la idea de la institución, a la mano de Limón Rojas todo se canalizó hacia el ILCE. Y... en ese entonces estaba como director general de la institución Guillermo Kelly Salinas y al mando de él y con su grupo de trabajo eh, no sé cuanta producción. Yo recuerdo que había como dieciocho equipo de producción... y cada equipo de producción tenía al cargo tres, cuatro producciones. Fue, yo creo que durante todo el sexenio se

trabajaron los trescientos días del año, las veinticuatro horas. Es lo que yo tengo así un recuerdo de, de, de aquél entonces. A pesar de que éramos eh muchos equipos de producción... eh se trabajaba con lo mínimo... teníamos una computadora para dieciocho equipos de producción...

Elena- ¿Uno para los todos?

Pavel- Y ahora yo lo veo en... a lo que estábamos haciendo de comparación de los sexenios cada equipo tiene computadoras pero no hay producción, o sea no hay absolutamente nada ¿no?. Y bueno, pues... prestaciones obviamente no hay porque somos gente de free lance pero a pesar de que éramos gente de free lance, este, por ejemplo en diciembre nos daban nuestro arcón, nuestro vale de despensa o algo así que por el estilo que en los últimos seis años no han pasado absolutamente nada, somos como cualquier hijo de vecino que obviamente somos así cuando somos gente de free lance trabajamos por proyecto se acaba y pues a buscar más no...

Ese es más o menos un recuerdo que yo tengo de, de...más de seis años que había demasiado trabajo, éramos mucha gente, trabajábamos en conjunto no... y era muy bien trabajado en armonía con...

Elena- Pues con todos...

Pavel- Trabajamos con dieciocho equipos que compartíamos la oficina de cinco por cuatro que era lo más emocionante trabajábamos con una computadora... multiplícale cerca de dieciocho equipos por cuatro personas, estamos hablando de ochenta y tantas personas en un solo espacio de, ¿qué será? Ocho por seis más o menos...

Elena- Javi, ¿cómo estaba el instituto cuando tú entraste, cómo lo encontraste hablando de informática?

Javier- Bueno es que yo aquí, tengo otra percepción, otra... distinta...

Elena- Si por eso es importante tu opinión...

Javier- Yo cuando entro al ILCE, entré apoyando un proyecto que se llamó Gigantes de Coahuila, que fue, fuimos a instalar al Instituto Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad, y ese fue el primer proyecto que nosotros llevamos como tal. El segundo gran proyecto en el yo aquí tuve que ver con vistos buenos y demás, fue Enciclomedia, que al menos este... bueno el sexenio que terminó, Enciclomedia como que fue el escudo de Vicente Fox, al grado de que ése mismo proyecto se copió en América Latina...

Elena- Enciclomedia...

Javier- Así es... cuando... desgraciadamente como todo proyecto pues está viciado y... sí es bien cierto que a mí me toco verlo desde la parte tecnológica, en el aspecto de que sí había mucho favoritismo hacia algunos sectores por llamarlo con apellido, llamarlo... compadrazgo no sé, desde ese punto de vista.

Por el otro lado, en dos años y medio que experimente cuatro proyectos bastante fuertes, y yo sí tengo otra percepción, desde que entré, a mí la dirección general de informática sí me ha dado otro tipo de empuje tanto profesional como laboral. No, no siempre el óptimo como uno quisiera pero sí en el aspecto laboral, eso sí lo quiero recalcar porque es bien diferente, yo, yo entiendo que es diferente estar como free lance a ya estar en un espa... a una parte de honorarios...

Elena- ¿Tú perteneces cómo a estructura, o cómo, cómo estás?



Javier- Yo estoy como honorarios profesionales

Elena- Honorarios profesionales, son como servicios profesionales también.

Javier- Así es desde que entre, ya llevo tres años y te comento, yo en esos dos tres años que estado he tenido cuatro proyectos bastante agradables en la parte de informática y telecomunicaciones he visto que en verdad se invierte demasiado y esa es la palabra demasiado a un proyecto que tal vez no se vaya a explotar y la cuestión es de que a veces también no terminan explotándolos no terminan, no terminan, bueno sucede mucho que venden la idea ehe se hacen las, las primeras pruebas y se olvida y se olvida el proyecto, y tal vez por eso que la gente dice no se hizo nada, no, no este no hay resultados no hay cuestiones tangibles, pero te repito yo desde el lado informático.

Elena- Sí haz visto progreso

Javier- Pues al menos progreso en el aspecto laboral yo no me puedo meter en un aspecto académico, el, si bien te repito hay un proyecto que era para monitorear enciclopedia para ver hasta que grado los chavos estaban aprendiendo

Elena- Aprovechando el proyecto

Javier- Y digo valió mucho la pena hacer ese experimento, pero también te dabas cuenta ahí de todos los vicios que traía ahí el proyecto como tal, el cuando se compra el robot, que el robot esta demasiado sobrado pues tiene necesidades, y se terminan dando cuenta de que la situación no es tanto academiza si no que desde la planeación de los proyectos, o sea si ya está ahí el vicio, te digo yo ahí en el aspecto ya de el apoyo o no apoyo a la educación, supongo que sí, pero yo no te puedo dar la referencia, yo lo veo desde un lado tecnológico y te digo del lado tecnológico, pues al menos yo si he visto que si se le a invertido demasiado, esa es la palabra demasiado a la educación y el ILCE en lo poco o mucho que ha participado, haa tiene bastante, bastante, bastante este infraestructura tecnológica para soportar enciclopedia....

Elena- Y otros proyectos

Javier- Y otros proyectos.

Elena- Y siguiendo en los proyectos Clau, tu cuando entraste, entraste a NOTISEP ¿Cómo encontraste al ILCE?, ¿Cómo te sentiste?

Claudia- Mira es que, es muy chistoso porque el ILCE es como está cerrado totalmente cerrado a cualquier expectativa, sólo que sea servicio social y como te lo encuentras por casualidad y te topas y entras y también o sea por que alguien estaba trabajando aca,

Elena- Te pasaron la información

Claudia- Y me dijo mira necesitamos te vienes y te encuentras con este el tercer mundo en cuestiones de televisión no, porque el equipo esta súper retrograda, betacam de hace no se cuantos años, diez años o más y vuélvele a picar el botoncito y no se que y vete a analógico y ahora haz esto y haz cifras aca, osea ya cuando estaba el proceso de bidicam no y te regresas, dices que onda, ese proceso si como volver a eso, y este además duro tres meses porque pus el productor no se es amigo de la jefa y pas el que sigue, y así se maneja en el instituto no se si solamente en el área de producción, pero este por lo menos en esta área si es así no en producción si lo ves así abiertamente, si no eres el esposo de la esposa pues tampoco no, es definitivamente terrible, porque además lo

ves así de descarado no, una vez se comento y no lo digo yo todos lo vemos y pues bueno de que se trata, pero es así y no se si solamente aquí, pero en el caso especial del ILCE si es así, y que a veces se descomponen las maquinas, solamente hay una reproductora de VIDICAM, MINIDV para toda la gente, si somos cien de producción tenemos que ocupar esa maquina, para subir este material al AVID, que después ya nos compraron el AVID hace como dos años, dos, este para editar, para calificar nada más hay una maquina, ah y vidicam y creo que había otras XL1, y ya están súper tronadas las pobres cámaras, porque también se usaban para estudio, para portátil, para esto y para el otro de uso rudo no

Elena- Eran el pan nuestro y siguen siendo

Claudia- Entonces no hay el equipo las herramientas de trabajo suficientes o necesarias, entonces ya no se a lo mejor si tiene que ver con lo que dice Pavel, es un instituto que no es precisamente para producir televisión educativa sino es para metodologías de investigación, metodologías de educación, metodologías de capacitación, y a lo mejor eso es la importancia, pero si es así bueno replantéatelo y replantéatelo a la gente que tienes a los recursos tanto materiales como personales humanos, entonces ahí que ya no les dicen así les dicen, no se como les dicen pero, replantea eso y modifica y entonces en ese momento yo creo que ya esa estructura que tienes que no te sirve y además te esta ocasionando problemas lo avocas o lo enfocas a otra cosa, que sucedió con el proyecto de enciclopedia que lo comenta Javi no y también con el proyecto de los gigantes, oficialmente no hay crecimiento en el área de producción osea no lo hay ya ni por personalmente tampoco lo hay no, no hay forma ni de capacitación, ni de que aprendas este, bueno de capacitación no, ni tampoco de decir bueno ya soy asistente y voy a ser realizador tampoco puedes cambiar de puesto.

Elena- es difícil no, bueno esto por ejemplo nos lleva a sacar el tema ustedes cuando entraron al ILCE conocían a que se dedicaba o una vez que estuvieron ahí conocen los objetivos se identifican con los objetivos, con las metas, la planeación ¿quién quiere tomar la palabra?

Alejandro Sí yo cuando entre al ILCE igual entre poco tiempo antes de que entro Pavel, los dos tenemos diez años en el instituto, yo por la universidad por haber trabajado en UTE ahora DGTV y en otras instancias que también tenían que ver con materiales audiovisuales educativos, conocía insipientemente la labor del instituto, a mi igual como lo comenta Yarilo me invitan a trabajar osea acercarte a querer formar parte de planta de producción del instituto siempre ha sido muy difícil, me invitan a participar en un proyecto y a partir de ahí yo continuo, pero aquí si hay algo muy importante y es algo que yo comparto con Pavel y es que es muy marcada la diferencia sexenal o generacional, porque además a cada cambio de administración tanto gubernamental como del instituto se abren brechas unas brechas enormes, cuando yo entro, entro igual como casi asistente del asistente duro más o menos un año y medio o dos años trabajando así, pero en ese momento que era el boom del ILCE, que se dio el boom del ILCE y cuando en la secretaria de la educación publica a partir de la red de EDUSAT se dan cuenta de que la televisión educativa es en ese momento la herramienta, herramienta en términos académicos optima para llevar la televisión a la educación a muchos lugares, pero además una herramienta política para legitimar la labor que estaban haciendo en ese momento, bueno pues el instituto cobra un auge enorme y se den ciertas condiciones, condiciones de forma, condiciones de contenido, es cuando empezamos a trabajar que había dieciocho equipos, cada equipo podía tener entre tres y cinco proyectos caminando al mismo tiempo y apestar de las



carencias en recurso materiales en infraestructura se da un ambiente de trabajo distinto en el que se te incentivaba a que dieras un poco más a pesar de tener una sola computadora, a pesar de estar estancados en el sistema BETACAM, a pesar de tener tres cámaras ya muy viejitas, tres cámaras para salir a grabar, en fin, se te estimulaba de que dieras un poca más, en ese momento si había las posibilidades de escalar, había posibilidades de aprender, y de aprender no solamente de tus compañeros, sino de los contenidos, porque además buscaban involucrarte desde el nacimiento del proyecto en reuniones te capacitaban.

Elena- Y eso a que lo atribuyen ustedes que estuvieron ahí.

Alejandro- A eso voy, termina un periodo sexenal, el periodo de Ernesto Zedillo, meses después termina el periodo de la dirección del licenciado Urquedi y aquí es donde se abre otra brecha, bueno había una brecha anterior, porque solamente el instituto se dedicaba a la producción de filmas y a la investigación en materia de educación, viene el cambio sexenal viene el cambio de director y entonces se abre bumm como televisión educativa en el ILCE, viene el cambio de Zedillo a Fox y viene el cambio de Limón Rojas a Tanes y viene el cambio del director del ILCE del licenciado Urquedi a David de la Garza y entonces la televisión se comienza a olvidar las condiciones de trabajo de los recursos humanos se comienzan a estancar casi podría asegurar que comienzan a estorbar porque esos recursos económicos que se destinaron para que nos pagaran más o menos a tiempo para tener una suficiente planta de personal para que sacara todo los proyectos que tenían que salir adelante comienzan a desaparecer se empieza a cargar la mano de otras personas al personal que estaba en estructura y entonces pasa de ser televisión educativa a la producción de materiales interactivos ya la investigación está casi olvidada.

Elena- Se hizo a un lado se aisló como que la aislaron

Pavel- La hicieron a un lado

Alejandro- Y entonces viene el boomm de los proyectos que comenta Javier, lo interesante sería en este momento ehee que viéramos como resultado de que todo esto que ha estado creando atrás de investigación de producción de materiales audiovisuales la producción de la red en concreto y al producción de estos proyectos en términos de informática, esto sería como la oportunidad para que se formara un trabajo multidisciplinario sacar lo mejor de cada uno de estas etapas y entonces suena como muy idealista de mi parte pero, ya terminar la etapa de la experimentación para poder obtener resultados, eso al menos de mi parte es lo que yo esperaría de este cambio y con esta figura como lo comentaba de Josefina que bueno es la expectativa que podía crear no.

Elena- Alguien más quiere comentar

Javier- Bueno el comenta algo, bueno tomando lo de Josefina, aquí debemos tener en cuenta algo Josefina Vásquez Mota, al menos en el poco tiempo que yo he estado aquí son tres años, conoce el ILCE esta persona pidió más de dos veces apoyo para videoconferencias, para el rubro de la SEDESOL, que quiero decir con esto nosotros como informática lo vemos como una ventaja en el aspecto de que la señora como que tiene el interés, el interés de...

Pavel- El conocimiento de que existe el ILCE...

Javier- Así es, así es...

Elena- Como que sabe la estructura y el funcionamiento...

Javier- Así es, de entrada para mi ya es, digo como informática, como tal ya es ganancia y nosotros hemos visto como área cambios en el aspecto de que este año, estamos hablando que hemos tomado alrededor de siete u ocho capacitaciones a nivel ya de certificación y se siguen programando para el año que viene y también vienen proyectos bastante, bastante agresivos, en la parte de que dicen que se deja a un lado la televisión yo ahí si lo pondría un poco en tela de juicio, te repito yo desconozco pero hasta donde se nosotros en un centro de datos estamos subiendo todo por vía estremin, todas las, las, todo lo que es el SECTE, todo lo que es SECTE estamos subiendo por vía estremin, ah y secciones en el aula virtual que salen por vía estremin, están las salas EVA'S, que eso es algo que todavía no sabemos en que parte va a quedar pero, tiene que ver mucho producción, inclusive producción lo lleva como tal, se le quita a informática las salas EVA'S ...

Elena- Si la administra de alguna manera...

Javier- Pues no tanto se administra, viene la cuestión, fue bien chistosa que las salas EVA'S es un proyecto meramente tecnológico, desde la implantación, el como sale el video todo ese tipo de situaciones y que de repente le digan a informática no tu ya no lo vas a llevar, lo va a llevar producción eso fue algo bastante, bastante raro y hay que ver hasta que punto ahorita van a seguir ese tipo de, bueno ese proyecto pero, de entrada yo retomando un poquito el tema de la ventaja o desventaja que pueda suponer la entrada de Josefina Vásquez Mota, yo siento que lejos del genero de que si es mujer u hombre de entrada a mi se me hace una persona un poco más de decisiones, de entrada no tiene una trayectoria tan política, tan política como tal, viene de las secretarías de desarrollo social que finalmente yo siento que va de la mano con educación...

Pavel- Claro que sí...

Javier- A parte de que te repito la señora sabe que existe el ILCE y por lo que han comentado en sexenios anteriores, sabían que existía pero se daban cuenta a los seis meses de gestión, no, la señora sabe porque desde el desarrollo social no lo pedía y pues yo si le doy mucho el beneficio de la duda y si lo quiero recalcar mucho en el aspecto de que, pues yo creo que si puede haber cambios, mejoras y de entrada viene pues del D.,F eso ya es un incentivo para nosotros bastante grande...

Elena- Una ventaja para nosotros ...

Javier- y pues al menos por ahí yo creo que si podemos salir un poco beneficiados o tal vez un mucho beneficiados en ese aspectos...

Elena. Bueno ahorita ya pudimos hablar de lo que es la asignación, la asignación las perspectivas pero, por ejemplo no abordamos mucho lo que era, el si conocíamos, si conocemos o nos identificamos con lo que son los objetivos y la planeación en el ILCE, si nos sentimos parte del instituto, no nos sentimos, nos sentimos excluidos...

Javier- Es que yo siento que eso es básico no, yo no conozco la persona, bueno al menos la gente con la que yo he platicado y creo o quiero pensar que por mi trabajo tengo contacto con mucha gente que con el ILCE pasa de dos o nadie lo conoce o quien lo conoce se queda maravillado, yo al entrar al ILCE a los dos meses hice mi examen de conocimientos para ver si me podía quedar, es un instituto verdaderamente muy raro

Elena- Te evaluaron

Javier- Pero dos meses después cuando ya estaba adentro, hemos estado ahorita en plantaciones de oráculo de ISO, he nosotros tenemos un proyecto alterno junto con HP y es increíble que te digan ¿Cómo se hace esto?, no pues se hace así, no enserio, ¿Cómo lo haces? No pues se hace así...



Elena- Osea que dan resultados pero no con una metodología actual...

Javier- Así es a lo que voy es que no creo, osea y además yo no conozco una persona que cuando entre le digan la misión, la visión y el objetivo del instituto es esto, yo lo veo desde el lado de vista informático, yo no puedo creer como la gente puede trabajar con una maquina que te tarda quince-veinte minutos en prender, yo no lo puedo creer, no puedo creer que ingeniería tenga que estar sobreviviendo y a las cámaras les tienen que estar tratando ya...

Elena- Remendando...

Javier- Si osea ya no es viable esa situación y yo siento que todo este tipo de situaciones generan descontento entre todos, osea entre todos, inclusive descontento hasta llegar al grado de, de los roces de, no se entre producción, de por qué le dan más a el y a mi no, y es que el no la usa y yo sí, osea todo este tipo de situaciones, vuelvo a lo que había planteado...

Elena- Estamos retomando...

Javier- Aquí la bronca es según yo, es la planeación, es la planeación de fondo, osea porque una cosa es tener algo en curso y decir en que me lo gasto, si puedo yo cambiar los carros de los coordinadores, pues si pero con la mitad de lo que cambiabas esos carros podías reequipar todo el instituto, podías meterle más mayor infraestructura, tanto a tu telepuerto, tanto a tu mediateca, tanto a tu producción, todo ese tipo de situaciones que finalmente el ILCE se olvida de algo que tambien de ahí reciben mucho, mucho dinero, es una entrada bastante agradable para ellos y yo siento que en ese aspecto la tienen mucho muy olvidada, esta bien que exista y saben que está pero, como que esperan seguir sangrándolo, y hasta el día que ya no pare, pues ya no va a cambiar la situación...

Elena- Pavel por ejemplo buscando un poco en la experiencia, tu como la gente que tiene mucho más información en el proceso que a sufrido el ILCE ¿Cómo ves tu está parte? de, que todos tenemos identificado de alguna manera, ya lo reconocimos, llegamos al ILCE nunca nos dicen misión, visión objetivos, entonces nos podemos considerar, la gente que llegaba antes se consideraba parte del instituto o tu ¿Cómo lo ves?, ¿Cómo lo vives?..

Pavel- Sí porque te digo anteriormente era totalmente diferente, obviamente como Alex lo comentaba, obviamente fue lo que es un proyecto sexenal siempre dedicado a lo que fue la red EDUSAT, educación satelital, se le da el boom obviamente a la televisión educativa e inmediatamente tu te identificabas, bueno al menos yo me identificaba...

Elena- Pero que era, que es lo que antes por ejemplo les daban cuando ustedes ingresaron, que es lo que les daba el ILCE o la administración que estaba, que ahora no les da por ejemplo...

Pavel- bueno por ejemplo hay un punto bien importante que Alex comentaba, involucraban al equipo de producción al cien por ciento, tu estabas en las juntas con los investigadores, con los guionistas, te involucraban al cien por ciento al proyecto, ahora en estas ultimas administraciones veía el productor, y ahora nosotros nos dedicamos a hacer comunicación educativa, y eso es lo que falla, que no hay comunicación...

Elena- Entonces por ejemplo nos volvimos o nos transformamos o nos empujaron a ser hacedores de proyectos, hacedores de imágenes o hacedores de mantenimiento, ¿Cómo lo identifican ustedes?...

Alejandro- Yo creo más bien ha habido niveles pero ahora a habido como más marcaje en estos niveles como decía Pavel y

volvemos, antes se preocupaban más por involucrar a los recursos humanos en todos los procesos de trabajo que tenias que desarrollar, sea producción de televisión, fuera en recursos materiales, fuera en recursos gerenciales, y además se entendía que el trabajo entre áreas del instituto era un trabajo multidisciplinario, producción no podía salir a grabar si recursos financieros no emitía a tiempo los viáticos para que se compraran cintas, para que se diera el recurso para darle de comer a la gente en fin, de repente cuando cambia la administración del instituto, los asistentes son los asistentes, los asistentes no tienen porque asistir a reuniones que los productores o los realizadores van a tener con los dueños de los contenidos, pero además los dueños de los contenidos antes tienen que haber pasado con los directores jefes de los productores, entonces ese ambiente empieza a quebrantar la relación se empiezan a crear fricciones ...

Elena- Nuestra estructura se va desmoronando de alguna manera...

Alejandro- se va separando de trabajar todos en conjunto y empezamos a hacer cada quien lo que le toca con el sentimiento de no me importa mucho lo que le toca hacer al otro...

Elena- Como que caemos en un individualismo, no en una colectividad...

Alejandro- Al menos en la parte del área de producción, de producción audiovisual, eso es lo que está sucediendo...

Claudia- Y también no hay unas redes de comunicación porque al haber esa fragmentación, esa fractura, si porque es una fractura, ni siquiera es este por delegar sino porque no lo dividimos y si al productor se le olvida algo, pues ya ni modo, y nunca llega el asistente se hace un relajó, no hay una buena comunicación porque no fluye como debería a lo mejor por esa situación, tu a esto y después el otro, la comunicación no se da como debe darse...

