



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

SUAED



**METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL. UNA MIRADA AL CENTRO COMUNITARIO
DR. JULIÁN MAC GREGOR Y SÁNCHEZ NAVARRO.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

EDNA PAOLA ZA VALETA HERNÁNDEZ

Director de Tesis:

Mtro. Mario Alberto Huaracha

Ciudad Universitaria, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi padre Dios, por todas sus bendiciones y jamás abandonarme.

A mis guías y hermanos espirituales, con especial cariño a Rosa, Daniel Pluma Blanca y Águila Real Dorada, por ser el faro que ilumina mi camino en la vida.

A mis abuelos, por la lucha incansable de superación.

A mis padres, fiel ejemplo de valentía y grandeza, a quienes admiro y respeto con el corazón, por hacer de mí todo lo que soy, por su ejemplo de honestidad, dedicación, superación, dignidad, apoyo y amor incondicional.

A mi hijo, mi mayor tesoro y fortaleza, el alma motora de mi vida, por llenarla de alegrías y enseñarme día a día las lecciones más bellas, por el gran amor que me das y me haces sentir.

A mis hermanas, por su cariño desmedido, motivación, paciencia y apoyo infinito, por permanecer a mi lado y ser cómplices de las maravillosas historias que forjan mi vida.

A mi familia, por estar siempre.

A mis amigos, hermanos de vida.

Al Mtro. Mario Alberto Huaracha, director de tesis y fuente de inspiración intelectual para el surgimiento de este proyecto, con admiración y respeto por su apoyo incondicional e invaluable enseñanzas al mostrarme el significado del compromiso con la academia y ejemplo de seriedad en la labor intelectual, por su confianza, paciencia y apoyo, por su amistad y contribución a mi desarrollo no sólo profesional, sino personal.

Al Mtro. Rafael Ávila, por su humildad, compromiso y gran labor con la ciencia y academia, especialmente en torno a la investigación de la Comunicación Organizacional.

Al Mtro. Héctor David Sánchez, por iniciarme en el camino de la docencia, por sus enseñanzas y sabios consejos, por su valiosa amistad y confianza al impulsarme a concluir con esta asignatura pendiente.

A los maestros que conocí durante mi formación profesional, especialmente a la Lic. Esperanza Alejandra Cabrera, a la Mtra. Ma. Adriana Corona, a la Dra. Martha Silva, al Mtro. Enrique Cadena, por su tiempo, dirección y colaboración en la concreción de este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, Máxima Casa de Estudios, espacio de tolerancia y pluralidad ideológica, a su ardua labor como conciencia reflexiva de la Nación, por darme una formación integral como individuo, ciudadana, universitaria y mexicana.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, recinto de conocimientos invaluable, por ser el espacio que permitió el inicio de mi desarrollo profesional con una visión humanista.

Al Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro y su personal, especialmente a la Dra. Noemí Díaz Marroquín, a la Dra. Noemí Barragán y a Adela Gutiérrez Ramírez, por su colaboración y apoyo incondicional en la elaboración de esta investigación.

A todos mis profesores, compañeros y alumnos de la carrera en Ciencias de la Comunicación y de la especialidad, por su contribución a mi desarrollo y aprendizaje.

Al pueblo mexicano, por hacer realidad una educación superior laica, pública y gratuita.

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Índice

Introducción	1
---------------------------	---

Capítulo Primero

Marco Conceptual: Organización, Comunicación y Comunicación Organizacional

1.1 ¿Qué se entiende por organización?	13
1.1.1 Las cinco partes de la organización.....	14
1.1.2 ¿Qué es la estructura organizacional?.....	17
1.1.2.1 Estructura altamente formalizada.....	19
1.1.2.2 La estructura burocrática maquinal.....	21
1.1.2.3 Burocracia y organización pública.....	22
1.1.3 Los flujos organizacionales en la estructura burocrática.....	25
1.2 ¿Qué se entiende por Comunicación?	28
1.2.1 La comunicación como proceso: interacción.....	29
1.2.2 Vínculos y correspondencias entre la estructura y la interacción.....	31
1.2.3 Binomio comunicación-organización desde la visión tradicional administrativa.....	34
1.2.4 Binomio comunicación-organización desde la comunicación organizacional...	38
1.3 Formas de acercamiento a los procesos de comunicación	41
1.3.1 Indicador relaciones personales.....	42
1.3.2 Indicador lenguaje simbólico.....	43
1.3.3 Indicador medios de comunicación.....	46
Guía de Lectura	49

Capítulo Segundo

Investigación-análisis del vínculo Organización-Comunicación en el Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro

2.1 Aspectos Generales	51
2.1.2 Características e historia.....	52
2.1.3 Administración actual.....	55
2.2 Descripción: Los indicadores en el CENCOM	59
2.2.1 Estructura.....	61
2.2.2 Las relaciones personales.....	74
2.2.3 Elemento lenguaje simbólico.....	78
2.2.4 Medios de comunicación.....	79
2.3 Valoración: Las problemáticas en el CENCOM	80
2.3.1 Problemáticas sobre la estructura - funcionamiento e interacción social.....	81
2.3.2 Problemáticas sobre los indicadores.....	85
2.3.3 Correspondencias entre la estructura y los indicadores.....	87

2.3.4 Mapa del análisis organizacional.....	88
Guía de Lectura.....	89
Capítulo Tercero	
Presentación-informe de los resultados del trabajo empírico: Exposición de Resultado	
3.1 ¿Plan de Comunicación o Exposición de Resultado?.....	91
3.2 Presentación.....	96
3.2.1 Descripción.....	97
3.2.2 Planteamiento.....	98
3.2.3 Justificación.....	99
3.3 Desarrollo de la Exposición de Resultado.....	101
3.3.1 Barrera estructural.....	101
3.3.2 Barrera medios de comunicación.....	105
3.3.3 Barrera relaciones personales.....	107
3.3.4 Barrera lenguaje simbólico.....	109
3.3.5 Evaluación y mantenimiento.....	112
Guía de Lectura.....	113
Conclusiones.....	115
Anexos.....	125
Anexo 1. Tesis y tesinas sobre Comunicación Organizacional en universidades mexicanas.....	126
Anexo 2. Formato de cuestionario y guía de entrevista.....	139
Anexo 3. Cronología del CENCOM.....	147
Anexo 4. Ubicación y nivel sociodemográfico de las colonias aledañas al CENCOM..	151
Anexo 5. Organigrama del CENCOM.....	152
Anexo 6. Misión, visión y objetivos del CENCOM.....	153
Anexo 7. Planificación y uso de medios de comunicación para el CENCOM.....	154
Fuentes Consultadas.....	159

Cuadros

Cuadro 1 Las cinco partes de la organización.....	16
Cuadro 2 Relaciones personales.....	43
Cuadro 3 Lenguaje simbólico.....	45
Cuadro 4 Medios de comunicación.....	47
Cuadro 5 Distribución del personal del CENCOM.....	57
Cuadro 6 Partes del CENCOM: Ubicación formal trabajadores.....	61
Cuadro 7 Organización formal estructura-funcionamiento.....	63
Cuadro 8 Organización informal estructura-funcionamiento.....	67
Cuadro 9 Partes del CENCOM: Ubicación informal trabajadores.....	71
Cuadro 10 Dirección de los flujos de información del CENCOM.....	75
Cuadro 11 Dirección de los flujos de interacción entre las áreas del CENCOM.....	76
Cuadro 12 Relación de los flujos de interacción entre los miembros del CENCOM...	77
Cuadro 13 Descripción del lenguaje simbólico.....	79
Cuadro 14 Descripción medios de comunicación.....	80
Cuadro 15 Relación entre los indicadores organizacionales.....	80
Cuadro 16 El proceso de dirección estratégica en las organizaciones.....	94

Mapa de la investigación

<p>Introducción: Presentación del desarrollo de la investigación.</p> <p>Metodología: Exposición de pasos a seguir, método de investigación para abordar nuestro objeto de estudio.</p> <p>Estructura de la Tesis: Exposición concreta del contenido de la investigación.</p>
<p>Capítulo 1: Marco Conceptual</p> <p>Concepto de organización Partes de la organización y la división del trabajo: partes y estructura. Tipos de estructura y definición de la correspondiente al objeto de estudio: Estructura Burocrática. Concepto de organización pública Concepto de estructura burocrática en una organización pública. Flujos organizacionales en la estructura burocrática:</p> <p>Enlace: Comunicación</p> <p>Concepto de comunicación La comunicación como proceso: interacción Vínculos y correspondencias entre la estructura y la interacción Binomio comunicación-organización desde el enfoque tradicional Binomio comunicación-organización desde el enfoque social</p> <p>Enlace: Formas de acercamiento a los procesos entre comunicación y organización</p> <p>Propuesta de indicadores, definición y características</p>
<p>Capítulo 2: Descripción y análisis del objeto de estudio: Estructura-Comunicación en el CENCOM</p> <p>Descripción: Aspectos generales: Características e historia Administración actual Los indicadores en el CENCOM</p> <p>Análisis: Estructura-Funcionamiento a nivel Formal e Informal Comunicación-Procesos de interacción a nivel Formal e Informal</p> <p>La relación de ambos análisis:</p> <p>Valoración: <i>Indicadores en la organización</i></p> <p>Las correspondencias entre ambas valoraciones.</p> <p>Generación de Hipótesis</p>
<p>Capítulo 3: Propuesta para la presentación de resultado: Exposición de Resultado</p> <p>Justificación de la Exposición de Resultado Presentación Descripción Planteamiento Definición problemática general Definición problemáticas particulares</p> <p>Desarrollo de la Exposición de Resultado: Propuestas a partir de cada indicador</p> <p>Evaluación y Mantenimiento</p>
<p>Conclusiones</p>
<p>Anexos</p>
<p>Fuentes Consultadas</p>

El ser humano es un ser social por naturaleza, y el insocial por naturaleza y no por azar o es mal humano o más que humano... La sociedad es por naturaleza y anterior al individuo... el que no puede vivir en sociedad, o no necesita nada por su propia suficiencia, no es miembro de la sociedad, sino una bestia o un dios.

Aristóteles

Introducción

La premisa básica del presente trabajo de investigación es que los procesos de comunicación en una organización dependen del tipo de estructura que ésta posea: si una organización tiene una estructura rígida, por llamarle de algún modo, sus procesos de comunicación serán rígidos. Una organización tiene una estructura rígida cuando la división del trabajo se caracteriza por ser sumamente controlado y normalizado bajo procedimientos regularizados (burocráticos), generando alta formalización del comportamiento, marcada división del trabajo y de las jerarquías. En consecuencia, sus procesos de comunicación serán rígidos, es decir, orientados a los fines y objetivos del funcionamiento de la organización.

Para los fines de este estudio, los procesos de comunicación los entendemos en su estructura más simple, como todas aquellas interacciones *cotidianas y habituales* (intercambio de pareceres, pensamientos, opiniones, sentimientos, expresiones, conocimiento) de los miembros en una organización, resultado de la necesidad de interacción organizativa para sobrevivir como miembro y para el funcionamiento de la organización. Bien cabe señalar que orientar los procesos de comunicación en la organización con miras a su funcionamiento no está mal, sin embargo su práctica genera confusión en torno a la investigación en Comunicación Organizacional porque le resta significado e importancia a la disciplina al creer que la comunicación es recurso administrable y controlable, algo que consideramos contrario a la naturaleza misma del proceso comunicativo.¹

De allí que esta tesis pretende insertarse en el campo de la investigación académica en Comunicación Organizacional, de modo que toma distancia de otros ejercicios de titulación que realizan propuestas con el propósito de intentar alcanzar un cambio, evolución o renovación en la estructura-funcionamiento de la organización orientada al logro de ciertos fines relacionados con: productividad, procesos, operación,

¹ La gran mayoría de los trabajos de investigación, específicamente tesis de nivel licenciatura, tratan a la Comunicación Organizacional desde esta perspectiva. En el apartado Anexos (Anexo 1) se profundizará en torno a esto y retomaremos algunos trabajos en la revisión del estado en cuestión en el campo académico de nuestro país. Veremos cómo las perspectivas de análisis abordadas son en tanto válidas, pero con limitantes desde la perspectiva administrativa; desde la nuestra, esta condición genera confusión en cuanto a las implicaciones de los procesos de comunicación en las organizaciones.

eficiencia, eficacia, comportamiento, conductas, acciones o cualquier otra actividad consecuente de los objetivos concernientes al funcionamiento de la organización. Más importante aún, resulta señalar que este trabajo no concibe a la comunicación como herramienta, instrumento, medio o fin, pues ni creemos que ésta tenga facultades de “todo poderosa” para resolver los conflictos organizacionales.

De manera que el trabajo aquí presentado retoma el sentido social más elemental que fundamenta cualquier acto de interacción comunicativa y su análisis, mediante la identificación de dimensiones e indicadores (*relaciones personales, medios de comunicación y lenguaje simbólico*). La selección de la organización para desarrollar ésta propuesta de análisis se basó en el hecho de que su estructura y por tanto sus procesos de comunicación, cumplen con las características de rigidez a las que aquí se hace alusión. Siendo así y en base a lo anterior, el trabajo tiene como objetivo general analizar los procesos de comunicación en una organización pública (Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro, organismo dependiente de la Facultad de Psicología de la UNAM), mediante la identificación de los indicadores que nos permiten el acercamiento y análisis de los procesos de comunicación al interior de la organización.

Pese a que pretendemos separarnos de las tesis que utilizan como “recurso administrable” a la comunicación, utilizamos una organización como modelo y recurrimos a la presentación de los resultados de investigación de los indicadores en un formato de “plan de comunicación” por dos razones. Primera, la selección de una organización radica en la necesidad de darle sustento empírico a nuestra reflexión conceptual, motivo por el cual hemos llamado *Metodología* a la propuesta de análisis, misma que no busca generar transformaciones, sino considerar los espacios de interacción como elementales a la organización para hacer más fluidos los procesos de comunicación, es decir; que cumplan con su objetivo a partir de la estricta naturaleza del proceso mismo, y no en función de los que la organización requiera para su funcionamiento.

Segunda, la utilización de un formato de presentación-informe de los resultados del trabajo empírico (que con fines explicativos llamamos *Exposición de Resultado*) bajo formato similar a un *Plan de Comunicación*, fue debido a la necesidad de sistematización tanto de la información a nivel análisis como de las propuestas realizadas, a fin de darle un orden a su exposición y facilitar al lector su lectura y entendimiento de las mismas.

En materia conceptual, esta investigación se ubica en la frontera de la escuela administrativa, mostrando cómo a partir de la estructuración rígida de la organización, sus procesos de comunicación se confinan y limitan en torno a sus intereses. Por esta razón la propuesta aquí desarrollada, tiene como objetivo analizar y eventualmente brindar información útil a los profesionales de la Comunicación Organizacional y a otros provenientes de disciplinas o áreas de investigación que también abordan los procesos de comunicación (Administración, Psicología Organizacional, Ingeniería Industrial, Mercadotecnia, Publicidad, Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Diseño, entre otras) para tomar decisiones en su práctica al interior de las organizaciones. Siendo así y desde estas bases de análisis, se logra el objetivo de la investigación, que es el acercarse analíticamente a los procesos de comunicación en una organización desde lo que les origina, explica y les da forma, bajo la rigurosidad del método científico y en consecuencia, obtener datos útiles para coadyuvar a la toma y generación de propuestas.

Dado que el objetivo y aportación principal de esta investigación se orienta a la Comunicación Organizacional y no la Administración ni la Sociología de los procesos de comunicación, se pretende dar entendimiento a la correlación existente entre la estructura organizativa y la comunicación, es decir; de la naturalidad del contexto organizacional como de las expresiones comunicativas cotidianas de sus miembros. En ese sentido consideramos que ambos puntos de análisis son los generadores de las características concretas de los procesos de comunicación en una organización.

Con base en lo anterior, la investigación adquiere sentido dado que las organizaciones juegan un papel de suma importancia en nuestra sociedad, no por nada se dice que vivimos en una sociedad organizada. Organizaciones orientadas a fines, caracterizadas por poseer estructuras que determinan sus formas de trabajo y que diseñadas desde la lógica del pensamiento administrativo, se muestran como un escenario abundante en fenómenos de comunicación vitales a la organización para llevar a cabo su funcionamiento, pero que son ocultos o minimizados por no pertenecer a la lógica de los objetivos planteados por la estructura. En ese sentido, se vuelve imprescindible detenerse a analizarlos para identificar hasta qué punto los vínculos entre la comunicación y la organización, determinan las pautas de interacción comunicativa y con ello, los factores que posibilitan u obstaculizan esas partes y repercuten en los procesos de comunicación –

interacción-, volviéndolos rígidos o flexibles según sea el caso. Asimismo, se hace pertinente una investigación como tal para entender los principales problemas comunicativos que surgen en una organización, es decir; sus orígenes, consecuencias y a manera de propuesta, sugerir algunos caminos o rutas para intentar, si no resolverlos, si aminorarlos.

Los objetivos de la investigación se orientan a conocer las posibles problemáticas de la organización en dos ejes:

- El primero, orientado a analizar su estructura organizacional y funcionamiento en el nivel formal e informal.
- El segundo y también desde éstos ámbitos, orientado a analizar los fenómenos y elementos conformadores de la comunicación interna de la organización, que de manera sistematizada, se ordenaron y contuvieron en indicadores denominados: relaciones personales, medios de comunicación y lenguaje simbólico.

En conjunto, se contempla que ambos análisis permitan observar tanto el estado de su estructura-funcionamiento como de su interacción comunicativa y con ello, realizar el planteamiento de una propuesta que sugiera pautas para lograr el objetivo de los procesos de comunicación, que no de la organización.

Metodología²

Para el desarrollo de nuestro abordaje teórico se siguieron una serie de pasos, es decir; emplear cierta metodología, que no dogma sino pensamiento disciplinado, permitiera vincular tanto a los conceptos como a las observaciones³ resultantes de la investigación empírica. Se abordó el tema de lo general a lo particular, lo cual implicó realizar un planteamiento conceptual, un planteamiento histórico, una investigación-diagnóstico y una propuesta de análisis.

² El término *metodología* atiende a la necesidad de dar sustento empírico a la reflexión conceptual.

³ La recopilación y procesamiento de la información de la investigación, se basó en el marco teórico de Gary King, *et al.*, donde una “observación” se define como la medida que se toma de una variable dependiente en una unidad e incluye información sobre los valores de las variables explicativas. *Cfr.*, Gary King, *et al.*, *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*, Alianza Editorial, Madrid, 2000. p. 127.

Para ello, requirió hacer uso de un modelo formal que permitiera recoger la mayor cantidad de datos posibles sobre nuestro objeto de estudio –*procesos de comunicación en la organización*-. Para ello se recurrió a una variedad de métodos como la observación, entrevistas a profundidad, cuestionarios, análisis de contenido y reconstrucción de historia basada en fuentes secundarias. Todas las anteriores permitieron reunir información, misma que sistematizamos para el estudio de los procesos de comunicación en la organización.⁴

El objetivo radicó en extraer el mayor número de inferencias (conclusiones) descriptivas o explicativas observables en la organización estudio,⁵ a partir de la recopilación de datos⁶ que permitiera describir a profundidad, aquello que de acuerdo a nuestro planteamiento conceptual, se relacionara con la comunicación en la organización.

Fue necesario delimitar qué era lo que se deseaba estudiar, especificando así, no sólo a nuestro objeto de estudio, sino el alcance y los fines de nuestra investigación. Este paso resultó crucial a la investigación científica, ya que la elección de las observaciones a precisar para nuestro proyecto, condicionaban en qué medida se podían o no generar resultados precisos y fiables.

Hubo entonces que partir de nuestra hipótesis general para delimitar la revisión teórica requerida en el proyecto de investigación. La hipótesis básica de esta investigación se enuncia así: “*La estructura organizacional determina la comunicación en la organización, si la organización se estructura de manera rígida, sus procesos de comunicación serán rígidos*”.

Investigación Conceptual

A partir de la hipótesis se comenzó a reflexionar conceptualmente, y a identificar las correspondencias entre los elementos clave que definieran nuestro objeto de estudio. Llevar a cabo la delimitación conceptual, implicó hacer una revisión a fuentes bibliográficas para definir a detalle los conceptos clave, “organización y comunicación en la organización”, mismos que servirían para realizar las futuras correspondencias entre el marco conceptual y nuestro objeto de estudio.

⁴ Consultar *Formato de Cuestionario y Guía de Entrevista* en el apartado Anexos (Anexo 2).

⁵ Por observables entenderemos aquellas inferencias que sean consecuencia de nuestra teoría, en este caso, representado por nuestro marco teórico-conceptual.

⁶ Los datos son informaciones sobre el mundo recogidas de forma sistemática y pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo. *Cfr.*, Gary King, *et al.*, *op. cit.*, p. 33.

La investigación precisaba situar el estudio dentro de un marco bibliográfico científico existente, esto garantizaría la comprensión del estado de la cuestión.⁷ Hubo que tomar en cuenta que la formulación del marco conceptual, debía contemplar la existencia de un alto grado de correspondencia entre las consecuencias de la teoría y de la observación de los hechos, ya que sólo cuando ambas se encuentran imbricadas, sus conclusiones pueden ser consideradas fiables, dicho de otro modo, si la teoría no genera inferencias observables, la investigación científica no tiene validez.

En lo que respecta a la delimitación y desarrollo de nuestro concepto de organización: Se consultó bibliografía que permitiera definir las bases conceptuales fundamentadas sobre la Teoría de la Organización y con ello, dar respuesta a varias interrogantes como: qué es la organización, cómo se conforma a partir de sus objetivos y cuáles son sus partes. Ésta última interrogante conduciría a tratar sobre su estructura. A partir de entonces, habría que determinar cómo se conforma, sus tipos y características. Consecuentemente, ese bagaje se hilaría con las características de la organización estudio y concretaría en su definición a partir de las referencias citadas.

En lo que respecta al desarrollo y delimitación de nuestro concepto de comunicación: Para los fines de la investigación, se deseaba analizar la comunicación interna del CENCOM. A propósito, se definiría el concepto y significado de comunicación en la organización o procesos de comunicación.

Llegar a este punto implicó tener claridad en el enfoque con el que se desarrollaría la investigación, es decir; delimitar el concepto de comunicación en la organización desde su sentido social más elemental. Siendo así, tendríamos claro el rumbo sobre el cual versaría la orientación de la investigación. Considerar el enfoque, permitiría definir que para los fines de nuestro caso y a manera de hipótesis, nuestro concepto de comunicación organizacional, sería interpretado como *todo proceso de interacción entre los miembros de la organización*. Luego entonces, al hablar de comunicación en la organización, nos referiríamos a los *procesos de comunicación “interacción” y los elementos que lo conforman*.

Una vez asentadas las referencias conceptuales del proyecto de investigación y a partir de la delimitación de lo observable, se prosiguió a analizar la organización. Con la

⁷ Ídem. p.27.

claridad necesaria acerca de lo que debíamos observar y detallar, se describieron las características tanto de la estructura organizacional como de los procesos de interacción de los miembros al interior del CENCOM.

Investigación Práctica

En lo que respecta a la estructuración formal de la organización:

Tomando como referencia nuestro marco conceptual, procedimos a revisar todo documento que se relacionara directamente con la estructura organizacional a nivel formal, es decir; marco normativo, lineamientos, manuales de procedimientos, organigramas, en fin, documentos que refirieran información sobre la división del trabajo, puestos, tareas o actividades relacionadas con su funcionamiento.⁸

Para determinar las características de la estructura informal, recurrimos a la aplicación de cuestionarios y entrevistas individuales a diversos miembros de la organización.⁹ Se tomó una muestra representativa de cada uno de los niveles jerárquicos con el objetivo de determinar las características de su funcionamiento informal desde todas y cada una de las áreas que la conforman.

Ambos análisis requirieron emplear el método de la observación, así como el registro y detalle del proceso con el que se generaron los datos.

En lo que respecta al proceso de interacción:

A la par del análisis de la estructura organizacional, se determinaron los niveles formales e informales de interacción o flujos de comunicación internos. A nivel formal, la lectura se basó en la revisión y estudio de los documentos ya citados para el análisis de la estructura.

Asimismo, las técnicas de investigación empleadas para la determinación de la estructura informal, como lo fueron las entrevistas, los cuestionarios y el tiempo de permanencia de la investigadora en el CENCOM, permitieron crear una relación de confianza entre ésta y algunos miembros de la organización que resultaban clave. Nos referimos por clave, a aquellos trabajadores que identificamos resultaban ser poseedores de amplia información debido a su antigüedad laboral en la organización, o bien, de algunos

⁸ Los documentos oficiales sobre los que se habla, son los mismos que se han referido para documentar la descripción estructural del CENCOM, los cuales fueron empleados en el apartado denominado: *Definición de la estructura formal de la organización*, ubicada en el presente capítulo.

⁹ La consulta sobre el *formato de cuestionario* puede ser consultado en el apartado Anexos (Anexo 2).

otros que se mantenían en una posición neutral y no la tergiversaban por tener intereses afines a su área o a otras como la dirección general o cualquiera de los grupos.¹⁰

Luego entonces, fue posible crear un escenario de confianza que se prestó para observar a los grupos e integrantes en un ambiente libre de poses, sin que éstos llegaran a sentirse observados y estudiados, lo cual favoreció a la investigación y permitió realizar entrevistas más profundas para conocer las características de sus procesos de interacción a nivel informal.

El acercarnos a la cotidianeidad de la organización y con ello a los procesos de comunicación reales e informales que viven quienes le conforman, permitió contemplar un sinfín de situaciones y elementos, que no aislados o independientes al objeto de estudio, enriquecieron la investigación logrando delimitar aún más el concepto de comunicación organizacional o comunicación en la organización.