Elena- Entonces a que podemos atribuir esta problemática o esa falta de comunicación...

Alejandro- Pues mira son, podrían llamarse formas de trabajo formas de estructura, formas de planear de manera distinta el trabajo en un organismo en una institución, y tengo entendido que eso es gran parte de lo que te interesa conforme a tu trabajo de titulación...

Elena- Me interesa todo...

Alejandro- Cuando no hay una buena estructura, cuando no hay una buena organización, entonces no comienza a fluir la información, el organismo del equipo del departamento no empieza a estar en el mismo canal y entonces esto frena el funcionamiento de cada uno de los elementos, cada uno de los engranes que tienen que hacer funcionar la estructura, han venido varios cambios más que en la planeación en la estructura del instituto, en la estructura primero yo creo que es en los recursos humanos, se descuida un poco esta parte, porque se atiende más en los recursos materiales en ciertas áreas, como nos dijo Javier, mucho en informática, casi nada o nada en el área de producción, muy poco en el área administrativa y en ingeniería...

Elena- los firlos los olvidan no a veces

Alejandro- y entonces está manera, yo no quisiera decir falta de organización, si no esta forma tan particular que tienen las actuales autoridades del ILCE de organizar sus áreas, este la forma de dividir los departamentos, es lo que nos está frenando a los que tenemos ya tanto tiempo trabajando en el

- instituto y quienes más lo resentimos además porque, en el caso de Javier que tiene tres años y que el entro trabajando ya dentro de una dinámica el encaja perfectamente en esa dinámica pero, nosotros nos cuesta trabajo entender y aplicarnos en esa dinámica y además que hemos transitado por tres dinámicas distintas de trabajo
- Pavel- Sí y que ahora probablemente el fuerte en este sexenio fue informática no, la televisión educativa la hicieron a un lado, por eso el comentario...
- Javier- Yo creo, en ese aspecto yo creo que como el menciona y es muy cierto aquí la bronca, tu dijiste que los recursos humanos se descuidaron un poco, yo siento que los recursos humanos los descuidaron demasiado pero demasiado...
- Elena- No los consideraron...
- Javier- Es increíble que se maneje con tanto hermetismo, decía mí abuelita no hagas cosas buenas que parezcan malas, ni malas que parezcan buenas, es tanto el hermetismo que manejan las cabezas que se presta hasta malas interpretaciones de nosotros, aquí la cuestión, no perdamos de vista algo, a mí me llamo mucho la atención que el coordinador de recursos financieros es un ingeniero, y el coordinador de recursos materiales pues es un licenciado en comunicaciones, la subdirectora de el desarrollo tecnológico es licenciada en comunicación como que no...
- Elena- No estamos encajando en perfiles...
- Javier- Deja del encaje yo siento que fue descartado el punto en el cual de ok yo llego aquí, y siempre se va a prestar no, yo creo que esa es psicología humana de que si yo me va bien, pues me trato de rodear de la gente pero, llego un momento en que ya era descartado y en el descaro y en el descaro yo creo que vició con forme a todo vició al ILCE, vició a todos posproyectos y todo lo que pudo haber pegado, en el aspecto de informática y vuelvo a lo mismo, yo siento que se le dio un auge porque en verdad si es demasiado lo que está invertido, por el yo siento que es por el plus y por lo mismo que la gente que tiene las decisiones no alcanza a dimensionar, a veces que pasa cuando uno va al doctor le hablan y le dicen hay que le paso la laringe, x,y,o z, no entiendo pero se oye bonito, esta gente, tu vas y le dices mira te voy a vender una situación así y así, y te va a costar los miles de millones de dólares pero pues wuuu, y te lo puedo decir, está sobradísimo pero el ILCE se para en cualquier lado el cuello de yo ILCE tengo una solución que coca cola dijo está demasiado grande para mí para que la quiero, era como si el ILCE tuviera la migración de datos impresionante, o como si nos interesara realmente que dice mi correo, o que dicen los correos del SECTE...
- Elena- Entonces damos como, el ILCE da como una imagen de la puerta para allá estamos dando una imagen y en estructura, nuestra estructura ustedes la consideran siendo como una paradoja y retomando todo lo que hemos comentado, ustedes pueden considerar al ILCE como una estructura habitable una estructura que en la cual podamos ser como funcionales pero que se enmascaran...
- Javier- En este aspecto yo siento que es una delgada línea que divide el conformismo con la ética, te voy hablar de mi parte, de mi parte es bien fácil yo decir hago como medio que trabajo y ellos como que medio me pagan y tan felices y tan contentos porque conozco mucha gente que puede decir no pues si te vas se cae el ILCE, pues no, no, no se frenan ni se para la producción no se frena nada, y sin embargo ganas muchísimo más que yo pero, también ya viene la parte de la ética, ok tu funcionabas antes se te obligaba a dar un plus, bueno no se te obligaba...
- Alejandro- Se te incentivaba...
- Javier- Así es llega un momento en que tu ves que todo camina que dices pues yo también tengo que caminar...
- Claudia- Llevas como un ritmo marcado por todos
- Javier- Así es, yo siento que el ILCE eso es lo que mata, mata en ese aspecto a la gente, yo cuando entro al ILCE, pues quieres aprender, quieres hacer y deshacer, y te das cuenta de que vas a aprender hasta donde tu mismo te lo pongas como meta y tienes que dimensionar exactamente bien eso esa delgada línea entre, me hago burócrata, burócrata, burócrata o intento aprender pero sin caer en la burocracia voluntaria...
- Claudia- Yo este de lo que estaban platicando, también pienso que es una falta de organización y me atrevo a decirlo porque efectivamente la gente que está en la cabeza a veces no tiene la menor idea de lo que va a pasar
- Pavel- o de la dimensión de los puestos que tienen, perdón, lo que comentaba Javier, que en las direcciones de otras áreas es gente que nada que ver con el negocio de la televisión, en tu caso de la informática, no vamos muy lejos en el caso de la maestría, que Alex está tomando la maestría y todo el equipo de producción que hace la maestría, el director del SECTE es un doctor en ingeniería nuclear, es donde te das cuenta, el instituto es un instituto que provee, bueno a lo mejor podría haber en la comisión federal de electricidad, y algo que estábamos comentando a veces por compadrazgos, amiguismos la gente está ahí y no saben la dimensión del puesto en el que están, por ejemplo en este caso el SECTE el SECTE tiene más de Diez años haciendo maestrías vía satelital con certificaciones que habitualmente se venían dando las direcciones obviamente eran doctores en comunicación de repente, y hay muchos problemas ahorita en la maestría con los alumnos ya no se han inscrito alumnos no se han reinscrito los alumnos por la deficiencia que hay, obviamente hay una deficiencia por que en la cabeza hay un director...
- Elena- Hay un desconocimiento
- Pavel- Que es un ingeniero en energía nuclear, pregúntale algo de televisión el tipo no te sabe nada, y empieza a organizar empieza a mover piezas, empieza oye maestro a ver sucede algo aquí hay una problemática...
- Claudia- Eso es por un lado la falta de organización y de visión, porque las personas no están donde deberían estar y a la hora de los proyectos cuando vienen, a pesar de esa falta de proyectos no se delega, se quedan concentrados en un solo sitio cuando eso, pues tienes diseñadores gráficos, tienes comunicadores se podría delegar ese producto y entonces así pues abarcas a todo el instituto involucras a la gente y entonces ya hay una armonía, que bueno digamos suena muy idealista, pero a lo mejor ya hay una armonía entre la relación que hay entre las personas que trabajan...
- Javier- Yo hay siento lo que tu comentas no se salvo su mejor opinión, que pasa cuando, tu dices algo el director del SECTE es ingeniero nuclear y puede ser una persona bastante hacha en su chamba pero en televisión pues igual y no le vas a dar, tu dices no involucras a la gente no delegas que pasa cuando tu estás en alfileres en algo te dan las cosas y te quieres aferrar a ellas y yo lo voy a hacer, y yo lo voy a hacer, y yo lo voy a hacer, porque, porque de aquí me voy a, yo se que soy ave de paso aquí y mi...
- Claudia- es lo que decías que no hay una ética profesional...



Javier- Pero perdón, yo creo que también hay una falta de visión, por que tu decías Elena algo muy importante se crea el club de toby pero aquí lo importante es no crear el club de tity y que mis cuates sin importar lo que sean les doy un puesto que no les corresponde, sino lo importante es crear un equipo multidisciplinario como antes se había hecho y entonces si aunque lo tengas agarrado con alfileres si tienes un buen equipo que sabes que cosa le vas asignar a cada área, a cada departamento, a cada persona y que eso que le asignaste lo va a sacar de la mejor manera posible porque es lo que sabe hacer, entonces el producto final va a ser de que lo tengas agarrado con alfileres lo tengas agarrado completamente con las manos y eso creo es lo que no se a comprendido actualmente en el instituto...

Javier- porque eso es desde un punto de vista ético...

Elena- y en el recurso humano por ejemplo...

Javier- Perdón, aquí la cuestión es las cabezas tienen ética...

Elena- O a lo mejor tienen un perfil...

Javier- No se aquí el meollo del ILCE es hasta que punto ya se perdió la ética, hasta que punto ya llego el ser cerrado y tonto para unas cosas...

Claudia- Porque como dices, retomando un poco lo de Josefina Vásquez Mota si su trayectoria, no hay que perder de vista que pertenece a un partido político, como trayectoria política que viene haciendo probablemente desde el bachillerato, bueno si tuvo una secretaria de desarrollo social pero la señora pertenece a un lado conservador y eso no se lo vas a quitar y además pertenece a una asociación que estatalmente de lo más conservador, que si este vamos defiende el genero y si defiende la familia pero digo su proyecto de cómo es la familia es papá, mamá, hijo, y a partir de eso te das cuenta de que tiene una ideología muy conservadora y eso bueno como lo va a proyectar, lo va a proyectar de alguna manera en sus formas en la secretaria y eso a pesar de que conozca el ILCE si nuestras cabezas no tienen ética desafortunadamente no creo que se repartan mucho a la hora del instituto de que se vayan a hacer las cosas van a caer en los proyectos mínimos, micros...

Elena- Vamos a volver a concentrarnos

Claudia- Creo que vamos a seguir en la misma dinámica a menos de que cambien las cabezas en el ILCE...

Javier- Yo creo que el ILCE al menos las cabezas hasta aquí llegaron

Alejandro- Es a lo que iba porque, recordar también por parte de la UNESCO entre Febrero y Abril hay una junta de consejo donde los trece miembros del instinto se reúnen en la Ciudad de México para por un lado evaluar el trabajo que se hizo en el año anterior y por otro lado evaluar si la dirección del instituto continua al frente de la persona que la ocupa en ese momento o no, el ILCE el ministerio de educación de cada país le propone a la UNESCO su candidato y se hace un consenso para evaluar si se queda o no, la pregunta sería si las cabezas que están ahora con todas estas carencias, falta de organización, falta de ética, con esta visión muy particular van a continuar dentro del instituto y cuales serían nuestra expectativa, que podemos esperar con respecto a la nueva legislación, de una dirección nueva en el ILCE, a partir de la designación de Josefina Vásquez Mota en la SEP...

Elena- Les parece bien si hacemos una pequeña pausa y nos quedamos con esa pregunta y la retomamos ahorita, sí, gracias.

Nos quedamos en esta pequeña pausa en lo que son las cabezas del ILCE, no están bien enfocadas, no tienen conocimiento, no hay un perfil, no hay una selección de personal, ¿Quién quiere tomar la palabra?...

Alejandro- Más que una selección de personal yo creo que si están bien enfocadas más al bienestar de unos cuantos de un geto que al bienestar incluso ya no digamos de su planta de recursos humanos de la institución porque la institución es la que les está dando el status, les está dando la ganancia y les está dando el puente si lo quieren aprovechar, el puente para brincar de esta institución a otra instancia privado gubernamental que finalmente les va a traer un beneficio, un beneficio en posición, un beneficio económico, personal...

Pavel- Y hasta político puede ser, que más bien va por ahí el rubro, por colocarse en un lugar político...

Elena- Buscar un escaloncito...

Pavel- y nada más ver siempre para ellos no, bueno es lo que yo he notado en este nuevo administración, que nada más es para ellos, se inventan trabajos obviamente para cobrar ese dinero, y por ejemplo yo puedo hablar de la gente de producción, no es posible que después de diez meses nos paguen y no nos paguen completo...

Elena- Que lo fragmenten...

Pavel- No y nos paguen en abonos

Javier- Para que no se lo gasten...

Pavel- Cuando ves que otros tipos este pues ganan obviamente mejor que tu, les dan para gastos de manutención...

Claudia- De representación...

Pavel- Gastos de representación...

Elena- Carros nuevos...

Pavel- Según van a ver a gente para traer proyectos y pues más bien la gente se va a pasear, pues si mira me fui a Inglaterra a ver a fulanita pero no se hizo nada pero me gaste tanto...

Claudia... o Me fui a España y como salía mejor contratar el equipo de producción de allá, y te entregan el material y es una verdadera porquería, no ni siquiera fue Handy cam, no se que hicieron, entonces si que en resultados no hay resultados de nada...

Javier- Es que volvemos a lo mismo yo si te hablo de informática yo te puedo hablar de los enormes resultados que finalmente en la dirección como tal o en la coordinación o el ILCE y en ese aspecto...

Claudia- Pero por ejemplo hablemos de enciclopedia que resultados a tenido perdóname...

Javier- Ojo, ojo, ojo, con dimensión, enciclopedia está, enciclopedia es informática educativa, nosotros estamos en informática y telecomunicaciones, raramente, digo raro nos dividieron...

Elena- Como la plataforma para...

Javier- Es que te vuelvo a decir el ILCE es raro...

Claudia- Osea sí, se puso se estructuro

Elena- Se justifico...

Claudia- Se instauro el proyecto ¿Cuáles son los resultados del proyecto?...

Javier- Mira la bronca de enciclopedia es la siguiente, el robot que esta el la videoteca nacional, no se si tengan la oportunidad de conocerlo, si lo conocieran está impresionante el robot realmente, la cuestión aquí es de vas a donde se va a instalar a la ranchería o algo así pues como te voy a bajar una antena satelital si ni piso firme hay, como le quieres acercar a la gente a los niños una computadora cuando pues ni siquiera saben leer o escribir o ellos no entienden el castellano como tal, esa es la bronca de enciclopedia ...

Pavel- Si ahora por ejemplo todo el caso que se dio de enciclopedia, como era posible que llegaban a comunidades donde ni siquiera electricidad hay...

Javier- Desde ahí empezamos...

Pavel- Aja y ahora por ejemplo que estamos hablando de este sexenio, bueno el anterior que se le dio mucho al auge de la informática...

Javier- Es que volvemos a lo mismo y perdón que sea tan repetitivo, tu dices que tiene enciclopedia de bueno, yo te puedo decir que si tiene cosas buenas...

Claudia- No bueno a ver yo no estoy hablando calificativos, nada más pon el la mesa cuales son los resultados concretos que tuvo...

Alejandro- Es que sin perder de vista la función del instituto desde su creación hasta la que tendría que ser a la fecha, es un vicio que se viene cargando la falta de visión de lo que debe ser y de lo que debe aportar el instituto, otro de los vicios y que también fue muy criticado en su momento fue como vas a dotar de antenas y de receptores...

Elena- Decodificadores

Alejandro- A escuelas que ni siquiera los tienen, es el mismo caso pero además que resultados a tenido enciclopedia, en términos académicos y términos de la producción de conocimiento ha sido muy cuestionada en términos informáticos ha sido bueno, en términos solamente informáticos pero, la labor del instituto no solamente está enfocada a quienes conocen informática sino quienes vamos a ser los usuarios, que no solamente son los ingenieros o los técnicos en esta área son docentes, somos alumnos, somos productores y no productores, en el estricto término de realización de televisión si no productores de materiales audiovisuales que tienen un fin y un fin es comunicar conocimientos y resultados, es ahí donde si se le a cuestionado mucho, yo he estado en otros foros en los que los maestros quienes son los principales usuarios y después los alumnos, no han visto primero la oportunidad y en segundo la eficiencia de la herramienta, antes cuando se dio bum, lo comentábamos hace un momento, el bum de la televisión educativa, no se perdía de vista que la televisión educativa era uno de los elementos, una de las herramientas didácticas que el docente tenia además del uso de la computadora, los audiovisuales, educación a distancia como las tele conferencias y videoconferencias etc., y esta parte de la informática es extraída como un sólo elemento y es a lo único que se está enfocando actualmente y si se está perdiendo de vista esto...

Claudia- Si y a la hora de que haces el monitoreo, de que vas al lugar donde está el proyecto de enciclopedia perdón pero tampoco se usaba...

Javier- Pero es que aquí volvemos a lo mismo tu das por entendido que el maestro ya tiene conocimiento...

Elena- Una capacitación previa

Javier- Volvemos a lo mismo la planeación, ¿Cuándo se capacito al profesor?, yo no tengo ninguna capacitación pues hay hazle como puedas...

Elena- Retomando esta parte, ya sabemos que hay herramientas, ya sabemos que a lo mejor la cosa no funciona, ¿Qué podemos pensar de nuestros usuarios?, ¿Cómo creen ustedes que nos ven a nosotros?...

Alejandro- Es que es algo muy curioso, lo decían hace rato tu hablas del ILCE agente que puede llegar a tener conocimiento del ILCE como son maestros, docentes universitarios, o docentes a nivel medio superior y la cara que se da al exterior es muy buena el ILCE por la tradición que tiene, la producción, la generación de materiales, el comunicado de resultados de las investigaciones en materia de educación es por donde a mantenido su prestigio pero, las opiniones son divididas cuando los usuarios son maestros que tienen que bajar la señal de la red EDUSAT...

Elena- En Telesecundaria...

Alejandro... En Telesecundarias o en sus centros de maestros cuando tienen que hacer uso de la red, en mi caso cuando tenemos que hacer uso de la red para bajar materiales de la maestría o de otros cursos y desafortunadamente la red no funciona y nos han llegado reportes de que por que está lloviendo no reciben la señal de televisión ni la señal a través del videocine, es por un lado te levantan el ego cuando te dicen es que el ILCE en la producción de materiales en el ILCE es muy buena los escritos, los audiovisuales, los contenidos que estamos hablando de contenidos de hace seis años, hace seis años que no se generan contenidos...

Claudia- No y es patético que te digan sabes que pues ten estos materiales audiovisuales o quitale a Nelly ponle el logo del ILCE y le pones dos mil seis...

Elena- Así lo actualizan...

Pavel- Si

Claudia- si ni siquiera rehacer nada quita los créditos ponle...

Pavel- e iba hacer más descarado porque querían poner créditos de los de ahorita, fíjate hasta donde llega la inconciencia...

Elena- Esto también nos da pauta para poder platicar ahora del tema la certificación, de la gente que estamos aquí sentados no todos somos invitados, en concreto Javier y Claudia si estuvieron de alguna manera inmersos en esa certificación ¿Cómo lo...

Claudia- Yo por decir lo que no ya no me invitaron a las capacitaciones...

Elena- A bueno por ejemplo ¿Cómo lo viste?...

Claudia- Creo que eran tres o dos y ya después ya ni me avisan...

Elena- Reexcluyeron...

Claudia- Si pues porque ya mejor ya para que, no es parte de, porque como es freelance, bueno si son servicios profesionales pero a lo mejor les ocasiono mucho ruido, mejor ya que no vaya, dices haber de que se trata tu ISO cuando a la práctica regresamos a que tienes que usar más papeles, tiras más papel por que ya no puedes reciclar, los procesos son los mismos porque ni si quiera cambian nada más les ponen un código nuevo y...

Javier- Es que de ahí vamos a ver algo ISO ya a nivel mundial ya es una certificación que ya es hasta cierto punto obsoleta...

Pavel- Si pues ya son diez años...

Javier- ISO tiene la desventaja, tu dices algo de los procedimientos así rapidísimo, ISO no te va a decir que hacer, lo que haces lo vas a documentar y san se acabo, que espero de la certificación, sinceramente yo hasta en broma lo decía al ILCE no le deberían de dar ni la pif, nada sinceramente...



Pavel- Nada, nada

Javier- volvemos a lo mismo que yo planteo el ILCE es muy raro, raro en el aspecto de que, no se si recuerdan que este año y medio logística empezó que...

Elena- Fueron los que iniciaron...

Javier- Iniciaron, y como te explicas que un departamento se hace ISO por un instituto, osea desde ahí está bastante...

Elena- Fue como encender la mecha para justificar

Javier- No creo que es encender la mecha, volvemos a lo mismo es pararte el cuello es decir a pues yo ya soy ISO y todos los demás no, que pasa que traen personas que sinceramente, bueno a ti te toco platicar con ellos parecía proyecto universitario, desgraciadamente parecía proyecto universitario...

Claudia- Sí, parecía servicio profesional, de carrera...

Javier- Sí, y te decían las cosas, era muy obvio, yo no conozco ninguna empresa que no la postulen para ISO, porque es obviamente que así yo, de aquí ya te doy tu certificado...

Elena- Te da un status...

Javier- Pero ya te amarro tres años, es si lo quieres ver, la enfermedad y yo te doy la medicina, así de fácil...

Claudia- Y sin costo...

Javier- y al ILCE le vendieron la idea de que ya el es ISO...

Claudia- Pero fijate si hay costos aprendizaje que pagan cada momento, cada momento, yo llevo tres años en el ILCE y ya estoy como olla express a punto de reventar, dices ya, ya basta, ya basta porque en ves de que veas un avance es un retroceso tras retroceso, tras retroceso, que definitivamente sabes que la parte de los altos mandos lo único que les interesa es enriquecer su bolsillo y les vale el instituto, les vale y es este hay si vamos a llevar el proyecto de esto porque queremos estar con Fox, hay si vamos a hacer un congreso con Clinton porque Clinton va a llegar con Calderón, a ver donde le movemos para estar en el juego, pero mi juego personal, el instituto no me importa, es como vivo de ahí y de ahí voy a sacar para seguir viviendo...

Javier- El comentario que los recursos humanos se habían descuidado un poco, que ves que te dije yo siento que se descuidaron demasiado, el ILCE juega a eso a que yo te desespero, porque si yo te renuncio te tengo que dar algo, por muy honorarios, por muy lo que sea yo te tengo que liquidar, mejor te desespero y al momento que tu me digas sabes que yo te renuncio, yo me lavo las manos y ya, te fuiste porque quisiste...

Elena- Tu ¿tienes algunas prestaciones Javier...

Javier- No ninguna trabajo para la iniciativa privada...

Elena- ¿Alguno de nosotros?...

Claudia- No, nadie...

Pavel- No nadie...

Elena- ¿Qué piensan de eso?, ¿Cómo se sienten, ¿Qué podrían ...

Claudia- Yo creo que es hasta peligroso incluso para el instituto, porque si tienes un accidente en el lugar, no se como lo van a solucionar, cuando no a pasado a mayores, tuviste tu una experiencia, también aca de cuando se callo Lilia, yo no se como lo resolvieron que paso pero, si es bastante delicado el asunto porque riesgos de trabajo siempre hay, nosotros que estamos en estudio creo que más, la gente de ingeniería bueno no se diga y si sales a grabar estás saliendo con un instituto y no tienes un respaldo...

Alejandro- Por supuesto...

Claudia- Creo que las camionetas ni seguro tienen, osea si es muy grave la situación, tu vida pues tu ves como la solucionas, y si te pasa algo, si te mueres pues sorry, yo creo que ni eso te dicen es terrible...

Alejandro- Sí y esto es también uno de los elementos de las brechas de las que hablaba hace un momento, porque antes por lo menos te hacían sentir un poco protegido por eso, te vamos a pagar mensualmente aunque tienes un retraso de un mes lo que te pagamos en Marzo es lo de Febrero, no es lo de Febrero es lo de Enero pero a partir de ahí tus pagos van a ser regulares, si sales con nosotros no te subas a ningún otro carro que no sea el del instituto por favor, porque si llega a suceder algo el seguro no responde, en esta camioneta no te subas porque apenas ayer el chofer le detecto una falla y mejor la vamos a llevar a revisión, eso sucedía hace diez años, ahora si te logras subir a una camioneta independientemente de cómo este, te lograste subir a una camioneta, porque ya los recursos se destinan para otras áreas, no para la que da la mayor carga que es el, la producción de televisión y todos los que estamos aquí casi siempre hemos sido free lance eso te va creando como, personalmente como una disciplina para organizarte para prevenirte, pero lo que siempre esperas del lugar y de la gente, de tus jefes con los que trabajas es que si no0 hay un apapacho si por lo menos un reconocimiento y la mínima protección a los riesgos que puedes estar expuesto por la naturaleza de tu trabajo y es una de las cosas que se ha ido descuidando hasta desaparecer dentro del instituto, efectivamente ya no hay una seguridad si sales a grabar, ya no tienes una garantía si te llegas a resbalar de las escaleras de dentro del instituto ya este en términos económicos bueno, si no te pagan a tiempo menos puedes esperar a que si tienes algún apuro económico por X situación te lleguen a apoyar...

Claudia- Sí y menos, hay dos cosas también que se nos olvidan cuando sales a grabar pues no tienes ninguna credencial que diga soy del ILCE...

Elena- No, no, nos identifican...

Pavel- Eso también es muy importante...

Claudia- No con que te identificas, porque va la camioneta...

Elena- Lo pones en todo de la cámara y ya

Claudia- Y ya, si es un también es terrible no porque pues bien te pueden sacar si eres del ILCE y identificate...

Pavel- También anteriormente se manejaban mucho los oficios los este civiles y militares...

Alejandro- Para autoridades civiles y militares...

Pavel- Ahora sales a grabar te dicen sabes que tienes que ir a grabar esto...

Elena- Y en el momento te dan...



Pavel- sí, pero no hay ninguna identificación que tu llegues y te presentes, mira yo soy del ILCE aunque sea con el oficio...

Javier- Pero es que volvemos a lo mismo, quien está enfrente de ustedes tiene una idea de lo que es hacer televisión...

Pavel- Se supone que es una gente según con una trayectoria en televisión este...comercial...

Javier- Por eso es eso, desde ahí te habla, el que tiene la jerarquía ahí pues está mal...

Pavel- Y viene fijate, viene esta persona de televisa que hay una organización en televisión, tu no puedes salir a grabar, así, que sabes que vete a grabar aquí en frente...

Elena- En los pasillos...

Pavel- Sí vas aquí enfrente van y piden, ya sabe la delegación que vas ir a grabar la tienda de enfrente, y ya sabe el dueño y ya sabe todo mundo, como es posible que esta persona viene aquí a ser la directora o la jefa del área de televisión cuando te, vete a grabar, vete a grabar, sí pero oye y una un oficio, las autoridades civiles militares, no, no, no así vete no hay problema, oye vengo a grabar, ¿de dónde vienes? del ILCE, una identificación, a mi me hicieron que, llamaron, llamaron de la locación para ver si yo trabajaba aquí, para la maestría, para poder entrar a la escuela y poder grabar sondeos y entrevistas...

Claudia- Entonces menos esperes que te aumenten el sueldo verdad, o que venga el siguiente año y que la producción que estás haciendo, aumente los recursos para esa producción, tampoco eso existe...

Alejandro- O que te cambien de computadora...

Claudia- Creo que tengo tres años, tengo entendido que lo que gano, se ganaba hace como seis o más...

Elena Ustedes consideran que el sueldo que perciben está compensado con las actividades que realizan...

Javier- No obvio no...

Pavel- No

Javier- Yo creo que nadie...

Pavel- No, no, no, no, no...

Elena ¿Cómo era antes Pavel?...

Pavel- Bueno anteriormente teníamos, estábamos a sueldo, pero había incentivos, había felicitaciones, a veces es muy grato que tu jefe o los directivos te digan oye gracias...

Elena-Había más calidad humana...

Pavel- Sí...

Claudia- Notando por el apapacho sino porque haya un reconocimiento de quien hace las cosas...

Pavel- Ahora tu terminas haciendo el programa resolviendo un montón de cosas...

Elena- Corrige sus errores...

Pavel- Y nada...

Claudia- No hay nada

Pavel- No hay un reconocimiento de producción que digas...

Claudia- A pero si te equivocas en algo huy...

Elena- Te hacen juicio...

Claudia- No te la acabas, sí y es que no es posible y no se que y además tienes una mala actitud y además no se que, dices esperate, cuando hay errores si se notan, cuando son cosas buenas no entonces que pasa te cansas, terminas en un trabajo rutinario y terminas por decir pues me vale, y terminas por fastidiarte, y terminas a veces por hacer la cosas ya mal, total las hago mal, ah luego las hago mal y ni cuenta se dan y hasta las haces mal a propósito pues no ni cuenta se dan, y dices pues...

Pavel- Yo creo que aquí la clave...

Claudia- Te quedas con esa mediocridad de burocracia de pues hago como que hago y tu me pagas y ya o hago mis cosas y me pagas y ya, ni le hecho más ganas, ni propongo nada porque esto...

Javier- Eso ya entra en la ética de cada persona...

Claudia- La ética y también el fastidio...

Javier- Yo tuve un choque bastante fuerte con en ese aspecto de a mi también me gusta pararme a las diez de la mañana, llegar aquí a las doce e irme a las seis, hasta que me dijeron pues si pero tu no eres como ellos, tu date cuenta de eso, tu no vas a ser como ellos ni tu estilo de vida no va a ser de ellos, y el día en que a ellos se les termine el gusto que van a hacer, osea yo, y a mi me a tocado muchas veces y muchísimo más de que se te cae la red, se les cae el fair word, que si están chateando, que si pueden ver x. y o z, se van sobre nosotros y es que la bronca es de ustedes y es que si ustedes, yo no conozco a alguien en el mundo en el aspecto informático que te diga yo te garantizo al cien por ciento que va a jalar, es mentira, mentira, pero la bronca es tuya y hazle como quieras y ahorita ya, se pusieron un poquito más pesados porque si sabes que es un proceso critico te va a costar y eso lo vas a pagar tu...

Claudia- Pero ahí las responsabilidades a lo mejor si corresponden con algo con un incentivo o algo...

Javier- Te voy a decir algo porque nada más explícate, quien nos administra la red que todos nos quejamos que está súper lenta, quien les administra el, como se llama, el antivirus que todos nos quejamos de por que la hace más lenta, quien les administra el correo es una persona con una maquina igual a la que tienen ustedes, eso habla de que igual hay calidad profesional pero no hay, no hay...

Pavel- Infraestructura...

Claudia- Yo creo que hay compromiso y eso es también lo que tiene el ILCE, que la gente se compromete porque le gusta su trabajo...

Javier- Yo creo que también te comprometes por la necesidad...

Elena- ¿Cuál creen ustedes que sea el factor determinate..., retomando todo esto, ¿Cuál creen que sea el factor determinante que hace que los empleados estemos en el ILCE, que pertenezcamos, que sigamos en el ILCE, que factores pueden identificarse...



Claudia- Es importante lo que dice Javier la necesidad que tienes básica, una necesidad básica, después para mí sigue tu gusto por lo que haces, por que si no para que estás ahí no, buscas hacer otra cosa, y eso se alimenta, pero cuando una cosa tu gusto ya no y tu necesidad dice pues sí y de todas maneras me sigue yendo igual, pues sabes que por lo menos esa es mi situación...

Alejandro- Sí, yo creo que, yo creo que es el mismo de todos nosotros en el ILCE, al menos por lo que yo puedo hablar por la experiencia que tengo en el área de producción, en producción audiovisual, entras sin conocer que es el instituto pero si entras con, con la firme idea de que es lo que vas a hacer, cual va a ser tu labor y como le vas a llegar a la gente y de que manera le va a servir lo que estás haciendo a la gente que estás sirviendo, ves los resultados, ves la respuesta de la gente y ese es el primer compromiso, eso fue hace diez años eso seguirá siendo a la fecha y lamentablemente muchos de los que seguimos en el instituto, además de movernos este sentimiento por lo que hacemos y en términos personales lo que recibimos es la falta de oferta laboral que padece el país que padecemos todos en este momento, yo creo que como decía Claudia si las condiciones laborales por mucho que yo quiera la camiseta, por mucho que yo quiera lo que estoy haciendo si hubiera más oferta laboral en otros lugares no solamente yo, creo que todos emigraríamos a otros lugares...

Elena- Javi...

Javier- La necesidad básicamente yo siento que el ochenta y cinco por ciento de la gente que está en el ILCE lo primordial es la necesidad, en segundo plano yo concuerdo con Claudia que tienes que estar en algo que te gusta, porque ya bastante feo es trabajar como para estar en algo que no te guste, este como que ahí si se amuela y se vuelve el círculo vicioso que maneja el porque ok ya no estamos en la época de que tengo la necesidad pero, en mi caso yo soy soltero no, vivo con mis papás todavía, tengo mis gastos pero no y apoyo a la casa, pero no en un aspecto de que pues si me salgo de trabajar se cae la casa, pero te pones del lado de la gente que si es padre de familia o algo así dices ok, pues ya tengo problemas con el jefe, ya tengo problemas aquí pero pues tiene la necesidad y el círculo vicioso viene en el que pues busco y no encuentro y lo que encuentro está mal, está en peores condiciones, peores sueldos entonces que hago pues mejor me quedo y ahí sigue el círculo vicioso, y entre todo ese círculo vas creando ya lo que es el hartazgo laboral lo que viene siendo ya tu misma decepción, decepción laboral de decir ¡jole que feo en que acabe, viene todo ese tipo de situaciones que a veces y yo te vuelvo a repetir la necesidad nos va llevando hasta ese tipo de circunstancias...

Claudia- Yo creo que también hay una depresión social, si le podemos decir así, en la gente que trabaja en el instituto, porque pues si está deprimida y encontrarse esta situación no puedo ir aca porque por lo menos aquí tengo un poco de tiempo, o por lo menos aquí esto, le buscas una justificación para estar...

Javier- Te autoconvences, tu solito te empiezas a autoconvencer y tu mismo te mareas para decir si estoy bien...

Alejandro- Para soportar...

Javier- Sí porque, yo siento que debe ser en todas las empresas no, en unas más en otras menos y no creo que exista el trabajo perfecto pero si también tiene mucho que ver aquí como dice ella la depresión, sales luego de tu área porque tienes un conflicto y te vas a otra área y todos están así...

Pavel- Ya les vienes a robar la chamba, como la UTE que vas a visitar a los amigos o te hablan para que les heches la mano la gente te ve como extraño...

Elena- Te detienen, Bueno muchachos se nos está acabando el tiempo a manera de conclusión les pediría por cada uno de ustedes que nos dieran un cierre de esta discusión Pavel...

Pavel- Bueno este, ojala que en este sexenio que está empezando y con lo que habíamos empezado con la secretaria la nueva secretaria de la secretaria de educación pública ojala que si haya un parámetro en este sexenio hacia la televisión educativa, que obviamente nosotros es nuestro fuerte y los que estamos prácticamente aquí en la mesa redonda, bueno aunque estamos en compañía de un informático que también está dentro...

Elena- Tiene que ver con todos nosotros, que nos alimenta a todos...

Pavel- Que en el sexenio pasado se apoyó mucho a la informática y bueno y ojala que sigamos teniendo trabajo en lo que nos gusta hacer y lo que sabemos hacer...

Elena- Gracias Pavel, Clau...

Claudia- Pues con lo de la secretaria...

Elena- Bueno igual con la permanencia o igual con las condiciones, con lo que tu quieras...

Claudia- Yo la verdad estoy muy pesimista, no creo que cambien mucho las cosas, la verdad no lo creo ojala que si, si cambia por lo menos la dirección de aca pues eso replantaría algo si es que...

Elena- Su estructura...

Claudia- Por que, como lo comentaste está muy viciado pues a lo mejor si replantaría he hacer otras cosas, tal vez en otros proyectos, tal vez desechen muchos tal vez si retomen, pero en ese retomar ojala si haya un buen planteamiento y una visión de hacia donde va y entonces si involucren, que nos involucren y lo que sabemos hacer pues a lo mejor se enfoca de otra forma pero estemos involucrados en eso, espero que eso suceda y bueno pues no se que vaya a pasar y gracias...

Elena- Javier...

Javier- Pues yo, primero también te agradezco la confianza, y este yo al contrario de Claudia yo si soy optimista y no tanto por colores o partidos simplemente por que yo se lo dije a mi papá un día antes de las elecciones quien gane perdón yo el tres de Julio me tengo que levantar a trabajar...

Pavel- Claro...

Elena- Claro...

Javier- Y las cosas no van a cambiar y yo no puedo esperar que cambie algo si yo no cambio, si me pides una opinión acerca de lo que está empezando al menos en el nuevo sexenio al parecer lo poco lo calificas como diferente, no bueno ni malo diferente, y eso ya al menos para el país ya es benéfico, por el lado de Vásquez Mota yo sinceramente si creo que puede haber un beneficio no tanto para el ILCE no nos enfoquemos tanto en el ILCE sino para la educación, porque volvemos a sacar eso de que la señora viene de SEDESOL y pues eso viene con la educación, yo en ese aspecto soy un poquito más optimista tampoco idealista pero si un poco más optimista...

Elena- Gracia Javier, Alejandro...



Alejandro- Yo creo que, bueno la expectativa está creada está en el aire pero podemos tomar este momento coyuntural, este cambio de gobierno como un pretexto para crearnos nuestra propia expectativa para crearnos nuestro propio proyecto, proyecto de trabajo, replantearnos nuestro proyecto de vida ver como se van a mover las piezas de juego y como las vamos a adecuar o como nos vamos a adecuar para encajar en este nuevo juego, quizá en poco, un poco de términos idealistas yo sí creo que puede haber no solamente futuro dentro del instituto, si no fuera del instituto independientemente a lo que nos dediquemos partiendo de este planteamiento de nuestra propia expectativa y el planteamiento de nuestra propia proyecto laboral de nuestro proyecto de vida, yo creo que, busquemos, busquemos como avanzar y como crecer, más que esperar encontrar o recibir los elementos para poder hacerlo, y bueno pues muchas gracias, y muchas gracias por invitarnos por la confianza y felicidades por el trabajo que estás realizando...

Elena- Gracias muchachos, yo les agradezco muchísimo, que hayan participado, aceptado participar en este trabajo, les reitero que esta información es para un trabajo educativo de Acatlan...

Javier- Si nos corren ya sabemos...

Elena- y si los corren por favor no me lo achquen a mí, les agradezco muchísimo su confianza y bueno pues mi nombre es Elena Arredondo, no me presente al principio, pero bueno estoy participando en un seminario de titulación para la carrera de comunicación, y también les agradezco mucho al staff que nos hayan apoyado muchas gracias por todo...

Claudia- Al contrario...

Pavel- Gracias...

Javier- Gracias...

Alejandro- Gracias...



## Anexo 2 Capítulo 3

### Entrevistas personal ILCE

#### Realizado el 19 y 20 de diciembre del 2006

(El orden de aparición no tiene relación con el registro de la matriz, con la finalidad de cuidar la confidencialidad de los participantes que colaboraron).

#### Entrevista 1

Elena.- Marco muchas gracias por aceptar esta entrevista...

Marco.- No de que...

Elena.- Te lo comentaba hace ratito esto es con fines académicos y bueno. A partir de, vamos a empezar te parece bien. A partir de que se viene el cambio sexenal, pues obviamente cambiaron las cosas, entre ellas el secretario de educación pública como es sabido a ti ¿Qué opinión te merece este cambio?, ¿qué expectativas tienes?, te generan a partir de esto para la estancia o nuestra permanencia en el ILCE, ¿Qué opinas?

Marco.- Bueno mira, esto del cambio del secretario, este a mi me hubiera gustado que pusieran a una persona del medio académico, no del medio burocrático, no del personal administrativo, la señora es licenciada en derecho creo y nada que ver con educación, ella es administradora, entonces ya vez que de cajón entro y empezó a querer hacer sus recortes, que fue lo que no dejo, una de las cosas que creo yo nos está, que no nos puede beneficiar mucho es de que la señora está cuidando las espaldas del H. Presidente porque, podría haber puesto a otras personas en el puesto y pues puso a un premio de consolación digamos que a alguien de su equipo, alguien que lo estaba apoyando mucho, de hecho la señora cuando estuvo en SEDESOL no hizo grandes cosas y de hecho ella creo que está en contra de la televisión, entonces ella no le da mucho auge a cosas de televisión, digo al no darle tanto auge pues eso implica de que a nosotros también nos van a recortar el presupuesto, digo afortunadamente nosotros dependemos no solamente de la SEP si no de otros países que son los que nos pueden mantener a flote, pero por parte de la SEP yo creo que nos van a recortar, nos van a recortar varias cosas y no se ahora solamente que se pongan las pilas los directivos del ILCE para que le planten como está la situación a la señora y nos conozca porque creo que ni nos conoce.

Elena.- ¿Tu crees que no nos conoce?, digo alguna vez me comentaron que había venido.

Marco.- Vino, vino hace como tres años, pero así como de que hay que hacen ustedes punto, de hecho ahorita el doctor Bracho que es el que diseño enciclopedia fue y le presento el proyecto de enciclopedia pero como que la señora está digamos entre comillas apoyada por Elba Esther Gordillo y Elba Esther Gordillo tiene la idea de que la computadora va a desplazar al maestro, entonces como es el sindicato tenemos que proteger el... ya te imaginaras como funciona eso, entonces, este..., la señora vino hace como tres años se dio a conocer, bueno que era el ILCE como funcionaba, todo eso, pero pues ella así como que pues está la UTE, está canal 22,

está el 11, pues para que darle más presupuesto, o para que aflojar más dinero a otras instancias, a otros departamentos...

Elena.- ¿Tu crees que podemos estar, se puede estar como en desventaja de un despido masivo.

Marco.- No un despido masivo, pero si podemos estar en desventaja en contra de los demás, porque mientras a nosotros nos conservan un presupuesto, digamos que no nos aumentan el presupuesto a otras instancias como la UTE, como canal 11, como canal 22, les da mayor presupuesto que es lo que nosotros necesitamos, tanto para mejorar, tanto mejorar para cuestiones laborales, como cuestión de equipamiento del instituto, porque ya ves que con que equipo trabajamos.

Elena.- Sí claro, y por ejemplo en ese sentido de las cuestiones laborales y el equipo, ahora que fue esto de la certificación y todo esto, ¿tu como te sentiste?, ¿Si conoces los objetivos del ILCE?

Marco.- Los objetivos del ILCE para la certificación, según esto es prestar mayor calidad de trato, pero por lo que yo he visto y por lo que yo siento, pues más bien fue comprada la certificación, porque el director del instituto es administrador, está manejando el ILCE como empresa, entonces digamos que simplemente por ser una institución educativa nos debería prestar buena calidad no necesariamente que fueran certificados.

Elena.- Como por default.