Lo anterior se debió al aumento de observaciones registradas¹¹ y a su posible comparación sobre todo en cuanto al proceso de interacción se refiere. Sólo observando de cerca y de manera continua los procesos de interacción, y no sólo desde la formalidad de la organización, sino desde su verdadera esencia, fue posible apreciar a plenitud las dinámicas organizativas y con ello lo que la organización dice y hace.

En muchas ocasiones se observó que el comportamiento de los trabajadores se veía manipulado o direccionado, esto se debía a que la directora del CENCOM, comunicó sobre la visita de una persona a la organización (la investigadora) con el propósito de llevar a cabo un proyecto de fines académicos. Pese a que el fin de la investigación no fue especificado a ningún miembro de organización, incluyendo la directora, los trabajadores se mostraron hasta cierto punto predisuestos a actuar o responder, debido a la presión causada por la notificación.

Inicialmente gran parte de los miembros de la organización pensaron que la investigación era realizada por la dirección del CENCOM, lo cual generó que muchos de los cuestionarios fueran anónimos o inconclusos al momento del llenado.

¹⁰ Para utilizar mejor los datos ya recogidos y hacer inferencias, se recomienda emplear aquellos que no estén “sesgados”, es decir, que como promedio sean correctos. *Cfr. Gary King, et al., op. cit., p. 38.*

¹¹ Aumentar las observaciones registradas permite evaluar mejor una teoría. Esto supone recoger tantos datos como sea posible en los contextos más diversos de la organización. Además entre mayor sea el número de consecuencias observables de la hipótesis, mayor control se ejerce sobre la investigación y con ello, se precisa una mejor explicación. Ésta es una de las directrices que King et al. enuncian para mejorar la calidad de los datos a utilizar. *Cfr. Gary King, et al., op. cit., pp. 34 y 40.*

En consecuencia, hubo necesidad de evaluar nuevamente a través de entrevistas individuales ciertos aspectos que no evidenciaban del todo la realidad organizacional y que de pronto, parecían ser opuestos a las observaciones originales. Todos los aspectos omitidos y que originalmente sesgaban la investigación, se relacionaban con el funcionamiento rígido de la organización, debido a la presencia de una estructura y una autoridad superior de las mismas características.

Dichos aspectos evidenciaron aún más, cómo la estructuración de la organización permeaba en su proceso más natural, los procesos de comunicación de sus miembros. Las observaciones y los datos obtenidos de las entrevistas, arrojaron que esta influencia dotaba de características particulares a los elementos que para nuestra investigación, conformaban la comunicación en la organización (lenguaje simbólico, medios de comunicación, interacción y estructura) y que la suma de éstos, le otorgaban un contexto particular al CENCOM. Todos tuvieron que ser organizados, simplificados y contenidos en unos cuantos, que para los propósitos de nuestra investigación fueron denominados como indicadores (*relaciones personales, medios de comunicación y lenguaje simbólico*).¹²

La mayoría de las inferencias se basaron en hechos de naturaleza observable, con lo cual aumentó la posibilidad de maximizar lo concreto en la investigación y permitió definir su estado y futura medición. Se recurrió a proponer indicadores porque había conceptos abstractos que no podían ser medidos de forma directa, como el contexto, la ideología o las culturas en la organización. En tanto, el señalar indicadores específicos de dichos conceptos, como es el caso de los elementos simbólicos, aquí definido “lenguaje simbólico”, los volvían medibles porque estos aspectos si son observables. Como King y otros señalan, en una ciencia empírica,..., cuanto más abstractos sean nuestros conceptos, más difusas serán sus consecuencias observables,¹³ por ello, la necesidad de llevar a cabo tal propuesta.

¹² Son hechos que partieron de las observaciones y que fueron organizados en –indicadores–, después de haber sido sometidos a preguntas relacionadas con nuestro marco teórico conceptual y con las hipótesis de nuestra investigación. Los elementos conformadores de los indicadores, pudieron ser organizados de tal modo, porque todos ellos –unidades de datos con “n” número de observaciones–, presentaban características homogéneas.

¹³ *Ídem*. p.121.

Estructura de la Tesis

La tesis está dividida de la siguiente forma:

Capítulo 1: Comprende el marco conceptual donde se definen los conceptos necesarios para acercarnos al objeto de estudio y estructura, su tipo, características y conformación. Además, sobre la comunicación y su correlación, es decir; definición de la comunicación dentro del marco estructural de la organización y todos los conceptos que intervienen en el proceso de interacción comunicativa.

Capítulo 2: Comprende la reflexión e interpretación de los elementos conceptuales abordados en el primer capítulo, vistos a través de las particularidades propias a la organización de estudio, es decir; definición de su estructura, funcionamiento y elementos vinculados a la comunicación en la organización. Con ello, se presenta la *descripción-valoración* de la investigación mediante la recolección y análisis de datos organizacionales.

Capítulo 3: Comprende la justificación y presentación del informe de resultados denominada *Exposición de Resultado*. Diseñada como respuesta a los marcos de referencia detallados en el primer y segundo capítulos, se propone como alternativa para coadyuvar a la fluidez de los procesos de comunicación y con ello el cumplimiento del proceso en sí. Llevarlo a cabo, requirió retomar la recopilación de datos, información y observaciones detalladas en la fase descriptiva valorativa. Posteriormente, se desarrolló un proceso de análisis, reflexión y comprensión de los supuestos hallados, para dar paso a la presentación de posibles alternativas de solución a las problemáticas de índole comunicativa.

En suma, la presente investigación intenta desde el punto de vista de las Ciencias de la Comunicación, brindar a los estudiosos de la Comunicación Organizacional una ruta metodológica para su estudio y análisis, si no contraria a las propuestas administrativas, sí ubicada en la percepción de la multiplicidad de manifestaciones sobre la interacción comunicativa de sus integrantes, y en la interpretación y comprensión de sus intenciones subjetivas mediante el descubrimiento del sentido y significado que éstos le otorgan a su espacio organizacional. Luego entonces, el lograr entender cómo es que las características de sus procesos de interacción comunicativa son resultantes de la configuración estructural, consecuentemente, la necesidad de considerar las dinámicas no planeadas de sus miembros y que derivadas del inconsciente, son la representación de su vida colectiva y de los procesos de comunicación en la organización.

Finalmente, se considera pertinente señalar que llegar a este punto de análisis fue resultado de un arduo proceso de reflexión académica, siendo un punto trascendental la experiencia de la autora como profesora adjunta del área terminal de Comunicación Organizacional en materias como Relaciones Públicas, Estrategias de Comunicación Organizacional y Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Esa experiencia aportó múltiples inquietudes sobre los campos de análisis y rutas metodológicas desde distintas escuelas de análisis, específicamente la orientada hacia la Administración-Mercadotecnia y la que ubica a los procesos de comunicación en su sentido elementalmente social. Consideramos que esta última es la que se corresponde con el objeto de estudio de las Ciencias de la Comunicación.

Es así como el presente trabajo intenta compartir estas reflexiones con el propósito de que los futuros graduados en Comunicación Organizacional logren una visión panorámica de su profesión y concienticen los objetivos de estudio de las Ciencias de la Comunicación.

CAPÍTULO 1

Marco Conceptual

Organización, Comunicación y Comunicación Organizacional

En el presente capítulo se exponen los conceptos que sustentan a la investigación. Se aborda la conceptualización de organización y comunicación desde lo individual, así como sus vínculos y correspondencias en el área de estudio denominada Comunicación Organizacional. Siendo así, se pretende definir qué es organización y cómo se estructura de acuerdo a sus objetivos y funcionamiento, lo cual permite conocer sobre sus tipos y características. También se define el concepto de comunicación y cómo se mide en la organización. Por último, se define el concepto, usos y aplicaciones de la Comunicación Organizacional desde dos enfoques, y que para fines de la presente son denominados el administrativo y el social.

1.1 ¿Qué se entiende por organización?

La organización es un conjunto de personas que se relacionan entre sí a través del intercambio de acciones ordenadas para obtener un beneficio a partir de un propósito común claramente definido. Para ser alcanzado, requieren llevar a cabo interrelaciones que les permitirán organizarse como grupo y ejecutar actividades conjuntas, en consecuencia, definirse como organización y dar a lugar a lo que se conoce como vida organizacional.

La esencia de toda organización radica en la complejidad de sus integrantes. Actúan como participantes de un espacio donde confluye una infinidad de acciones y pensamientos, que al ser planeados, dirigidos y coordinados hacia un mismo fin, es decir; estructurados, pretenden de manera conjunta lograr el funcionamiento de la organización a partir del planteamiento y desarrollo de sus objetivos y de la distribución de las diversas tareas y actividades organizacionales.

La organización requiere de establecer actividades reguladas, ordenadas y coordinadas, que vinculadas a sus procesos de trabajo, autoridad, información y decisión, le permiten su correcto funcionamiento. Entender cómo se constituye y funciona una organización, implica conocer sobre los flujos de actividades que le atraviesan, es decir; sobre las funciones que desempeñan sus partes y la manera en cómo se relacionan; razón por la cual se puede afirmar que la organización es un sistema de flujos.

1.1.1 Las cinco partes de la organización

De acuerdo con Mintzberg las organizaciones se constituyen por una compleja combinación de cinco partes que fundamentan su modo de operar. Cada una de éstas, lleva a cabo ciertas funciones y actividades, que distribuidas entre sus miembros, brindan una representación acerca de la constitución organizacional. Estas son: núcleo de operaciones, tecnoestructura, línea media, staff de apoyo y ápice estratégico.¹⁴ No todas las organizaciones son iguales, por lo tanto, no todas requieren debido a su tamaño y características de los cinco elementos; sin embargo, se puede decir que a partir de sus necesidades y particularidades, es como la propia organización determina su constitución y con ello el número de partes que la conforman para conseguir una organización funcional.¹⁵

Es importante además no perder de vista que más allá de los intereses que persiga la organización sobre su producción de bienes y/o servicios, la organización es una *formación social*, lo cual le da un tinte de complejidad y con ello la dificultad de adaptarse a totalidad a un modelo o esquema de organización. A continuación se describirán cada una de las partes con el fin de comprender cómo es que se encuentra conformada la organización y la división de trabajo que cada una comprende, pero sobre todo para lograr ubicar en los próximos capítulos las relaciones existentes entre dichas unidades y su importancia sobre el funcionamiento y conformación estructural, tema central de la presente investigación y sobre el cual versaremos más adelante.

Núcleo de Operaciones

Toda organización cuenta con individuos que realizan el trabajo “base”, es decir; las tareas esenciales para soportar su producción, sea ésta tangible o intangible. Estos miembros se ubican en el núcleo de operaciones, constituyen el centro de la organización y se encargan de producir los resultados para su supervivencia. Por ello, son los más importantes y de quienes no se puede prescindir.

¹⁴ Cfr., Mintzberg, Las cinco partes fundamentales de la organización, en Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1988, pp. 44-61.

¹⁵ Por organización funcional entiéndase, una organización que realiza sus tareas, que trabaja o sirve, no necesariamente del modo correcto, pero funciona.

Ápice Estratégico

Cuenta además con directivos que se encargan de la responsabilidad general de la organización. Según sea el caso, puede ser uno o varios. Ubicados en el ápice estratégico, generalmente en altas direcciones, son aquellas personas que ejercen algún poder sobre la organización y se les reconoce como la única administración superior.

Línea Media

En esta área se ubican otros directivos intermedios provistos de autoridad formal. Actúan como mecanismo de coordinación directa sobre los operarios y son el enlace entre la alta dirección del ápice estratégico y los operativos del núcleo de operaciones.

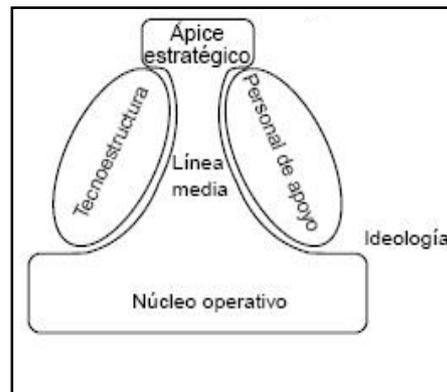
Tecnoestructura

Es el área donde se ven reflejados los verdaderos objetivos de la organización a través de la normalización de las actividades que influyen en el funcionamiento organizacional. Se compone por analistas encargados del diseño formal de la configuración organizacional y aunque no son partícipes de los diversos flujos de actividades que atraviesan a la organización, afectan el trabajo ajeno porque lo controlan a través de las disposiciones que han sido creadas para el funcionamiento de cada área, en consecuencia, de las tareas a desempeñar por los miembros en la organización.

Staff de apoyo

Por último, la organización cuenta con un staff de apoyo que como su nombre indica, son unidades externas que le asisten brindándole un servicio indirecto, por esta razón tampoco son consideradas dentro del mismo flujo, sin embargo sus actividades también influyen sobre el desempeño organizacional.

Cuadro No.1 Las cinco partes de la organización



Fuente: Mintzberg (1988).

Lo relevante de todo ello, es que sin importar la ubicación de los trabajadores y/o lo complejo de sus tareas, existen vínculos que unen a las partes haciéndoles funcionar de manera conjunta. Estos vínculos están constituidos por los flujos de procesos de trabajo, autoridad, información y decisión,¹⁶ razón por la cual una organización se conforma como un sistema complejo de flujos y que son los que determinan el tipo de estructura a nivel formal.

Para funcionar, la organización requiere de un orden en su configuración, es decir; representaciones ordenadas y definidas que les indiquen a sus miembros las relaciones laborales por establecer, así como sus respectivas actividades y tareas. Tales representaciones dan orden a la organización y a ésta con sus miembros. Como Mintzberg lo afirma, toda actividad humana organizada plantea dos requisitos...: la división de tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas,¹⁷ estos requisitos señalan el cómo y el para qué funcionan las tareas en la organización. Por ello, el funcionamiento de la organización depende de la división del trabajo, es decir, de la estructuración de tareas, repartición de labores, puestos, procedimientos y de su respectiva sincronización; son la esencia de la configuración organizacional o mejor conocida como la estructura organizacional.

¹⁶ Los flujos de la organización refieren aspectos operacionales que muestran el cómo, porqué, a través de quién y con qué fin, se llevan a cabo las actividades de trabajo y tareas.

¹⁷ Henry Mintzberg, *op. cit.*, p. 26.

1.1.2 ¿Qué es la estructura organizacional?

La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.¹⁸ Contiene respuesta sobre el quién, cómo, cuándo, dónde y el cómo de la organización. Metafóricamente puede ser vista como su esqueleto, lo que requiere para no derrumbarse, es el soporte que le permite a la organización funcionar, moverse, actuar y operar.

Elementos de la estructura

La estructura se conforma por los siguientes elementos: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los resultados de trabajo y normalización de las habilidades del trabajador; son mecanismos de control que actúan como un ensamble para unir a la organización mediante reglas que le orientan para coordinar el trabajo y conseguir su funcionamiento.

En el orden que se han nombrado, se hacen necesarios uno a uno de manera consecutiva, y aparecerán dependiendo tanto del tamaño de la organización como del número de integrantes. En ese sentido, el funcionamiento de la organización se corresponderá y dependerá de la coherencia entre su tamaño, número de integrantes y distribución de tareas, por lo que estos tres elementos deberán ser proporcionalmente equilibrados.

Como Mintzberg ejemplifica, un individuo que trabaja a solas no siente la necesidad de recurrir a ningún mecanismo dado que la coordinación se produce sin mayor complicación en un único cerebro; al añadirse una segunda persona no obstante la situación cambia sustancialmente: tiene que producirse alguna coordinación entre mentes distintas. Las personas que trabajan juntas en grupos reducidos, suelen amoldarse entre sí de modo informal, resultando la adaptación mutua –el primero y más básico- medio de coordinación primordial¹⁹.

Ejemplificando, una organización conformada por un número pequeño de trabajadores requerirá de mecanismos de coordinación más simples a diferencia de una organización que comprenda un mayor número de elementos. En este caso, la coordinación

¹⁸ *Ibid.* p. 26.

¹⁹ *Ibid.* P. 31.

se dará conforme a las necesidades inmediatas, será espontánea y no responderá a lineamientos previamente especificados. Contrariamente, una organización que supere cierto tamaño mínimo, le resultará cada vez más difícil la coordinación de tipo informal entre sus integrantes, por lo que requerirá de establecerla a través de una formalización. Será entonces cuando se imponga la normalización del trabajo para formalizar y reglamentar labores, y así controlar con mayor precisión los resultados de las tareas y el desempeño de los trabajadores.

La regla es clara, a medida que el trabajo se complejiza se vuelve necesaria una normalización y con ello la necesidad de establecer una estructura formal, que es aquella que refiere las relaciones de trabajo documentadas oficiales entre los miembros de la organización²⁰ concebidas en torno a un modelo rígido de autoridad formal.²¹ Parafraseando a Serrano, una organización en el que todos sus componentes sean obligatorios sería completamente rígida; un sistema en el que todos sus componentes fuesen optativos sería completamente elástico.²² Luego entonces, una organización determina su tipo de estructura a partir de la selección e inclusión de componentes tanto obligatorios como optativos, los cuales indicarán su grado de rigidez y elasticidad estructural.

Para representar su sistema de autoridad formal, la organización emplea un mapa organizativo denominado organigrama, que describe el sistema de manifiesto con el cual la organización funciona y proporciona una fiel representación sobre la división del trabajo... 1.- las posiciones existentes dentro de la organización, 2.- cómo se agrupan estas en unidades y 3.- cómo fluye en ellas la autoridad *formal*.²³ Dicha representación es calificada como la “configuración del esqueleto”, la estructura formal y sus sistemas constituyen los huesos de una organización²⁴.

No obstante y sin importar el alto grado de formalización en la estructura, ésta no describe a totalidad el funcionamiento organizacional. De manera paralela, otro tipo de estructura que obedece a relaciones de tipo extraoficial en los grupos de trabajo se hace

²⁰ *Ibid.* p. 34.

²¹ El término rígido se refiere a las reglas que han sido establecidas para ejecutar dichas relaciones de trabajo con el fin de hacer funcionar a la organización a partir de sus objetivos, bajo el supuesto de normatividad y obligado cumplimiento.

²² Manuel Martín Serrano, *et al.*, *Teoría de la comunicación. Epistemología y Análisis de Referencia*, A. Corazón, Madrid, p. 97.

²³ Henry Mintzberg, *op.cit.*, p. 63.

²⁴ Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid, España, 1991, p. 430.

presente, es la denominada estructura informal. Aunque no representada en el organigrama, describe y define las relaciones *reales* de los flujos de procesos de trabajo, autoridad, información y decisión de sus miembros. Es así como cada organización dispone de importantes relaciones de poder y procesos de comunicación que no constan en los documentos y tampoco son reconocidos oficialmente, nos referimos a los enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales, indispensables para el funcionamiento de los aspectos formales, pero demasiado fluidos para corresponder exclusivamente a estos.²⁵

Existe una relación entre ambas estructuras. Los aspectos tanto formales e informales (la autoridad formal, el flujo regulado de información y el flujo de comunicación informal), se combinan para determinar el comportamiento organizativo.²⁶ Es formalizado cuando se normalizan los procesos de trabajo y tiene como objetivo conseguir el control sobre el comportamiento humano. Las organizaciones buscan formalizar el comportamiento con el fin de coordinar al máximo sus actividades, evitar su variabilidad y alteración o riesgo sobre el funcionamiento; la coordinación se logra mediante la normalización de actividades, por lo tanto se controla con la intención de poder predecir el comportamiento de sus miembros y de la organización.

Se piensa que una organización totalmente formalizada es, en la medida de lo posible, una organización precisa: no puede haber confusión alguna, puesto que todos saben exactamente qué tienen que hacer en cada situación.²⁷ Precisión que equivale a una estructura altamente formalizada, donde la abundancia en reglas le conduce al orden y coordinación total de sus partes, “garantizando” un funcionamiento mecanizado y eficiente.

1.1.2.1 Estructura Altamente Formalizada

Las organizaciones que poseen estructuras altamente formalizadas, que en lo sucesivo llamaremos *estructuras rígidas*, se les conoce como burocracias. Las formas burocráticas persiguen un “tipo ideal”²⁸ de estructura organizacional, donde el comportamiento de sus integrantes sea altamente normalizado y predeterminado. Para lograr esta idealidad de

²⁵ Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, op. cit., p.73.

²⁶ *Ibid.* 86.

²⁷ *Ibid.* 113.

²⁸ El término “tipo ideal”, Weber lo emplea para hacer referencia a la característica de pureza de la estructura en la organización, no a su perfección. *Cfr.*, Henry Mintzberg, op. cit., p. 115.

funcionamiento organizacional con matices perfectamente instrumentados y desde miras puramente técnicas, Max Weber ha considerado a la división del trabajo, la especialización, la formalización del comportamiento, la jerarquía de autoridad, la cadena de mando, la comunicación controlada y la normalización de procesos de trabajo y habilidades, como los elementos clave a implementar para obtener una estructura organizativa altamente eficiente y funcional.

Burocracia en la organización

Por su parte Pugh y otros, reconocen la formalización del comportamiento a través de la estructuración de actividades, para ello toman en consideración tres dimensiones organizacionales: la especialización, que se ocupa de la división del trabajo dentro de la organización así como también de la distribución de obligaciones oficiales entre una serie de puestos, la normalización, relacionada con la existencia de procedimientos y acontecimientos que suceden con regularidad y son legitimados por la organización, y por último, la formalización, que se define como la medida en que quedan escritas las reglas, los procedimientos, las instrucciones y las comunicaciones.²⁹

Tanto las dimensiones descritas por Weber como las empleadas por Pugh, nos acercan a la esencia de una estructura burocrática capaz de controlar todo proceso, sobre todo el comportamiento de los trabajadores. Cuanto más estable y repetitivo es el trabajo, cuanto más predecible es el comportamiento, más programado está y más burocráticas se tornan las partes de la organización. En correspondencia, *una organización poseedora de una estructura rígida basa su diseño organizativo en la burocracia.*

Ahora bien, existen dos tipos de estructuras burocráticas: la maquina y la profesional. La maquina basa su funcionamiento en la autoridad derivada de la jerarquía, mantiene poca capacitación, mucha formalización, planeación de las acciones y un flujo de autoridad significativo. La profesional basa su funcionamiento en base a la experiencia de sus profesionales, mantiene mucha capacitación, poca formalización, poca planeación, poco control y un flujo de autoridad insignificante. Para fines de la presente investigación nos centraremos en la primera, dado que sus características responden al objeto de estudio sobre el que se trata.

²⁹ *Ibid.*, p. 116.

1.1.2.2 Estructura Burocrática Maquinal

La burocracia maquinal presenta como principal mecanismo de coordinación una marcada normalización en sus procesos de trabajo. Las tareas son rutinarias y pese a que la mayoría de las veces son sencillas y repetitivas, persiguen un funcionamiento perfecto de las partes de la organización, es como si se tratara de máquinas programadas. Para ello se construye una estructura basada en responsabilidades, cualificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía de autoridad claramente definida.³⁰

La constituyen tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal que se hace presente a través de toda la organización, así como también unidades (grupos) de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff.³¹

Las características de este tipo de estructura, no significan otra cosa más que rigidez centrada en un flujo de trabajo altamente racionalizado y de extrema formalización de comportamiento con una marcada división del trabajo reflejada sobre todo en su núcleo de operaciones. En consecuencia, se definen al máximo puestos especializados que fomentan aún más su normalización, al legitimar e institucionalizar los procedimientos y acontecimientos formalmente estipulados para conseguir su funcionamiento.

En una organización con estructura burocrática es común encontrar unidades³² de gran tamaño compuestas por un gran número de operarios (subordinados), a cargo de directivos que los controlan mediante la supervisión directa. Por un lado, tales directivos sirven como autoridad inmediata para los operarios, por el otro, actúan como enlace y “portavoz” entre éstos y quienes elaboran las normas y la dirección general que les emite órdenes y disposiciones.

Debido a la rigidez estructural, sólo son portavoz en sentido descendente, es decir; de la dirección hacia los operarios y no en sentido inverso. El número de personas a las que

³⁰ *Ibíd.*, p. 358.

³¹ *Ídem.*

³² Entiéndase como el conjunto de integrantes que conforman una división o área específica de la organización.

pueden supervisar es limitado, por lo que se vale de la formalización para poder hacerlo, quedando la comunicación informal inhibida por la extrema normalización.

Toda burocracia maquinal tiene como condición importante el control externo, cuanto más sujeta se encuentra la organización al control externo, posee mayor centralización y formalización estructural. Se centraliza cuando el poder y la autoridad se concentran en una o pocas personas que ocupan el más alto grado del orden jerárquico en la organización, impidiendo así la delegación de responsabilidades y decisión sobre aquéllos que se encuentran por debajo de ésta o en los de menor categoría, haciendo de las decisiones determinaciones únicas. El control externo suele estar más pronunciado en las agencias gubernamentales, a este tipo de configuración se le denomina burocracia maquinal pública.³³

1.1.2.3 Burocracia y organización pública

Por organización pública nos referiremos a toda “unidad económica de producción de bienes y prestación de servicios,..., que nace y se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren raíz y sentido específico,”³⁴ que se promulga por “asegurar” la producción y desarrollo económico de la Nación mediante la intervención del Estado por la vía de sus instituciones, pretendiendo al mismo tiempo, el mejoramiento constante del pueblo desde una perspectiva económica, cultural y social.

Mediante organizaciones públicas el Estado busca satisfacer las necesidades e intereses de la población, ofreciendo bienes y servicios. Funcionan apegadas a un conjunto de acciones legalmente preestablecidas en códigos y reglamentos que indican el modo de proceder, mismas que se traducen en actividades que en principio son correspondientes al Estado, es por ello que las organizaciones públicas han sido creadas principalmente para satisfacer necesidades sociales.

Debido a sus características, organizaciones de este tipo suelen tener numerosos vínculos con otras de igual naturaleza, esto es; dependencias que les son anexas y/o que en su mayoría son de origen gubernamental. Esto se debe a la relación de ligazón establecida

³³ *Ibíd.*, p. 375.

³⁴ Alejandro Carrillo y Sergio García, *Las Empresas Públicas en México*, Miguel Ángel Porrúa, México, 1983, p. 5.

con otros organismos para poder funcionar, por lo que su voluntad de acción, poder de decisión, pero sobre todo, sus insumos, se encuentran determinados y delimitados por disposiciones superiores que proceden del sistema dispuesto.

Muchas agencias gubernamentales,..., no sólo son rutinarias porque lo es el trabajo de operaciones que realizan, sino porque sus acciones constan ante el público. Se excusan bajo este modelo, porque todo lo que hagan tiene que parecer justo,..., motivo por el cual proliferan las reglas.³⁵ Las pertenecientes al gobierno son calificadas de burocracias “totales”, pues son burocráticas a nivel –trabajo- por estar estructurado y burocráticas a nivel -personal- por la formalización de procedimientos hacia sus integrantes.³⁶ Debido a lo rutinario de sus tareas, prevalece una *superioridad técnica* basada en la *eficiencia* donde la precisión, racionalidad, subordinación, estabilidad, centralización del poder, obsesión por el control, clara división de jerarquías, impersonalidad, estricta formalización y normalización, dan origen a una administración rígida y con ello burocrática.

Superioridad técnica, que describe la capacidad de la organización por identificar sus necesidades para satisfacerlas mediante la especialización de tareas dirigidas al cumplimiento de claros propósitos organizacionales: manipular, alterar y controlar tanto al medio interno como externo. Busca obtener eficiencia en la organización y con ello la de sus empleados. Es importante hacer notar, que no busca sacar el máximo *beneficio* para éstos, busca calcular al máximo el rendimiento y la economía de la organización. En la organización, se es eficiente, cuando se tiene la propiedad de ser calculado, demostrado y comprobado. La llamada a ser “eficientes” es la llamada a calcular, donde calcular quiere decir economizar, quiere decir tratar los costes sociales como externalidades, y quiere decir permitir que los beneficios económicos desplacen a los sociales.³⁷

Weber, determina que una organización pública burocrática opera a partir de tres elementos primordiales:

1.- Las actividades regulares de los agentes de la organización que se definen como “tareas oficiales”,

³⁵ Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, op. cit., p. 375.

³⁶ *Idem*.

³⁷ Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, op. cit., p. 394.

2.- Estas tareas son relativamente estables y la autoridad para desempeñarlas se halla estrictamente limitada por reglas, al igual que la autoridad coercitiva de que se dispone para llevarlas a cabo, y,

3.- Hay formas regulares y establecidas para asegurar el desempeño continuo de dichas tareas por, y sólo por aquellos individuos que cumplen con reglas o actitudes generales.³⁸

A través de estos tres elementos, puede observarse cómo el control de la burocratización se ejerce a partir de las tareas organizacionales, siendo estas totalmente dependientes de la estructura. Con ello retomamos la premisa fundamental de la presente investigación: “*del tipo de estructura que posea la organización, depende toda actividad derivada de la división del trabajo*”.

Es común encontrar este tipo de estructura en organizaciones que por su extenso tiempo de vida, permanencia y tamaño, requieren de una estricta normalización. Lo hacen así, porque ya tienen comprendidas las pautas a seguir para enfrentar su desarrollo, les ha funcionado un modelo rígido de patrones repetitivos, incuestionables y únicos para conseguir la “funcionalidad” organizacional. Organizaciones que se estructuran bajo este modelo, la eligen porque sus entornos tienden a ser burocráticos pero “estables”, generando un interés mutuo entre entorno y organización con el fin de ejercer control.

Aparentemente la estructura burocrática funciona de modo correcto y sin mayor problema en un ambiente de estabilidad. *Estabilidad* que aquí definimos como un escenario organizacional (interno-externo), donde no se requiere de innovaciones o adaptación a cambios, puesto que no son admitidos por el sistema rígido que le caracteriza. El considerar incluirlos podría perturbar el orden que se ha alcanzado por vía de la formalización, normalización y especialización de las tareas que representa la división del trabajo y que previamente han sido establecidos a través de este modelo de estructura organizativa. Funciona apegada a un sistema de autoridad formal, con una clara y rigurosa distinción entre sus grupos para poder ser controlados en la totalidad de sus niveles, y evitar así cualquier interrupción de las ya rutinarias tareas y con ello entorpecer su funcionamiento.

³⁸ Michael M. Harmon, *Teoría de la Organización para la administración pública*, FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, D.F. 1999, p. 104.

Pero la perfección en dicha conformación estructural no es tan cierta como pareciera, sobre todo cuando se intenta controlar absolutamente *todo* lo que acontece en la organización. La realidad nos muestra que las organizaciones no pueden ser tan mecanicistas porque se encuentran conformadas por seres humanos, que no actúan ni piensan rígidamente como la estructura burocrática intenta imponerse. Pese al excesivo grado de normalización que le caracteriza, es una analogía incoherente y sin sentido; las máquinas constan de partes mecánicas, las estructuras organizativas en cambio, se forman a partir de seres humanos y es ahí donde la relación pierde sentido.

1.1.3 Los Flujos Organizacionales en la Estructura Burocrática

Debido al ambiente extremadamente controlado y cerrado en el que se realiza el trabajo, es frecuente encontrar conflictos en los diversos flujos organizacionales. Al pretender funcionar como una máquina lógica racional objetiva y con un cuadro altamente normativo, se generan innumerables inconvenientes entre sus miembros debido a la búsqueda constante del rendimiento. En esta estructura, cuanto más perfecto es el desarrollo de la burocracia, tanto más se deshumaniza y elimina de los asuntos oficiales el amor, el odio y todos los elementos puramente personales, racionales y emocionales que escapan al cálculo.³⁹ Parafraseando a Woodward, simplemente no hay correspondencia entre los sistemas técnico y social idóneos,⁴⁰ lo que es bueno para la productividad no lo es para las personas.

Los conflictos pueden fisurar la estructura, que aunque de naturaleza rígida, se muestra endeble ante cualquier posibilidad de cambio y adaptación. Es por ello que en lugar de resolverlos, opta por omitirlos o asumirlos como irrelevantes e inexistentes para que el trabajo ya planeado se resuelva como si nada ocurriera y con ello, su funcionamiento originalmente programado. A partir de entonces es que se emplea la supervisión directa, ya que los obstáculos, producto de un empeño por el control, limitan al máximo la comunicación informal entre sus miembros, sobre todo por la marcada diferenciación de los niveles jerárquicos, dado el caso, entre la dirección general (ápice estratégico), directores medios (línea media) y operarios (núcleo de operaciones).

³⁹ *Ibid.*, p. 106.

⁴⁰ Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, op. cit., p. 364.

La burocracia maquina impera entre una proliferación de reglas y normas con el fin de hacer funcionar a la organización desde un elevado nivel de perfección. Para ello, se sirve de la comunicación formal en todos sus niveles, respetando ante todo las jerarquías y vías establecidas por la cadena de autoridad, con el objetivo de transmitir órdenes y hacer que descendan desde el ápice estratégico hacia el resto de la organización.

Sencillamente es la dirección general quien ordena las tareas a seguir, emitiéndolas a los directivos de primera línea quienes a su vez, las transmiten a las unidades de operarios a cargo. El ápice estratégico se apoya directamente en las disposiciones diseñadas por la tecnoestructura con el fin de hacer cumplir las reglas y lineamientos que normalizan al máximo los flujos de la organización y con ello conseguir el control del comportamiento tanto de los empleados como del trabajo.

Las organizaciones burocráticas poseen estructuras altamente formalizadas que intentan ser completamente racionales. Se extrema el uso de reglas, originando un alto nivel de impersonalidad entre sus miembros y una mínima interacción a causa de la rigidez comunicativa que decreta la detallada normalización, formalización y sus jerarquías.

En cuanto al flujo de información, se pretende sea lo más apegado a las vías dispuestas por el sistema de autoridad formal. Flujos verticales, descendentes y limitados, empleados esencialmente para transmitir órdenes emitidas por el nivel jerárquico de mayor grado y sumamente restringidos en su capacidad de retroalimentación. Se otorga absoluta importancia a las relaciones verticales de información, anulando posibilidad alguna a toda intervención de otras vías de comunicación porque derrumbarían el principio de lo ya establecido y con ello el control y la estricta rigidez que la cadena de autoridad formal representa para darle continuidad al modelo “funcional” de la organización. De modo que, los altos directivos son los únicos individuos polifacéticos de la estructura, los únicos directivos cuya visión es lo suficientemente amplia como para abarcar todas las funciones con relación a los fines globales. Todos los demás son especialistas ocupados de un único eslabón en la cadena de actividades que produce los servicios o productos.⁴¹ Se trata de una estructura lo suficientemente centralizada para evidenciar al ápice de la organización como el máximo a cargo del poder formal; un poder centralizado, basado en principios

⁴¹ *Ibid.*, p. 365.

jerárquicos con especificaciones claras acerca de quién es el superior y quién el subordinado, quién emite las órdenes y quién las acata.

No obstante, el funcionamiento de la estructura formal se ve rebasado por fuertes redes de comunicación informal, por lo que la normalización es traspasada por las relaciones personales que surgen en el acontecer diario de la organización. La comunicación informal le resulta de vital importancia, sin ella, sería prácticamente imposible su funcionamiento. Incluso en los sistemas más sencillos y estables, las normas no pueden cubrir todos los requisitos del trabajo... un sistema totalmente normalizado, desprovisto del recurso de la comunicación informal, es prácticamente inviable, dado que las organizaciones humanas no pueden ser tan maquinales.⁴² Apegarse a un flujo ordenado de comunicación e información formal, es muchas de las veces imposible de acatar, debido a la presencia de vías superpuestas a las ya establecidas. Estas vías de comunicación extraoficiales “informales”, coadyuvan al establecimiento de una comunicación más directa, donde se prescinde de seguir los eslabones de la cadena jerárquica.

A la organización le resulta vital la comunicación informal ya que facilita las relaciones personales y con ello el alcance de sus objetivos. Resulta escaso el trabajo que pueda realizarse sin comunicación informal alguna, la vida es demasiado complicada como para que pueda controlarse todo, por lo que la normalización tiene que verse complementada por la adaptación mutua,⁴³ es decir; por las interacciones de tipo informal. Es imposible controlar todo lo que acontece en la organización, las normas, reglas y lineamientos establecidos por la estructura formal requieren de estas vías para encausar su buen funcionamiento. La comunicación informal se hace presente porque quienes la generan son seres sociales con necesidad de relacionarse. Es algo inevitable y característico de todos los seres humanos el entablar vínculos interpersonales con los otros. Por esta razón, la comunicación en su carácter de proceso natural, no puede ni debe ser controlado, no así, regulado. Sobre su concepto, enfoques y vínculos con la organización trataremos a partir de ahora.

⁴² *Ibid.*, p.76.

⁴³ *Ídem.*

1.2 ¿Qué se entiende por comunicación?

Dado que la hipótesis fundamental de nuestra investigación señala, que *de la estructura deviene toda actividad relacionada con la división del trabajo*, repercutiendo directamente en los flujos que la atraviesan, específicamente, flujos de información-comunicación que son aquellos relacionados con las interacciones e intervenciones sobre el funcionamiento total de la organización, podemos decir que, *al mismo tiempo que la organización se estructura, también se determina el tipo de comunicación entre sus miembros*.

Una organización estructurada afectará el cómo, por qué, para quién, de quién y con qué efecto sobre el proceso de interacción, transmisión de información, mensajes y medios de comunicación. Si se tiene conocimiento sobre la estructura de la organización y sus grupos sociales, será más fácil determinar sus comportamientos comunicativos y con ello sus niveles de interacción y flujos de información.

Luego entonces para los fines de la presente, definimos comunicación como un proceso social y natural conformado por subprocesos. La comunicación únicamente puede darse cuando se conjuntan e interrelacionan expresiones comunicativas, es decir: actores, instrumentos, representaciones y significaciones⁴⁴, a través de una serie de interacciones secuenciales con consecuencia de acción entre los actores comunicativos.

Por esta razón, toda interacción comunicativa es un proceso, (más específicamente un subproceso) que está concatenado íntimamente con otros procesos, y estos, a su vez, lo están con otros más. Ninguno se da en estado puro⁴⁵. Es social porque sus *actores*, seres humanos, hacen uso de las estructuras sociales para interrelacionarse con sus semejantes, siendo la interacción el proceso mediante el cual logran establecer vínculos, por esa razón, toda relación social implica una relación comunicativa.⁴⁶ También es natural, porque es una conquista que sólo aplica a la naturaleza de la especie humana. Son los únicos seres vivos que poseen la capacidad de comunicarse a partir del uso de la conciencia y la razón para establecer dichos vínculos.

⁴⁴ Las expresiones comunicativas se refieren a la información que se intercambia, los actores serán quienes desempeñen los actos comunicativos, las representaciones son objetos de referencia, es decir; a propósito de lo que se habla y por último, los instrumentos de comunicación son los canales, medios o vías transmisoras de información; al conjuntarse e interrelacionarse dan una significación sobre lo que se trata.

⁴⁵ Alejandro Gallardo Cano, *Curso de Teorías de la Comunicación*. México, D.F., Cromocolor, 1998, p. 56.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 153.

En suma, es un proceso intencionado que implícito en todo tipo de relaciones sociales, se origina en los humanos y para fines humanos como respuesta a una necesidad de sobrevivencia social y natural, con el propósito de entrar en contacto con su medio a través del intercambio de información mediante la vía de la interacción.

Características del proceso de comunicación

El proceso implica ciertas condicionantes: la existencia de por lo menos dos actores, donde uno sirva como emisor, otro más como receptor y que ambos tengan toda intención de querer transmitir cierta información al otro. Se requiere además que los participantes compartan el mismo lenguaje o código, el cual deberá ser transmitido mediante un *instrumento* denominado canal o medio. Asimismo, durante el proceso se establecerá una relación de reciprocidad estrecha que conformará un proceso comunicativo, dando origen a *interacciones o interrelaciones humanas*.

Al final podrá decirse que la comunicación se ha producido, si las experiencias internas de ambas partes, emisor y receptor, son paralelas, producto de las convenciones culturales del lenguaje utilizado en “común” y resultado de la elaboración de *representaciones* acerca de la *información* y su consecuente *significación*. La información va más allá de ser el elemento clave del proceso comunicativo, le es inseparable y sin ella es imposible suscitar la interacción; está compuesta por configuraciones de signos dotados de significados, listos para ser interpretados y descodificados por el receptor⁴⁷, es la materia prima que le permite al ser humano pensar, decidir, resolver problemas, en fin; todo aquello que le dote de conocimiento para poder interaccionar.

1.2.1 La comunicación como proceso: Interacción

Hovland, define a la interacción como el proceso en la que un individuo transmite, en una situación frente a frente, estímulos (por lo general símbolos verbales) para modificar la conducta de otros seres y otros individuos.⁴⁸ No es posible llevar a cabo comunicación sin la presencia de un marco de interacción donde se sirva del intercambio de actos expresivos entre por lo menos dos actores. La interacción es el elemento primordial para establecer un

⁴⁷ *Ibid.*, p. 154.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 55.

acto comunicativo, donde emisor y receptor se correspondan mediante signos, mensajes, respuestas y significados, estableciendo así cierto grado de interdependencia.

Se habla de interdependencias porque existe un intercambio de información directo y cara a cara que evita al máximo cualquier distorsión en la transmisión de mensajes. Incluso aunque no se logre un estado máximo de igualdad o simetría de interacción entre participantes, el nivel de comunicación se mantiene superior porque deja fuera de sí, obstáculos que aparecen cuando la transmisión de mensajes no se efectúa por este medio, sino por otras vías de naturaleza rígida.⁴⁹ Sólo mediante la interacción, se permite un *proceso secuencial* entre actores, instrumentos, expresiones y representaciones. Sobre los obstáculos y sus implicaciones trataremos más adelante, en el apartado que corresponda al diagnóstico organizacional.

En la interacción existen dos niveles de interdependencia comunicativa, la física y la de acción reacción, ambas implícitas para llevar a cabo el proceso comunicativo. Respecto a la primera, significa que tanto emisor como receptor se vuelven físicamente dependientes para establecer el proceso, no es posible hacerlo sin la presencia del otro. En cuanto al nivel de acción-reacción, refiere que toda acción comunicativa realizada por el emisor producirá una reacción en el receptor. Siendo así, se espera la emisión de una respuesta por parte del receptor a consecuencia del estímulo que el emisor ha elaborado. Cuando se logran ambos niveles de interdependencia, se puede decir que se ha alcanzado un elevado nivel de interacción.

En la organización, la interacción permite establecer conexión entre sus miembros lo cual facilita el alcance de los fines y objetivos organizacionales. No obstante, sus niveles de alcance están determinados por la estructura organizacional. Es así como a nivel formal e informal, el proceso de interacción dispone de ciertas vías para llevarse a cabo.

A *nivel formal*, la organización cuenta con tres tipos de redes comunicativas, la red de comunicación organizacional o normativa, la red operacional comunicativa y la red de mantenimiento y desarrollo.⁵⁰ Con base a lo anterior, Gallardo nos refiere que a través de la primera fluye información en forma de órdenes e instrucciones relacionadas con el funcionamiento organizacional, valiéndose de medios de comunicación formales como los

⁴⁹ Como ejemplo, los medios electrónicos, impresos o cualquier otra vía o medio donde no se lleve a cabo interacción.

⁵⁰ Cfr. Alejandro Gallardo Cano, *op. cit.*, pp. 76-78.

memorándum, teléfonos, oficios, entre otros. Esta red únicamente es utilizada por los directivos y limita su uso para la toma de decisiones y transmisión de órdenes.

En lo que respecta a la red operacional comunicativa, sirve para dar a conocer la información más específica de las tareas a desempeñar por sus miembros.

Por último, la red de mantenimiento y desarrollo se emplea para hacer circular datos e información, que aseguran el funcionamiento, corrección y desarrollo de la organización. Actúa como enlace entre la organización y su medio exterior, es decir; entre el ápice estratégico, sus puntos nodales (resto de los directivos) y la tecnoestructura.

A *nivel informal*, la interacción comunicativa es constituida por redes sociales no estructuradas o también llamadas “emergentes”. Son espontáneas, no estructuradas y nacen a medida que los participantes interactúan libremente con cualquiera. Generalmente se presentan en forma de rumor, chismes y murmuraciones. A la organización le resultan fundamentales, porque sirven de apoyo a las formales al ser portadoras de información o noticias oficiales.

Sin importar que la formalización en la estructura sea excesiva, siempre presentará redes informales. Esto se debe a que los actos comunicativos de los seres humanos no pueden ser totalmente formalizados. No obstante y según sea el caso y grado de formalización, se darán en mayor o menor proporción en estructuras simples o flexibles.

1.2.2 Vínculos y Correspondencias entre la Estructura y la Interacción

Una organización está conformada por seres humanos. Cuando se incorporan, conforman grupos sociales que trabajan en conjunto para alcanzar objetivos y metas comunes. Es así como los grupos se organizan a partir de una *necesidad humana* por relacionar su conducta individual con la de los demás. Sus miembros se hallan en grupos bajo cierto grado de unidad, que si bien puede darse por coincidencia de intereses materiales y espirituales, también puede darse por costumbres y modos de vida e incluso por lazos psicológicos, pero sobre todo, los vincula el hecho de pertenecer a una organización que persigue un mismo fin.

Para que los grupos funcionen requieren alcanzar cierto grado de entendimiento, el cual únicamente se logra al establecer comunicación⁵¹. Previo a su funcionamiento, requirieron establecer un proceso de interacción -comunicativa- para *conformarse* y *organizarse*. Organización que orientada a fines, implica toda actividad relacionada con la división del trabajo, por lo que la interacción interviene como un factor fundamental tanto para su conformación en el logro de los objetivos organizacionales como para su mantenimiento.

Es a través de las relaciones interpersonales como se produce la asunción de roles. Mediante la interacción comunicativa las personas se hacen interdependientes, se crean interdependencias de objetivos, de costumbres y protocolos. Se aumentan las posibilidades de cooperación y de enseñanza de los modos normativos de conducta y en general, se llegan a acuerdos sobre cuáles son las especificaciones de conducta de tal o cual rol. A través de dichos contactos entre individuos se llega a determinar el prestigio de tal o cual posición de estatus, así como la estima o valoración de una o varias personas del complejo. Posiciones que generalmente tienen que ver con mayores posibilidades de comunicación dentro del grupo.⁵²

Toda organización desea conseguir su funcionamiento. Alcanzarlo implica que sus integrantes se apeguen a las normas que la estructura organizacional establece. Son necesarias e importantes porque a través de ellas se especifican las conductas aprobadas para cada miembro con el fin de desempeñar el rol y posición social que la organización requiere. Las normas grupales tienen que ver con el mantenimiento de las relaciones interpersonales de mutua satisfacción, al igual que con la regulación de los contactos comunicativos entre sus integrantes. Cuando existe una mala regulación de estos contactos en un grupo orientado a una tarea, trae como resultado reducir la eficiencia del grupo, pues se inhiben las posibilidades de organización.⁵³

Las normas grupales son transmitidas mediante los flujos de información, en tanto que éstas se encuentran determinadas por la estructura. La información que se emite es intencionalmente diseñada y dirigida a cada grupo de la organización con el fin de causar

⁵¹ Para los fines del presente, recordar que el término comunicación se define como el proceso de interacción entre por lo menos dos participantes donde se efectúa el intercambio de actos expresivos.

⁵² *Ibid.*, p. 72.

⁵³ *Ibid.*, p. 73.

cierto impacto en quienes la reciben. Se emite provista de cierto sentido para encausar las actividades de los integrantes hacia su objetivo primario, el funcionamiento óptimo del complejo.

Cada organización y cada uno de sus grupos, determina la comunicación entre sus miembros. Las peculiaridades del proceso de interacción de sus miembros son definidas por el sistema. Siendo así, lo que la organización dice y hace, se manifiesta a través de la calidad y frecuencia de sus mensajes, así como también por las acciones, comportamientos y pensamientos de quienes la constituyen.

Lo expuesto hasta ahora permite ver cómo la interacción comunicativa se relaciona directamente con el comportamiento humano. Este puede ser “relativamente” predeterminado, mediante de la emisión de mensajes diseñados a medida de cada grupo, esperando así, obtener una mayor incidencia y efectividad en sus emisiones, si se posee conocimiento acerca de la estructuración de los grupos en la organización. En ese sentido, la interacción entre los miembros de la organización es más factible cuando comparten cierto grado de identificación con el medio que los rodea.

No hay que olvidar que las organizaciones son sistemas sociales complejos conformados por una diversidad de integrantes. Con ello, se evidencia una multiplicidad de comportamientos que impiden su homologación, razón por la cual se busca establecer pautas para orientar el comportamiento de sus miembros respecto al cauce planeado de los fines organizacionales.

Pese al tipo de estructura organizacional, a los flujos de comunicación, a la forma y manejo de información, a la emisión de mensajes y al uso de medios o canales de comunicación, el contexto que producen y reproducen sus integrantes es único y particular en cada sistema. Es un derivado de la vida cotidiana en la organización, lo cual genera que un individuo perteneciente a una organización “x”, se comunique de una forma bastante particular, con un “estilo” particular, conferido por las determinantes sociales del propio sistema.⁵⁴ Las determinantes, en este caso, las relaciones socio-comunicativas, están basadas en la producción o el logro de bienes materiales y/o espirituales, la búsqueda

⁵⁴ *Ídem.*

satisfactoria de relaciones interpersonales o simplemente la perpetuación de una tradición⁵⁵, siendo éstas, arraigadas en las creencias organizacionales.

Son los individuos en conjunto quienes definen las relaciones socio-comunicativas a partir de los modos en que se interrelacionan, pero al mismo tiempo, son éstas las que definen su comportamiento social, sus actividades comunicativas y sus estructuras para llevar a cabo patrones de interacción, comportamiento, lenguaje, normas y costumbres, las cuales les une e identifica en un contexto de sentido de pertenencia a su grupo y organización. Una vez que un individuo interacciona con una o varias personas de un sistema, queda enlazado con ellas y sabe que lo apoyan en mayor o menor medida y confirman sus modelos conceptuales del mundo, sus opiniones y valores,..., los protocolos, las etiquetas, los rituales, las ceremonias, son las formas comunicativas que adoptan dichos vínculos y a la vez, son reglas peculiares de toda organización⁵⁶; en conjunto, son formas que definen y particularizan a la organización, le dotan de personalidad y esencia.

1.2.3 Binomio Comunicación-Organización desde la visión tradicional administrativa

A partir de todo lo hasta aquí descrito, es posible ver como el proceso de interacción implica comunicación *en* las organizaciones, de forma que los procesos de comunicación en las organizaciones los enmarcamos en la disciplina conocida como Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional ha sido abarcada desde diversos ámbitos. Es una disciplina relacionada directamente con la comunicación de los seres humanos y su relación al interior y exterior de la organización. A partir de la revisión y procesamiento de la teoría revisada, podemos afirmar que los estudios sobre el tema que le vinculan a la comunicación organizacional, nos refiere una comunicación *-para-* las organizaciones y no *-en-* las organizaciones, es decir, muestra a la comunicación como un *medio* y no como un *fin*.⁵⁷ Con el propósito de no perder de vista el enfoque que la presente investigación requiere, se

⁵⁵ Alejandro Gallardo Cano, *op. cit.*, p. 75.