Marco.- Sí, es como por ejemplo que tu le exijas a un maestro que te enseñe bien siendo que es un maestro, debería ser eso de que te tiene que enseñar, entonces digamos con lo de la certificación yo siento que fue comprada así por un lado para competir con canal 11 mas que otra cosa, pero pues el ILCE promueve unas cosas que no las tiene como te podrás a ver dado cuenta, uno de los eslogans del ILCE es de que estamos a la vanguardia de la tecnología y pues cual tecnología en la plataforma estamos hasta abajo, entonces pues hay cosas que no convienen, ahora por ejemplo con la certificación nos dicen muchos que va a ver mejora económicas lo dudo mucho, lo dudo mucho, porque en el área, ellos le prestan más atención a otras áreas que al áreas de televisión porque no la conocen realmente, si la conocieran bien yo creo que sería otra cosa, cuando estaba Kelly el sí conocía la televisión.

Elena.- Kelly es el otro director.

Marco.- Kelly fue el director pasado entonces cuando estaba Kelly pues el sí conoció al grado de que había veintitantas producciones, en cambio ahorita cuantas producciones hay.

Elena.- Se cuentan con la mano.

Marco.- cinco, seis y eso son muchas, y es por lo mismo de que los señores no conocen que es la televisión, no le quieren dar auge a la televisión y son de los que tienen la idea bueno pues ahí está la UTE, está canal 11 que lo hagan ellos.

Elena.- ¿Cómo te sientes en tus actividades?, te sientes con respecto al ILCE que el ILCE te lo reconoce que está retribuido económicamente, ¿Qué falta?, ¿Qué le sobra?

Marco.- No mira de que me lo reconoce el ILCE me lo reconoce, al grado de que me andan a llamar para eventos especiales,

económicamente no me lo retribuyen económicamente, pero este en cuestión de que como persona, como persona si me lo reconocen y de hecho soy conocido hasta por el director, pero económicamente diga el ILCE sabes que tu eres bueno se te va a pagar tanto no lo hace, eres bueno cobras barato pues sigue así, si sigue sacando tu trabajo, lo que yo hago en mi trabajo este yo estoy contento al grado de que muchos están en desacuerdo con lo que hacen, con lo que ganan, pero yo estoy contento pero muchas veces, este me reconocen mi trabajo, yo si quisiera ganar más, al grado de que muchos entran trabajan dos, tres meses y se van renuncian y yo ya tengo casi diez años aquí en el ILCE.

Elena.- ¡Diez años!

Marco.-Pues si estoy contento, me siento bien con lo que hago y simplemente con ver un promocional, un programa musicalizado por mi me da mucho gusto, me siento muy orgulloso, pero muchas veces me preguntan oye has de ver cobrado una lanotota, no si supieras lo que gano por hacer eso, no creo que sea mucho. Entonces digo yo si me siento muy bien como sea.

Elena.- ¿Te sientes parte del ILCE Marco?

Marco.- Sí.

Elena.- ¿Por qué?

Marco.- Porque he trabajado para diferentes empresas y te manejaban como parte de, como si fueras parte del mobiliario, parte de los muebles, como si fueras un mueble más de las empresas y aquí en el ILCE no, poco a mucho si me han reconocido mi trabajo no económicamente pero si este la parte intelectual y este como se llama, al grado de que he conocido gente que me han dicho oye este tu haces esto en el ILCE sí yo soy el responsable, yo soy el responsable de hacerlo, a pues oye te quedo muy bien, oye se ve muy bien, se escucha muy bien y no hay problemas, y con el ILCE pues si como que ya es otra cosa.

Elena.- Te da como un status.

Marco.- Yo siento que me da sí como un estatus, muchas veces por ejemplo en Televisa este soy conocido pero no porque haya trabajado en Televisa antes si no porque haya sido la asistente de Fernanda Billel que es una de las más grandes escritoras de Televisa, si no porque mi trabajo que hago en audio, oye mira el otro día salio un programa musicalizado por ti, oye te quedo muy bien te, queda muy bien, desde luego me gustaría, por ejemplo me hubiera gustado, me gustaría trabajar en Televisa musicalizando programas por que ahí si te pagan bien, pero digo si no puedo estar ahí por lo menos estoy aquí en el ILCE y me siento parte del ILCE.

Elena.- Por ejemplo tu que tienes ya, yo no sabía que tenias tanto tiempo en el ILCE Marco.

Marco.- Si casi diez años.

Elena.- ¿Cómo haz visto, todos los cambios que se presentan?, y me refiero a cuantos directores han pasado...

Marco.- Bueno desde que yo entre hasta ahorita nada más han pasado dos directores, era Guillermo Kelly y el que está ahorita, pero yo sentía que antes estaba mejor que ahorita, antes era este, como que antes había más trabajo, antes como que tenias más tiempo, más tiempo en cuestión trabajo en cambio ahora así como que tengo que estar ahí por cubrir un turno un horario entre comillas, porque antes con Kelly había más cosas, había más producciones, poco o mucho

había forma de rascarle en otros lados y en cambio aquí no, aquí le empiezas a rascar de otro lado y ya se pusieron al brinco, si te vas a trabajar a otro lado ya casi, casi te están corriendo, yo siento que antes estábamos mejor que ahorita.

Elena.- ¿Cómo identificar ese antes y después?, ¿Qué elementos crees que manejaban antes que ahora ya no los están manejando?

Marco.- La comunicación, la comunicación principalmente, porque antes era más había más comunicación entre todos llegaban y te informaban las cosas ahora no, ahora ya te das cuenta de que fueron las cosas porque ya las tienes encima, si pero te digo antes, antes había más comunicación te decían por ejemplo, digamos te enterabas un mes antes las producciones que venían, porque te lo informaban ahora no, ahora de repente te cae la producción y ahora que onda, si la misma gente que luego llega gente entre comillas profesionales que está acostumbrada a trabajar de cierto de un cierto nivel y se topan con nosotros, una ocasión a nosotros dijeron que si nos considerábamos profesionales mi respuesta fue no me considero profesional pero mi trabajo trato de hacerlo lo más profesional que se pueda, entonces muchas veces... como digamos que todavía trabajamos en la época de las cavernas con cincel y martillo, entonces por eso mismo no hay esa comunicación que había antes, antes tenias la libertad de pedir equipo y te lo traían, en cambio ahorita ya, oye necesitamos esto, necesitamos lo otro y te dicen a si lo voy a pedir a ver si te lo traen.

Elena.- ¿Tu crees que por ejemplo las condiciones de trabajo antes eran mejor que ahora?, o siguen siendo las mismas ¿Cómo las ves?

Marco.-Mira las condiciones de trabajo siguen siendo las mismas, siguen siendo las mismas, la ventaja de que antes le podías, le podíamos rascar un poquito a las producciones en cambio ahora no, las mismas condiciones de que trabajar el mismo horario, hacer lo mismo, las condiciones son las mismas, pero te digo antes si le podías rascar un poquito más, hay que buscarle por otro lado.

Elena.- Para completar. Oye por ejemplo tu crees que el instituto está gastando demasiado en algo, a lo mejor puede ser una razón por la cual no estén canalizando esos recursos a, por ejemplo a tu área que es el área técnica.

Marco.- Mira el instituto está gastando demasiado en su imagen, en su gente en estar bien, traer un cochecito del año, andar con guaruras, ellos están cuidando su imagen, no están cuidando al instituto, entonces eso es lo que está gastando más y en las queridas y en las queridas de los jefes, porque nos hemos dado cuenta no soy el único que se ha dado cuenta de que el instituto, antes había aviadores y estaban reconocidos, ahora hay más aviadores que empleados, simplemente la fiesta que hubo anoche, gente que nunca habías visto en tu vida ahí, pues dices no que en que área trabaja, no pues que trabaja en finanzas, que trabaja en tal lado, cuando si nunca nos hemos visto, entonces ellos gastan más en ese tipo de cosas, en traer un cochecito del año, este licenciado Arregi, licenciado pues quien sabe porque no se, trae un coche, se me fue la marca del coche, pero el cochecito yo le hecho fácil como un millón de pesos al coche y tiene casa en Acapulco, digo ellos buscan la forma de poder digamos que la ley de Herodes, entonces este ellos ven la forma de...

Elena.- De que ordeñen a la vaca.

Marco.- Exactamente, no deja que ordeñen a la vaca, la ordeñan y la están matando de hambre, es lo que veo, el instituto está gastando más en la imagen de los directivos que en darle



mayor infraestructura al equipamiento del instituto, porque digamos el ILCE nació en cuestiones audiovisuales, en cuestiones educativas que es lo que se ha ido olvidando y por ejemplo ahorita le están dando más fuerza a lo que es la computación, pero pues la computación no es solamente una computadora y hacer programitas, la computación también es audio, video, también es información que es lo que no tiene el instituto, el instituto tiene que agarrar información de otros lados para poder llenar ese espacio.

Elena.- No se genera información ahí.

Marco.- No se genera información, este y la poca información que se genera entre comillas por las maestrías se dan cuanta después de haber terminado su maestría así que pues que su futuro no es en el ILCE, que el futuro está en otros lados.

Elena.- ¿Tu cómo ves a la gente que dirige al ILCE, la gente que está en direcciones, subdirecciones, jefaturas...

Marco.- Como te dije, como te estaba diciendo es gente que cuidan más su imagen que lo que hacen, es gente que quieren estar bien ellos, gente que yo traigo un cochecito del año, gente que quiere estar bien, gente que mientras está mi vaquita hay que seguirle sacando, ellos creen que tienen el cuerno de la abundancia y se lo quieren acabar.

Elena.- ¿Tu crees que estén preparados para...

Marco.- No.

Elena.- Académicamente, profesionalmente.

Marco.- No al grado de que pues se supone que un director de un instituto por lo menos, hable bien, habla otro idioma aparte del español y el señor con acento regiomontano, sin saber pronunciar bien las palabras y con digamos si yo hablo con faltas de ortografía el señor también dice quilate que ahí te voy, sí y quieren relacionarse con personas de otros lados y pues no, y son gente que tiene a más gente a sus espaldas cuidándoles sus espaldas a parte de los dos guarda espaldas que traen, y no solamente el sino otras personas, al grado de que mientras esté bien yo que se jodan los demás, entonces yo siento que los directores, los directivos del instituto no saben, no saben realmente, un ejemplo muy claro, no se si sea tu cuate, Memo, Memo fue asistente de Pinky, toda su vida a sido un asistente y de la noche a la mañana es director, no te sabe pedir tomas, no te sabe, siento que no tuvieron a quien poner ahí y pues que sea Memo, entonces el señor no sabe...

Elena.- No hay perfiles

Marco.- No hay perfiles, no sabe, ponen a una secretaria como subdirectora de producción porque es amiga de una directora, la directora es amiga de otra persona y es gente que no está preparada, al grado de que ni siquiera tienen trato, más bien no tienen forma de pedirte las cosas, desde ahí tu te das cuenta cuando una gente es preparada y cuando no lo es, un ejemplo es el señor Bracho, el señor Bracho es una persona pues que hasta en el trato con las personas te das cuenta de que es una persona preparada, como te pide las cosas, como te dice, en cambio aquí pasando por ejemplo a Regin o al director de finanzas es una persona que te trata con la punta del pie, tu comes porque yo te pago y tienen esa idea de ustedes están porque yo lo quiero si no los corro, no saben tratar a la gente y yo eso es lo que veo, no es gente preparada, para mí una gente preparada es cuando tratan bien a la gente, cuando saben convivir con todos, no están a la viva, personas que si tu quieres hablar con ellos se prestan, aquí no, aquí tu quieres hablar con ellos y primero te mandan

a la secretaria por delante negándose, entonces por eso mismo siento que no es gente que esta preparada, gente que por medio de que soy el cuñado del primo del tío de no se quien de un amigo o de una tía, sí y eso es lo que pasa.

Elena.- Marco tu crees que a comparación de antes, ¿Antes se preocupaban más por los empleados por los empleados, por el recurso humano que ahora?

Marco.- Sí, al grado que cuando yo entre, el instituto tiene cincuenta años, cuando el instituto cumplió cuarenta y cinco años se hicieron un evento festejando a las personas que tienen más tiempo, en cambio ahora cincuenta años, cumplió cincuenta años ha si, a pues que bueno que cumplió cincuenta años, antes se preocupaban más que ahora, ahora te digo lo que cuidan más ellos es su imagen, la imagen de los directivos, de los directores y subdirectores, antes si se preocupaban más, de hecho del tiempo que yo tengo a la fecha a habido dos aumentos de sueldo que fueron cuando Kelly estaba como director, ahorita pues a que gane bien mi gente y la demás que se joda.

Elena.- En diez años dos aumentos. Y ¿Cómo ves esas condiciones de trabajo?, por ejemplo la seguridad.

Marco.- Lo que no existe, simplemente pues no existe, tu llegas, me acaba de pasar con mi bebe que yo le pedí, le pedimos una ayuda económica al instituto y si no la dieron pero no al cien por ciento, y resulta que ahora ya la están descontando, que ya nos la están cobrando, según ellos fue un error de comunicación, que entre ellos no se comunican, pero no hay este tipo de cosas, no hay prestaciones, no hay algo que te pueda dar una seguridad, porque te digo el instituto se preocupa más por su gente por el director, el subdirector y nada más y gente que está hasta abajo o gente de base, a pues están de base a pues que bueno hay que sigan, entonces no se preocupan por su gente, no hay una seguridad al grado de que mucha gente tiene que estar buscando trabajo por otro lado.

Elena.- ¿Tú por qué crees que sigamos ahí en el ILCE a qué se lo atribuyes?

Marco.- Bueno yo sigo en el ILCE porque me gusta lo que hago, el medio de la televisión está muy peleado es un círculo muy chiquito y muy cerrado, que si tu quisieras salir para trabajar en otro lado esta muy peleado ese lugar, mi puesto mi lugar está peleado, gente que está dentro del ILCE no quiere mi puesto por que es de una responsabilidad grande, pero si llega gente de otro lado, digamos de Televisa, de TVazteca, canal11, canal 22, si le ofrecen mi puesto ellos lo aceptan, porque si es un puesto muy peleado, yo sigo en el ILCE porque me gusta lo que hago y estoy cómodamente, me gustaría tener más cosas, digamos un seguro, este ganar un poco más pero estoy bien.

Elena.- Estás contento.

Marco.- Estoy contento por lo que hago no por el ambiente de trabajo, estoy contento porque me gusta cuando aparecen créditos, cuando escucho un promocional, cuando escucho un programa de radio, cuando escucho algún comercial que hice yo o lo veo, me gusta, me gusta verlo y saber que por ejemplo mis familiares, amigos que vean un promocional que sepan que yo lo hice por eso estoy bien ahí, por eso me gusta, por eso bueno estoy ahí en el ILCE, si estuviera en otras condiciones yo creo que ya no estaría ahí, estuviera trabajando por otro lado o me cambio a otra cosa.

Elena.- Y ¿si tu tuvieras oportunidad de cambiar de trabajo bajo otras condiciones lo harías?

Marco.- Sí, de echo me han ofrecido trabajo en Cancún un amigo que es gerente de una radiodifusora en Cancún me ofreció trabajo en Cancún, no me fui porque iba a nacer mi bebe si no si me hubiera ido, digamos en Televisa me conocen y no a habido la oportunidad de colarse para ya, por lo mismo que es un núcleo muy cerrado y no he podido, afortunadamente me he sabido colocar en otros lados y he sabido combinar lo que hago en otros lados en otras empresas y seguir en el ILCE, por eso también no lo he hecho de moverme no, por que el ILCE me ha dado la forma de...

Elena.- De adaptarte, de adecuarte.

Marco.- No, no, no esa forma de realizar otros trabajos aunque siga en el ILCE por eso no lo he hecho.

Elena.- Regresándonos un poquito de lo que dices del ambiente laboral tú ¿Cómo has detectado el ambiente laboral entre tus compañeros?

Marco.- Al principio era agradable ahorita ya callo en lo monótono y en la agresividad, en la agresividad porque hay gente que trabaja más y sigue cobrando lo mismo, gente que no hace nada y se queja de los demás, o gente que si trabaja y ve que los demás no hacen nada, entonces digamos que por ese lado, ese tipo digamos que agresividad porque ya n o es lo mismo, te digo al principio era muy buena convivencia ahorita ya más bien buscar la forma de chingar al otro de joder, de oye porque no vino aquel, oye porque el trabaja más que yo, oye porque yo hago eso y el no lo hace, entonces antes el ambiente laboral era bueno, porque cada quien tenia su forma de estar, su forma de hacer, ahora ya no, ahora si viene alguien fletan a otra persona y esa persona oye porque yo voy a hacer la chamba de el si el esta ganando más que yo o está ganando lo mismo que yo, entonces antes la convivencia era muy buena ahorita ya no.

Elena.- Entonces eso es como no hay un buen ambiente de trabajo.

Marco.- Exactamente no hay buena distribución, al grado de que pues están los favoritos de lo jefes, están los enfermitos, están los que ya le tomaron la medida a los jefes, estamos los que nos queremos ver buena onda o nos pasamos de pendejos entre comillas porque muchas veces manda a x persona oye no puedo hacer esto a pero está tal persona que el si lo puede hacer, entonces te digo no hay una muy buena distribución del trabajo.

Elena.- ¿Tú crees que ese descontento además de la distribución se atribuye a las condiciones en las que se encuentra...

Marco.- Sí, si, si de hecho es así porque mucha gente no está este, dice oye por que yo voy a hacer un trabajo que otra persona está cobrando, entonces por eso no hay una muy buena distribución del trabajo, entonces por eso.

Elena.- Y por ejemplo bueno hablábamos del cambio tu qué propuestas podrías dar para hacer un buen cambio, te interesaría dar algunas propuestas.

Marco.- Pues mira primero que nada que tuviera mayor equipamiento, digo una propuesta es de que estamos a la vanguardia de la tecnología pues que se viera realmente, este al dar una al haber mayor, mejor equipamiento daríamos mejor servicio, aunque el edificio se este cayendo a pedazos pero sabiendo que tenemos un buen equipo para trabajar, daríamos esa imagen, digamos eso es lo que yo propondría y que fuera más equitativa la distribución del trabajo y los sueldos porque luego a veces no es equitativo, serían propuestas que yo haría, que si realmente cumpliera lo que promete que no lo hace. A cada rato prometen cosas,

simplemente la directora de radio y televisión no para tal tiempo les vamos a comprar equipo ¿Dónde está?, para tal fecha vamos hacer esto ¿Dónde está?, para tal fecha va a ver aumento de sueldo ¿Dónde está?, prometen y no cumplen se parecen a los políticos, de hecho son puestos de políticos prometen, prometen, prometen y nunca cumplen nada.

Elena.- Marco a manera de conclusión te gustaría agregar algo.

Marco.- Me gustaría agregar que el instituto es una institución que fue creada con un buen propósito, que afortunadamente a durado mucho lamentablemente los directivos las gentes que llegan a manejarlo no lo manejan como es sino lo manejan como una empresa y creen que pueden acabarse el elefantito, ellos lo ven como una mina de oro desgraciadamente, entonces digamos si realmente se pusieran las pilas y vieran lo que es el instituto en realidad no estaríamos como estamos ahorita, el instituto su razón de estar su razón de ser es muy buena al grado de que nos conocen más en otros países que aquí en México, entonces el instituto debería de, más bien las gentes que lo manejan deberían de entender eso de que es algo que debe de hacerse para bien, no para hacerse más ricos.

Elena.- Marco nada más nos repites tu nombre y tu actividad.

Marco.- Mi nombre es Marco, mi actividad soy el responsable de las cabinas de audio, y sería todo.

## Entrevista 2

Elena.- Me puedes dar tu nombre y tu actividad en el ILCE.

Jorge.- Yo soy Jorge, soy realizador en el ILCE, bueno cuando les conviene, productor o realizador, según se requiera.

Elena.- Según se requiera. Jorge a propósito del cambio que se está dando en todo el gobierno federal, ¿Tú cómo ves la asignación de secretaría de educación pública?, ¿tú crees que nos beneficie nos perjudique?, ¿tú qué piensas al respecto?

Jorge.- Pues realmente no creo que perjudique, obviamente va a ser un acomodo tal ves se vayan a ir algunas personas otras no, y como siempre cuando entra una nueva administración va a sufrir cambios de cierta manera, tu puedes estar seguro pero si llega alguien mas que tiene más influencia te van a cambiar, nosotros aca ya hemos pasado por dos administraciones y pues si no a ocurrido nada, tal vez en unos cuantos meses, en unos tres meses ya veremos si hay ciertos cambios primero van a ser de arriba hacia abajo. A nosotros yo creo que todavía nos quedan unos cuantos mesecitos.

Elena.- ¿Tú cuanto tiempo llevas en el ILCE?

Jorge.- Llevo cinco años.

Elena.- ¿Y qué diferencia has notado entre esos cambios de administración?

Jorge.-Pues, más bien es en las formas de trabajo, cada quien tiene una idea de cómo se trabaja, y pues bueno, últimamente ya no, ha ido, en algo que no es muy, para mi no es muy satisfactorio como para el instituto, porque como que se está perdiendo la idea de lo que estás haciendo, es hacer por hacer nada más, no con un proyecto que tenga una idea o un fin es simplemente hacer.

Elena.- ¿Tú crees que eso se da por qué factores?



Jorge.- Pues yo creo que en primera es que quien lo está dirigiendo no tiene el interés de hacer cosas que pesen dentro de lo que es la televisión educativa, porque los recursos hay y los medios los tienen, pero pues no veo que quieran hacer las cosas, no se entonces tal ves no les convenga para ellos.

Elena.- ¿Tú crees que conocen el material con el que cuenta?