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 79.

⁵⁷ Rafael Ávila González, *Crítica de la comunicación organizacional*. UNAM, Dirección General de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, México. D.F., 2004. p. 115.

señalarán ambas visiones con el objetivo de matizar las relaciones conceptuales entre comunicación-organización.

Comunicación *para* la organización

Cuando nos referimos a comunicación *–para–* las organizaciones, hablamos de una “comunicación” administrada con fines instrumentales. Dista de asumírsele como el proceso inherente, natural y desde lo social que caracteriza a los seres humanos que las conforman, por lo tanto, no considera el proceso de interacción que les implica crear significaciones. La definen como aquella diseñada para lograr una mayor productividad, competitividad, sustentabilidad y eficacia; así como también un mejor ambiente de trabajo, una mayor afinidad y corresponsabilidad entre quienes las integran. Sirve como mecanismo o instrumento de apoyo a la consecución de los objetivos organizacionales, utilizando conceptos tales como los relacionados con la misión, visión y valores.

Ejemplo de esta concepción “funcional” sobre la Comunicación organizacional se refleja en la siguiente definición: La Comunicación Organizacional o en palabras de Rebeil y Hernández; se designa como aquella que dentro de un sistema político, económico, social o cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de problemas de la empresa, institución o asociación, esforzándose por lograr corresponsabilidad y soluciones en común en beneficio del sistema, para hacerlo más productivo, competitivo y sustentable. Incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación corporativa y las relaciones públicas, la comunicación interna u organizacional y la comunicación mercadológica (publicidad)⁵⁸. Para fines de nuestra investigación nos centraremos específicamente en la comunicación interna u organizacional.

Pese a la clara especificidad que presenta la comunicación interna a diferencia de la mercadológica o la corporativa, es común encontrar una confusión en las líneas de trabajo que le emplean. Por lo general, hablar de comunicación interna u organizacional, hace alusión al ejercicio profesional a partir de un pensamiento administrativo, un interés técnico y una racionalidad instrumental. Ello se debe al contexto social globalizado en el que se encuentran insertas las organizaciones, lo cual les demanda la búsqueda de mecanismos que generen una mayor producción “eficaz y eficiente”, y que generen que la

⁵⁸ María Antonieta Rebeil Corella y Jacinta Hernández Pérez, *op. cit.*, p. 174.

comunicación se vea salpicada y hasta cierto punto encubierta por principios y prácticas administrativas- funcionalistas.

Dicho pensamiento se basa en un modelo en el que predomina el discurso funcionalista que comulga con supuestos provenientes de la razón gerencial (managerial), que persigue alcanzar la perfección de su funcionamiento a partir de la aplicación de principios administrativos. Con ello, se evidencia una vez más que la comunicación puede ser controlada y administrada, convirtiéndola en una *comunicación-para-gerencial*, es decir; comunicación orientada al logro de la funcionalidad de la estructura organizacional, a la eficiencia de procesos y a la productividad de las acciones. Por lo tanto, principios gerenciales de “la escuela administrativa” que conciben a la comunicación como técnica, recurso, instrumento, habilidad y variable, desde la teoría económica de la empresa y desde la teoría de las organizaciones,⁵⁹ enfocadas ambas a la producción, así como a la uniformidad y control gerencial de la organización con una orientación *técnica*.

De acuerdo con Rafael Ávila, desde la década de 1980 se han venido fijando los discursos gerenciales representados en tres puntos:⁶⁰

1.- Reposicionamiento del paradigma funcionalista ante las transformaciones mundiales: nueva arquitectura comercial y financiera, innovación tecnológica, desregulación competitiva, reformulación de alianzas y hegemonías políticas –nacional e internacionalmente,..., estos cambios han sido capitalizados por las teorías descriptivas que estimulan la búsqueda de orden y ajuste sistémico-ambiental de los distintos ámbitos sociales.

2. Expansión del saber gerencial, manifiesto en la multiplicación de firmas consultoras dedicadas a promover el “saber hacer” en la gestión de recursos y problemas técnicos-administrativos, y la profusión de productos mediáticos -especialmente de publicaciones- sobre la excelencia y el éxito.

3.- Difusión del lenguaje "directorial" (proveniente de la alta dirección) en la vida social y, más específicamente, en la esfera pública, con la apropiación indiscriminada por parte de los actores sociales de conceptos como marketing, estrategia, cliente, sistema, *know how*, auto- promoción, excelencia e imagen.

⁵⁹ Rafael Ávila González, *op. cit.*, p.18. Se recomienda leer capítulo uno y dos sobre Teoría económica y Teoría de la organización pp. 25-90.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 92.

Como resultante, se obtiene un modelo dominante de funcionamiento organizacional, que deviene en una formalización de procesos organizativos y una racionalidad orientada a fines, donde la lógica gerencial (managerial) concretamente señala que, lo formal es lo aprobado, lo informal es lo anómalo y debe suprimirse. Desde esta óptica, la Comunicación Organizacional se emplea como recurso o dispositivo, donde mediante el uso de mecanismos, se busca echar mano de estrategias comunicativas que evidencian aún más su aplicación como instrumento y dispositivo de control.

El autor se refiere a esto de la siguiente forma:

*“Pensada para hacer-comunicar –o hacer-pensar, hacer-sentir, hacer-hablar-, lo suyo es la interfaz “performativa” (actuada, representada), el contacto dirigido y administrado por un comando, un plan, una política; es el grado cero de la comunicación”.*⁶¹

Se dice pensada porque es rigurosamente controlada y administrada, diseñada desde la razón por quienes gozan de dicho poder en la organización; directivos que la manipulan y modelan para transmitir información en forma de órdenes y decisiones dirigidas al alcance de los fines y objetivos organizacionales, podríamos decir que se vuelve operativa. Bajo esta lógica, se pierde el concepto fundamental de la discusión: *comunicación -en- la organización* es sinónimo de comunicación interna u organizacional.

La *comunicación –para- la organización* navega con bases administrativas y gerenciales, como Ávila refiere, se concluye en comunicación corporativa. En ese sentido, la comunicación pierde su esencia y fundamento, *lo social*. Vuelve a los sujetos participantes, en medios procesadores de información y transmisores de instrucciones de los unos a los otros. En este marco restrictivo de acción, la comunicación se torna vacía de significado y descalifica el sentido activo de la comunicación que se da a partir de la interacción natural y cotidiana de sus integrantes que fluye en el entramado de la vida organizacional. Por lo tanto al referirnos a *-comunicación en la organización-* será prescindible hablar de la vida que surge dentro de sus núcleos sociales.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 114.

1.2.4 Binomio Comunicación-Organización desde la Comunicación Organizacional

Con base en la discusión anterior, consideramos que la comunicación en la organización, se gesta a partir del proceso de interacción entre sus miembros que implica la transmisión de información a través de un soporte. Tal proceso es influenciado por un contexto organizacional que aunque supuesto, está siempre presente e implícito, el cual además, determina el comportamiento comunicativo en los integrantes.

Es un hecho que las organizaciones se conforman por seres humanos. Con ello, crean un espacio social donde confluye una diversidad de pensamientos que trasciende las fronteras de lo formal e instituido. Asimismo, interacciones que tanto a nivel formal como informal, confluyen para dar vida y significado a su espacio cotidiano, y que posibilitan el establecimiento de relaciones comunicativas con mayor fluidez y entendimiento al sistema social.

Comunicación en la organización

Ávila se refiere al respecto de la siguiente forma:

La comunicación organizada no es “la” comunicación organizacional, como tampoco lo es la comunicación “informal”. Comunicación organizacional es la totalidad de procesos, flujos estructurados de sentido que siempre se refieren al horizonte de entendimiento constituido tanto por los requisitos estructurales como por el mundo de la vida. Sin este último son imposibles la coordinación orientada a fines y la integración colectiva, lo mismo que la comprensión intersubjetiva de los mundos objetivo y social. El mundo de la vida cotidiana es,...,el plano imprescindible para las distintas modalidades de la acción comunicativa.⁶²

Luego entonces, es fundamental voltear los ojos hacia la cotidianeidad de la vida organizacional, al espacio social que refleja a su máximo esplendor la multiplicidad de escenarios de acción conformados por las vivencias cotidianas de sus integrantes plasmadas en sus procesos de interacción. Es por ello que si queremos entender los sujetos y sus relaciones sociales, necesitamos comprender los discursos en los cuales rutinariamente encaja su propia autocomprensión,⁶³ discursos que se originan en el común de la vida organizacional a través de acontecimientos que muestran la naturaleza contradictoria y compleja de las organizaciones.

⁶² *Ibid.*, p. 120.

⁶³ *Ibid.*, p. 70.

Siendo así, sus miembros viven entre lo formal y lo informal. Por un lado, un espacio marcado por un régimen de principios jerárquicos donde el factor –orden-⁶⁴ impera para hacer funcional el desarrollo de la organización y con ello el ordenamiento y orientación de las interacciones encausadas al logro de metas y propósitos. Paralelamente, coexiste el desorden en un espacio donde se ejecutan acciones comunicativas calificadas de irracionales, irracional o sin sentido, como lo que está excluido del modelo o sistema del orden, vale decir, del modelo de percepción razonamiento puesto en juego por el discurso dominante⁶⁵, puesto que rebasan las construcciones estructurales oficialmente establecidas (configuradas a partir de la “razón”) y que inciden tanto a nivel estructural de su funcionamiento como en el contexto formalmente instituido.

Por sí mismas, son contrariedades que le hacen frente a lo normado, pero que sólo a través de su análisis y observación es posible aproximarse a la realidad del sistema social y con ello, al comportamiento fidedigno de sus miembros o lo que equivale al reflejo de la imagen y esencia pura de la vida organizacional o como Ávila les designa, a los *aspectos normativos-sociales-y-simbólico-valorales-culturales* presentes en la organización⁶⁶. Comprender a la organización, implica la aceptación de las formas comunes de interacción que conforman los sujetos y con ello la multiplicidad de relaciones y sus conflictos, no así cuando se insiste en el rigor impuesto por el orden, dado que impide el reconocimiento tanto de hechos como de actores y que pretende la asunción formalista de la vida organizacional cotidiana mediante una estructuración exclusivamente normativa.

Luego entonces, existe una diferencia entre la función de la comunicación a nivel formal y a nivel informal. En la primera, se –ejecuta- a partir de un sistema formal de autoridad y de los flujos de información diseñados con el fin de dirigirla al cumplimiento preciso de los objetivos organizacionales, en consecuencia, ésta opera y administra. Caso contrario, a nivel informal se –ejerce- como derivada de una acción, derecho o virtud proveniente de lo natural, de la necesidad de interactuar con los otros para el intercambio de

⁶⁴ Entiéndase el orden como las partes de un todo integradas. Dado el caso, ordenamiento de interacciones a través del seguimiento de pautas y guías formalizadas orientadas a fines.

⁶⁵ Rafael Serrano, *et. al.*, *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001, p. 45.

⁶⁶ Rafael Ávila González, *op. cit.*, p. 106.

información y posibilitar la convivencia y dar sentido a la vida social al interior de la organización.⁶⁷

Lo que caracteriza precisamente a la operación al contrario de la acción, es que está necesariamente regulada en su desarrollo⁶⁸. Por ello, la comunicación –interacción-, no es de naturaleza operable y administrable, de ser así, se caería en una significación de la comunicación vista como dispositivo de control, herramienta, instrumento y mecanismo; opuesta a la –interacción- que es la base sobre la cual se forma la comunicación.

Es a través de la *comunicación en las organizaciones –interacción-*, como se logran trascender los límites que imponen los intentos de gestión basados en supuestos gerenciales, que persiguen la administración y control absoluto de los acontecimientos organizacionales a través de la rigurosa formalización de los procesos naturales y sociales de sus miembros.

Con base en lo anterior, es posible ver cómo la organización y sus miembros todo el tiempo están comunicándose. Inicialmente enunciamos que no es posible dar a lugar a una organización sin comunicación, por lo tanto, tampoco es posible no comunicar en la organización, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización⁶⁹. La comunicación –interacción-, emerge a través de la multiplicidad de acciones que se originan entre sus miembros, y de entre éstos con la organización. Del cómo se entienden más allá de los límites previsibles y dirigidos que impone el sistema de autoridad formal de tintes funcional-instrumental⁷⁰, es decir; de aquellas acciones que surgen espontáneamente en el “*traspatio común de la vida organizacional*”.

El acontecer diario y cotidiano se presenta como el espacio donde se muestra la realidad social compartida, así como los actos sociales que constituyen las dinámicas de la organización. Un punto de encuentro donde converge una variedad de elementos comunicativos dispersos y heterogéneos, que contrarios a la uniformidad y al orden,

⁶⁷ Nótese el uso y distinción de dos términos: ejecutar y ejercer. El primero, empleado en la comunicación a nivel formal, tiene la intención de hacer cumplir una orden o disposición de procedencia ejecutiva; el segundo, busca hacer uso de una virtud, facultad o derecho. Ahí la diferencia sobre la rigidez y la flexibilidad entre ambas.

⁶⁸ Rafael Ávila González, *op. cit.*, p. 114.

⁶⁹ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Hacia una definición de la comunicación organizacional, en Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1995, p. 30.

⁷⁰ Es funcional-instrumental porque la comunicación se emplea como una herramienta para alcanzar los objetivos organizacionales que la hacen funcionar.

simbolizan las prácticas colectivas reales de su condición natural, “como espacio privilegiado de la acción simbólica, intransigente al puro reglamento y desempeño finalistas,...,-donde- el mundo de la vida cotidiana se constituye, quizá, como el ámbito más prolífico, -o en todo caso inapelable- a las nuevas aproximaciones,...,de la comunicación organizacional.”⁷¹

1.3 Formas de acercamiento a los procesos de comunicación

De acuerdo con lo expresado hasta aquí, el desarrollo de los procesos de comunicación en las organizaciones, implica una multiplicidad de factores: organizativos, canales y flujos de información, humanos y simbólicos. De manera tal, el estudio de la Comunicación Organizacional requiere del uso de metodologías que consideren a éstos desde una perspectiva tanto individual como en su correspondiente vinculación.

Coincidimos con la propuesta de observar las características organizacionales, los flujos de información, así como las relaciones entre los miembros y el lenguaje simbólico, como la forma de acercarnos para analizar y explicar los procesos de comunicación en las organizaciones⁷². Por lo tanto, para estudiar nuestra organización, referiremos éstos factores o indicadores implicados en el desarrollo de los procesos de comunicación.⁷³

Si de acuerdo a la hipótesis que articula esta investigación, los rasgos de la estructura determinan las características de la vida organizacional (específicamente los flujos de información, la interacción entre sus miembros y su lenguaje simbólico), entonces esos indicadores mencionados toman una importancia diferenciada. La estructura organizacional es independiente del resto, en términos metodológicos le podemos llamar variable independiente, ya que ésta determina las características del funcionamiento y vida organizacional⁷⁴. En esa lógica, los flujos de información, interacción humana y lenguaje

⁷¹ Rafael Ávila González, *op. cit.*, p. 129.

⁷² *Curso de Gestión de Comunicación en las Organizaciones*, de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, impartido por Mario Alberto Huaracha Alarcón en la División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, semestre 2009-2.

⁷³ El término indicadores, designa las acciones que se observan en la organización y que a la presente investigación sirven para medir un hecho concreto.

⁷⁴ La estructura funciona como columna vertebral en la organización y como –elemento de sostén- bajo una doble función. Por un lado, es “estática” (sólida) al soportar y sostener desde sí a otros elementos (indicadores); por el otro, es “dinámica” cuando a partir de ella, permite la actividad y funcionamiento de dichos elementos que están articulados entre sí por los diversos flujos de comunicación derivados del proceso comunicativo, los cuales, proporcionan “equilibrio” a la organización cuando poseen flexibilidad y

simbólico, son las variables dependientes de la primera. En suma, los cuatro indicadores sobre los que se hará la referencia conceptual, son determinantes de las pautas comunicativas en la organización.

1.3.1 Indicador Relaciones Personales

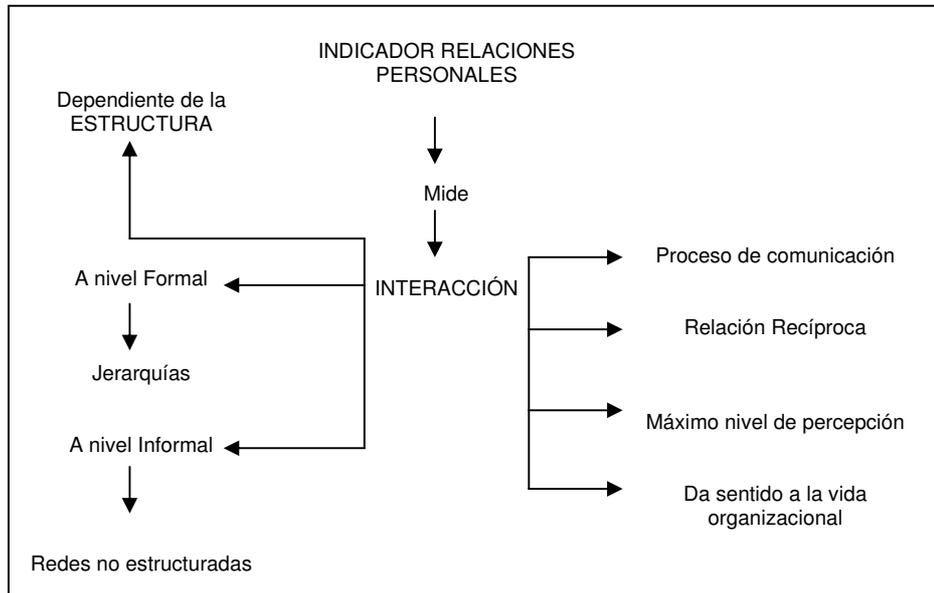
a) *Relaciones personales*: Se refiere a la interacción entre los miembros de la organización y que permiten el intercambio de información a partir de la cual se comparten los pensamientos, identidades, comportamientos, perspectivas, etc., y que dan significado a su conducta como integrantes de una organización. Es un proceso de relación comunicativa, del cual surge una *relación recíproca* entre sus participantes que permite obtener una respuesta inmediata a la emisión de mensajes. Dado que se involucran los cinco sentidos, se logra alcanzar un máximo nivel de percepción.

En consecuencia, los participantes reducen sus niveles de incertidumbre porque de manera continua obtienen información del otro mediante el intercambio de mensajes, logrando así satisfacer sus necesidades de conocimiento e información. Creemos que las relaciones personales, están ligadas a la comunicación en la organización por el simple hecho de que sin interacción el proceso comunicativo no sería posible. Es a través de las interacciones sociales como los miembros dan sentido a la práctica de su vida cotidiana en la organización.

Ahora bien, existe cierta relación entre la estructura organizacional y las relaciones personales. Se considera un elemento dependiente de la estructura puesto que de su grado de formalidad (rigidez) o informalidad (flexibilidad), se deriva el límite y/o alcance, así como la capacidad/posibilidad de llevarse a cabo el proceso de interacción. A nivel formal, ésta determina las relaciones personales a efectuarse entre sus miembros, basándose en los flujos de comunicación formalmente establecidos y determinados por los roles jerárquicos. A nivel informal las relaciones personales se ven reflejadas en formas espontáneas de interacción donde de manera “libre” se interrelacionan sus integrantes a través de redes no estructuradas.

movimiento, originando así interacciones comunicativas. La estructura permite amortiguar cualquier impacto durante la moción “normal” (se refiere a la vida organizativa regular y cotidiana) de la organización en cualquiera de sus elementos (indicadores), si ésta se encuentra conformada de un modo flexible. Por lo tanto, todo lo que acontece en la organización estará ligado tanto a su estructura como a su comunicación.

Cuadro No.2 Relaciones Personales



Fuente: Zavaleta/Sept./2010.

1.3.2 Indicador lenguaje simbólico

b) *Lenguaje simbólico*: Son los elementos que portan la *filosofía de la organización*: misión, visión, estrategias básicas, objetivos, políticas, prioridades, símbolos visuales, mitología, ritos y héroes⁷⁵. Todos se encuentran diseñados a partir de los fines de la organización, por lo tanto son definidos por la estructura formal, sin embargo; el lenguaje simbólico es conformado a su vez por todo lo que la organización *dice y hace* a nivel informal. Como su nombre lo presupone -simbolizan-, aunque no mediante representaciones materiales, si mediante símbolos⁷⁶, los discursos con los que la organización se conduce para darle sentido a su propia existencia, puede decirse que son el espíritu de la organización.

Contienen significados y referentes de la organización que actúan como sostén de las relaciones y sucesos que acontecen entre ésta y entre sus miembros. El lenguaje

⁷⁵ La filosofía organizacional comprende a todo elemento que defina el propósito, valores y los objetivos de la organización.

⁷⁶ El término -símbolo- se relaciona con una forma de comunicación intuitiva, emotiva y expresiva, más que racional, conceptual y lógica. Está más cerca de la imagen que de la idea, de lo sensible que de lo intelectual. Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación, en, Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1995, p. 119.

simbólico es portador de las formas que dan sentido a esa relación. Al ser compartidos, facilitan el surgimiento de una interacción humana –comunicativa- a un mismo nivel. Son un marco de referencia *común* sobre las formas de comunicar –simbólicamente- en la organización, además le resultan fundamentales para reforzar, crear o mantener su cultura, por eso, los rituales y los mitos, los símbolos y los valores, los usos y las pequeñas acciones dan materialidad a la vida societaria renovada de la organización.⁷⁷

A través de los elementos simbólicos⁷⁸, se explican y definen las funciones y actividades regulares de la organización. Podemos decir que los símbolos se asocian con su significado mediante signos, por lo tanto, representan su significación y lo que simbolizan, manifestadas en las acciones de los trabajadores. Como Vargas señala, el signo vive en contacto con la realidad, por lo que los signos, serán los significados realizados o vividos por la organización. Por ejemplo, el uso de cierta vestimenta, celebraciones, bienvenidas, entre otros. Son construidos a través de los diferentes procesos de representación senso-perceptivos de la realidad en las personas, producen las “vivencias y la conciencia” en sus mentes, que luego se traduce en comportamientos y acciones⁷⁹.

Comprende además, los componentes ideológicos que surgen como producto de la acción social de los integrantes de la organización. Son ideas, valores y creencias que presentes en la organización, dan sentido y significado a la vida organizativa. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema, independientemente de su validez objetiva. Se mueven en el plano de lo racional,..., los valores, son ideales que comparten y aceptan implícita y explícitamente los integrantes de un sistema cultural y, por consiguiente, influyen en su comportamiento, se

⁷⁷ Rafael Ávila González, *op. cit.*, p. 108.

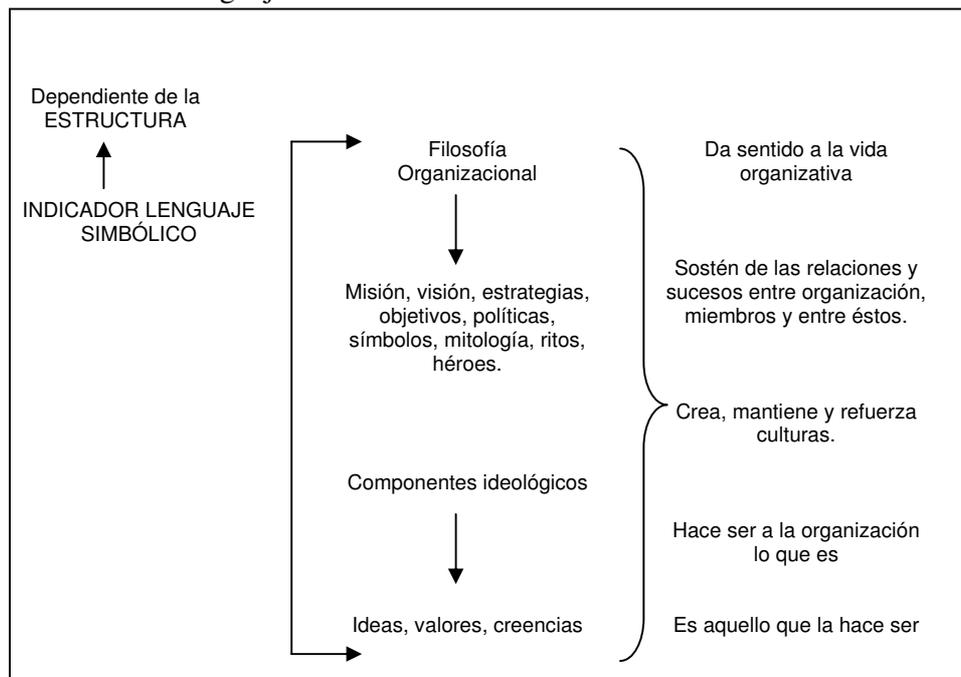
⁷⁸ De acuerdo con Olof Berg, existen tres géneros de elementos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales. Los históricos refieren todo aquello que tenga relación directa con modelos que coadyuven a asegurar la supervivencia de la organización. Se basa en sus mitos, héroes, batallas, es decir, en la historia “oficial” y “sagrada” de la organización. Los políticos, representan lo bueno y deseable que la organización requiere para dar solución a los problemas mediante acciones. Como ejemplo están las frases, slogans, estrategias emotivas, lo que impacte positivamente en las emociones. Por último los ceremoniales, que son acciones reforzadoras que fomentan vínculos de integración entre los miembros y de éstos con la organización mediante rituales, iniciaciones, nombramientos, entre otros. *Cfr.* Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, *op. cit.*, p. 120.