Jorge.- No, tal ves si pero, o se hacen que no lo quieren ver, porque también eso incluye hacer mucho trabajo para renovarlo, o para pensar en crear esos nuevos proyectos pero, bueno sí saben todas las carencias que hay pero yo no veo que quieran arreglarlas, como que quieran que todo siga así.

Elena.- en cuanto a las carencias ¿tú cómo percibes?, bueno tu estás por honorarios, ¿ustedes tienen algún tipo de contrato de documentos que los respalden?

Jorge.-No nada, yo nunca he firmado nada, ningún contrato, yo solo entrego mi recibo de honorarios y ya.

Elena.- ¿el ILCE no tiene ningún compromiso laboral contigo?

Jorge.- No, pero me exige como si lo tuviera, y bueno las personas con quien trabajo no estamos en las mismas condiciones, y todos tienen las mismas exigencias, entonces, pues sí legalmente no estamos iguales.

Elena.- ¿Y tú como te sientes al respecto?

Jorge.- Bueno a veces, bueno ya a está edad, cuando ves que ya todo sigue igual después de cinco años, pues si ya es bochornoso no y ya llega a ser hasta molesto, pero uno cuando andas de free lance, pues te conviene que tengas esa libertad para estar aquí y allá, pero aca eso no lo quieren, ellos quieren como si uno estuviera firmando un contrato y tuviera unas obligaciones sólo aca y eso te limita a tener otros trabajos, que a mi si me ha funcionado, en mi caso puedo tener otros trabajos, lo he podido combinar.

Elena.- ¿Y cómo sientes el ambiente laboral?

Jorge.- Ya no me gusta, eso te hace como que ya no querer trabajar a gusto, que le hechas ganas, por que aca no tenemos ningún estilo para nada es más a veces ni las gracias te dan, osea es más si haces algo mal ni eso se toma como debería de ser, osea de que corrijas tu error y osea hay mucha falta de comunicación y eso genera ese tipo de errores, a parte de que no te capacitan, de que no se estén trabajando con gente que no está en la misma sintonía que tu y que todavía de estar mal tienen más ventajas y entonces todo eso se va convirtiendo en un circulo vicioso que aunque tu quieras hacer bien tu trabajo pues no osea, ya después note das cuenta y ya lo estás haciendo al ahí se va o mediocremente, y eso es por la misma falta de comunicación por todo como sea estado llevando.

Elena.- ¿Tú como ves la preparación que tienen en este caso la jefa de unidad y las personas que dirigen la iniciativa de este desarrollo?

Jorge.-Pues de preparación pues si no puedes negar la trayectoria que tienen lo que pueden haber hecho antes pero, bueno lo que están haciendo ahorita pues sí no creo que quieran hacer algo con más proyección, en cuanto a su preparación bueno, por algo está mal también y si llevan mucho tiempo en esto, pero bueno lo que es ya aquí en el instituto yo creo que luego no se ponen a ver realmente lo que hay aca, y entonces es muy fácil, tu pudiste trabajar en otro lado estuviste en otro lado donde tanto los medios y los recursos para trabar son óptimos o tendrán sus errores pero son mucho mejor y si aca

no los ves y no los afrontas como son y solo ves resultados de lo que tu pides y lo quieres al cien por ciento y que esté bien y tu quieres eso, pues no te das cuenta como está, entonces pues yo creo que si tienen preparación pero no la quieren aplicar.

Elena.- Como que evitan, evitan de alguna manera, ¿Y cómo ves tu las condiciones de trabajo, son seguras hay... cómo las ves?

Jorge.- Pues no, seguro, seguro no y más en nuestro caso que no tenemos un contrato no tenemos nada, quien sabe, yo siempre lo he visto aquí como un proyecto, yo siempre he sido free lance y pues si estás unos seis meses, tres meses algún proyecto se acaba y buscas otro, yo así lo he visto aca entonces te digo por eso a mi puesto me pesaba que fuera seguro, seguro si es muy cómodo y pues si a mi, sí me pagan a tiempo y pues estoy bien no, pero no es nada seguro.

Elena.- ¿Cuándo sales a grabar que condiciones te dan?

Jorge.- Condiciones, pues no realmente uno tiene que ir a grabar a la que tu puedas buscar, encontrar y optimizar, hay veces que no sabes ni que vas a hacer, ni para que es entonces uno como realizador pues dices que sentido tiene que grabe esta forma si no me puedo dar una idea o un concepto, es nada más grabar por grabar, pero eso si cuando se necesita ya entregar algo buscan que tenga pues una idea, una creación, pero si no sabes cómo hacerlo o que línea quieren pues no puedes hacer nada, y pues bueno condiciones así de grabar pues también no, hay veces que también el equipo no funciona o que la misma camioneta donde vamos pues no son las optimas para viajar y sin embargo pues se cumple con lo que hay que hacer.

Elena.- ¿Tú pasaste lo que fue la certificación, ese proceso te toco algo?

Jorge.- Pues no, yo nada más veía ahí todo eso pero no realmente no, salvo una sola junta a la cual me hicieron ir donde presentaron a... pero así bien, bien, bien no participe de lo que oía, eran dos cursos fui a dos cursos, dos cursos que dieron pero pues no, se puede decir que si fui a esos dos cursos con eso participe pero no, yo no me sentí activo en eso.

Elena.- ¿Y te sientes parte del ILCE, te identificas con su ideología, con sus objetivos?

Jorge.-Pues..., ahorita ya no tanto, te digo por ese mismo circulo vicioso que te contaba ya no lo siento así, a parte también porque la forma en que te digo que van entrando personas nuevas que tu ves que no están en la misma onda que tu o que tienen otra línea eso te hace hasta ya sentirte incomodo y que no concuerdes con lo que quieren ver pero, bueno llega un momento en que ya también lo ves por el lado económico, pues sí, a como está ahorita ya no concuerdo con eso, porque para mi era otra cosa al inicio, cuando entre si era otra cosa.

Elena.- ¿Qué era para ti antes el ILCE?

Jorge.- Pues era un lugar donde podías hacer o encontrar un proyecto interesante para hacerlo porque pues si tienen muchos medios y recursos como para hacer algo y al principio sí lo era hasta algo muy sencillo, no se al hacer una cartelera un avance de un canal o llevarlo al vestido de pantalla de un canal era chido porque podías estar creando y pensando como hacerle para que la gente te vea y pues ya realmente ya se han dejado de lado, simplemente cubrirlo por cubrirlo y no importa como lo hagas.

Elena.- ¿Tú crees que se ha convertido la actividad en hacedora de cosas, bueno creadora?

Jorge.- Sí, porque pues no surgen cosas o proyectos que realmente tengan una idea o un concepto sino es simplemente cubrir por cubrir o cumplir por cumplir con otras dependencias, por ejemplo la SEP u otras secretarías.

Elena.- Y por ejemplo en ese sentido de tu actividad ¿crees que se te reconoce tu actividad que está retribuida económicamente, que está retribuida por reconocimiento profesional.

Jorge.- No, no para nada, hay veces que bueno este que te digan a si tu eres muy chido, yo por eso quiero que lo hagas tu, pero realmente no es por pura conveniencia de, bueno si lo ves como productor también eso es parte de tu planeación, de decir tal persona me sirve para esto y tal persona me sirve para esto, eso lo entendemos bien pero, cuando te das cuenta que no es eso en si, si no es que me conviene más que lo hagas tu, pero no por, por conveniencia profesional sino por, por otro tipo de conveniencia, ahí es donde tu te sientes que no, osea para que le hechas ganas, para que haces algo que igual hasta al mismo cliente no tus jefes el mismo cliente te agradece y te dice a te quedo bien te felicita eso está mejor, pero que pues tus jefes no te digan nada, que ni las gracias te den, por qué, porque lo sienten así, porque tu estás aquí para hacer esto, y si realmente uno está aquí para hacer eso bajo presiones bajo lo que quieras, pero pues siempre es necesario que te digan oye esto estuvo bien, o realmente quedo bien feo digo no, échale ganas llevas ya un año haciendo lo mismo, lo mismo, lo mismo, ya buscale otra cosa, y eso al principio de está administración al principio fue así y eso nos proyecto mucho a unos compañeros y a mi a seguir haciendo intentando cosas, porque también la libertad , te dan los recursos, porque eso si no lo niego si yo pido lo que sea me lo dan y me lo prestan, pero no tiene razón ni sentido, sólo si yo lo busco lo prestan si no, te dejan..., y al principio a si fue, nos daban más oportunidad de buscar, y de crear, y de jugar, pero cuando te das cuenta que tu le estás echando ganas para eso y que no te toman en cuenta ni monetariamente, ni profesionalmente, pues entonces caes en ese círculo vicioso.

Elena.- ¿Tú crees que por el hecho de y recapitulando lo que comentas, el hecho de que no lo reconozcan o que no lo consideren es por desconocimiento?

Jorge.- No, más bien es por conveniencia, simplemente por eso, no por conocimiento, por que bueno indudablemente saben las capacidades que podemos tener cada quien y saben que eso si pueden valer de nosotros pero, y de conocimiento de ellos, pues si en técnico o en profesional algunas veces si, pero más bien es llevar las cosas por llevarlas y permanecer con lo que estamos pues porque somos funcionales.

Elena.- ¿Te sientes reconocido por el instituto?

Jorge.- No.

Elena.- ¿Cómo te sientes?

Jorge.- Por me siento, pues no, no se, hay veces que pues tu trabajo si puede tener cierta relevancia, cierta importancia pero, pues no eres un simple editor o realizador, y sientes ahí el camino, es como seguir el caminito.

Elena.- ¿Tú crees que en ese sentido haya promoción para que tú puedas aspirar a algo más?

Jorge.- No, eso también es algo que hemos visto no, no..., no hay crecimiento, y a este grado no sentimos, y no es sólo mi sentir si es de varios que no tenemos más por crecer aquí o que ni

siquiera haya una gente que tu puedas aprender algo, no puedes esperar un crecimiento.

Elena.- En cuanto a la capacitación y ahorita que lo tocas, tu ¿haz recibido capacitación, qué es lo que falta que es lo que te han dado, en esta trayectoria de permanecer aquí?

Jorge.- Pues mira no ha habido nada, realmente lo que tu vas aprendiendo es porque tu quieres y pues si vienen nuevos equipos o nuevas maquinas si tu quieres aprender pues tu vas a estar ahí, que si lo ves por un lado eso también puede ser una ventaja, el hecho de que nos den libertad para estar aquí el tiempo que queramos y utilizar los recursos que están aquí como queramos, si hemos podido aprender a usar equipos es por estar aquí dándole, pero, no llega un momento en que si necesitas quien te enseñe, incluso a veces si nos llegamos a sentir como, nos hace sentir mal que digamos los operadores, pues ellos son los operados y tienen derecho a aprender ese tipo de cosas pero, que al principio pues nosotros éramos los que les enseñábamos por eso porque nosotros no teníamos un horario y si nos queríamos quedar toda la noche jugando, pues nos quedábamos toda la noche, pero no se trata de eso, si no que se trata de que te den una capacitación y de lo demás ningún curso, ni nada.

Elena.- Ni nada nunca, y ¿cómo sientes que las autoridades tratan a sus recursos humanos cómo lo haz percibido durante este tiempo?

Jorge.- Pues, también a su conveniencia, pues bueno caemos en esa disposición de yo meto a mi gente, y eso lo entiendo si tu llegas a una adminis..., tu vas a dirigir algo pues quieres que este la gente en que tu confías, pero también es de que entran, que no tienen ni el más mínimo sentido de lo que es el trabajo de aca y pues tienen más ventajas que uno que profesionalmente pues saben más, y pues así se a manejado y eso es volverte al círculo vicioso que te dije.

Elena.- ¿Tu a que le atribuyes que la gente permanezca en el ILCE bajo las condiciones que las condiciones que ya hemos platicado?

Jorge.- Pues tal vez por conveniencia también y económico es el otro, porque mal que bien si ha sido seguro y tu lo ves no sólo con nosotros tu ya no cambiarías, e incluso mucha gente va y viene, hay gente que está aquí un rato tiene los mismos problemas se quejan de los mismo se van un rato y regresan, porque saben que siempre va a estar aquí y pues aquí si dan ventaja, aquí puedes tener errores y en otros lados no y pues si la verdad lo que a nosotros nos mantiene es el sueldo que tenemos mas o menos seguro.

Elena.- ¿Y haz pensado en algún cambio de empleo?

Jorge.- Sí, pero también ese es el círculo vicioso que te digo, eso te hace que por lo mismo que sabes que es seguro hay veces que ya no te mueves, yo realmente ya he perdido contactos de trabajo y es por estar en esta conveniencia, incluso mis mismos conocidos eso me dicen no es que ya no te llamo para que trabajes conmigo porque estás bien, realmente si tu lo ves por fuera si está difícil la situación, si está muy difícil, y tener la ventaja que podemos tener aca de tiempo de seguridad de que te paguen a tiempo todo esto, es más de que te estanques, que si te llegues como a sentir así estancado.

Elena.- ¿No avanzas?

Jorge.- No.



Elena.- ¿Y ese avance tu crees que lo provoquen las mismas autoridades que no haya complicación, que haya falta de información, qué piensas?

Jorge.- Eso yo creo que sí, de que te estanques sí es cuestión tuya, porque realmente la forma de dirigir las cosas son así, tu decides si le entras o no lo entras a pesar de que tengas ventajas o desventajas o que tengas derechos, si tu no te sientes a gusto pues te vas y ya, pues eso si es muy personal el no moverse.

Elena.- Y por ejemplo ¿tú que has detectado en la actualidad, crees que hay comunicación entre la gente que estamos aquí en el ILCE, o falta de información, tu has detectado algo?

Jorge.- Pues si te digo yo pienso que sí hace mucha falta de comunicación, de todos los que somos los departamentos, porque tu puedes saber más o menos como funciona un departamento, pero así como yo, yo no soy contado pero se que tal ves en esa área pues se que tienen que hacer o ciertas cosas que tienen que checar, y hacer, pero es muy chistoso que tu si vas a otras áreas y ellos si no saben ni que haces y que se les hace increíble lo que haces y es así como a pues eso cualquiera lo hace, ese tipo de cosas yo creo que es por la misma falta de comunicación y de esas políticas que según quiere hacer el ILCE de que todos somos ..., para ser todos uno debe de saber todos uno debe de saber si no a fondo debes de saber que hace las personas que están en el instituto y aca, con nosotros no saben ni que hacemos o que implica hacer lo que yo hago, y pues si yo creo que si es falta de comunicación.

Elena.- ¿Tú crees que por ejemplo los recursos con los que se cuentan son suficientes, lo podrías relacionar con la falta de comunicación, sobre valorar?

Jorge.- Bueno, recursos, ahí yo lo veo de dos formas recursos como para invertir pues si quedan hay mucho y lo ves y recursos existentes no existen no están hay veces que tu ves cosas que no se, se hacen que no son prioritarios para ellos, siendo que si forman parte importante para hacer algo de trabajo, pero ellos no lo ven así, pues no le invierten por eso, o los recursos están mal administrados porque si podrían hacerse muchas otras cosas, pero ellos no quieren hacerlo, tal ves esos recursos los quieren pasar a otras cosas.

Elena.- En ese sentido ¿Cómo ves esa parte de que a veces cuando salen a grabar se tienen que adecuar cosas por el estado del equipo, como ves esa parte?

Jorge.- No pues como te decía cuando vamos a grabar pues si no hay una planeación, generalmente cuando tú vas a grabar a otros lados debes ir bien planchado con todo lo que vas a hacer y todos los imprevistos que puedan surgir, aca no aca siempre va ser un imprevisto porque a lo que te vayas a enfrentar y pues si no aunque tu reportes, los reportes no sirven de nada, no pasa nada y el problema va a seguir ahí.

Elena.- Entramos a este círculo que dices un vicio ya consiente que sube y baja.

Jorge.- Sí exacto, hay gente muy, muy profesional también en el instituto incluso, staff, técnicos, todo eso, gente que es muy profesional pero que por eso mismo ya no dan lo que ellos pueden hacer el cien por ciento, incluyendo a nosotros.

Elena.- Es esa parte no que no hay motivación.

Jorge.- Exacto.

Elena.- ¿Qué propuestas harías tú?

Jorge.- Primero que exista más comunicación entre los mismos jefes y comunicación nonada más que les convenga para ellos sino para el instituto y pues bueno si es un instituto que puede hacer mucho por la educación que se creen proyectos así, que se hagan proyectos realmente de interés que puedan aportar algo a la misma educación a la televisión educativa que se ha intentado hacer aca, y ya dejar esos programas ochentenos que siguen pasando por la red que se creen nuevos ya adaptados al tiempo en el que estamos y bueno también eso va aunado a que también se cree una forma de trabajo para todos, donde todos nos sintamos bien con nuestro trabajo y que a la ves te sientas tú recompensado tanto anímica como también monetariamente y que no quede sólo en el proyecto.

Elena.- ¿Tú crees que nos faltan elementos para entrar a lo que el mercado demanda en calidad?

Jorge.- Claro, ahorita mucho tiene que ver ya con la tecnología que..., y más en televisión con la tecnología que va saliendo y pues no, hay lugares donde también el control de calidad no puede permitir que aquí es algo muy común, entonces pues si no se va teniendo esa forma de trabajar, pues realmente no va a ser competitivo para crear proyectos que además de ser importantes para el instituto les generen recursos extras y no puedes hacer esto si no tienes las condiciones adecuadas para trabajar o para hacer un producto de calidad, porque bueno va desde los recursos técnicos, hasta y eso mismo repercute en lo que tu puedas hacer como creador.

Elena.- Y por ultimo Jorge ¿Esperas algún cambio bueno, malo, benéfico, ahora que hay esta transición, de cambio de secretario?

Jorge.- Pues no realmente no podría decir nada en cuanto a eso, no tengo como que claro que va a pasar sino hasta que pasen unos mesecitos y veras como se va ir moviendo, y pues esperanza de cambio creo que todos la tenemos, tenemos la esperanza de que también encuentres algo adecuado a ti y pues ya que no sea relacionada también con el instituto, no relacionado con el instituto mucho mejor pero si no ya es personal.

Elena.- Jorge te agradezco mucho que hayas aceptado participar, te recuerdo que esta información va a ser de uso exclusivo para un trabajo escolar y pues muchas gracias.

Jorge.- No, de que.

### Entrevista 3

Elena.- Oscar muchas gracia por aceptar esta entrevista, las reglas del juego es que no es un juego, es un trabajo académico la información que saque de aquí, va ser meramente, es confidencial con fines de un trabajo escolar. Si me quieres dar tu nombre completo, tu actividad.

Oscar.- Bueno mi nombre es Oscar Rosas y soy jefe de piso en estudio de grabación.

Elena.- ¿Además tienes dos carreras, cuál es tu preparación?

Oscar.- Bueno tengo una licenciatura en Ciencias de la Comunicación y actualmente estoy estudiando una segunda licenciatura en mercadotecnia, ya estoy en el quinto cuatrimestre de nueve ya a la mitad de la segunda licenciatura.

Elena.- Bueno mira a propósito de que estamos aca en el ILCE ¿qué opinión te merece a ti Oscar este cambio de de secretario de educación que perspectivas tienes tu?, ¿crees que haya





- ventajas o desventajas con la asignación de este puesto, de esta persona?
- Oscar.- Bueno, a mí en lo particular, para mi forma de ser yo siento que debería de ser una persona, un maestro, un profesor igual y con licenciatura que ahora ya se están dando licenciaturas o maestrías y no la licenciada Vásquez Mota, digo para la secretaria de educación pública no se me hace apta.
- Elena.- Una economista.
- Oscar.- Una economista no se me hace apta para la secretaria de educación pública.
- Elena.-¿Por qué?
- Oscar.- Pues, no se, simple y llanamente si ella es economista, ella que se dedique a economía o finanzas, digo para la secretaria de educación pública se necesita a alguien que sepa la docencia que tenga pedagogía, para transmitirlo a los profesores a los compañeros de la secretaria.
- Elena.- Por ejemplo en ese aspecto, ¿cómo crees que sea, a partir del desempeño que ella pueda tener, tu crees que le pegue a la gente aca en el ILCE, que tenga repercusiones buenas o malas?
- Oscar.- Mira yo siento que va a tener repercusiones, bueno dependiendo el equipo de trabajo que vaya a manejar la licenciada podríamos ver si son buenas o malas, digo si no empezamos con favoritismos, como ya se corren los rumores de que Vásquez Mota va a jalar gente del INDELSOL y bueno del Instituto Nacional de Desarrollo Social, como todo no empiezas a jalar a tu gente a tu equipo, y digo si no hace eso y empieza a buscar gente capacitada para los puestos que se necesitan en la secretaria de educación pública siento que sería bueno, pero si empieza a jalar a su equipo de trabajo gente que se dedico al desarrollo social estaría por verse sus proyectos.
- Elena.- y ¿tú crees que por ejemplo..., no se tú que te imaginas que en el ILCE haya cambios tu que esperas de la institución?
- Oscar.- Pues esperemos que haya cambios buenos, digo tanto para el instituto..., bueno te decía esperemos que se han buenos tanto para el instituto tanto como para el personal que trabaja dentro del instituto, digo en el instituto se ve muy, pues muy disparados los salarios en personales en distintas áreas y también espero que las jefaturas del instituto sea personal capacitado para estar ahí.
- Elena.-¿Tú qué opinas de la gente que está a cargo de las jefaturas del lugar o direcciones, subdirecciones, cómo las ves?
- Oscar.- Actualmente, pues los he visto capaces han sacado adelante al instituto, digo que más que la certificación que nos dieron, pero seguimos con los problemas de favoritismos de yo jalo a mi equipo de trabajo, digo no resultaron malos, pero seguimos con lo mismo yo jalo a mi equipo, a mi equipo, y hay personal dentro del instituto que podría ser capaz de asumir esas jefaturas o esas direcciones y no se les dan las oportunidades.
- Elena.-¿Tú crees que propósito de la certificación, tú conocías antes los objetivos del ILCE?
- Oscar.- No.
- Elena.-¿ Es a raíz de esta certificación que...
- Oscar.- Donde empecé a conocer sí y muy vagamente, pero si fue cuando empecé a conocer, sabía a que se dedicaba el instituto pero no tenía muy claros los puntos de... a que se dedicaba el instituto, los objetivos...
- Elena.- La ideología.
- Oscar.- Exacto, no y es más no conocía ni la misión ni su visión nada de eso...
- Elena.-¿ Y ahora consideras tú que los conoces?
- Oscar.- Los conozco vagamente así al cien por ciento no, pero si más o menos me di una idea con la misión, visión de a que se dedica el instituto.
- Elena.-¿ Y ahora que más o menos los conoces como tú bien lo dices, te identificas con ellos, si ,no que les falta, que les sobra?
- Oscar.- Me identifico en su forma de pensar, los puntos que expusieron dentro de la misión de su visión creo que son los óptimos para el instituto, que me identifique el algunos en otros no, en algunos me identifiqué en algunos otros no.
- Elena.-¿ En cuáles no te identificas?
- Oscar.- Por ejemplo, están hablando de un desarrollo educativo, digo esta bien el desarrollo educativo que llevan, yo no lo estoy viendo como tal por que bueno en el área en la que estamos se trabaja más bien para organismos o institutos gubernamentales, educan a su personal con capacitación, pero yo no lo he visto tanto educativo a nivel nacional yo no lo he visto, no he visto los proyectos, he visto las maestrías pero algunos no los conozco...
- Elena.- Por ejemplo hablando de capacitación, ¿tú crees que el instituto brinda a los trabajadores la capacitación o que les enseñe algo?
- Oscar.- No.
- Elena.-¿Cómo te sientes al respecto?
- Oscar.- Ahí si me siento mal, como dices es un instituto se supone que debe capacitar al personal, es uno de los objetivos del instituto, pero no nos capacita no tenemos capacitación en ningún aspecto, apenas la capacitación que nos dieron fue para la certificación.
- Elena.-¿Es la única que haz recibido?
- Oscar.- La única que hemos recibido dentro del instituto y eso es una capacitación para una certificación, pero para nuestro trabajo ninguna y creo que en ninguna área, todo el mundo es lo que decía, ahora que estuvimos en las aulas viendo lo de la certificación uno de los puntos que todo mundo decía, es que no nos capacitan, si hubiera capacitación mejor equipo pues el instituto sería otra cosa.
- Elena.-¿ Tú crees que si se da esa capacitación que como todos demandan, si la gente lo aprovecharía?, ¿Tú cómo lo ves con tus compañeros?
- Oscar.- Mira yo siento que si lo aprovecharían bastante, hay mucha gente que se quiere capacitar que quiere salir adelante sobresalir, por motivos económicos y de trabajo mucha gente no se ha podido ir a capacitar a otros lugares, no puedes pagar el ir a otras escuelas para que te capaciten y yo lo he visto con compañeros del área, nuestro salario es muy bajo y tenemos horarios muy disparados, digo televisión al fin de



- cuentas, entonces no tienen esa oportunidad de irse a capacitar ellos a otro lugar, si el instituto se los diera dentro del horario laboral sería bastante bueno, digo en mi área todo el mundo se quisiera capacitar, todos y lo vemos puesto que nuestros mismos jefes de estudio nos dicen vente yo te ayudo, no sabes manejar esto yo te ayudo.
- Elena.-¿ Cómo llegaste al ILCE?
- Oscar.- Yo llego al ILCE, mi papá trabajaba dentro del instituto y se dio la oportunidad de que se abrió una plaza y me dice ¿te avientas?, yo ya estaba estudiando la carrera en ese momento, le digo sí, por que no, empezar desde abajo le digo sí adelante, y llegue de aquel entonces era el ingeniero López, el ingeniero Vargas y me dieron la oportunidad, desde entonces, desde el 97 estoy dentro del instituto, digo lo deje por motivos de estudio, lo tuve que dejar ya no me daba...
- Elena.-¿ Entraste y saliste?
- Oscar.- Si entre, Salí, van tres veces que entro y salgo del instituto, llevo diez años, cumpliría diez años en el instituto, pero como entro y salgo, llevare seis, siete años.
- Elena.-¿ Y por ejemplo cómo era antes el instituto, cómo trataba a su gente?
- Oscar.- Pues mira los salarios cuando yo entre eran muy buenos, te digo hace diez años eran buenos salarios, en aquel entonces yo ganaba los mismos tres mil que gano actualmente osea el salario no a aumentado, entonces te digo en aquel entonces a mí se me hacía bien, al personal lo trataban de otra forma, por ejemplo los obsequios, las fiestas, se hacían viajes, convivios, se trataba mejor al personal, había una unión, se conocía más al personal, ibas a cualquier área del instituto y te conocían por las reuniones que se hacían, se hacían unas olimpiadas anteriormente, los viajes, cuando se festejaban los aniversarios del instituto se hacían reuniones, las, las... bueno ahora que estamos en diciembre se hacían convivios entre producción e ingeniería y luego la producción hacía lo suyo, los de ingeniería hacían solos, luego se hacía el convivio de todo el instituto, como que había más unión, ahora se ha roto un poco la unión, los salarios siguen siendo los mismos, que el instituto a crecido si es cierto, si a crecido , pero pues el personal sigue siendo el mismo y no se ha capacitado, puesto que yo he visto personal que sigue en su mismo puesto, personal capaz de tener una jefatura o tener una dirección y siguen en el mismo puesto, no se han movido desde hace diez años, no se han movido.
- Elena.-¿ Y a qué le atribuyes este estancamiento del que acabamos de hablar?
- Oscar.- Primero no hay capacitación, segundo los directores que llegan, llegan con su gente con su equipo de trabajo y por consiguiente los directores a los cuales ponen por áreas llegan también con su gente, entonces el personal que ha estado trabajando ahí sigue en su mismo puesto con tal de que no los corran.
- Elena.-¿ Tú crees que sea como falta de capacidad, falta de ganas o desconocimiento de los jefes?
- Oscar.- Yo siento que desconocimiento de los jefes, y a la vez, bueno desconocimiento por que porque cambian entonces no conocen al personal y en lo que lo van tratando llega el cambio otra vez y llega otra vez personal nuevo, jefes nuevos y traen a su gente, la gente los espera, que si quisieran superarse hay bastante gente que tiene la capacidad, pero te digo los favoritismos siguen abundando.
- Elena.-¿ Crees que hay continuidad en los trabajos que se han estado estableciendo desde el tiempo en que tu entraste a la fecha, hay continuidad en el trabajo en el trato a la gente?
- Oscar.- No yo siento que se a perdido, el trato a las personas se ha perdido, te digo antes era mejor el trato que les daban, mejores salarios, los jefes se preocupaban más, actualmente yo lo veo como una competencia desleal, por que pues cada quien, ahora si cada quien se rasca como puede, cada quien se agarra de lo que puede y si se cae el de abajo que se caiga yo no me voy a caer.
- Elena.-¿ Crees que caemos en el individualismo de...?
- Oscar.- Sí, eso hay mucho individualismo, en vez de trabajar en equipo, se está cayendo mucho en el individualismo, cosa que antes no, antes era un trabajo en equipo y ahora si nos estamos volviendo muy individualistas.
- Elena.- y por ejemplo en ese aspecto de los jefes¿ antes como que reconocían y conocen a su gente tu qué crees que les pase a la gente que está ahora, cómo lo sientes?
- Oscar.- Pues, yo lo veo cerrados, lo veo cerrados, osea como que quieres hablar con ellos te dicen sí, sí, sí, regresa nos vemos en tal fecha y vas a hablar con ellos y ellos y es la misma respuesta, no puedo ahorita, no tengo tiempo, estoy muy ocupado y si osea yo veo y hay mucha rotación, los jefes salen mucho del instituto, andan fuera bastante no se si sea por lo de la certificación o no se, pero yo si veo que los jefes andan mucho fuera últimamente.
- Elena.-¿ Y antes no?
- Oscar.- Y antes no, antes los veía dentro del instituto, te digo antes se conocían más a los jefes, había más relación con los jefes, más cooperación con los jefes y actualmente se ha perdido eso, actualmente como que el rango de los jefes, por ejemplo nosotros tenemos al ingeniero Yau y nosotros nos dirigimos con el ingeniero Yau y el ingeniero Yau se tiene que dirigir con la directora con Pinky, y antes no , antes nosotros podíamos llegar directo a hablar, digo Pinky si se ha abierto con nosotros si nos abre las puertas nos dice adelante vengan a hablar conmigo, pero como que problemas, no se este laborales y todo eso es directamente con el ingeniero.
- Elena.-¿No te dan la oportunidad de poder brincar?, ¿ y tu como ves esa parte?
- Oscar.- Pues yo lo veo mal, digo está... hay que seguir jefaturas, osea nuestros jefes inmediatos, pero yo siento que los directores deberían de tener más interacción con el personal, con el personal operativo, digo la base del instituto es el personal operativo, y como que se está perdiendo.
- Elena.-¿ Cómo sientes a los jefes están preparados, no están preparados, que les falta o que les sobra, cómo los percibes tú?
- Oscar.- Mira yo los veo preparados, es gente que tiene tiempo en esto, pero a su vez, la dirección no la veo muy preparada, para ser sincero a la directora del área no la veo preparada para estar en ese puesto, a mí se me hace una persona muy obsesiva, muy manipuladora, digo a mi punto de vista se me figuraría que ahí debería de estar otra persona más preparada.
- Elena.-¿ Cómo con que características?

Oscar.- Características, mira una persona preparada, una persona capaz, abierta, que no sea obsesiva ni manipuladora, una persona abierta como lo es la televisión, abierta a todas las opiniones y yo veo a la directora muy cerrada, muy lo que yo digo se tiene que hacer.

Elena.-¿ Cómo muy en su cuevita?

Oscar.- Sí, tan es así que hasta el mismo ingeniero al que es nuestro jefe yo lo veo así como tenso, como que el quisiera hacer otras cosas y no se puede por lo mismo de que la dirección no lo permite.

Elena.-¿ Tú crees que eso es falta de información que tiene la directora, de comunicación?

Oscar.- De comunicación, yo creo que es falta de comunicación y aparte se ve digo no es una comunicación muy directa con nuestro jefe, es una comunicación indirecta, es la comunicación la de los chismes, la del el dijo y porque lo dijo o se hace, si a mí se me hace falta de comunicación sí y bastante.

Elena.-¿ Tú cómo te sientes, crees que se reconoce tu trabajo que tu haces en el instituto, las autoridades te lo reconocen, crees que está retribuido tu actividad con tu sueldo?

Oscar.- No, dentro del área que estamos, bueno donde estoy hay gente muy capaz, tan es así que trabajamos con un equipo en pésimas condiciones, con un equipo supuestamente, ya nos supero la tecnología por mucho al equipo que tenemos dentro del instituto, y tan es así que sacamos las grabaciones, transmisiones con el equipo que tenemos, yo veo a la gente muy capaz de sobresalir en cualquier otro ámbito, digo dentro del área técnica de televisión, la mayoría son eso técnicos en televisión y los veo capaces de sobresalir y con el salario que tenemos no se puede hacer nada, no, no, no podemos hacer nada, osea el salario como te diré más bien me confundí yo siento que nuestro jefe no nos reconoce el trabajo que hacemos, no nos lo reconoce ni con una palmadita de que bien lo haces felicidades, digo desde ahí se empieza y luego dices no te lo reconocen en tu paga en tu salario, el salario que nosotros tenemos es de miseria, digo osea es el salario mínimo osea ganamos lo mismo que gana el personal de limpieza y se supone que nosotros somos personal capacitado, personal técnico que ya tiene una certificación y no lo reconocen, te digo ni en lo personal ni en lo profesional ni en el salario, de ninguna forma te lo reconocen.

Elena.-¿ tú a que le atribuyes que la gente no te lo reconozca, qué es lo que le falta a las autoridades para que te reconozcan o no tu trabajo?

Oscar.- Pues que se vayan a fijar como trabajamos, porque yo nunca he visto a una autoridad dentro de lomas cuando son visitas guiadas que llega el secretario de educación pública hay andan todas las autoridades, que vayan se fijen, que vean el equipo con el que trabajamos, que no es un equipo bueno ya, que es un equipo obsoleto, se gastan más dinero en otras cosas que en lo que en verdad le deja al instituto que son las teleconferencias, yo siento que al instituto lo que más dinero le deja es el área de televisión , porque a parte es de donde se está dando a conocer en Latinoamérica por medio de las maestrías, que maestrías las que nosotros hacemos dentro del instituto, creo que es en la zona o en las sección donde menos se fijan las autoridades, en todos lados hay computadoras buenas, que les cambian piso, iluminación y en nuestra área está lo peor como que somos el patito feo.

Elena.-¿ Tú crees que les falte a las autoridades conocer a su estructura y a su gente?

Oscar.- Sí, y te digo desde ahí viene el problema, llegan autoridades que no saben hacer televisión, entonces para ellos decir televisión, ha sí "x", pero es una de las zonas que más deja, es una de los lugares que más les esta dando a conocer y tan es así que llegan autoridades que no conocen que es televisión entonces no lo toman tan enserio como debería de ser esa área, es una de las áreas primordiales del instituto, y digo desde ahí yo digo, deberían llegar autoridades que conozcan que sepan a que se dedica el instituto, que es el instituto pero llegan autoridades que no saben que es el instituto, tan es así que llagan preguntando y tu a que te dedicas y aquí que hacen, como que aquí que hacemos, si vienes de director debes de saber a que se dedica esta área, yo siento que desde ahí empieza el problema.

Elena.-¿ Tú cómo ves la relación que tienen tus compañeros de trabajo, cómo sientes el ambiente laboral?

Oscar.- Mira el ambiente laboral entre compañeros es muy bueno, siempre y cuando no toquemos el ámbito económico, es bueno que sí hay ..., te digo cada quien ve por sus huesos y ya, cada quien trabaja para los suyos y digo hay dos staff dentro del área, en el staff que a mí me toco somos muy unidos , tan es así que sacamos transmisiones tres personas, tres personas sacamos una transmisión, porque conocemos, sabemos, digo nos capacitamos con nuestro mismo jefe inmediato nos capacita y lo vemos en el otro staff, el otro staff son muy separados no son compañeros, tu eres camarógrafo y ahí te quedas, oye que no vino el operador de video echame la mano, no yo no lo se manejar, aunque lo sepa y digo ya cuando empieza el trabajo si somos algo separados, digo nuestro staff somos súper unidos, pero ya unimos con el otro staff, de amigos nos llevamos súper bien, pero ya en cuanto a trabajo como que si nos separamos porque te digo volvemos a lo mismo no nos ayudamos, en nuestro staff somos muy unidos en el otro staff son de tu atu lugar y yo no se hacer nada si no es mi lugar.

Elena.-¿ Tú te sientes parte del instituto?

Oscar.- Pues no y no me siento parte porque no me lo han demostrado, no me han demostrado, no me he puesto la camiseta como se dice, yo me siento una persona que labora dentro del instituto, que le brindo mis servicios al instituto hasta ahí, pero parte del instituto no me siento parte.

Elena.-¿ No te identificas?

Oscar.- No.

Elena.- Y por ejemplo ¿si a ti te ofrecieran otro trabajo con algunas mejorías de condiciones laborales te irías o lo pensarías?

Oscar.- Sí, me iría cerrado de ojos, te digo aquí no te reconocen lo que sabes, no te reconocen y si en otro lugar me van a reconocer me van a dar un salario más acorde a lo que yo siento que puedo merecer si me voy cerrado de ojos.

Elena.-¿ Tú a que atribuyes que la gente permanezca en el ILCE?

Oscar.- A que no hay oportunidades de empleo, a que no hay empleo, entonces dicen de esto a nada mejor esto, me quedo con el instituto, pero así que yo los vea muy identificados no, tan es así que los mismos de base, que es gente que ya tiene base no se sienten identificados con el instituto, ni ellos mismos .



Elena.-Y por ejemplo ¿tú crees que hay condición para poder subir de puesto?

Oscar.- No, no hay, y te digo desde que no hay capacitación, no hay como se fijen tus jefes inmediatos en que tanto sabes, que tanto participas, porque no hay una capacitación donde digan a ver bueno vamos a ver, ahorita con la capacitación vamos a ver que tanto sabe esta persona, que tanto se puede superar, no hay osea te conoces si tu eres tal persona y te dedicas a tal cosa haces bien tu trabajo, si, si lo haces bien, pero igual y no saben si podrías hacer otro tipo de trabajo.

Elena.-¿ No te dan como esa oportunidad?

Oscar.- No, no te dan la oportunidad.

Elena.- Por ejemplo las condiciones de trabajo, ¿hay seguridad para poder desarrollarte, hay condiciones de higiene para poder desempeñar tu actividad?

Oscar.- Mira de higiene si yo veo el instituto y siempre está limpio, de seguridad, pues hasta cierto lado si, si hay seguridad dentro de... si no nos dan cursos de seguridad no nos lo dan, digo se a suscitado que un temblor y no sabemos que hacer, no sabemos cuales son las zonas de seguridad, según el instituto seguridad dentro de mi trabajo lo hay porque nosotros mismos lo hacemos seguro, nosotros mismos nos apoyamos, nosotros mismos, sabes que ten cuidado no te subas a la tramoya si no te amarras, pero no hay una capacitación para que les digan a los de tramoya sabes que aquí está tu cinturón te tiene que amarrar siempre que hagas eso, toma tus guantes de asbesto para que no te queme, no hay una capacitación, un temblor tienes que correr a zonas de seguridad, un incendio tienen que hacer esto, así se toma un extinguidor, no sabemos ocupar el extinguidor, hay un incendio dentro del estudio de grabación que digo es muy probable un corto circuito o algo y ten por seguro que muchos le aventarían agua ocasionando un corto circuito se prende más, hasta tu tienes peligro de electrocutarte, porque no tienes la capacitación para ver que tipo de incendio es, si fue un corto eléctrico, si fue de gas, entonces no sabes como apagar un incendio.

Elena.- Regresándonos un poquito a la comunicación, ¿Tú crees que entre las autoridades haya comunicación?

Oscar.- No creo, si tuvieran comunicación entre ellos sabrían la falta que hay dentro de otras áreas, y tan es así que hay áreas que están muy protegidas y hay áreas olvidadas, entonces yo siento que no hay comunicación entre jefes.

Elena.- Por ejemplo en ese sentido también platicábamos de costos ¿tú crees que el hecho de hacer efectiva una comunicación se puedan reducir costos, o aumentar incentivos, sueldos?

Oscar.- Mira yo siento que la comunicación ayuda a reducir costos, por qué, porque estas perdiendo más en el dime y direte entre el personal que si los jefes en verdad fueran y ellos mismos se comunicaran con el personal, ellos mismos supieran el problema que hay dentro, en todo ese recorrido de la comunicación se pierde demasiado, se pierde tiempo, dinero y esfuerzo, yo siento que la comunicación es la base de todo, si se comunicaran entre ellos siento que el personal estaría mucho mejor, habría capacitación, mejores salarios por áreas, m porque hay personal que gana, un chofer gana más que nosotros en el área de radio y televisión y un chofer que hace un chofer cualquiera, cualquiera llega y se sube a un carro y lo maneja, pero que un chofer se suba a manejar un equipo de audio un switcher, un mixer, un control de video, una cámara que se suba no lo hace, por que necesita un curso una capacitación anterior, digo desde ahí se nota que no hay

comunicación, como es posible que gane más un chofer que un personal capacitado, un personal que tiene unos estudios por lo menos técnico.

Elena.-¿ Cómo aprendiste tú, tu actividad en el ILCE?

Oscar.- Yo la aprendí, como se le dice...

Elena.- ¿En la práctica?

Oscar.- Practicando, yo no tome cursos en la licenciatura me dieron cursos de radio y televisión, pero yo ya llevaba las bases, porque yo ya había estado trabajando en televisión cuando llegue a los cursos de televisión, entonces pues ahora si que entre mis jefes inmediatos y mis jefes directos, en aquel entonces te digo el ingeniero Ricardo Vargas bajaba y me decía en que te puedo ayudar, no pues, no se manejar esta consola, y el mismo le hablaba al de audio, sabes que vas a capacitar al personal enséñales como manejar la consola y era algo que nos servía bastante, igual no era un personal externo pero si el personal que sabía manejar esa consola, había tiempos muertos, saben que en vez de que anden allá afuera fumando que les parece si ahora les enseño como se maneja el mixer, a pues órale y ya le hablaba al jefe de estudio, a ver enséñales a usar el mixer a los que quieran, no los voy a obligar a los que quieran, entonces fue como yo fui aprendiendo.

Elena.- Por último ¿qué propuestas podrías hacer para mejorar las condiciones en el ILCE, la comunicación etc.?

Oscar.- ¿Qué propuestas?, pues, juntas de personal tanto directivos y luego los directivos con el operativo, juntas, y yo nunca he visto una junta del nivel operativo con un director, más que para tratar asuntos de salarios y eso por que a nosotros nos urge y por que nosotros las buscamos, pero de que ellos lleguen y que nos digan a ver, vamos a ver ¿cuáles son sus problemas?, ¿en qué les podemos ayudar?, y ¿cuáles son los problemas que tienen para hacer su trabajo?, nunca, yo siento que eso ayudaría bastante, para empezar se hicieran juntas entre directores, y de los directores con los subdirectores para que vieran al nivel operativo, como es el problema del nivel operativo y que los directores de área bajen a ver al nivel operativo, no que se haga la cadena de, yo director al director inmediato, el jefe inmediato al de la jefatura, el de la jefatura al director, y el director al director general, igual que el director general trabajara con el nivel operativo, ¿cuáles son sus problemas?, ¿qué les hace falta en su área?, ¿en qué les podemos ayudar?, cosa que no se hace.