⁷⁹ José Guadalupe Vargas Hernández, *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita, 2007. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ p.159. (Consultado: 25/05/2010 9:42 p.m.).

refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva,⁸⁰ a diferencia de las creencias, éstas producen una identificación desde lo emocional. Si hubiera que nombrarlos bajo algún término, nos referimos a éstos como los elementos constitutivos de las culturas⁸¹ en la organización, es decir; son las ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y que aceptan como ciertas: el modo de hacer las cosas, la manera en como unos conciben a los otros, entre otras.

La suma de ideas compartidas, le otorgan a la organización un sello particular y distintivo que le permite ser única. Esto genera entre sus integrantes, sentido de identidad y pertenencia, en pocas palabras, lo que la organización dice y hace a través de sus conductas, *aquello que la hace ser lo que es, aquello que la hace hacer.*

Cuadro No.3 Lenguaje Simbólico



Fuente: Zavaleta/Sept./2010.

⁸⁰ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación, en, Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p.109.

⁸¹ Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. *Idem.*

1.3.3 Indicador Medios de Comunicación

c) *Medios de comunicación*: Los medios o canales de comunicación son vías, transportes o instrumentos que sirven para transmitir información. Pueden ser de tipo biológico o tecnológico. Los biológicos son órganos físicos mediante los cuales se producen señales como la entonación de voz, los movimientos corporales, los gestos, los ademanes, entre otros. Los medios tecnológicos también transmiten información, pero a diferencia de los primeros, han sido creados por el ser humano. En una organización, son desde los menos sofisticados como el teléfono, los murales, carteles, revistas internas, memoranda, circulares, etc., hasta las llamadas tecnologías de la información que forman parte de las dinámicas organizativas. Los medios vinculan tres elementos principales: una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario, un mensaje que es enviado a través de él y un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.⁸²

Al interior de la organización, los medios de comunicación se emplean tanto a nivel formal como informal. A nivel de los flujos de información formal (“vías”), sirven para transmitir información y mensajes en forma de órdenes y decisiones originadas desde el ápice estratégico (directivos). Su tipo, fin y frecuencia de uso, son centralizados por estos miembros de la organización. En este sentido, las organizaciones emplean los medios de comunicación a partir de sus necesidades para organizar la división de trabajo, así como también de sus necesidades de transmisión de información, lo cual determina que ciertos roles y niveles jerárquicos tengan diferente acceso a la información y a su intercambio.

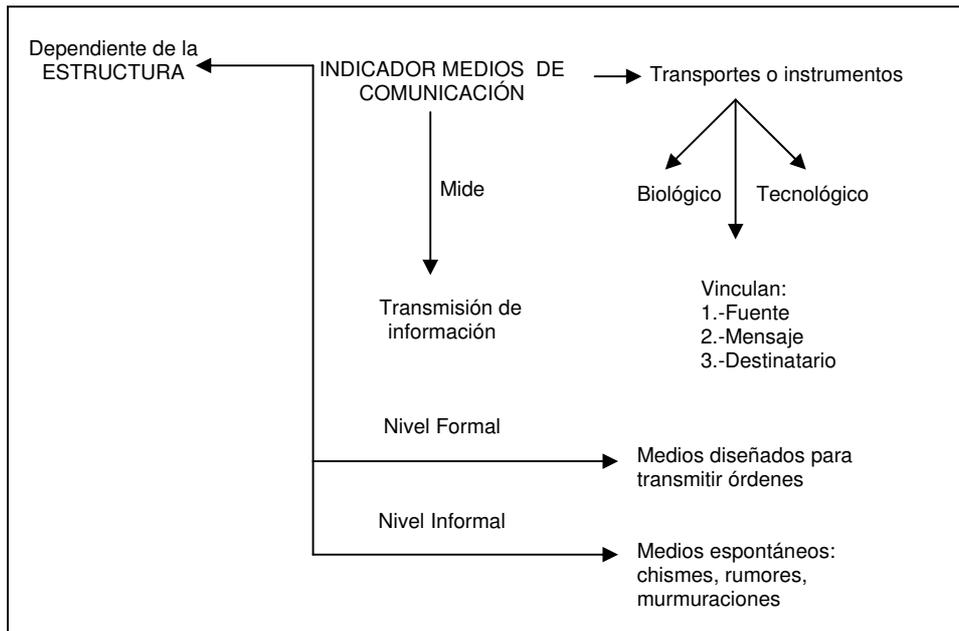
Por el lado informal, los canales de información son de tipo espontáneo y a través de éstos circula información en forma de chismes, rumores y murmuraciones. Estos canales son ricos en contenido de información y mensajes y la mayoría del tiempo coexisten con los canales formales. Esto es más acentuado cuando los formales son insuficientes o de estructura rígida (que limita su capacidad de retroalimentación). En esos casos, esas formas de interacción ayudan a circular información entre los diferentes niveles de la organización.

Por esta razón, los medios o canales son fundamentales para la comunicación en la organización, ya que sin éstos sería imposible la transmisión de mensajes e información porque anularían la interacción. Cabe señalar que los medios cumplen únicamente la

⁸² Roberto Hernández Sampieri, Medios de Comunicación en la organización, en Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 246.

función de medio o canal, no son el fin de la comunicación –interacción-. Cuando se organiza la comunicación en término de medios, se hace un abordaje insuficiente y equívoco, se ensarta el hilo del círculo vicioso de la ineficiencia comunicativa. Los medios son instrumentos al servicio de un quehacer, no son el qué hacer.⁸³

Cuadro No.4 Medios de Comunicación

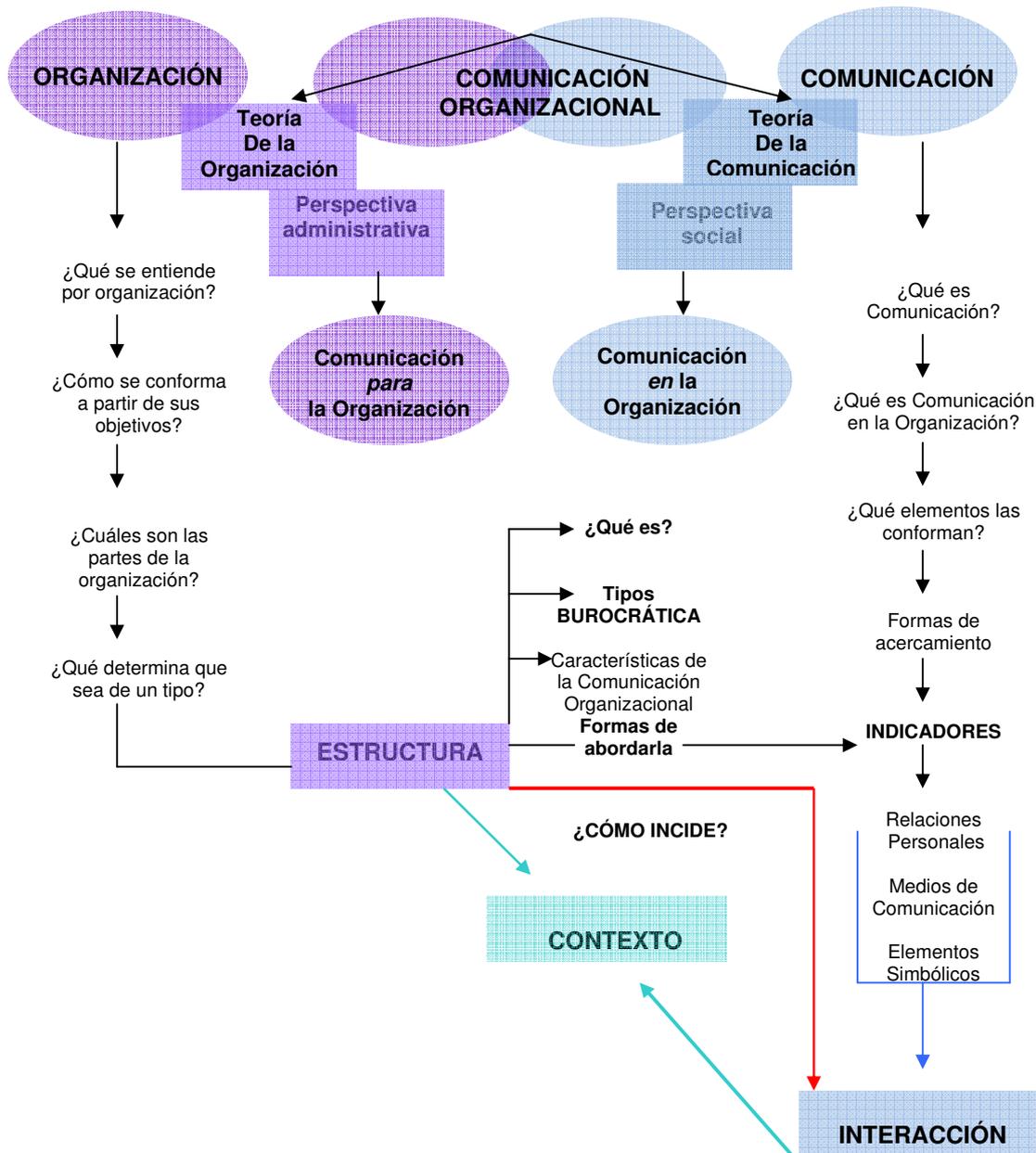


Fuente: Zavaleta/Sept./2010.

⁸³ Rafael Serrano, *et al.*, *op. cit.*, p. 60.

**GUÍA DE LECTURA
CAPÍTULO 1**

**MARCO CONCEPTUAL: ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN,
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



CAPÍTULO 2

Investigación-análisis del vínculo Organización-Comunicación en el Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro.

El presente capítulo tiene como fin analizar las características acerca de nuestra organización estudio, a partir de la hipótesis central. Para ello:

- Se definen las generalidades de la organización.
- Se identifican los indicadores.
- Se exponen las deducciones halladas.

Con lo anterior, se pretende el establecimiento de hipótesis, puntos clave para tramar la propuesta de intervención comunicativa a plantear en el próximo apartado.

2.1 Aspectos Generales

El Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro, al que nos referiremos como CENCOM, es una organización pública. Ello tiene que ver directamente con su conformación y fines de creación. Es una organización perteneciente a la Facultad de Psicología de la UNAM⁸⁴, que depende y funciona directamente bajo el control y supervisión de la Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social de la UNAM. Su estructura, funcionamiento y lineamientos, obedecen a los estatutos dispuestos por dichos órganos, mismos que han sido acordados y aprobados de acuerdo a lo establecido en la Legislación Universitaria⁸⁵ y entraron en vigor al ser aprobados por el consejo Técnico de la Facultad de Psicología⁸⁶ y son sujetos a actualizaciones constantes.

La Facultad de Psicología en conjunto con la Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, son responsables tanto del Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro, como de cuatro centros

⁸⁴ La UNAM es un organismo público, de carácter autónomo y descentralizado del Estado. Ver Ley Orgánica de la UNAM. Información tomada de: <https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/leyorganam.html> (Consultado el jueves 11 de Febrero de 2010, 7:23 hrs.).

⁸⁵ Legislación Universitaria. Consultado en: <https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/leg.html> (Consultado el martes 16 de febrero de 2010, 5:52 hrs.).

⁸⁶ Funciones de la Comisión Permanente de Investigación, Extensión y Difusión (CIEyD). Consultado en: http://www.psicol.unam.mx/Principal/Consejo_tecnico/Pdfs/Reglamento.pdf (Consultado el martes 16 de febrero de 2010, 6:13 hrs.).

comunitarios más: Centro de Investigación y Servicios en Educación Especial (CISEE), Centro de Servicios Psicológicos Dr. Guillermo Dávila, Centro de atención Psicológica Los Volcanes y finalmente el Centro de Prevención y Atención de Adicciones (CEPREAA). Todos los anteriores, se conforman como unidades prestadoras de servicios de carácter psicológico a diversas comunidades en la Ciudad de México, especializados en tratar ciertas áreas de atención.

2.1.2 Características e Historia

El Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro es una unidad especializada en brindar atención psicológica e impartir talleres y cursos dirigidos a niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad. Los temas tratados son: adicciones, violencia, atención educativa, relaciones familiares, trastornos de la alimentación, salud sexual y reproductiva, entre otros; son desarrollados en dos niveles: nivel preventivo y nivel intervención psicoterapéutica.

De acuerdo a la investigación realizada para la creación del marco histórico de la organización estudio, consideramos los siguientes acontecimientos importantes⁸⁷. El primero se remonta al año de 1979, cuando un grupo de estudiantes y profesores de la Facultad de Psicología de la UNAM, dirigidos por el Dr. Julián Mac Gregor, deciden llevar a cabo una investigación de campo de corte clínico en la colonia Barrio Norte de la Delegación Gustavo A. Madero en la Ciudad de México. Dicho proyecto permitió estudiar con éxito las demandas de una comunidad calificada como marginal y con ello, detectar sus necesidades y diseñar acciones con el fin de intervenir y prevenir el desarrollo de problemas psicosociales. El impacto de la investigación fue tal, que ese mismo año se plantea a la Facultad de Psicología la necesidad de fundar un Centro Comunitario que de manera permanente y constante, proporcionara atención terapéutica a comunidades con este tipo de demandas.

⁸⁷ La organización no cuenta con documentos que describan sus antecedentes históricos. La cronología presentada, se elaboró en base a la recopilación de datos e información a través de una serie de entrevistas a ciertos miembros de la organización. Así también, nos apoyamos en la consulta de la Gaceta de la Facultad de Psicología. <http://132.248.25.194:8080/site/publicaciones/gacetas/Gaceta22032002.htm>. (Consultado el Jueves 11 de Febrero de 2010, 5:17 hrs.) Cfr., *Cronología del Centro Comunitario*, consultar apartado Anexos (Anexo 3).

En 1981 se decidió alquilar un espacio destinado para el centro comunitario, ubicado en el sur de la Ciudad de México en la colonia Adolfo Ruiz Cortínez de la Delegación Coyoacán.⁸⁸ Debido a que las características de la zona no correspondían con el proyecto inicial, se realizó nuevamente el diagnóstico. Resultado de ello, se determinaron sus problemáticas y se constituyó al Centro Comunitario, como un espacio para implementar programas dirigidos a la prevención y atención del “maltrato infantil”, debido a que éste era el grupo social que presentaba mayores problemáticas de tipo psicológico. Asimismo, serviría como un escenario real para que los estudiantes de la Facultad efectuaran sus prácticas e investigaciones mediante trabajo de campo, logrando así, atender las necesidades de la comunidad y al mismo tiempo, fortalecer la profesionalización de los estudiantes.

Para entonces, el CENCOM no tenía nombre alguno y era regulado por una instancia llamada “Coordinación de Centros”. El equipo de trabajo que lo conformaba, comprendía alumnos y profesores de la citada facultad, provenientes del área de Psicología clínica. Por lo tanto sus intereses y líneas de investigación, se centraban en dar atención a sólo un segmento de la población con necesidades claramente definidas.

Debido a esta situación, el periodo comprendido de 1979 a 1985, el CENCOM estuvo a cargo de diversas jefaturas. Sin tener un nombramiento formal, el Dr. Julián Mac Gregor era reconocido como encargado general de su funcionamiento. Durante este último año, la Facultad de Psicología adquirió un inmueble ubicado en la misma colonia, que aunque en condiciones precarias e insuficientes, se traspasa al CENCOM a esta nueva ubicación, que es la que actualmente ocupa.

Un año después, la Coordinación de Centros logró instituirse en forma y a consecuencia de ello, se establecen de modo formal periodos de administración con una duración de 4 años para cada uno de los centros comunitarios, designando además, los nombres que identificarían a los centros, las personas a cargo así como las actividades a realizar. Fue entonces cuando la organización, instituida como Centro Comunitario Dr. Osvaldo Robles, queda a cargo del Lic. Luis Gamiochipi Cano, quien continuó con el proyecto original del Dr. Mac Gregor.

⁸⁸ Dichas colonias son calificadas como “marginales”. El CENCOM realizó una encuesta para determinar su nivel sociodemográfico. *Cfr.*, Anexos (Anexo 4). Fuente: PPP Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro 2005-2009.

Llegado 1990, finaliza el periodo de administración a cargo del Lic. Gamiochipi Cano y su lugar lo ocupa la Lic. Noemí Barragán Torres. Pese a los designios formalmente acordados por la Coordinación de Centros, su administración tuvo una duración de diez años (1990-2000) debido a una reelección y a cuestiones de índole administrativa. Fue durante este periodo, que el CENCOM sufrió cambios radicales que le precisan características importantes sobre su funcionamiento y operación, mismas que se enumeran a continuación:

- Se continuó trabajando bajo la misma línea de investigación de las administraciones anteriores, es decir; aquellas que obedecen a la psicología clínica con un enfoque psicodinámico (enfoque de trabajo del Dr. Julián Mac Gregor). Sin embargo, se incluyó un segundo enfoque, el cognitivo conductual (enfoque del Dr. Héctor Ayala). Ambas visiones, son dirigidas al trabajo de campo y a la impartición de terapias.⁸⁹
- Se efectuó una serie de proyectos de investigación en la comunidad, mismos que por sus alcances, lograron obtener el interés de varios institutos de investigación y con ello, conseguir mayor financiamiento. Una de ellas, enfocada al tratamiento de las adicciones, sirvió como preámbulo para conseguir la construcción del Centro de Prevención y Atención a las Adicciones (CEPREAA).

Los avances significativos se dieron, dado que también durante este decenio, el Dr. Héctor Ayala fungió como director de la Coordinación de Centros, quien cabe recordar, fue pionero del surgimiento de dicho Centro. De modo conjunto a la dirección del CENCOM, se realizan varios proyectos financiados de impacto trascendental, continuación de la investigación primaria que llevó a cabo el Dr. Mac Gregor. Por mencionar algunos de los logros, resalta una investigación enfocada a la prevención del maltrato infantil, que fue financiada por el gobierno de Canadá. Así mismo, se logró realizar varios convenios entre el Gobierno del Distrito Federal y la UNAM para llevar a cabo proyectos conjuntos de servicios comunitarios.

Es por ello, que en el año de 1998 y en reconocimiento a los esfuerzos realizados por el investigador, se decidió rebautizar a la organización bajo el nombre de “Centro

⁸⁹ La diferencia de ambos enfoques radica en las características de las problemáticas por tratar. El primero, conductual, suele emplearse para tratar pacientes a nivel individual; el segundo, -psicodinámico- se presta más para llevar a cabo sesiones de grupo.

Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”. Gracias al financiamiento otorgado para la realización de las investigaciones, se destinó una considerable aportación económica al CENCOM, con el fin de remodelar la infraestructura del predio.

En el periodo 2000-2001 se lleva a cabo otro cambio de administración, ocupando la dirección del Centro Comunitario, la Dra. Olga Bustos. A la par, la Coordinación de Centros sufre una reestructuración, constituyéndose como Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, quedando a su cargo, la Mtra. Beatriz Bustos Romero. Durante su administración, en el 2002, se dio por concluida la remodelación del CENCOM. A partir de entonces, se implanta un modelo de trabajo diferente al que ya tenía establecido el Centro. La línea de investigación clínica, establecida para el diseño de talleres, cursos y terapias, se vio acompañada de otros enfoques, dando apertura además de la Psicología clínica, a otras áreas de investigación como la Psicología social, educativa, laboral, experimental y psicofisiológica, con lo cual, una variedad más amplia de público con diferentes problemáticas, se vería beneficiado. No obstante, la característica más importante de esta administración, fue el impulso al desarrollo de programas de género.

2.1.3 Administración Actual

En el 2004 hubo nuevamente cambio de administración y con ello, tomó posesión a cargo de la dirección del CENCOM la Dra. Noemí Díaz Marroquín. Actualmente continúa en el mismo puesto y ha trabajado bajo el mismo esquema que dispuso la Coordinación de Centros durante la administración de la Dra. Olga Bustos. Entre los logros más representativos, destaca haber logrado la vinculación del CENCOM con la Fundación Bernard Van Leer y con la Universidad Alliant de San Diego.

Por otro lado, es necesario señalar que desde sus inicios a la actualidad, el CENCOM ha trabajado con una cantidad muy limitada de recursos materiales, además de que quienes laboran en él, a excepción del personal administrativo y profesores titulares bajo horario establecido, prácticamente lo hacen en condición de voluntarios y /o también, porque requieren de hacer uso del espacio y beneficios que el CENCOM les otorga, logrando así, incluirse en un contexto de práctica terapéutica real.

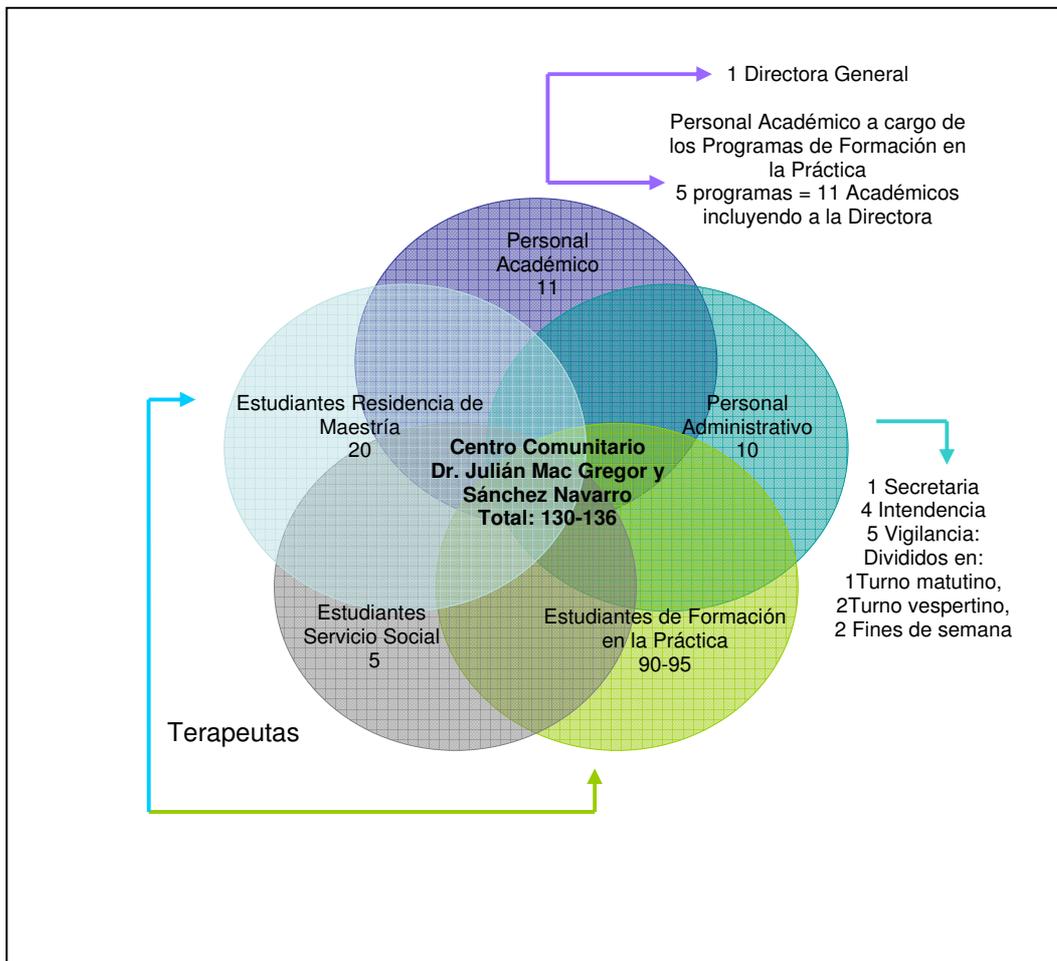
Hoy día lo constituye una plantilla de entre 130 y 136 trabajadores. No existe un número preciso, dado que parte de sus integrantes son estudiantes que se incluyen de manera opcional en los *Programas de formación en la práctica* bajo calidad de prestadores de servicio indeterminados, por lo cual no se maneja contrato o reglamento que les comprometa a finalizar sus labores y concluir conjuntamente el proyecto.

Asimismo, el CENCOM trabaja bajo disposiciones oficialmente establecidas por las autoridades superiores. Es importante no perder de vista que la organización estudio, no es independiente y que pese a ser una sede externa de la Facultad de Psicología, su normatividad se rige por los estatutos dispuestos por dicha facultad pero sobre todo por los reglamentos de la UNAM.

Es así como la Coordinación de Centros y Servicios a la Comunidad y al Sector Social, ha dispuesto el cobro de tarifas a los usuarios que requieran de hacer uso de los servicios que presta el CENCOM. La cuota de recuperación para el servicio terapéutico es de \$50, mientras que la correspondiente a los grupos de reflexión, talleres, pláticas preventivas e informativas, cine-debate, entre otras, es de \$20. La cuota queda sujeta a las posibilidades económicas de cada usuario, dándose el caso incluso, de quedar exento de pago cuando no sea posible cubrirlo.

La recaudación total de los ingresos mensuales, no son administrados ni utilizados directamente por el Centro Comunitario. Los fondos son dirigidos a la Facultad de Psicología, es ahí donde se destina el presupuesto mensual para la adquisición de recursos materiales con los que subsiste la organización. Respecto a los salarios que recibe cada uno de sus trabajadores, es decir; empleados UNAM y que comprende únicamente al personal administrativo, personal académico y directora de la organización, han sido estipulados de acuerdo a sus respectivos contratos, mismos que se efectúan directamente con la Facultad de Psicología.