Elena.- Algo más que te gustaría agregar

Oscar.- Pues no, sería eso, falta de comunicación dentro del instituto, falta de comunicación entre el personal y los directores, yo siento que ese es el problema y que eso ayudaría como no tienes una idea al instituto, digo y ahora que llegue Vásquez Mota a la SEP que ponga personal capacitado dentro del instituto, a alguien que sepa a que se dedica el instituto, cual es la base fuerte del instituto y que lleguen con ganas de trabajar, que el presupuesto que llevan para el instituto lo dejen en verdad para el instituto y no lo ocupen para otras cosas, yo lo veo compraron carros del año, para que, todos los directores ya traen carros del año, fue un gasto innecesario, por que ese dinero no lo invirtieron en nuestra área, según no hay dinero en el instituto y ve, autos del año todos, si traían autos buenos para que se les da otras veces autos, espero que ahora que llegue Vásquez Mota eso si lo pueda hacer cumplir con el plan de austeridad que trae supuestamente a ver si es cierto que es un plan de austeridad y no empecemos otra vez con eso que se repita.

Elena.- Te agradezco mucho tu participación y te reitero que esta información va a ser para uso escolar, muchas gracias.

Oscar.- Gracias Elena.

## Entrevista 4

Elena- Bueno Néstor, gracias por ésta entrevista, si me quieres dar tus datos generales y tu ocupación.

Néstor- Ah, me llamo Néstor Martínez Castillo, tengo 34 años, tengo la carrera de técnico programador analista, trabajo en el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, tengo siete años y sí creo que voy en base a la educación

Elena- ¿Y qué actividades haces en el ILCE?

Néstor- Ah, este, yo soy auxiliar administrativo pero desempeño el trabajo de administrar todo el material virgen a los productores a la misma gente del ILCE o ha instituciones fuera del ILCE que tienen acuerdos en común con el ILCE.

Elena- Haber, tú tienes que ver con gente que está en el ILCE pero también gente como público.

Néstor- Sí, si de hecho es un servicio público.

Elena- Néstor y ahora que se están dando los cambio políticos, ¿qué opinión tienes acerca de la asignación de la nueva secretaria de educación pública, qué nos puede beneficiar, nos puede perjudicar, qué opinión tienes?

Néstor- Eh, yo a esta persona no la conozco no tengo referencias si está o ha estado en temas de educación, en instituciones o así, no tengo un conocimiento más de ella pero pienso yo que con el paso del tiempo se verá la medida pues, para saber si es o no apta para desarrollar el trabajo.

Elena- Por ejemplo en ese sentido dices que tienes siete años, que cambios has notado, ¿te ha tocado cambios administrativos?

Néstor- Eh, si un cambio de director general del ILCE, cuando yo llegué a trabajar al ILCE, yo lo noté que era un buen trabajo, se relacionaba uno con personas del medio, conoce uno a gente y puede desarrollarse uno en otras áreas. Pero ya con esta nueva administración que está ahorita, si, si ha fallado bastante en cuanto al convenio como en trato, sea humano o trato de trabajo.

Creo que ellos a final de cuentas, sus ideales están bien hechos, tienen un buen propósito pero las personas son las que lo van desviando.

Elena- ¿Qué cambio has percibido de antes y ahora?

Néstor- Pues ahorita el más importante es el trabajo de la gente, la inconformidad, ya no están a gusto, ya no les gusta lo que hacen, ya lo ven como un trabajo, no como algo bonito no, algo para desarrollar tanto en la relación como en sus propias vidas. Creo que es el término más importante que he visto, o sea el disgusto de la gente o la inconformidad.

Elena- ¿Y a qué se lo atribuyes tú, a comparación de antes?

Néstor- Yo creo que a los directivos, tanto dirección general como coordinaciones, y direcciones porque ya la parte administrativa o el trabajo ya los hacen más pues gente más abajo no, puestos más bajos, jefes, subjefes.

Elena- Y ahí por ejemplo, ¿tú como te sientes con respecto al trato que te da la nueva administración por ejemplo?

Néstor- Eh, pues sí me siento un poco reprimido por varias cosas. Primero porque no siento que me puedo desarrollar profesionalmente porque namás lo encasillan a uno, en nomás has esto y esto, y no dan chance a tomar nuevos cursos o tener nuevas cosas, y pues así como que te vas quedando en el hoyito y no puedes dar ni un caso o tomar un curso o saber manejar algún tipo de cosas o de información para que vayas escalando o subiendo.

Elena- ¿A ustedes les dan capacitación de alguna manera?

Néstor- Eh, no, cuando estaba la administración anterior si daban cursos de Windows, Office, si nos daban la hoja de alternativa de tomar y de ahí nos daban un título que nos avalaban.

Pero ya en ésta nueva administración sólo se queda en veremos o fíjate tú se te conviene y nos dices pero no se realiza, no se lleva a cabo. Y ahora sí que es año tras año, y ahora si chicos vamos a ver si puedes desarrollarte así pero creo que a final de cuentas no pasan las solicitudes de una sola persona y ya.

Elena- ¿Tú te identificas con los objetivos del ILCE, los conoces?

Néstor- Los objetivos sí, era como te decía. Creo que los ideales o sus propósitos del ILCE están muy bien cuidados. Yo si le pongo interés a ellos, pero los directivos son los que van haciendo que el trabajador ya no le ponga tanta importancia como debe de ser.

Elena- ¿Cómo te sientes en el trabajo, el ambiente laboral cómo lo percibes?

Néstor- A mi me gusta lo que hago, me gusta atender a la gente, me gusta trabajar. Siempre procuro de tener mi mejor cara o de platicar con ellos o dar algo más que un buen servicio no, o sea una buena satisfacción al entregar material o recibir, pero esa actitud no va en la paga, uno no está luego conforme y entonces lo hacen a uno trabajar más, le exigen a uno más o quedarse más tiempo sin ninguna remuneración o sin ningún aliciente o alguna cosa que te motive a seguir adelante no.

Yo sé que no me puedes pagar más pero a lo mejor que me digas, oye que bien estas haciendo tu trabajo o que bueno, yo creo que eso ayudaría bastante a la gente.

Elena- ¿Tú crees que no hay reconocimiento de las actividades que se hacen?

Néstor- Sí, si yo estoy convencido con eso, no hay motivación, no hay nada que impulse a la gente con esa buena paga a seguir trabajando.

Elena- Las condiciones de trabajo me comentas que a lo mejor no son óptimas, así lo puedo entonces ¿a que le puedes atribuir a que la gente tenga permanencia en el ILCE?

Néstor- A que no hay trabajo hay trabajos a fuera, inclusive yo he tratado de buscar por fuera y tratar de mejorar en lo económico en lo profesional, pero no se dá. Creo que la situación es muy difícil, muchas veces entramos a trabajar a lugares en los que ni al caso con nuestra profesión o la distancia es más larga o de lunes a sábado. O es la misma paga pero más tiempo, yo creo que ha eso se debe la permanencia en el ILCE, que la gente por lo menos cada quince días tiene un trabajo y un sueldo, y ese es en parte el conformismo de cada uno.



Elena- Y en cuanto a las condiciones de trabajo, ¿tú crees que el instituto le dé seguridad e higiene en cuanto a las condiciones que dan los trabajadores?

Néstor- Varía mucho, creo que en cuanto a la higiene ahí sí no me puedo quejar, porque se encuentra uno pasillos limpios, ventanas, sanitarios.

Pero en función del equipo hay mucha diferencia, porque en unas áreas tienen la mejor tecnología y en otras están batallando con máquinas obsoletas o a través de procesadores antiguos, que ya por el flujo de información ya no se dan abasto, ya tienen que hablarle a mantenimiento si hay mucha inseguridad en ese aspecto.

Elena- ¿A ti te dan las herramientas necesarias para desarrollarte?

Néstor- Sí, hasta que eso que lo que desarrollo, tengo buena máquina pero la va exigiendo uno, porque si yo manejo base de datos, manejo hojas de cálculo y si yo manejo la información con una máquina obsoleta máquina obsoleta, una máquina baja pues entonces no haría nada, pues entonces yo creo que en eso también se fijan los jefes no, entonces uno no puedo hacer nada como ellos quisieran y más o menos ellos van buscando la solución hacia las alternativas para que uno tenga como trabajar.

Elena- Néstor tú que tienes relación con gente del ILCE. Pero también con gente externa ¿tú cómo has detectado que perciben o que ven al ILCE, desde dentro y desde a fuera?

Néstor- Mmm, desde a fuera creo que lo ven bien, como una institución con mucha fuerza en la educación, creo que se van a la par, televisión educativa, el ILCE, pero en cuanto a convenios que tienen como la UNAM, el polí y demás instituciones creo es una de las principales de educación en México.

Elena- ¿Y qué te dicen la gente de otro, te hacen comentarios de que dan buen servicio, que mal servicio?

Néstor- Sí piensan que nosotros estamos muy bien, yo creo que es lo exterior, que ven las instalaciones bien, buenos lugares, buenos rumbos y hasta se expresan bien, y no saben del cascaron que pasa a dentro trabajando, o no han estado trabajando una semana o dos para realmente saber que es lo que es.

Elena- O sea que estamos dando una buena imagen, aunque por dentro la estructura se esté como cayéndose.

Néstor- Si yo daría así, cayéndose, porque se han dedicado a eso, a darle una buena imagen de ILCE, ante las autoridades, ante la gente, las instituciones, aunque han descuidado mucho la parte interna.

Elena- ¿Tú cómo ves el trato que le dan a los trabajadores?

Néstor- Eh, también varía mucho dependiendo de la coordinación, de la dirección, de los directivos porque hay lugares en los que los tratan bien son más conscientes de las necesidades de la gente en otras áreas.

En otras áreas llegas con que te vean haciendo trabajo, estés a tus horas y te salgas creo que no les importa más que hagas tu trabajo, no les importa si estás bien, si necesitas otra cosa, si tus necesidades van más allá de lo laboral no.

Elena- Y por ejemplo, hablando de lo laboral, ¿tú crees que los jefes inmediatos o las autoridades tengan comunicación. Tú sientes que te llega información o comunicación?

Néstor- Pues realmente llega comunicación solamente a algunos niveles, de hecho muchas cosas no las sabemos o ya se entera uno más tarde no, pues información que se va filtrando poco a poco y ya cuando lo sabe uno, es mucho muy diferente a lo que te dijeron o si se tuviera una junta y ya estaría uno más familiarizado, y está uno más conciente de que lo que realmente es trabajo en equipo y no nada más de los niveles para arriba.

Elena- ¿En tu departamento tienen buena comunicación?

Néstor- Yo con mi jefe inmediato sí, que es jefe de departamento. Con mi subdirector no, porque siempre como que maneja los puestos intermedios, él le dice a mi jefe y mi jefe a mí, así que vamos yo le puedo decir a mi jefe de algo en lo que no estoy de acuerdo en algo pero mi jefe no le puede decir mi subdirector, e igual no, mi subdirector al director y así.

Ahí es a donde se va perdiendo la mayoría de la comunicación importante para el trabajador.

Elena- ¿Entonces consideras que hay o no comunicación?

Néstor- no yo creo que no, que realmente no hay falta mucha comunicación.

Elena- ¿Y que propondrías para qué se estableciera una buena comunicación. Esto afecta el trabajo?

Néstor- Sí, si. Yo creo que todo afecta en grande o en chico, porque uno lo ve, uno lo está viviendo o uno está al pendiente de las cosas que están pasando, y por qué están pasando. Eh, no sé, yo creo que sería eso no, pero más que nada la comunicación, yo creo que habiendo comunicación o platicando con la gente diariamente, se evitarían muchos problemas y trabajaría uno mejor. Este, pues si sería la comunicación.

Elena- ¿Cómo ves el ambiente laboral en general, con que se preocupa la gente que está adentro del ILCE, te comentan algo?

Néstor- Eh, si. Y casi es lo mismo con diferencia de algunas cosas. Pero son comentarios que ya no repercuten, o sea si los dice uno, pero uno sigue ahí. O sea no hay nada que los pueda cambiar mientras no sea directamente con la gente como los directores. Con la gente importante que pueda hacer algo y cambiar esto.

Elena- ¿Hay cómo inconformidad en general?

Néstor- Sí.

Elena- ¿Y si te comentan algo?

Néstor- Si hay comentarios hay de todo. Creo que es rara la persona que hace buenos comentarios que no esté ganando bien.

Elena- Pues digamos que el recurso, el pago es el tema más recurrente.

Néstor- Sí.

Elena- ¿Para tí la distribución del trabajo, consideras que es justo lo que te pagan por la actividad que tú realizas?

Néstor- No, porque más o menos uno tiene sus conocimientos. Uno estudió su carrera o sea, uno tiene más bases para poder pedir más por tu trabajo que a final de cuentas por eso estudia uno no, para cotizarse.

Eh, muchas veces uno hace trabajos que generalmente no vienen al caso, pero cuando a uno le piden un trabajo, que son situaciones especiales de trabajo, no te lo valoran, no te lo cotizan como deberían de ser. O sea tú, tu pago normal y aunque te quedes más tiempo cosas más importantes que otras personas no hacen y que ganan más dinero, pues es en donde te das cuenta realmente que no te cotizan todo tu trabajo.

Elena- ¿Y en ese aspecto, cómo ves las condiciones que el ILCE le da a los trabajadores, hay condiciones de trabajo?

Néstor- Yo creo que cada área da sus condiciones, así tampoco te podría decir de otras áreas porque no he estado trabajando. Pero yo de los siete años que tengo en la mediateca, pues yo nunca he salido de mediateca y a lo mejor en otras áreas a lo mejor es diferente, y de lo que se comenta o se dice, son condiciones que varían mucho porque son condiciones de niveles de trabajo, niveles de puestos que se contradicen porque la mayoría está como free lance, como nosotros pues el porcentaje es más alto de inconformidad.

Elena- ¿Y alguna propuesta que pudieras hacer para que se tratara de componer ésta situación?

Néstor- No pues a mí me gustaría no sé, un cambio de direcciones, un cambio nuevo que realmente exponga que es lo que realmente quiere hacer durante su estancia, o en el tiempo va a durar y realmente comunicación con sus trabajadores, porque a final de cuentas es eso.

Elena- ¿Tú crees que la gente que dirige a cualquier nivel, está preparada?

Néstor- Eh, lo que pasa es que uno muchas veces no sabe si es gente preparada o por el tiempo que conoce el tema o realmente no sabe nada y tú lo ves que por cosas tan insignificantes como que le pregunta a uno, le pregunta a otro.

Muchas veces uno no sabe si son Ingenieros o Licenciados, pero la mayoría de la gente creo que está apto para esos puestos.

Elena- Y por último, ¿qué expectativa tienes, o tienes alguna expectativa con respecto a este cambio, crees que nos puede beneficiar o perjudicar?

Néstor- Hay, pues yo como todo espero que este cambio sea para bien, como dice que todo cambio es para bien, espero que nos pongamos las pilas, y que todas las personas sean alegres y realmente les guste lo que hagan para bien del instituto. Y mis expectativas me gustaría seguir en el ILCE, porque a final de cuentas me gusta lo que hago y cómo me desempeño, pero creo que unos dos años más así no los aguanto eh.

Elena- ¿Te sientes parte de ILCE?

Néstor- Eh, sí, me siento parte, pero parte de la buena, no de la otra parte que se ... mucho no. Creo que todo mi trabajo es para mí y para seguir adelante.

Elena- Muy bien Néstor te agradezco mucho la entrevista, te recuerdo que es parte de mi trabajo para la especialización y que la información va a ser de uso exclusivo para un trabajo escolar.

Néstor- Ah, claro que sí

Elena- Gracias.

## Entrevista 5

Elena- Bueno muchas gracias por aceptar ésta entrevista, Raúl, te comento que éste trabajo tiene como finalidad un trabajo escolar y que la información que de aquí platiquemos, pues va a ser de uso exclusivo del trabajo académico. Si me quieres dar por favor tus datos generales.

Raúl- Ah, yo soy Raúl Yau Mendoza, soy Ingeniero en Comunicaciones y electrónica y trabajo en el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

Elena- ¿Y cuál es tu función ahí?

Raúl- Mi puesto es Subdirector de Ingeniería y mis funciones son las de supervisar y coordinar las diferentes áreas técnicas que integran la Subdirección de Ingeniería como son: los estudios de grabación, master de transmisión, salas de post producción y portátiles.

Elena- Raúl, a propósito de los cambios que se han dando en éste sexenio, eh, ¿cómo tú visualizas ésta nueva asignación en la Secretaría de Educación Pública, tú le ves beneficios, tú le ves contras, qué expectativa te da?

Raúl- ¿El cambio del Secretario de educación? Ah, bueno primeramente, o sea, siempre que hay un cambio se tienen nuevas expectativas, nuevas esperanzas de desarrollo para cualquier institución sobre todo para el ILCE. En el caso de caso del cambio del Secretario y tratándose que la titular es una mujer a mí en lo personal me da es mayor seguridad para la institución y sobre todo para la secretaría tratándose de que la titular es una mujer, a mí en lo personal me da mayor seguridad en la institución y sobre todo en la secretaría.

Tratándose de una mujer que viene de una secretaría anteriormente de desarrollo social, quien conoce sobre todo los principales problemas que hay en el interior de la República y en, tanto poblaciones rurales como urbanas.

Elena- ¿y, qué expectativa te da con respecto a la permanencia en el instituto?

Raúl- Bueno, yo creo que la permanencia de uno en un instituto, institución o trabajo, no depende de un cambio de secretario, sino depende de tu desempeño laboral y profesional que tengas dentro de la institución no, que estés comprometido con tu trabajo y sobre todo que lo desarrolles de acuerdo al perfil que requiere el puesto.

Elena- ¿y tú crees que ILCE se preocupe por contratar a gente con perfiles específicos para desarrollar actividades?

Raúl- Bueno creo que en esa parte ha sido uno del los, de el este, de los errores o desaciertos que ha tenido la institución para contratar a la gente idónea para el puesto o al perfil que se requiera. Por lo tanto, creo que no ha sido de su interés contratar a la gente más óptima para desarrollar sus trabajos.

Elena. ¿Por qué crees que se de esta falta de interés o desacierto?

Raúl- Bueno, yo lo visualizo desde el punto de vista de lo que es la televisión, porque los directores que han trabajado para el instituto, algunos han visto y han puesto atención en lo que es el área de televisión, pero en lo personal, eh éste, el director actual es una gente que desconoce totalmente el medio y con todo y que él sabe de la importancia que le ha



dado o la imagen que le ha dado la televisión al instituto de todas maneras se ha preocupado por otros proyectos y no ha invertido en lo que es la parte de la televisión.

Elena- ¿y tú crees tú que estas en un puesto, digamos estratégico, crees que esta falta de visión para poder contratar gente con ciertos perfiles, repercute en algo para el desempeño profesional como de la gente que tú tienes a cargo?

Raúl- Bueno, afortunadamente la gente que está a mi cargo es gente que de alguna manera ha buscado ya la estabilidad de un trabajo y no está contratado en otros lugares o empresas privadas que los contratan como free lance o por llamados.

Ellos han buscado una estabilidad, este, económica y por lo tanto es que ellos permanecen en el instituto, con todo y que saben que el sueldo es bajo, sí, pero yo siento que reúnen el perfil con toda la experiencia de varios años atrás en lo que es la televisión

Elena- ¿tú crees que a la gente que tú manejas les haga falta capacitación, cómo los puedes evaluar, los consideras óptimos para los puestos? Bueno ya comentabas que de alguna manera están en permanencia porque buscan seguridad, pero ¿en cuanto a capacitación, tú como los visualizas?

Raúl- Bueno. Yo creo que no sólo en el ámbito de la televisión, sino que en todos los trabajos el personal requiere de cierta capacitación para poder desarrollar de una manera mejor su trabajo no, y sobre todo en lo que es la parte de televisión en la que constantemente hay cambio en lo que es la tecnología y eh, sobre todo en este medio. Pero como te vuelvo a repetir, la gente que tenemos en instituto, que conoce de televisión tiene las bases y los principios de lo que es la televisión

Cuando el instituto adquiere un equipo no se capacita a la gente sino que con los mismos manuales de operación y con algunas gentes que tienen la capacidad de la enseñanza para poderlos transmitir con los técnicos, es como se ha dado de alguna manera como capacitación.

Elena- ¿O sea que de alguna manera la capacitación no es de manera formal, sino que es de manera informal?

Raúl- Así es...

Elena- Bueno pero ¿tú cómo evalúas éstas prácticas?

Raúl- Creo que debería ser formal, sobre todo que se le debería dar al trabajador, sobre todo darle algún documento que fuera con valor a currículo. Sobre todo como una motivación para ellos de que se les está tomando en cuenta, el interés por tomar el curso de capacitación y su desenvolvimiento sería muy diferente hacia el instituto.

Elena- ¿cómo crees tú que los muchachos se sientan en ese aspecto de que se le diera un poco de reconocimiento, el instituto no les reconocen sus esfuerzos?