Cuadro No.5 Distribución del personal del CENCOM



Fuente: Zavaleta/Sept./2010. En base a los datos del organigrama y registro de datos de la investigación.

Como se dijo, el Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro se fundamenta en un doble objetivo:

1.- La profesionalización de los estudiantes:

El CENCOM es promovido como un espacio abierto a los estudiantes de la Facultad de Psicología, interesados en realizar su servicio social o bien, el fortalecer su área de especialización profesional en las diversas ramas de la Psicología, mediante su inserción en los diversos programas prácticos de fortalecimiento profesional o residencia de maestría.

Es un escenario teórico práctico que les acerca al tratamiento de problemas psicosociales y les permite una mayor consolidación de los conocimientos adquiridos dentro de las aulas, mediante su participación en dinámicas terapéuticas que brindan al estudiante la posibilidad de convivir directamente con problemáticas y casos reales. Son los

alumnos quienes de manera “supervisada”, atienden a la población que demanda sus servicios.

2.- Brindar servicio a la comunidad:

El CENCOM brinda atención psicológica a la comunidad de los pedregales. Coadyuva a la prevención y tratamiento de diversos problemas psicosociales. Atiende a los habitantes de las colonias: Ruiz Cortínez, Ajusco, Candelaria, Díaz Ordaz, El Reloj, San Pedro Tepetlapa, Santa Úrsula Coapa y Santo Domingo, pertenecientes a la Delegación Coyoacán; de no existir sobredemanda se admiten candidatos provenientes de otras demarcaciones del área metropolitana.

El CENCOM ofrece cinco programas de formación en la práctica a los estudiantes y con ello, los servicios terapéuticos a la comunidad. Cada programa se lleva a cabo durante seis meses, espacio que comprende la duración de un semestre para los alumnos. No obstante, su apertura o promoción, depende tanto del número de alumnos inscritos, como de la cantidad de pacientes a tratar.

Programa de Formación en la Práctica	Servicio Terapéutico
1.- Promoción de la Salud	Escuela para padres y madres. Desarrollo Psicosocial Hábitos Alimenticios Familia y Salud Mental Habilidades para la vida Conciencia Corporal
2.-Servicio Terapéutico	Humanista-Psicodinámico- Gestalt Cognitivo-Conductual Sistémico
3.-Adicciones	Adicciones y Violencia Satisfacción Marital
4.- Género y Violencia	Prevención y Atención de la Violencia: Grupos de Reflexión
5.- Psicología de la Educación	Enseñanza Inicial de la Lectoescritura Programa Alcanzando el Éxito en Secundaria La Sala de Lectura

2.2 Descripción: Los indicadores en el CENCOM

A continuación se presenta la fase descriptiva. Comprende la enunciación detallada y particularidades de las partes de la organización así como también de los indicadores que a consideración, determinan el estado del CENCOM.

Se tratarán los elementos que hallados en el proceso de la investigación, describen cómo es la organización a partir de las características que cada indicador manifiesta.

Partes de la Organización- Funcionamiento

La profesionalización de los estudiantes y el servicio a la comunidad, son fundamentales para definir su funcionamiento. Siendo así el CENCOM se encuentra conformado por las siguientes partes:

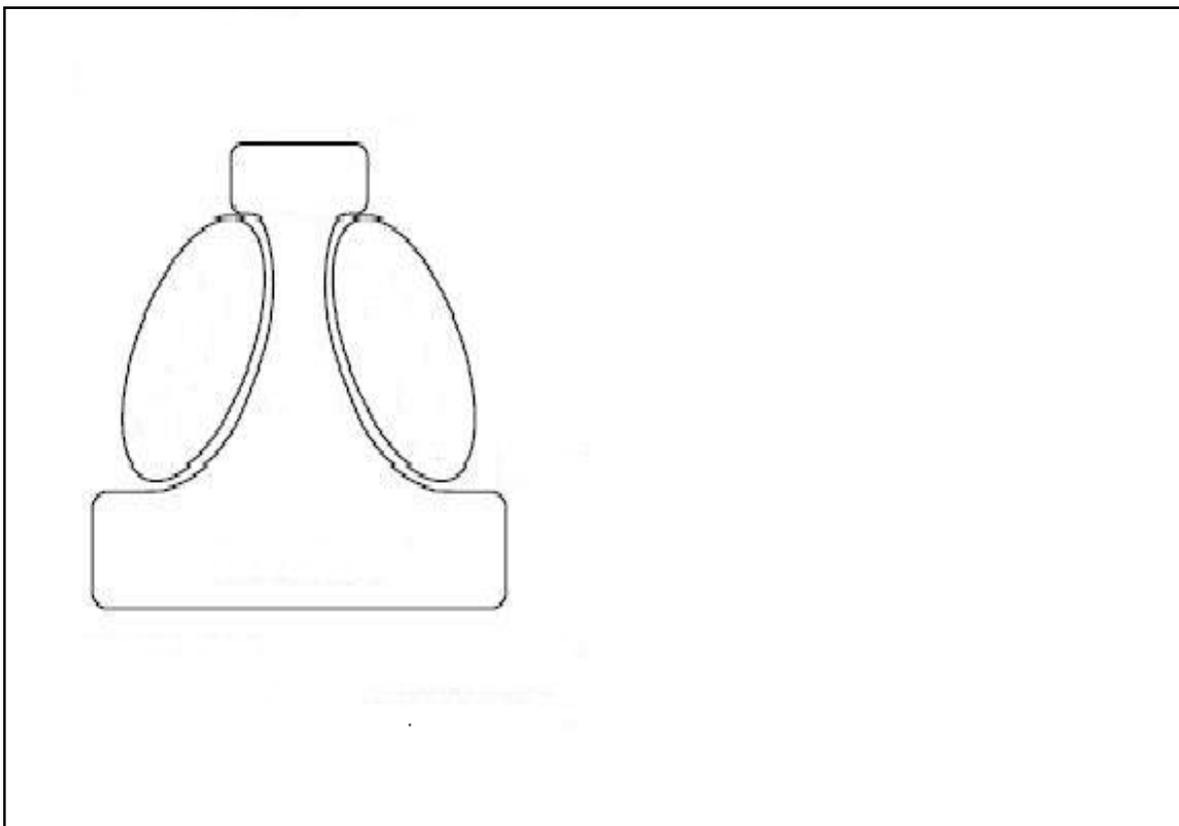
- a) *Ápice Estratégico*: Aquí ubicamos a la directora general de la organización. Designada por la Coordinación de Centros, es la persona sobre la cual recae la responsabilidad general y la encargada de dirigirla a totalidad. Es reconocida por el resto de los trabajadores en el nivel superior como autoridad única. Al exterior, es la persona encargada de establecer el vínculo entre el CENCOM y la Coordinación de Centros y Servicios.
- b) *Línea media*: Se ubican los profesores encargados de dirigir y supervisar el desarrollo de los programas de formación en la práctica diseñados para la enseñanza de los alumnos en el área de intervención psicológica, por lo tanto, son sus jefes inmediatos. Mantienen el enlace directo entre los alumnos “núcleo de operaciones” y el ápice estratégico “directora general”. En este mismo nivel se encuentra el personal administrativo que labora al interior de la organización: la secretaria, personal de intendencia y personal de vigilancia. Al igual que los profesores, mantienen contacto directo con la dirección general.
- c) *Núcleo de operaciones*: Se ubican los estudiantes de la Facultad de Psicología en los últimos semestres de la licenciatura y maestrantes. Se encuentran insertos en los diversos programas de formación en la práctica o bien, realizando servicio social o residencia de maestría. Realizan el trabajo base que da sentido a la organización, sin su participación sería imposible brindar atención terapéutica a la comunidad que requiere de servicios psicológicos en cualquiera de las modalidades establecidas: talleres, impartición de pláticas, grupos de reflexión, sesiones clínicas,

cine debates, terapias individuales, grupales y lo que de todo ello se deriva: la investigación académica como proyectos propuesta para investigaciones financiadas.

d) *Tecnoestructura*: Se ubica la Coordinación de los Centros de Servicio a la Comunidad Universitaria y al Sector Social a cargo de la Mtra. Beatriz Vázquez Romero, quien de manera conjunta con las diversas Coordinaciones de Psicología, sus encargados y la Dirección de la Facultad de Psicología, a cargo del Dr. Javier Nieto Gutiérrez, han designado el modo de operar de la organización en base a lineamientos, normas y estatutos oficialmente dispuestos por los reglamentos internos de la UNAM. Comprende además a todas aquellas personas –externas- a la organización, pero que son trabajadores de la UNAM, los cuales, han brindado capacitación tanto al director general, personal administrativo, profesores a cargo de los grupos de enseñanza, profesores y alumnos practicantes, para el *desempeño de sus funciones al interior* del CENCOM.

e) *Staff de apoyo*: Se ubican todas las unidades externas. Son otras áreas o dependencias de la propia Facultad y de la UNAM, que en caso de requerirles, asisten con personal y/o algún tipo de funciones para facilitar el trabajo de la organización. Ejemplo de ello sería el personal que proporciona servicio de vigilancia los fines de semana, el contador que recibe los ingresos y egresos destinados al CENCOM, los encargados de proveer el servicio de papelería, cafetería, entre otros.

Cuadro No.6 Partes del CENCOM – Ubicación formal trabajadores



Fuente: Zavaleta/Sept./2010. En base a Mintzberg (1988).

2.2.1 Estructura

Estructura Formal

Las partes de la organización están vinculadas por múltiples relaciones laborales establecidas entre sus miembros, aquí denominadas flujos de trabajo, información y decisión. Estos flujos le hacen funcionar a partir de la correcta distribución de tareas, es decir; de la *división de trabajo*, la cual se refleja mediante las actividades que cada una de las partes y cada uno de los trabajadores deben llevar a cabo. Diseñada por la tecnoestructura, la división del trabajo refleja los vínculos y dependencias entre tareas y trabajadores, así como también los mecanismos de control que se han de requerir para lograr su coordinación.

Todos estos elementos conforman la estructura del CENCOM y permite tener claridad sobre cuáles son las funciones por realizar, el objetivo de su realización y con ello, la relación a establecerse entre niveles jerárquicos y trabajadores de una manera formal y

reglamentada. Se vale de reglas, normas, lineamientos, manuales, estatutos y todo aquello que le conduzca a una representación sobre la división de sus procesos de trabajo. De forma gráfica, dicha representación se refleja mediante su organigrama.⁹⁰

En el CENCOM, la distribución formal de tareas y funciones en cada una de sus partes y trabajadores, nos pone de manifiesto una extrema coordinación de procedimientos, diseñado así, con el fin de alcanzar y mantener un control máximo sobre su funcionamiento mediante la realización de tareas estrictamente reglamentadas en documentos oficiales. Cabe recordar que el CENCOM es una organización que aguarda un promedio de 150 trabajadores, dimensión suficiente e inevitable, como para emplear un mecanismo de coordinación basado en la formalización y con ello su normalización.

La organización funciona bajo una estructura que ha requerido emplear reglas en todos sus procedimientos para normalizar su funcionamiento a través de la normalización de tareas, normalización de funciones y normalización de trabajadores. Se vale de documentos formalmente establecidos, como lo son los catálogos de puestos, reglamentos internos y manuales de procedimientos, para implementar un mecanismo de control. Mediante éstos, puede así reglamentar su funcionamiento, con ello las tareas y consecuentemente el desempeño y comportamiento de los trabajadores. Otro modo, sería inadmisibles para una estructura que representa las características señaladas.

Se puede afirmar que el CENCOM posee una estructura formal altamente normalizada y, que como Serrano señala, se corresponde con una estructura de naturaleza rígida, puesto que las reglas y lineamientos que especifican todo procedimiento competente a su división del trabajo, son de carácter obligatorio pues así lo evidencia la configuración de sus flujos.

De manera gráfica, se detalla la estructura de la división de tareas del CENCOM bajo la siguiente representación:⁹¹

⁹⁰ Cfr., *Organigrama del CENCOM* en el contenido Anexos (Anexo 5).

⁹¹ En los recuadros se expone de manera muy concreta la información que refiere el funcionamiento de cada área y trabajador, no obstante, existen documentos oficiales, donde se precisa a detalle cada uno de los procedimientos para llevar a cabo las labores internas. Cfr., *Manual de Procedimientos internos del Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro*, Coordinación de los Centros de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, México, D.F., s/n p. Especialmente el apartado correspondiente a procedimientos para Servicio terapéutico: proceso terapéutico, funciones administrativas, Actividades de Prevención: proceso de prevención, funciones administrativas, así como también *Actividades del Servicio Social: Formación profesional supervisada y funciones administrativas*.

Cuadro No.7: Organización Formal Estructura-Funcionamiento

<p align="center">JERARQUÍA: Directora del CENCOM Dr. Julián Mac Gregor Sánchez y Navarro. Dra. Noemí Díaz Marroquín</p>	<p align="center">APICE ESTRATÉGICO DEPARTAMENTO: Dirección General</p>
<p>FUNCIONES:⁹² Coordinación de todas las funciones que requiere el centro: académicas, administrativas, investigación, servicio y difusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovar, programar, coordinar, supervisar y monitorear el trabajo de servicio, formación, investigación y difusión que se lleva en el Centro. - Coordinar actividades dirigidas a la atención de usuarios. - Desempeñar, implementar, evaluar y dar seguimiento a programas de investigación. - Supervisar la formación de estudiantes a través de los profesores a cargo en los programas de: servicio social, formación en la práctica, coordinación de programas de servicios a la comunidad, residencias de maestría e investigación. - Desarrollar labores de difusión relativas a líneas de investigación desarrolladas en el centro. - Informar oportunamente a la coordinación de Centros sobre los avances de las actividades realizadas. 	<p>OBJETIVO: Como máximo responsable a cargo, el objetivo radica en hacer cumplir las tareas organizacionales de todos los miembros y dirigir la organización hacia el alcance de sus objetivos.</p>
<p align="center">JERARQUÍA: Secretaria Adela Gutiérrez Ramírez</p>	<p align="center">LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO: Recepción</p>
<p>FUNCIONES:⁹³ Realizar toda actividad relacionada con el trabajo de oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trámites, recepción, atención y asistencia a los miembros de la organización y a los usuarios o clientes, manejo de archivos, documentación, manejo de agenda, conocimiento de los distintos departamentos con quienes interactúa la organización, manejo de maquinaria de oficina y programas informáticos (software). 	<p>OBJETIVO: Llevar a cabo las funciones del área de recepción, para apoyar a las diversas áreas e integrantes de la organización y cubrir las tareas de su puesto.</p>
<p align="center">JERARQUÍA: Intendentes Norma Angélica Carpio Hernández Navia Cruz López Hernández Salvador Bárcenas Osorio</p>	<p align="center">LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO: Intendencia</p>
<p>FUNCIONES:⁹⁴ Apegarse a lo establecido en el reglamento de personal de intendencia de la UNAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar funciones de mantenimiento y limpieza en general, al centro comunitario. 	<p>OBJETIVO: Mantener las instalaciones del centro comunitario permanentemente en óptimas condiciones de higiene, a fin de generar un ambiente sano, seguro y agradable que contribuya a la realización de sus funciones y requerimientos.</p>

⁹² Cfr., Marcia Morales Figueroa, *Justificación y Funciones de la plaza "Director de Centro Comunitario"*, Coordinación de los Centros de Servicio a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, p. s/n.

⁹³ Cfr., Contrato Colectivo de trabajo STUNAM – UNAM, *Catálogo de puestos del personal administrativo de base y a los perfiles de puestos*, México, D.F. p. s/n.

⁹⁴ Cfr., Reglamento del personal de intendencia UNAM, Contrato Colectivo de trabajo STUNAM – UNAM, *Catálogo de puestos del personal administrativo de base y a los perfiles de puestos*, México, D.F., p. s/n.

<p>JERARQUÍA: Vigilantes Figueroa Maldonado Trinidad (nocturno) César Sánchez Sánchez (matutino) Miguel Ángel García Ramírez (vespertino) Pedro Montesinos Santiago (sábados, domingos, días festivos)</p>	<p>LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO: Vigilancia</p>
<p>FUNCIONES:⁹⁵ Apegarse a lo establecido en el reglamento del personal de vigilancia de la UNAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento de mecanismos y dispositivos para el servicio de la seguridad. - Informar de manera oportuna a su jefe inmediato de cualquier incidencia que se presente durante la jornada. - Mantener informada a la dirección sobre el desarrollo de actividades en el centro a lo largo del día, mediante escritos. 	<p>OBJETIVO: Proteger, salvaguardar y mantener la integridad física del personal, de los bienes muebles e inmuebles del CENCOM.</p>

<p>JERARQUÍA: Directivos de línea media Profesores a cargo de los programas de “Formación en la Práctica”</p> <p>Profesor de asignatura Dra. Noemí Díaz Marroquín</p> <p>Profesor de asignatura Mtra. Ma. de los Angeles Cruz Almanza</p> <p>Profesor de asignatura Lic. Roberta Flores Ángeles</p> <p>Profesor de asignatura Mtra. Valeria Rojo Lagarde</p> <p>Profesor de asignatura Lic. Lorena Parada Ampudia</p> <p>Profesor Asociado Mtra. Noemí Barragán</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Alejandra Manjarrez</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Graziella Zierold</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Carime Hagg</p>	<p>LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO: Coordinación de programas de atención a la comunidad.</p> <p>Programa a cargo: Terapia Familiar Sistémica</p> <p>Programa a cargo: Adicciones, enfoque cognitivo conductual.</p> <p>Programa a cargo: Prevención y atención de la violencia. Diseño de talleres sobre vínculo amoroso.</p> <p>Programa a cargo: Prevención y atención de la violencia. Grupos de reflexión en mujeres.</p> <p>Programa a cargo: Promoción de la salud. Aprendizaje integral y conciencia corporal</p> <p>Programa a cargo: Enfoque cognitivo conductual. Terapia conductual infantil.</p> <p>Programa a cargo: Enfoque Gestalt.</p> <p>Programa a cargo: Promoción de la salud. Hábitos alimenticios.</p> <p>Programa a cargo: Problemas escolares. Promoción de la lecto-escritura</p>
<p>FUNCIONES:⁹⁶ Presentación, desarrollo, implementación, supervisión y evaluación de un programa de entrenamiento que se apegue a los lineamientos de trabajo establecidos en la coordinación de los Centros de servicios a la comunidad universitaria.</p>	<p>OBJETIVO: Formación, entrenamiento y supervisión de estudiantes de nivel licenciatura en la práctica de talleres, actividades terapéuticas y sesiones clínicas, enfocados al tratamiento de problemáticas psicosociales específicas de la zona, que</p>

⁹⁵ Cfr., Reglamento del personal de vigilancia UNAM, Mayo 2006, pp.1-5. Cfr., Contrato Colectivo de trabajo STUNAM – UNAM, *Catálogo de puestos del personal administrativo de base y a los perfiles de puestos*, México, D.F., p. s/n,

⁹⁶ Cfr., *Lineamientos Internos del Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro*, UNAM, Facultad de Psicología, Coordinación de Centros de Servicios a la comunidad Universitaria y al Sector Social pp.2-3, 5-6. Cfr., *Lineamientos de registro al programa de formación profesional supervisada en centros y programas de servicio a la comunidad v-2009* UNAM, Facultad de Psicología, Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, pp. 1-2. Cfr., *Estatuto General de la UNAM*. UNAM /DGAE.

<ul style="list-style-type: none"> - Mantener comunicación constante con la jefatura sobre el desarrollo del programa. - Presentarse y presentar al personal que integre su equipo de trabajo en sesiones clínicas para la valoración del avance de proyecto frente a la dirección. - Entrega de reportes de actividades realizadas a la jefatura del centro y a la Coordinación de Centros de Servicio. - Regir su actividad profesional de acuerdo a los Lineamientos internos del Centro Comunitario "Dr. Julián Mac Gregor Sánchez y Navarro", al Código ético del Psicólogo y al Estatuto General de la UNAM. 	<p>permitan brindar un servicio social a la comunidad.</p>
<p style="text-align: center;">JERARQUÍA: Terapeutas-Profesores</p> <p>Profesor Asociado Mtra. Noemí Barragán</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Alejandra Manjarrez</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Graziella Zerold</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Carime Hagg</p> <p>Ayudante de profesor (adjunto) Héctor Alfaro</p> <p style="text-align: center;">JERARQUÍA Terapeutas- Alumnos de formación en la práctica (Esta jerarquía no se considera dentro del organigrama, sin embargo la dirección si la contempla en los documentos oficiales)</p>	<p style="text-align: center;">LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO: Coordinación de programas de atención a la comunidad.</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico e Impartición de taller: Escuela para padres. Técnicas de estudio.</p> <p style="text-align: center;">NÚCLEO DE OPERACIONES DEPARTAMENTO: Coordinación de programas de atención a la comunidad.</p>
<p>FUNCIONES⁹⁷ Proporcionar atención terapéutica psicológica a los usuarios en estricto apego a las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apegarse a los Lineamientos internos del Centro Comunitario en lo que se refiere al apartado 1.1 Actividad terapéutica, responsabilidades de los terapeutas. - Informar al paciente acerca del proceso terapéutico al que será sometido. - Establecer un compromiso de trabajo con el paciente a efecto de concluir el proceso de la terapia. - Llevar a cabo la terapia dentro de las instalaciones del centro comunitario y no trasladar la investigación a consultorio privado. - Recabar las cuotas de recuperación, llevar un 	<p>OBJETIVO: Contribuir a la resolución de problemas de índole psicosocial de la comunidad bajo los enfoques: humanista, psicodinámico, gestalt, cognitivo-conductual y sistémico. Adquirir los conocimientos teórico-prácticos necesarios para su formación profesional.</p>

⁹⁷ Cfr., *Lineamientos internos del centro comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro*, pp. 2-3, 5-6, UNAM, Facultad de Psicología, Coordinación de Centros de Servicios a la comunidad Universitaria y al Sector Social. Cfr., *Lineamientos de registro al programa de formación profesional supervisada en centros y programas de servicio a la comunidad v-2009* pp. 1-2, UNAM, Facultad de Psicología, Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social. Cfr., *Sociedad Mexicana de Psicología, Código Ético del Psicólogo*, Trillas, México, 118 pp.

<p>control de las mismas y depositarlas en la caja fuerte correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigirse con respeto y profesionalismo hacia los pacientes. - Cuando exista alguna duda dirigirse con el jefe inmediato. - Hacer buen uso de las instalaciones, material y equipo. - Notificar a la dirección sobre cualquier conducta que cause irregularidades. - Dirigirse a los miembros de la organización con una actitud de respeto y tolerancia. - Regir su actividad profesional conforme al Estatuto General de la UNAM y apegarse en todo momento al Código ético del psicólogo. - Presentar un reporte al profesor a cargo sobre la investigación que el terapeuta lleve a cabo con cada paciente. - Acreditar la práctica con las debidas especificaciones que cada profesor asigne para el respectivo programa de formación. 	
---	--

Estructura Informal

Pese al excesivo grado de formalización y normalización que posee la estructura formal, le hace presencia una estructura de tipo informal. Se manifiesta a través de las múltiples relaciones no oficiales, no estipuladas y no autorizadas que emergen de la dinámica organizacional diaria.

Es así como los trabajadores del CENCOM se han organizado bajo un modelo no planeado para funcionar. Sus funciones y actividades diarias, originales a los patrones formales, se han visto contagiadas por una serie de dinámicas espontáneas que varían el orden de lo ya establecido. A continuación se presenta un recuadro que detalla las relaciones y tareas organizacionales a nivel informal. Podrá apreciarse que es el mismo que se empleó a nivel estructura formal. La intención, es detectar las variaciones de puestos y funciones, que aunque mínimas, salen a la luz en toda estructura organizacional y que se representan a partir de la visión particular de cada trabajador. En el recuadro hacen presencia relaciones informales que, según el caso, favorece o entorpece el desarrollo de las tareas formales. Siendo así, algunos trabajadores desempeñan más y otros menos tareas, incluso fuera de las actividades correspondientes a sus puestos.

Cuadro No. 8: Organización Informal Estructura-Funcionamiento

<p align="center">JERARQUÍA: Directora del Centro Comunitario “Dr. Julián Mac Gregor Sánchez y Navarro”. Dra. Noemí Díaz Marroquín</p>	<p align="center">APICE ESTRATÉGICO DEPARTAMENTO: Jefatura</p>
<p>FUNCIONES: Innovar con programas de trabajo en diferentes áreas de la psicología aplicables a los diversos proyectos del centro, implementarlos y darles seguimiento a fin de cubrir con las necesidades de los profesores y alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigilar, evaluar, coordinar, dirigir, controlar y asignar funciones a todos los niveles jerárquicos de la organización. - Mantener un contacto constante con la Coordinación de los Centros de Servicio a la Comunidad, con la Facultad de Psicología y con el resto de los Centros que conforman la Coordinación, para estructurar un puente de comunicación entre éstas y el CENCOM. - Facilitar y apoyar el trabajo de los miembros de la organización. - Asumir cualquier responsabilidad que no se cubra por parte del trabajador indicado. - Mantener y procurar buenas relaciones laborales entre los miembros - Resolver los obstáculos de índole práctico y personal que afecten el fin del centro. 	<p>OBJETIVO: Hacer cumplir los objetivos del centro comunitario a través de la correcta dirección de todas las áreas, trabajadores y supervisión de tareas y funciones.</p>
<p align="center">JERARQUÍA: Secretaria Adela Gutiérrez Ramírez El puesto que especifica su contrato es bajo el nombramiento de <i>Bibliotecaria</i></p>	<p align="center">NÚCLEO DE OPERACIONES DEPARTAMENTO: Recepción (auxiliar administrativo)</p>
<p>FUNCIONES: Desempeñar toda función que se relacione como auxiliar administrativo. Se llevan a cabo a partir de las necesidades que presenta día a día la organización, ya que desconoce las funciones formalmente establecidas por desempeñar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización de espacios, archivar, elaboración de base de datos, recepción, listas de espera, manejo de almacén, atención a usuarios, citar a los pacientes, elaboración de carteles, propaganda, etcétera. - Asistencia a todos los miembros de la organización para facilitar sus actividades apoyando cuando se requiera. (desde la dirección hasta inclusive la vigilancia). - Dirigirse al superior inmediato en cargo (dirección) ante cualquier duda o aclaración de sus funciones. 	<p>OBJETIVO: Satisfacer y dar solución a las necesidades de la organización mediante sus tareas como auxiliar administrativo.</p>
<p align="center">JERARQUÍA: Intendentes Navia Cruz López Hernández *Salvador Bárcenas Osório</p>	<p align="center">NÚCLEO DE OPERACIONES DEPARTAMENTO: Intendencia *Se asume como auxiliar administrativo, no como intendente</p>
<p>FUNCIONES: Realizar labores de limpieza y mantenimiento al CENCOM, así como brindar apoyo a la dirección ante cualquier actividad encomendada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentarse en el horario y días establecidos para el cumplimiento de labores. - Hacer uso de uniforme y responder a los procedimientos y lineamientos indicados para la labor de limpieza. 	<p>OBJETIVO: Cumplir con la labor de limpieza y cuidado en general de los espacios físicos del CENCOM, para lograr un ambiente confortable, limpio y seguro para los miembros y usuarios de la organización.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Dirigirse con respeto y cordialidad a los miembros de la organización, así como notificar cualquier situación de carácter personal o laboral al jefe inmediato (dirección). - <i>* En el caso de Salvador Bárcenas Osorio, se asume al interior de la organización como auxiliar administrativo, tiene funciones extra a las de intendencia, apoya directamente a la dirección en todo tipo de actividades: copias, mensajería, etc.</i> 	
---	--

JERARQUÍA: Vigilante (s) Figueroa Maldonado Trinidad (nocturno) César Sánchez Sánchez (matutino) Miguel Ángel García Ramírez (vespertino) Pedro Montesinos (fines de semana y días festivos)	NÚCLEO DE OPERACIONES DEPARTAMENTO: Vigilancia
FUNCIONES: Vigilar el buen uso de las instalaciones del centro comunitario, así como mantener el orden social al interior del mismo. <ul style="list-style-type: none"> - Abrir la puerta del centro, recibir a los usuarios con buen trato, informar al terapeuta que su paciente lo espera, brindar información al usuario sobre talleres y/o actividades. - Apoyar en labores administrativas. - Dirigirse con el superior inmediato a cargo (Dirección) ante cualquier situación o incidentes. - Dirigirse con respeto a los miembros de la organización y a los usuarios. 	OBJETIVO: Proteger la integridad física de los miembros de la organización y de los usuarios, así como vigilar el buen uso de las instalaciones.

JERARQUÍA: Profesores Responsables del programa “Formación en la Práctica”	LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO Coordinación de programas de atención a la comunidad. Formación en la práctica
Profesor de asignatura / Dirección Dra. Noemí Díaz Marroquín Profesor de asignatura Lic. Ma. de los Ángeles Cruz Almanza Profesor de asignatura Lic. Roberta Flores Ángeles Profesor de asignatura Mtra. Valeria Rojo Lagarde Profesor de asignatura Lic. Lorena Parada Ampudia Profesor Asociado Mtra. Noemí Barragán Técnico académico asociado Lic. Alejandra Manjarrez Técnico académico asociado Lic. Graziella Zerold Técnico académico asociado Lic. Carime Hagg	Programa a cargo: Terapia Familiar Sistémica Programa a cargo: Adicciones, enfoque cognitivo conductual. Programa a cargo: Prevención y atención de la violencia. Diseño de talleres sobre vínculo amoroso. Programa a cargo: Prevención y atención de la violencia. Grupos de reflexión en mujeres. Programa a cargo: Promoción de la salud. Aprendizaje integral y conciencia corporal Programa a cargo: Enfoque cognitivo conductual. Terapia conductual infantil. Programa a cargo: Enfoque Gestalt. Programa a cargo: Promoción de la salud. Hábitos alimenticios. Programa a cargo: Problemas escolares. Promoción de la lectoescritura
FUNCIONES: Asumir la responsabilidad del proyecto a desarrollar dentro del programa de “Formación en la práctica” en apego al cumplimiento de los objetivos que requiere el modelo de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Mantener relación de comunicación, apoyo y supervisión al desempeño de los alumnos en 	OBJETIVO: Entrenar a los alumnos dentro del programa de formación en la práctica, para que adquieran habilidades y conocimientos mediante la capacitación y modelamiento como métodos de formación. Estos programas traducen la teoría a una experiencia “práctica”.

<p>formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos de evaluación que permitan calificar al alumno en su desempeño al interior del centro comunitario. - Presentarse a reuniones académicas convocadas por la jefatura. - Conducirse con los alumnos bajo términos profesionales de respeto y cordialidad. - Dirigirse con respeto a todos los miembros de la organización y a los usuarios, en caso de algún incidente tratar con el jefe inmediato (dirección). 	
<p style="text-align: center;">JERARQUÍA: Terapeutas (PROFESORES)</p> <p>Profesor Asociado Mtra. Noemí Barragán</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Alejandra Manjarrez</p> <p>Técnico académico asociado Lic. Graziella Zerold</p> <p>Técnico académico asociado Carime Hagg</p> <p>Ayudante de profesor (adjunto) Héctor Alfaro</p> <p style="text-align: center;">JERARQUÍA Terapeutas- Alumnos de formación en la práctica</p>	<p style="text-align: center;">LÍNEA MEDIA DEPARTAMENTO:</p> <p>Coordinación de programas de atención a la comunidad.</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico</p> <p>Servicio Terapéutico e Impartición de taller: <i>Escuela para padres. Técnicas de estudio.</i></p> <p style="text-align: center;">NÚCLEO DE OPERACIONES DEPARTAMENTO:</p> <p>Coordinación de programas de atención a la comunidad.</p>
<p>FUNCIONES: Brindar servicio terapéutico psicológico al usuario del CENCOM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de los profesores: Atender al paciente que les ha sido asignado a partir del tipo de servicio que este requiera. - En el caso de los alumnos: Elegir al paciente de la libreta de espera, a consideración del problema que se desee estudiar. - Crear el expediente clínico del paciente. - Recabar la cuota de recuperación y seguir el procedimiento para su entrega. - Apegarse a los lineamientos internos del CENCOM en lo que se refiere al apartado 1.1 Actividad terapéutica, responsabilidades de los terapeutas. 	<p>OBJETIVO: Atender a todo usuario que solicite el servicio terapéutico al CENCOM.</p>

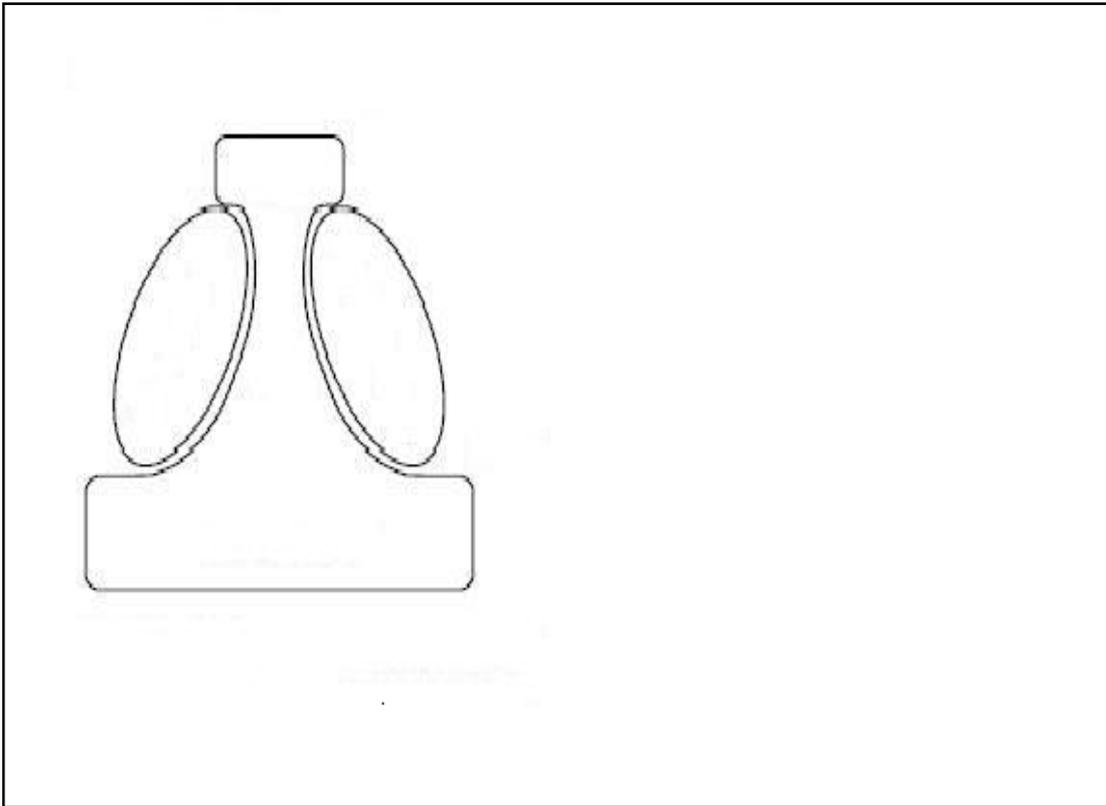
Relación entre ambas estructuras.

Al analizar los cuadros, se observa como las tareas, funciones y relaciones de interacción no quedan sujetas a las especificaciones de la estructura formal. De manera informal, sus trabajadores llevan a cabo diferentes tareas, funciones e interacciones. Sin embargo, insisten en recurrir a la normatividad que se ha impuesto desde el proceso de formalización y normatividad. Ello se debe al constante reforzamiento que la máxima autoridad a cargo del CENCOM, la directora general, hace sobre las mismas. Sobre todo,

busca la máxima formalización de funciones y con ello del comportamiento, dando por hecho que a través de éste, el CENCOM funcionara “sin falla aparente”. La organización se asume como funcional porque cada uno de los miembros conoce o da por entendido sus obligaciones laborales, funciones y relaciones por establecer entre trabajadores. Como señala Mintzberg, una organización totalmente formalizada, refiere una mayor precisión y con ello la disminución de probabilidad de cometer algún error.

Haciendo una comparación entre la estructura formalmente establecida y la informal o no planeada, podemos encontrar que el CENCOM es una organización de estructura rígida y mecanizada porque los elementos que la conforman no son de carácter optativo. Son de carácter obligatorio e implican que todo procedimiento para la realización del trabajo se apegue a las disposiciones establecidas por la autoridad formal, donde se respeten además, las posiciones jerárquicas y relaciones entre trabajadores que la formalidad enmarca. El ejemplo más claro se observa en las jerarquías, trabajadores administrativos que a nivel formal ocupaban un lugar en la línea media, son sometidos por el ápice estratégico a ocupar el nivel de operarios en el nivel más bajo de la organización.

Cuadro No.9 Partes del CENCOM – Ubicación informal trabajadores



Fuente: Zavaleta/Sept./2010. En base a Mintzberg (1988).

En el CENCOM, la dirección general ubicada en el ápice estratégico, dirige y controla desde esa posición al resto de las partes y quienes las conforman. Los empleados de línea media -directivos medios-, se entienden con la dirección, bajo el único fin de atender las disposiciones que ésta emita para los empleados del núcleo de operaciones.

Los directivos medios son el único enlace entre la directora general y el resto de los trabajadores. Por lo tanto se ejerce un flujo de autoridad formal, que desciende desde el ápice estratégico, atraviesa la línea media y concluye en el núcleo de operaciones, sin ser de otro modo posible, con lo cual se torna aún más rígido el funcionamiento de la estructura organizacional. A consecuencia de una formalización excesiva del comportamiento, el CENCOM se manifiesta como una organización burocrática.

Según las características hasta ahora señaladas sobre el funcionamiento del CENCOM, la organización revela características correspondientes a una estructura

burocrática maquinal, en la que elementos clave como la especialización, la normalización y la formalización, empapan sus actividades laborales.

A partir de la revisión a los cuadros presentados (7 y 8) se puede advertir que para funcionar, el CENCOM requiere realizar tareas, que aunque sencillas e incluso rutinarias, se basan en la especialización con una clara distinción entre las líneas de poder de autoridad formal y la conformación de grandes unidades de operarios. Cada parte de la organización sabe lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer. Así mismo, cada miembro perteneciente a cada área, conoce cómo es que su trabajo incide en el funcionamiento de la organización. Para ello, nuevamente se recurre a la normalización de procesos autorizada por el poder de autoridad formal.

Es importante recordar que el CENCOM opera bajo lineamientos previamente establecidos. La tecnoestructura se ha encargado de ello, para lo cual ha dispuesto nombrar a una persona a cargo de la vigilancia y cumplimiento de lo establecido. Existe un control externo sumamente importante, característica que reafirma que la organización se instituye bajo un modelo burocrático. El control es ejercido por la Facultad de Psicología y por la Coordinación de los Centros de Servicio a la Comunidad Universitaria y que pretenderá controlar todo lo que ocurra al interior de la organización.

Luego entonces, todo el trabajo es dirigido, operado y controlado por una sola de sus áreas, la Dirección General. Área conformada por una sola persona, que centraliza y formaliza aún más el control impuesto desde fuera, impidiendo al interior de la organización la delegación de poder en otras más. Es en la directora general donde se concentran los flujos de autoridad, información y decisión, emitiéndolos en sentido descendente y nunca en sentido inverso. En conjunto, estos flujos formales denotan cómo el trabajo realizado por el personal administrativo, no puede ni debe llevarse a cabo por ningún otro trabajador, así como tampoco, el trabajo de los académicos o el trabajo de los estudiantes, puede ser sustituido por algún otro miembro. Hacerlo así, implicaría no apegarse a lo formalmente establecido, se generaría un “desorden” y pondría en riesgo la “idealidad” de funcionamiento organizacional que como Weber afirma, el modelo burocrático persigue. Es burocrático, porque se desempeñan “tareas oficiales” limitadas por reglas de autoridad superior, bajo formas regulares y establecidas que aseguren la continuidad de su cumplimiento.

No hay que olvidar que el CENCOM es una organización pública, razón por la cual el control externo se agudiza aún más. Al ser de carácter público, todas las acciones que realiza, quedan expuestas ante la mirada de muchas personas: usuarios, público en general, otras dependencias, etcétera. Consecuentemente, se hace necesaria una acentuada reglamentación, la cual conduce a la normalización, formalización y con ello burocratización; para demostrar a los otros que todo lo que se haga parezca justo, pues su funcionamiento se alinea a parámetros de funcionamiento que nadie puede rebasar.

Así también, funciona bajo un modelo burocrático porque es la continuación de modelo que su entorno le ha impuesto. Al ser dependiente de la Facultad de Psicología de la UNAM, pretende una continuidad de prototipo porque durante muchos años a ésta le ha sido funcional trabajar bajo este esquema organizativo, es decir; se mantiene “controlada” y “estable” porque ya tiene comprobada las determinaciones a seguir para darle continuidad a la reproducción de modelo..

En suma, el CENCOM posee una estructura pública, burocrática, maquina y rígida de las siguientes características⁹⁸:

- Normalización y reglamentación de las “tareas oficiales”.
- Racionalidad e impersonalidad entre sus miembros.
- Flujos de trabajo, información y decisión verticales y descendentes.
- Centralización de poder e información.
- Líneas jerárquicas, grupos y áreas claramente definidas.
- Tareas rutinarias y continuas.
- Sistema técnico que busca la especialización de tareas.
- Máxima eficiencia en la organización y sus empleados.
- Sistema organizacional controlado y estable.

Una vez detalladas las características estructurales de la organización, procedemos a describir la comunicación en su interior y cómo se ve afectada por el marco de referencia estructural.

⁹⁸ Los elementos considerados para el análisis de la estructura tanto a nivel formal como informal fueron: políticas y procedimientos, normas, marco normativo, estructura de poder, jerarquías, organigrama, formas de operación y documentos oficiales.

2.2.2 Las Relaciones personales

La estructura rígida del CENCOM resulta determinante en el desarrollo de sus flujos de comunicación y relaciones personales de sus miembros. Una estructura burocrática que intenta controlar a su máxima expresión todo lo que le acontece, de igual modo buscará controlar los niveles de comunicación e interacción entre sus miembros. De acuerdo a nuestra hipótesis, lo hará con el fin de hacer prevalecer el modelo instituido para su funcionamiento, manteniendo así la “estabilidad” en todas sus partes.

Es así como el CENCOM presenta un flujo de comunicación *formal* que desciende desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, apegado a los caminos que establecen las jerarquías y posiciones en el organigrama, la dirección general transmite información a los niveles más inferiores de la organización a través de los directivos de la línea intermedia.

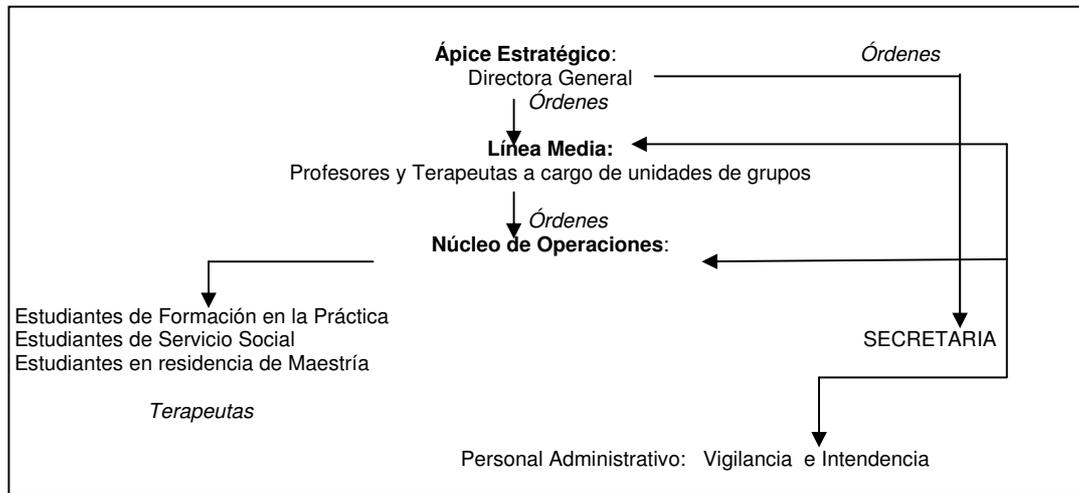
Resultado de este proceso, se lleva a cabo una transmisión rígida de información. Desciende desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo sin posibilidad de retroalimentación entre estas dos partes que le son medulares a la organización, siendo su intermediario un grupo de directivos que funcionan como portavoces de información de la dirección y no así de los trabajadores ubicados en el núcleo de operaciones.

Centrémonos entonces en la información que transmite la dirección del CENCOM. Esta área trabaja fiel a la estructura formal y rígida, que determinada por la tecnoestructura, se basa en los documentos oficiales para la realización de las tareas organizacionales. Luego entonces, la directora general da por sentado que todos los integrantes del CENCOM saben lo que tienen que hacer: funciones, objetivos, relaciones entre trabajadores y/o toda situación relacionada con sus correspondientes tareas.

Considera además que no hay necesidad de intercambiar información con otra área que no sea la línea intermedia puesto que estos trabajadores están a cargo de otros más y con ello se simplifica su labor de supervisión. La mayoría de las veces, recurre únicamente a la secretaria para comunicarle cierta información que requiere ser dispersada a todo el personal, siendo ella la encargada de emitirla a través de oficios o memorándum.

De manera gráfica, las relaciones verticales se representan en la estructura jerárquica del siguiente modo:

Cuadro No.10 Dirección de los flujos de información del CENCOM



Fuente: Zavaleta/Sept./2010. En base a datos obtenidos del diagnóstico.

Puede apreciarse como la transmisión de información desciende desde el ápice estratégico (punto nodal del CENCOM y que le resulta vital para su funcionamiento y direccionamiento de sus objetivos) a través de órdenes y disposiciones hacia los niveles más inferiores. Luego entonces, los mensajes y contenido informativo, se relacionan estrictamente con cuestiones correspondientes al funcionamiento y desempeño organizacional.

El resto de los empleados (núcleo de operaciones), se enteran de las órdenes superiores a través de dos vías:

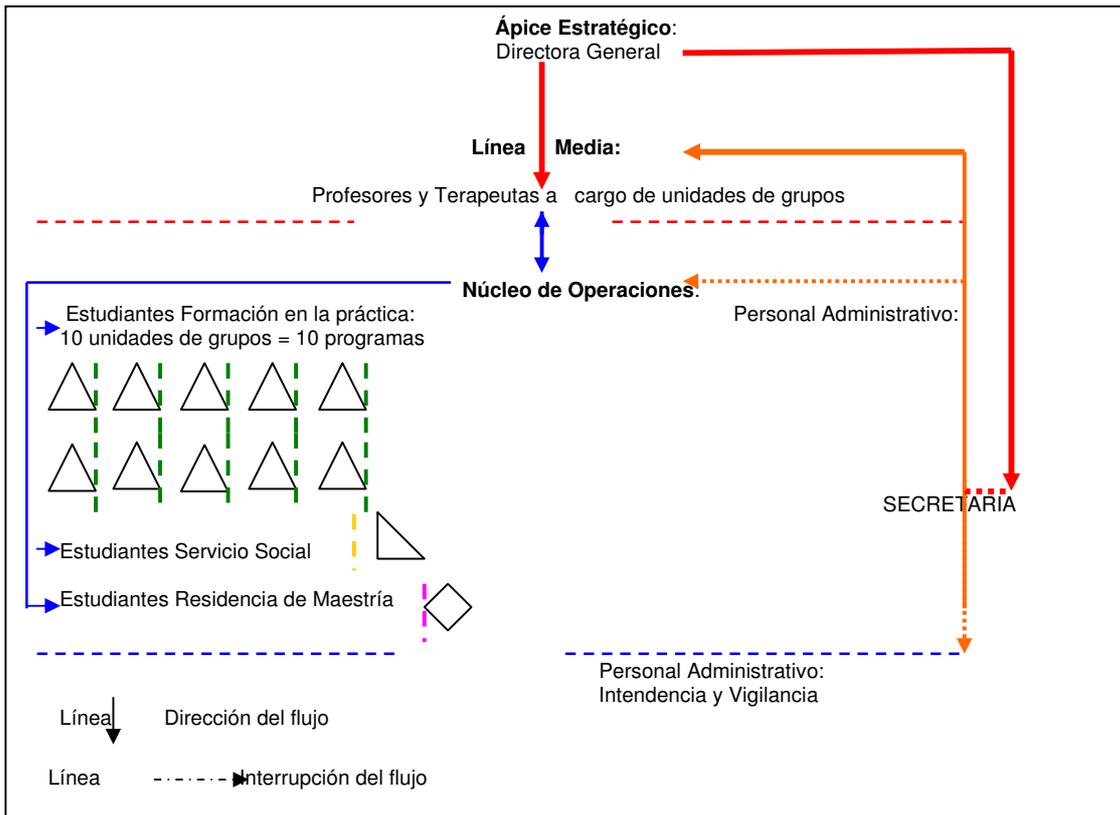
1.- La línea media, que está encargada de las unidades de grupos formadas por estudiantes o que es lo mismo que -terapeutas- y,

2.- La secretaria, quien mediante medios de comunicación rígidos da a conocer las disposiciones superiores al resto de la organización

Como resultante, las dinámicas de interacción que resultan entre la directora general (*ápice estratégico*), los estudiantes y el personal administrativo (*núcleo de operaciones*), son mediadas por los directivos que conforman la línea media, obstaculizando así, un flujo de comunicación entre estos dos niveles de la organización. La *formalidad estructural* permea los procesos de comunicación, haciendo de la comunicación

formal, la única vía entre estas áreas para establecer una transmisión de información de tipo unidireccional.

Cuadro No.11 Dirección de los flujos de interacción entre las áreas del CENCOM



Fuente: Zavaleta/Sept./2010. En base a datos obtenidos del diagnóstico.

Cuadro No.12 Relación de los flujos de interacción entre los miembros del CENCOM

Área de la Organización	Miembro(s) que la conforman		Áreas con las que mantiene Interacción
Ápice Estratégico	Directora General		Línea Media: Académicos Núcleo de Operaciones : Secretaria y ocasionalmente vigilancia e intendencia
Línea Media	Personal Académico		Ápice Estratégico: Dirección General. Núcleo de operaciones: Estudiantes (3 niveles) y Administrativo: Secretaria
Núcleo de Operaciones	Estudiantes	Formación en la Práctica	Línea Media: Académicos Núcleo de operaciones: Secretaria y Miembros de su unidad
		Servicio Social	Línea Media: Académicos Núcleo de operaciones: Secretaria y Miembros de su unidad
		Residencia de Maestría	Línea Media: Académicos Núcleo de operaciones: Secretaria y Miembros de su unidad
	Personal Administrativo	Secretaria	Ápice Estratégico: Dirección General Línea Media: Académicos Núcleo de operaciones: Estudiantes y Personal Administrativo
		Intendencia	Núcleo de operaciones: Administrativo y secretaria Dirección Gral. (ocasionalmente)
		Vigilancia	Núcleo de operaciones: Administrativo y secretaria Dirección Gral. (ocasionalmente)

Fuente: Zavaleta/Sept./2010. En base a datos obtenidos del diagnóstico.