Raúl- Mmm, en algún momento les dan una palmada, sobre todo cuando hay un proyecto o un evento muy importante de transmisión, en la que los muchachos por la misma importancia de esto y el reto de sacarla adelante y sobre todo experiencia que ya tienen, se logran que ahora sí que las metas y el objetivo principal de sacar una transmisión lo más limpia que se pueda y que no se tenga ningún problema técnico y que ahora sí que la imagen del instituto sea la mejor. Ese es el compromiso para con ellos, por lo mismo de su misma formación como técnicos en televisión.

Elena- Y en ese aspecto, cómo técnicos, como gente entiendo yo comprometida en su trabajo y sus actividades profesionales. ¿Tú consideras que ellos o tu mismo te identificas con la visión, la misión, los objetivos del ILCE?

Raúl- En cuanto a los técnicos, creo que sí se identifican en lo que es la política, lo que es la misión de lo que es el instituto no. Aunque no les queda muy claro a ellos cuál es la verdadera misión del instituto porque al igual que las políticas que dicen que deberán trabajar con tecnologías de información y comunicación de acuerdo a las nuevas tecnologías de vanguardia. Sin embargo el instituto no ha invertido a esta parte.

Elena- ¿Pero tú te sientes, te identificas con el ideario del instituto, con sus objetivos. Tú te sientes parte del instituto?

Raúl- Bueno, si me siento parte del instituto sobre todo por la misma formación académica que tengo y los mismos principios de compromiso con el instituto o cualquier otra institución con la que colabore. ¿Por qué?, porque profesionalmente uno da lo mejor de uno para poder corresponder con el compromiso del trabajo.

Elena- ¿Si te sientes parte entonces?

Raúl- Así es.

Elena- ¿Con que parte te identificas más? Puede ser la visión, la misión, con la parte de tecnología, con el desarrollo educativo, con las plataformas que se desarrollan, ¿con qué parte?

Raúl- Más que nada yo creo que con la parte del desarrollo tecnológico y la implementación de nuevos proyectos, ¿por qué?, porque es un reto para uno profesional de poder ir creciendo sobre todo en las tecnologías y sobre todo en el manejo de estas no y la implementación de éstas en lo que es el instituto.

Elena- Y yo te pregunto una cosa. Estamos hablando de lo que es tecnología, implementaciones, avances tecnológicos. ¿En dónde queda la parte humana?

Raúl- Creo que la parte humana es lo principal, que uno como persona se sienta uno en un ambiente de trabajo laboral en armonía sí. Sin embargo esto no se da, por qué, hace falta una motivación para los trabajadores y al no ver esta motivación en los técnicos, éste problema no es cotidiano pero ha momentos en los que ellos se sienten comprometidos con su trabajo.

Pero por lo regular ellos se sienten desanimados, al no haber cierta retribución con ellos en cuanto a lo que es económicamente no, y creo que eso es lo principal.

Elena- ¿Buscan en ti algún apoyo?

Raúl- Pues más que nada ellos saben que uno como jefe inmediato no depende de uno que se les pueda dar un incremento del salario, pero que sí uno pueda darles un apoyo emocional, de que uno va a verlo con los jefes inmediatos. Con todo y que ellos saben de que no está en nuestras manos del jefe poder retribuirle esta demanda que ellos tienen económica.

Sin embargo el de que uno les diga, sabes qué si voy a platicar con ellos. O darles un esperanza, no van a... si no que igual toda la sinceridad y claridad decirles, sabes que déjame ver que se puede hacer. Esto también los reconforta a ellos, que sientan el apoyo de uno, de que uno se preocupa por ellos.



Elena- ¿Tú crees que el instituto, la estructura u organización, reconozca en sus trabajadores, su esfuerzo profesional?14:04

Raúl- Mmm, bueno no es que lo reconozca. Ellos saben la importancia del, del, y la capacidad del personal técnico con el que cuentan. Eh, en los momentos cuando hay los acercamientos con ellos, o sea las autoridades con el personal técnico por algún evento que haya importante en el instituto.

Pues el director o cualquier otra autoridad que esté con ellos, pues con el saludo de mano o un simplemente ¡buenos días muchachos!, ¿cómo están?, es suficiente para ellos, ellos se sienten importantes y se sienten parte del instituto.

Elena- ¿No crees que por ejemplo eso pueda representar un exceso de confianza por parte de las autoridades?

Raúl- Mmm, ¿en qué aspecto?

Elena- En el aspecto de que ellos saben que sacan el trabajo, como nos platicabas, entiendo yo que se están como adecuando a las necesidades y a la falta de recursos.

Que sea como una forma, digamos conformista, o como una forma de... yo creo que como exceso. Te podría decir que hay un exceso de confianza por parte de la gente que los dirige porque saben que van a sacar el trabajo.

Raúl- Bueno más que nada ellos saben de la necesidad de nuestro país de lo que es el trabajo no, que es escaso y que la gente va a permanecer ahí porque no tiene otras opciones de trabajo. Y si las hay pues el trabajo es muy competido y muy escaso, por lo tanto en cuanto a los recursos económicos del instituto se cuenta con ellos pero creo que realmente no han sido de la importancia de las autoridades el otorgarles un incremento salarial a los trabajadores.

¿Por qué?, porque talvez ellos piensen que con lo que gana el personal técnico es suficiente para sobrevivir, o sacar adelante a su familia. Por otro lado los compromisos que ellos tienen, generan puestos a nivel de mandos medios y salarios superiores a lo que hacen estas gentes. Realmente no es mucho el interés que le ponen a la situación económica que le ponen al personal operativo.

Por otro lado pues también hay políticas no, en cuanto hay tabuladores con lo que es la secretaría del, y esos son los sueldos de lo que está establecido entre la secretaría para el pago de los trabajadores.

Elena- ¿Y consideras que los trabajadores están informados de esto, de por qué no se les puede subir. De por qué, hay comunicación?

Raúl- Bueno esa parte les ha faltado a ellos no, este de tener más acercamiento con el personal y explicarles el por qué no es posible que les puedan hacer este tipo de incrementos. Y sobre todo que dependan de un tabulador dentro de la secretaría.

Aunque al cuanto el trabajo de honorarios o de free lance de la SEP, del área de televisión podría ser diferente porque ellos cumplen horarios muy distintos en cuanto a los demás personal que trabaja para la secretaría y que su trabajo es más que nada de oficina.

¿Por qué?, porque el de ellos pueden ser cuatro o cinco horas de trabajo, como pueden ser diez o doce.

Elena- ¿Y la decisión de, de cómo se hace una distribución de actividades, cómo lo seleccionas?

Raúl- Eh, más que nada de acuerdo al perfil o a la experiencia de cada uno de los técnicos en la operación de los equipos, en los que ellos se hayan desarrollado.

Elena- Y se me ocurre preguntarse, ¿si hay alguien que tenga mucha más experiencia con respecto a un mismo sueldo, cómo es ésta distribución de actividades Es equitativa, se recarga más hacia la experiencia, que hacia la distribución de actividades?

Raúl- Bueno lo que pasa es que el trabajo se distribuye o se planea de acuerdo también al nivel del personal y al puesto que tienen. O sea uno se recarga más hacia lo que es la experiencia y en responsable de lo que es cada una de las áreas, para que a través de ellos se desarrollen o se lleve a cabo el trabajo.

¿Por qué?, porque ésta gente de acuerdo a su preparación y su capacidad es que se puede distribuir el trabajo a través de él, o él mismo puede desarrollar el trabajo de las otras gentes.

Elena- ¿Tú cómo es Raúl, ésta parte de la gente que mueve al ILCE, crees que tiene un perfil específico, que desarrollen bien sus actividades, cómo los sientes?

Raúl- Eh, ¿qué personal?

Elena- En general, o por lo menos el que te corresponde a ti, con el que tú tienes relación.

Raúl- ¿Cómo, cómo, haber?

Elena- No sé a lo mejor el Coordinador de Radio y Televisión, la Jefa de Unidad. ¿Sientes que es gente preparada, interesada?

Raúl- Bueno, en esa parte uno no puede opinar así, abiertamente sobre la capacidad de éstas gentes no, uno entiende que a veces llegan por compresos políticos, otra por su misma preparación que tienen dentro del medio sí, y siento que sí tienen capacidad de poder desarrollar su trabajo, nada más que el instituto es una institución en donde se manejan diferentes tipos de actividades, por lo tanto uno no puede juzgar el comportamiento de esas personas hacia el desarrollo de esos proyectos.

Sobre la parte de administración, al igual ellos, recargan sus funciones o actividades en otras gentes, que algunas igual por compromisos y están ahí, y hay quienes sí pueden desarrollar su trabajo, pero hay quienes o sea dejan mucho que desear.

Elena- ¿Tú estás conforme con ese desempeño?

Raúl- ¡Claro que no!, uno no debe estar de acuerdo nunca en este tipo de formas de trabajo en las instituciones en el que por compadrazgos o por nepotismo llegan a ocupar puestos gentes que no tienen la capacidad, la experiencia ni los estudios para poder desarrollar esos trabajos.

Elena- ¿Cuál es t.u condición laboral, estás contento, estás descontento?

Raúl- Ah yo soy .muy feliz con mi trabajo

Elena. Estás feliz.

Raúl- Claro que sí

Elena- ¿Y cómo es el ambiente laboral en tu área?

Raúl- ¿En mi área, con el personal a mi cargo o con este...?



Elena- Con el personal a tu cargo, con la gente con la que tú tienes trato directo

Raúl- Con el personal a mi cargo en ocasiones el ambiente es de armonía pero en ocasiones a veces es bastante difícil por el mismo comportamiento y descontento de los muchachos que te manifiestan su inconformidad para hacer el trabajo.

Lo hacen pero en ocasiones se llegan a tener algunos problemas de retardos o de hacer su trabajo siempre inconformes manifestando su desagrado ante las autoridades y ante el trato que se les da pero sin embargo el trabajo lo hacen y lo realizan y se puede decir que no se tienen problemas en cuanto a esto más que la hostilidad no.

Elena- ¿Y en ese sentido a qué le atribuyes tú que tengas, bueno que la gente tenga permanencia en el ILCE?

Raúl- Creo que la gente tiene, por la misma necesidad económica que tiene. Por una parte, por otro lado con todo y que estén en desacuerdo con las políticas, con la percepción económica que tienen e pues tienen ya cierto tiempo ahí y se sienten comprometidos con el instituto, se sienten parte ya del instituto ellos no, por eso es que de cierta forma también permanecen ahí.

Y otras por temor a tener que buscar un cambio o tener que buscar un empleo porque saben ellos la escasez del mismo y no se aventuran a probar éste reto no, a buscar una mejor percepción y otro tipo de trabajo con otras condiciones laborales.

Elena- Y en cuanto a las condiciones tu crees, bueno ahora el ILCE a entrado a un proceso de certificación que ya pasó por todas sus áreas. ¿Tú cómo puedes calificar éste proceso y en qué beneficia a tí y al área que manejas?

Raúl- Bueno los beneficios de estos es que como área, somos operativa, desarrollamos una función meramente operativa en la que tenemos ciertos procedimientos diarios, no de rutina pero sí de comportamiento en cuanto al desarrollo del trabajo diariamente. Sin embargo no se registran estas actividades en cuanto a formatos, como debe de ser debidamente codificados y por lo tanto esa podría ser una de las, de lo que las autoridades desconozcan.

Realmente cada uno de los procedimientos que desarrollan cada una de las personas en el área técnica no, por desconocimiento o falta de información sobre lo mismo.

Elena- ¿Entonces crees que entre autoridades hacia los empelados haya comunicación?

Raúl- Creo que hace falta esa parte de la comunicación más estrecha entre las autoridades y el personal operativo.

Elena- ¿Tú que les podrías proponer como solventar ésta parte?

Raúl- Sobre todo mayor sensibilidad de las autoridades para con todos sus trabajadores no sólo con la parte de televisión, porque tal parece que no hubiera interés por parte de ellos en saber que es lo que desarrolla o desempeña cada una de las áreas y de los trabajadores.

Elena- Ahora, en tu experiencia ¿consideras que al no estrechar este vínculo de comunicación, bueno tú manejas presupuestos costos, bueno supongo yo, a lo mejor estoy equivocada corrígeme sino, tú consideras que se pudiera al establecer una comunicación efectiva algún ahorro algún ahorro en alguna instancia?

Raúl- Ahorro ¿en qué aspecto?

Elena- Ahorro económico.

Raúl- ¿Por la parte de comunicación?, bueno en lo que manejamos nosotros en cuanto a presupuesto es nada más en la elaboración de lo que son los anteproyectos, de la parte de tecnología y de lo que es mantenimiento de los equipos y desarrollo de proyectos para implementarlos en el instituto.

En cuanto a que se puede implementar un tipo de comunicación entre las autoridades y los trabajadores, creo que esta parte le compete al representante de cada una de las áreas en darle la importancia que tiene cada una de las áreas con sus trabajadores, ¿para qué? para que haya esa sensibilidad de las autoridades para con ellos.

En cuanto a ahorro por esta parte creo que más que nada en éste aspecto ahora con la implementación de lo que es la parte de ISO, el instituto tendría que observar detenidamente que para que se puedan tener ahorros en cuanto a la operación de lo que es toda la parte de la institución, es revisar la parte de reingeniería y ver las áreas, porque hay áreas en que se duplican exactamente las funciones.

Hay direcciones que están desarrollando el mismo trabajo que otras en otras coordinaciones y yo creo que en esa parte de que se integraran o se desaparecieran una de estas áreas el instituto obtendría ahorros muy sustanciales no.

Elena- Y por ejemplo, estacionémonos un poquito en lo que es la comunicación, tú que tratas con gente a nivel a nivel corporativo, por decirle de alguna manera, con gente con proyectos por fuera y con la misma gente de estructura, ¿qué te dice, nos puedes dar alguna diferencia algo que te digan de la imagen corporativa, qué te dicen del ILCE, cómo lo consideran?

Raúl- ¿Gente del mismo instituto o externa?

Bueno lo que pasa es que se tienen convenios con otras instituciones. Y son convenios de colaboración y de lo que es la parte de elaboración y producción de producción de programas o transmisión de programas.

Ellos desconocen exactamente cómo es que se llevan acabo internamente en el instituto o en las relaciones laborales que hay entre los trabajadores y las autoridades. Sin embargo para ellos la imagen del instituto es muy buena, ¿por qué? porque creo que cumple con sus expectativas de ellos de lo que es la parte de la elaboración o la prestación de sus servicios para la producción.

Elena- Entonces el instituto a nivel de imagen exterior, da una buena imagen

Raúl- Claro que sí.

Elena- ¿Al interior?

Raúl- Al interior yo creo que todos lo sabemos dentro del mismo instituto que tenemos carencias en cuanto a tecnología, en cuanto a condiciones de trabajo, los espacios no son los adecuados, se requiere de infraestructura en cuanto en lo que es la parte de informática. No se cuenta con los equipos indicados en las áreas.

Luego es contradictorio que una secretaria pueda tener una máquina de mayor capacidad que en un área en donde se desarrollan trabajos más específicos y se requieren de equipos más robustos.



Elena- ¿Te gustaría anexar algún comentario más, te sientes cómodo en el ILCE, qué expectativa te da este trabajo?

Raúl- Bueno, así como cómodo pues se puede decir que en ocasiones sí y en ocasiones no, y qué expectativas tengo, sobre todo de crecimiento de obtener y siempre buscar una mejor retribución económica y el reconocimiento para obtener un crecimiento constante.

Elena- ¿Tú crees que el ILCE te reconoce tu esfuerzo y desarrollo profesional?

Raúl- Creo que si hay ese reconocimiento y saben de la capacidad de algunas de las gentes sustantivas del instituto de su desarrollo, pero sin embargo es la parte que les ha faltado a ellos de contribuir también al esfuerzo de uno como trabajador para que uno pueda crecer y desarrollarse más.

Elena- ¿Tienes alguna expectativa con respecto a éste cambio del secretario de la SEP con respecto al ILCE, te merece alguna expectativa, alguna aspiración, o sigues bajo tu misma visión?

Raúl- Bueno expectativas en cuanto se da un cambio de secretaría, es muy difícil que uno pueda tener algún tipo de expectativa o sería falsa, ¿por qué?, porque mientras dependamos del mismo director las condiciones de trabajo serán las mismas y se podrían dar en cuanto haya un cambio de director general del instituto, mientras yo creo que serían las mismas políticas y no habría ningún cambio.

Elena- ¿Te gustaría anexar algún comentario?

Raúl- Gracias.





## Bibliografía

**Ávila, Patricia** (coord.), *Modelo disposición, habilidad y acceso para la integración de la tecnología. Un marco conceptual para la enseñanza y el aprendizaje con tecnología*, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2005, 124 pp. (Versión inglés y español)

**Ávila, Patricia** (coord.), *Disponibilidad y uso de la tecnología en la educación básica. Encuesta Nacional*, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2003, 150 pp.

**Ávila, Patricia**, *45 Años de servir a la educación en Latinoamérica*. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2001, 12 pp.

**Avila Guzmán, Xavier**. "La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas", en *Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán*, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

**Ávila Guzmán, Xavier y P. Soto Arisbeth**. *Guía para la aplicación de técnicas cualitativas*. Facultad de Estudios Profesionales Acatlán. Documento sin publicar. México 2006.

**Bartoli, Annie**. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*, México, Paidós, 1983

**Bateson, G. Et.al.** *La nueva comunicación*, Selección de Y. Winkin, Barcelona. Cairo. 1987

**Castells, Manuel**. *La era de la información*. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000

**Costa, Joan**. *La comunicación en acción*. Paidós, España, 1999

*Convenio de colaboración para la operación de red satelital de televisión educativa EDUSAT, que*

*celebran la SEP ILCE a través del uso del satélite SATMEX 5.*

*Convenio de Cooperación, ILCE*. Febrero 1979. pp. 24

**Crovi, Delia**, (coord.), *Bitácora de viaje. Investigación y formación de profesionales de la comunicación en América Latina*, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 2005, 290 pp.

**D'Aprix, Roger**. *La comunicación clave de la productividad*, México, Trillas, 1991

**Etzioni, Amitai**. *Organizaciones modernas*, México, UTHEA, 1986

**Fernández Collado, Carlos** (coord.), *La comunicación en las organizaciones*; México, Trillas, 1990

**Fernández, Carlos**. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991

**Flores, Carlos**. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.

**García Fernando, Manuel**. *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, compilación Jesús Ibáñez, Madrid, Alianza, 1986

**Ibáñez, Jesús**. *La investigación social de segundo orden*. Madrid. Anthropos. No. 22.1994

**Juárez Chávez, Diego**. *Atisbos, y abismos de la investigación en comunicación organizacional*. En: cuadernos de Trabajo No: 1 Colegio de Comunicación y comunicación. ENEP Acatlán. UNAM, 1997

Ley Federal de Radio y Televisión, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

**Lodge, George.** *Administrando la globalización en la era de la interdependencia*, Panorama editoria, México, 1996

**Llano, Serafina.** *La comunicación organizacional en México, características y perspectivas*. En Razón y palabra, revista electrónica, número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996

**Luhmann, Niklas.** *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Alianza/UIA, 1991

**Luhmann, N.** *Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general*. México, Alianza/ UIA. 1993.

**Mayntz, Renate.** *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990 pp.85

**Martín Serrano, Manuel,** *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*, México, UNAM Campus Acatlán, 1992

**Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer.** *Teoría de los actos*, México, Trillas, 1973

**Morgan, Gareth,** *Imágenes de la organización*, México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998

**Olmsted, M. S.** *El pequeño grupo*, editorial Paidós, Buenos Aires 1963

**Pérez Dávila, Jaime.** "El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación". *Cuadernos del colegio de educación y comunicación*. ENEP Acatlán. Número 1, volumen 1, año 1. Octubre 1997

**Pérez Dávila, Jaime.** *Recursos Culturales de la Organización*. Grupo editorial Iberoamérica. Abril 1998, 83 pp.

**Presentación Power Point,** "El comunicador del futuro". Camacho Roque, Urso Martín. Sin publicar Febrero 2007.

**Robbins, Stephe.** *Comportamiento organizacional*, editorial Pearson Educación, México, 1999

**Pérez Dávila, Jaime.** *13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas*, México, sin publicar, 1997

**Pérez Gómez, Jorge.** "Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional", en *Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán*, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

*Plan de implementación del Telepuerto en ILCE*, consulta de proyecto

**Revilla Basurto, Mario Alberto,** "Estrategias comunicativas de reproducción", en *Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán*, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

**Ruíz Olabuénaga, José Ignacio.** *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deustro.

**Serrano, Rafael.** et.al, *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001

*Sistema para la administración estratégica de proyectos (SAEP)*, proyecto televisión digital.

**Sturges, David.** "Communication through crisis: a strategy for organizational survival". *Management Communication Quarterly*. Vol. 7, No. 3 Febrero de 1994. Pag. 298. Sage Periodical Press. Thousand Oaks, Cal.



## Consultas electrónicas:

[www.ilce.edu.mx](http://www.ilce.edu.mx)

Información disponible en <http://edusat.ilce.edu.mx/canal>

<http://portal.unesco.org/es/ev.php>- (Consultado el 14 de septiembre 2006)

<http://portal.unesco.org/es/ev.php>

<http://calidadtotal.ilce.edu.mx>

<http://www.ilce.edu.mx/quienes/default.htm>, consultada el 01 de agosto del 2006

[www.cudi.edu.mx](http://www.cudi.edu.mx) (consultada el viernes 14 de septiembre de 2006)

<http://cecte.ilce.edu.mx> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

<http://redescolar.edu.mx> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

<http://www.e-mexico.gob.mx> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

<http://ciberhabitat.gob.mx/academia/proyectos/enciclomedia> (consultada el viernes 15 de septiembre de 2006)

<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/Andrade.html>. Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Razón y Palabra. Septiembre – Noviembre 1996.