A través del esquema y cuadro presentados (10-12), se pueden interpretar cuáles son las líneas de correspondencia que sigue la comunicación entre las áreas y miembros al interior del CENCOM. Resulta relevante ubicar al núcleo de operaciones a cargo de la secretaria, siendo ésta quien presenta una mayor interacción hacia todos los niveles de la organización. No es una persona que haya logrado obtener cierto poder de autoridad, por el contrario, ocurre así, porque el ápice estratégico le asigna la tarea de transmitir información –previamente diseñada- a las otras áreas de la organización y con ello evitar interacción con otras más y que esto le genere un mayor número de responsabilidades. Mediante esta dinámica, la dirección deja en claro que es la autoridad superior y única calificada para emitir órdenes, así como también, que el resto de la organización queda supeditada bajo el rol de inferiores para acatarlas.

Como ya dijimos, una estructura burocrática y de características como las que presenta el CENCOM, prefiere ignorar los problemas en vez de resolverlos. Es más fácil para la dirección general omitirlos, ya que pese a poseerlos, la organización funciona en torno a sus objetivos. En cambio prefiere que todo obstáculo que pueda llegar a surgir, –en

este caso originado a falta de una *comunicación -interacción-*, quede atrapado en su lugar de origen y evitar así una distorsión del funcionamiento originalmente planeado. En consecuencia los flujos de comunicación se ven seriamente obstruidos por la falta de interacción, generando una falta de entendimiento y coherencia, pero sobre todo, el incumplimiento del proceso de comunicación sí, y con ello la impersonalidad de las relaciones entre sus miembros.

Por añadidura, podemos afirmar que la *estructura* organizacional del CENCOM influye en las *relaciones personales* de sus miembros, es decir; en sus procesos de *interacción*. Se ven afectados por la presencia de obstáculos de tipo comunicativo, que impiden una transición natural en sus flujos de comunicación. Luego entonces, para conocer la interacción de sus miembros, se debe precisar el análisis del resto de nuestros indicadores, los cuales se encuentran representados por: el *elemento lenguaje simbólico* y *elemento medios de comunicación*. Se espera que el análisis de los anteriores, sirva para elaborar una propuesta de gestión para equilibrar los flujos de comunicación al interior del CENCOM.

2.2.3 Elemento lenguaje simbólico⁹⁹

Los elementos simbólicos corresponden al indicador *lenguaje simbólico*. A continuación se presenta un recuadro en el cual se detallan las características de aquellos con los que cuenta el CENCOM. Podrá apreciarse que son mínimos, poco conocidos o nada compartidos por los miembros de la organización. La suma de éstos, le otorgan a la organización un entorno particular que incide en las formas de trabajo de sus miembros. Siendo así, es posible afirmar que la organización posee una cultura débil, puesto que al carecer de estos elementos vitales, se limitan las posibilidades de compartir significados comunes que fortalezcan los procesos de interacción entre sus miembros.

⁹⁹ Cfr., Elementos simbólicos en Anexos (Anexo 6).

Cuadro No.13 Descripción del lenguaje simbólico

Elementos Simbólicos	Objetivo específico en el Centro Comunitario:
<i>Misión</i>	Se dirige hacia la concreción de la profesionalización de los estudiantes en la práctica terapéutica así como también hacia la asistencia y servicio comunitario en atención a problemáticas psicosociales.
<i>Visión</i>	No cuenta con ella.
<i>Estrategias</i>	No cuenta con ellas.
<i>Objetivos:</i>	Cuenta con dos objetivos, ambos basados en la misión organizacional, enuncian los alcances y logros que el CENCOM pretende alcanzar para lograr su funcionamiento, la profesionalización de los estudiantes y el servicio comunitario.
<i>Políticas</i>	No cuenta con ellas.
<i>Prioridades</i>	No cuenta con ellas.
<i>Símbolos Visuales y no visuales</i>	Únicamente cuenta con un logotipo, el cual se han diseñado con el fin de identificar y representar al CENCOM como una organización pública, perteneciente a una institución educativa y como prestadora de servicios psicológicos. Carece de slogan, frases, otro tipo de logos.
<i>Mitología</i>	Versa en torno al nacimiento del CENCOM, su fundador, historia, la colonia y sus acontecimientos más importantes. Sirve como marco de referencia para los estudiantes y académicos que ingresan por primera vez al CENCOM.
<i>Ritos</i>	A nivel macro, únicamente se hacen presentes ritos de iniciación o bienvenida a nuevas generaciones de alumnos o académicos. A nivel grupal, cada uno de éstos lleva a cabo dinámicas de integración o motivación, pero que el resto de los grupos o áreas desconocen. No se llevan a cabo ritos de desempeño, refuerzo, celebraciones, reducción de conflictos, entre otros.
<i>Héroes</i>	El único héroe identificable hace alusión al fundador del CENCOM, el Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro. Les resulta representativo a los trabajadores y lo distinguen como pionero y fundador de la organización.
<i>Ideas</i>	Las ideas que prevalecen se enfocan al sistema de trabajo. Por un lado, la presencia de trabajadores sindicalizados que se consideran intocables pero al mismo tiempo, poco tomados en cuenta por la dirección general. Por el otro, estudiantes que en su papel de terapeutas olvidan su puesto en la organización como estudiantes, motivo que les genera ideas poco cordiales tanto con el personal del CENCOM como con los usuarios. Una dirección bajo la idea de ser la única rectora de lo que en la organización acontece, pero poco ocupada de ésta. En suma, la idea principal que rige a la organización es: trabajar al día, pese a la presencia de la poca empatía entre los grupos y miembros.
<i>Valores</i>	No cuenta con ellos
<i>Creencias</i>	La principal gira en torno a la dirección general. La mayoría de los miembros en la organización, cree que la directora general ocupa un puesto gracias a recomendaciones y que a esto obedece que no esté capacitada para desempeñar su función. Se cree además, que hay ciertos favoritismos o preferencias para algunos miembros.

Fuente: Zavaleta/Sept./2010.

2.2.4 Medios de comunicación

Los medios de comunicación que posee el CENCOM son dispuestos y controlados por el ápice estratégico. A su parecer considera que los empleados sólo deben informarse de lo necesario. Para ello, transmite información en medios de comunicación rígidos porque impiden una retroalimentación de la información. Además son mínimos y resultan de poco acceso para todos los trabajadores, consecuentemente, la información no se comparte y se crea incertidumbre respecto a los acontecimientos en la organización.

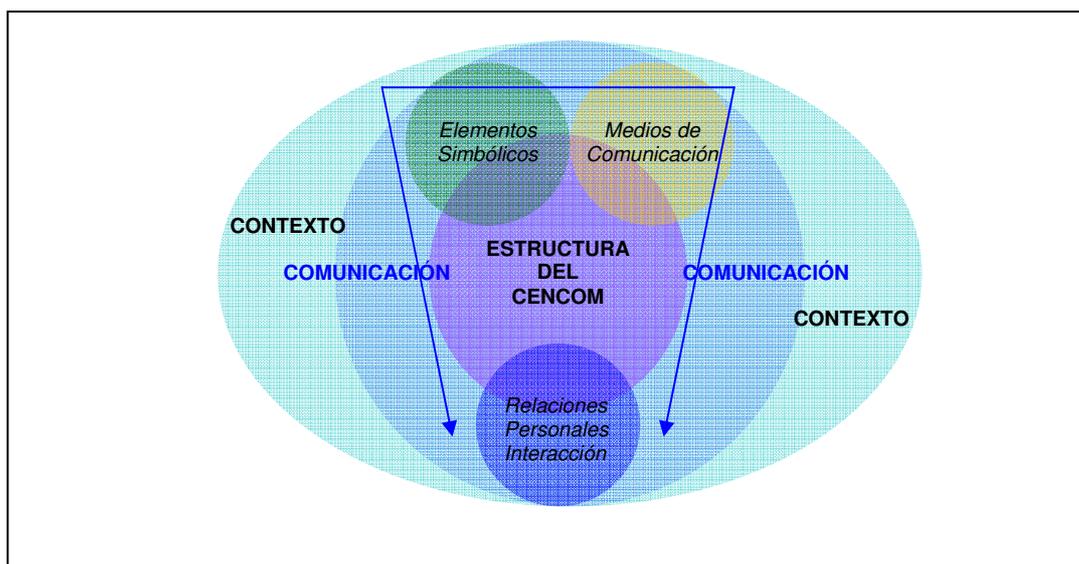
Cuadro No.14 Descripción medios de comunicación

Medios de Comunicación:	Objetivo específico en el Centro Comunitario:
<i>Medios impresos:</i>	Centralizados en la dirección, empleados para notificar a los trabajadores las órdenes y disposiciones oficiales. Se vale del memorándum, comunicados oficiales, circulares, avisos y oficios. También para uso interno y externo, se emplean carteles informativos y el pizarrón de avisos.
<i>Medios electrónicos:</i>	Se emplea el Internet y correo electrónico. Son pocos los empleados que tienen acceso a un equipo de cómputo en el CENCOM, aún así, quienes lo emplean, sólo reciben notificaciones que manda la secretaria previamente dispuestas y aprobadas por la dirección general.
<i>Otros Medios:</i>	<i>El teléfono:</i> Sólo la dirección y secretaria tienen acceso a éste. En caso de que algún otro miembro requiera su uso, debe solicitarlo a la secretaria y sólo en condición de emergencia. <i>Buzón de quejas y sugerencias:</i> Colocado frente a la secretaria, nadie hace uso de él.

Fuente: Zavaleta/Sept./2010.

A manera de esquema la relación de la organización con los indicadores, se expone de la siguiente manera:

Cuadro No.15 Relación entre los indicadores organizacionales



Fuente: Zavaleta/Sept./2010.

2.3 Valoración: Las problemáticas en el CENCOM.

A partir de la relación entre estructura e indicadores, presentamos la valoración de la investigación, se describe el análisis de la información y en consecuencia, la presentación de las inferencias halladas en la organización a partir del uso de los indicadores propuestos para analizar la comunicación en la organización, es decir; los procesos de comunicación.

Luego entonces y a partir del análisis a la información obtenida de los cuadros sobre estructura-funcionamiento organizacional y de los indicadores (7-15), se enuncian lo que consideramos son las problemáticas del CENCOM. A manera de recuadro, se presenta la exposición de problemáticas halladas por niveles jerárquicos desde dos perspectivas: la primera desde su estructura funcionamiento y la segunda desde sus niveles de interacción social.

2.3.1 Problemáticas sobre la estructura- funcionamiento e interacción social

<p>DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN JERARQUÍA: DIRECCIÓN GENERAL</p> <p>ESTRUCTURA –FUNCIONAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombramiento por recomendaciones, no hay evaluación de ningún tipo a sus labores. ▪ Desempeño simultáneo de funciones ajenas a la dirección del CENCOM. ▪ Pérdida de interés y conocimiento sobre el puesto en la dirección del centro por falta de tiempo. ▪ Asume que la organización no tiene problema alguno, puesto que funciona y cumple con sus objetivos. ▪ Se carece de una línea de investigación específica que satisfaga las necesidades reales de la comunidad debido a la apertura de diversos programas. En consecuencia, se generan muchos grupos desarticulados entre sí, además de haber modificado el rumbo de crecimiento que ya sostenía la organización en administraciones anteriores. ▪ Elaboración de programas desacordes al cumplimiento de los dos ejes primarios de la organización. ▪ La dirección asume el organigrama de acuerdo a una perspectiva personal, omite a los estudiantes. ▪ Elaboración de Manual de procedimientos³⁹ y Lineamientos internos⁴⁰, que no corresponden a totalidad con la estructura real del CENCOM. Fueron elaborados como requisito para una auditoría, todos los miembros de la organización desconocen sobre su existencia. <p>INTERACCIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interacciones irregulares y poco frecuentes con otras áreas y miembros de la organización. ▪ Evidencia con actitudes y comportamientos, los límites entre jerarquías de poder. ▪ Ante alguna solicitud para hablarle que no sea de carácter urgente, los canaliza con la secretaria o bien con su asistente. ▪ Se entera de la inmersión de nuevos miembros porque en las juntas de personal los profesores hacen la presentación de los alumnos integrantes del programa. ▪ No existe un trato cordial entre la dirección y personal de base. Sobre todo con vigilantes, intendencia y secretaria, los considera problemáticos por naturaleza, ya que son sindicalizados. ▪ El saludo es una práctica poco efectuada. ▪ Brinda concesiones y preferencias hacia algunos miembros, lo cual ocasiona conflictos entre el resto del personal.
<p>DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN JERARQUÍA: SECRETARIA</p> <p>ESTRUCTURA- FUNCIONAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio conocimiento sobre la organización. (miembro desde su fundación) ▪ Ocupa un puesto en el que desempeña un mayor de actividades y funciones no estipuladas en algún documento. ▪ No se apega a los lineamientos estipulados en su contrato laboral: formalmente su plaza la describe como bibliotecaria. Sus funciones no corresponden al nombramiento, no obstante, desempeña funciones administrativas. ▪ Desconoce sobre la existencia de un manual de procedimientos y lineamientos internos. ▪ Desconoce el organigrama general, así también su jerarquía en el mismo y ubicación en el escalafón. ▪ Es un miembro sindicalizado. No hay evaluación al interior del CENCOM que permita evaluar sus funciones. <p>INTERACCIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interactúa con todos los niveles de la organización. ▪ Actúa como mediador entre el resto de los miembros y la dirección general.

- Se dirige de modo cordial y respetuoso con todos los miembros, buena actitud de servicio.
- Pese a esta actitud, muestra molestia por desempeñar actividades no correspondientes a su área. Consecuentemente, le adjudican responsabilidades de otras áreas que siempre termina aceptando.
- La dirección asume que puede resolver cualquier situación que se origine entre los miembros. Sin embargo cuando se decide actuar sin consultar a la dirección, origina conflictos y provoca distanciamiento, roces y conflictos entre ambas áreas.
- Muestra disgusto por el modo de operar de la dirección. Se considera abusada por la autoridad de poder, por ello ha solicitado su traslado a otra dependencia.

**DEPARTAMENTO: INTENDENCIA
JERARQUÍA: INTENDENTE**

ESTRUCTURA- FUNCIONAMIENTO

- El departamento y sus integrantes tienen conocimiento acerca de sus funciones. Todo está documentado en el Reglamento del personal de intendencia UNAM, Contrato Colectivo de trabajo STUNAM – UNAM y Catálogo de puestos del personal administrativo de base. Perciben un salario, previa estipulación de contrato.
- Reciben capacitación y evaluación constante “exterior” a través del sindicato.
- Desconocen los antecedentes de la organización y eje de trabajo de la administración actual, así como algún “manual de procedimientos”, “lineamientos internos” y organigrama.
- Desempeñan funciones propias al área de intendencia.
- Se apegan estrictamente a las funciones y procedimientos de su catálogo de puestos, sin embargo, obedecen a la dirección y realizan otras más que no se encuentran estipuladas
- Un miembro de esta área, el Sr. Salvador Bárcenas, se asume como auxiliar administrativo. Pese a que su puesto y contrato lo cataloga como intendente, asiste a la dirección en otro tipo de actividades.

INTERACCIÓN SOCIAL

- Interactúan sólo entre los miembros de su departamento y con recepción.
- Su jefe inmediato lo representa la dirección, sin embargo, generalmente acuden con recepción. Sólo interactúan con dirección cuando se les solicita para desempeñar labores ajenas a su área.
- El trato entre compañeros de grupo es cordial y respetuoso, se puede decir que son amigos.
- Forman una red de apoyo entre ellos al distribuirse las labores.
- Inconformidad por la preferencia hacia el integrante que desempeña labores administrativas y no de intendencia.

**DEPARTAMENTO: VIGILANCIA
JERARQUÍA: VIGILANTE**

ESTRUCTURA- FUNCIONAMIENTO

- El departamento y sus integrantes tienen conocimiento acerca de sus funciones. Todo está documentado en el Reglamento del personal de intendencia UNAM, Contrato Colectivo de trabajo STUNAM – UNAM y Catálogo de puestos del personal administrativo de base. Perciben un salario, previa estipulación de contrato.
- Reciben capacitación y evaluación constante “exterior” a través del sindicato.
- Ningún miembro de esta área tiene conocimiento sobre los antecedentes de la organización y eje de trabajo de la administración actual.
- Se apegan estrictamente a las funciones y procedimientos de su catálogo de puestos, sin embargo, obedecen a la dirección y realizan otras más que no se encuentran estipuladas.
- Desconocen de la existencia de un “manual de procedimientos”, “lineamientos internos” y organigrama.

INTERACCIÓN SOCIAL

- Interactúan con los miembros de la organización que son de planta y con aquellos que coinciden con sus horarios de trabajo.
- Ante cualquier circunstancia acuden con la secretaria.
- Se dirigen con respeto hacia los profesores y personal administrativo. Esto no ocurre con los alumnos, ya que estos últimos suelen ser groseros y prepotentes.
- Interactúan aún más con los usuarios del centro comunitario, el trato es amable, inclusive dan mejor trato al usuario que el mismo terapeuta.

**DEPARTAMENTO: COORDINACIÓN DE PROGRAMAS DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD
JERARQUÍA: PROFESOR DE FORMACIÓN EN LA PRÁCTICA**

ESTRUCTURA – FUNCIONAMIENTO

- *En cuanto a la estructura y funcionamiento del centro:*
- Su labor en el CENCOM no es de tiempo completo, de modo simultáneo son profesores en la Facultad

<p>de Psicología.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocen el organigrama, lineamientos de conducta o manuales de procedimientos relacionados al centro mediante documentos. La dirección nunca los ha dado a conocer. ▪ Sin embargo, se apegan a las funciones y labores formalmente establecidas en los Programas de trabajo, autorizados y planeados por la dirección del CENCOM y por la Coordinación de Centros y Servicios a la Comunidad. ▪ Consideran al CENCOM como una sede externa de la Facultad de Psicología creado con las mismas estructuras de trabajo, y no como una organización con necesidades y expectativas diferentes. ▪ Pese a ello, reconocen y advierten elementos importantes que permiten identificar a la organización. ▪ Saben sobre su historia y objetivos debido a su antigüedad laboral. ▪ Asumen como jefe inmediato a la Dirección y a la Coordinación de Centros. <p>En cuanto a sus actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos tienen conocimiento de las responsabilidades y objetivos que implica el rango como profesor de asignatura, sin embargo, asumen por igual su labor al interior del CENCOM. ▪ Los programas que desarrollan en la organización, carecen de supervisión y evaluación, lo cual no certifica la calidad de los servicios y actividades, pese a que el programa se titula: “Programa de formación profesional supervisada en centros y programas de servicio a la comunidad”. ▪ Los programas son elaborados y estructurados por cada académico. Cumplen con las especificaciones y lineamientos que estipula la Coordinación para avalar su aprobación ante la Coordinación de Centros, sin embargo, en el CENCOM la práctica es completamente diferente: no hay supervisión dirigida por la dirección general del centro, pero tampoco por la coordinación de centros. Esto se traduce a un desconocimiento total del desarrollo de los programas.

INTERACCIÓN SOCIAL

- Interactúa con la dirección general del centro ya que está integrado por académicos y debido al rango jerárquico, su nivel es el más inmediato a la dirección, no sólo por estructura sino también por lo parecido de sus actividades.
- Constantemente mantienen comunicación a través de reuniones informativas de trabajo o juntas de personal entre miembros del mismo grupo. Pese a ello, no se logra unificar el modo de laborar ni siquiera en la metodología de los programas, por lo que esto impide trabajar en equipo.
- Presentan mayor interacción con sus respectivos alumnos. La comunicación es constante y entre estos, se practica el respeto, la tolerancia y el profesionalismo.
- En cuanto a la interacción que se lleva a cabo con el resto del personal (administrativos) puede decirse que es aceptable, ya que en ambas áreas se ubican los empleados con mayor antigüedad laboral en el CENCOM. Forman redes importantes de apoyo que permiten facilitar la actividad diaria de ambos grupos.

DEPARTAMENTO: COORDINACIÓN DE PROGRAMAS DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD JERARQUÍA: TERAPEUTA (PROFESORES)

ESTRUCTURA – FUNCIONAMIENTO

- Tienen conocimiento sobre sus funciones a desempeñar en el CENCOM.
- Conocen (aunque de modo muy general) la trayectoria de la organización debido a la antigüedad de sus puestos.
- Tienen conocimiento de los lineamientos establecidos para brindar servicio de atención terapéutica. A pesar de, no se apegan a totalidad, puesto que la dirección no supervisa ni funciones ni procedimientos.
- No existe método de evaluación que certifique la calidad de sus servicios clínicos.

INTERACCIÓN SOCIAL

- Este grupo realiza interacción en dos sentidos: al interior del centro con los miembros del CENCOM y al exterior, con los usuarios de servicios.
- Al interior interactúa con recepción, dirección y algún otro colega. Por lo general, el terapeuta sólo acude al centro en el día y horario agendado para prestar el servicio terapéutico. Al término de ello, se retira y no se relaciona con el resto de los empleados.
- Al exterior: La atención que se le da al usuario (fuera de consultorio) deja mucho que desear. No es del todo mala, sin embargo el servicio podría ser mejor.

DEPARTAMENTO: NO ASIGNADO JERARQUÍA: ALUMNOS

- **Formación en la práctica**
- **Residencia de maestría**
- **Servicio Social**

Este grupo no está incluido en el organigrama formal de la organización, se desprende de otro. Sin embargo la importancia de señalar sus funciones es primordial pues los objetivos de la organización se basan en sus

actividades, **son la base de la organización.**

ESTRUCTURA-FUNCIONAMIENTO

- **Formación en la práctica:**
- Desconocen a totalidad el organigrama, lineamientos internos, reglamentos, manuales de procedimientos e historia de la organización.
- Los alumnos se integran al programa que mejor satisfaga sus necesidades, bajo criterios designados por el profesor a cargo de la práctica.
- Asumen al centro como un salón más de la facultad, no acatan otro modo de trabajar dada la falta de estructura – funciones de los miembros que conforman el centro comunitario.
- Los programas no contemplan la evaluación y desempeño del alumno en el GENCOM que pueda repercutir en su historial académico. Debido a esta circunstancia se desatan *fricciones entre estudiantes y personal de planta, sobre todo administrativos, ya que los estudiantes los ven como subordinados y creen equívocamente que pueden asignarles funciones.*

- **Residentes de maestría:**
- Desconocen a totalidad el organigrama, lineamientos internos, reglamentos, manuales de procedimientos e historia de la organización.
- Se encuentran a cargo de la dirección. Los lineamientos que deben acatar se resumen propiamente la a su proyecto de investigación, más no a su estancia en la organización.
- En el manual de procedimientos internos se especifica cómo es que deben desempeñarse mientras realicen la residencia. Pese a ello, no se cumplen con las políticas establecidas, ya que no existe para este grupo un mecanismo de evaluación periódica al interior del centro. Todo el proceso de valoración y seguimiento de la investigación se presenta directamente en la Facultad.
- Asumen al centro como un salón más de la facultad, no acatan otro modo de trabajar dada la falta de estructura – funciones de los miembros que conforman el centro comunitario.

- **Servicio Social:**
- Sólo están registradas dos alumnas de la facultad de Psicología.
- Sus funciones son asignadas diariamente por la Lic. Roberta Flores, quién es asistente de la dirección.
- Desempeñan labores administrativas: elaboración de base de datos, archivos, etc. Ninguna actividad relacionada con la actividad terapéutica o investigación clínica.

INTERACCIÓN SOCIAL

- **Formación en la práctica:**
- Interactúan únicamente con los integrantes pertenecientes a su programa de formación. Fuera de este espacio, no se relacionan ni con compañeros ni con profesores de otros programas.
- Dentro de su grupo todo funciona bajo un marco de compañerismo. La dinámica es similar a la que se genera en un salón de clases.
- La interacción con el personal administrativo es mínima y se dirigen a ellos de mal modo.
- El trato hacia el usuario es malo y la atención deficiente. Asumen su labor como si le hicieran un favor a la gente, cabe recordar que la población que acude al centro en su mayoría corresponde a un bajo nivel socioeconómico. Por mencionar un ejemplo, hacen esperar al paciente hasta una hora o no están al pendiente de las citas.

- **Residentes de maestría:**
- Permanecen poco tiempo al interior del centro, por lo que la interacción que se efectúa con los miembros de la organización es mínima. Sólo se relacionan con el profesor que dirija su proyecto de investigación y con la dirección. Entre estos grupos si existe estrecha colaboración y respeto.
- En cuanto a la interacción con el personal de base en realidad es muy poca, prácticamente sólo tratan con recepción y vigilancia al entrar y salir del centro.
- En lo que respecta a la atención con los usuarios: se presenta el mismo caso de los alumnos de formación en la práctica.

- **Servicio Social:**
- interactúan con la asistente de la dirección y ocasionalmente con la jefa del centro comunitario.
- La relación es fría, distante y sólo se resumen a recibir y acatar órdenes. Su intervención en el centro no tiene mayor relevancia pues sus actividades limitan toda capacidad de desarrollo.
- Conocen al personal administrativo sólo de vista pues sólo identifican a vigilancia y recepción. Todos los demás son perfectos desconocidos.

DEPARTAMENTO: NO ASIGNADO

JERARQUÍA: Asistente

Este grupo tampoco se encuentra presente en el organigrama formal. Sin lugar a dudas son miembros que desarrollan funciones ajenas a las que señala su jerarquía y rango en la organización.

ESTRUCTURA – FUNCIONAMIENTO

- Su jefe inmediato lo representa la dirección.
- Sirven como asistentes a este departamento, no obedecen a ningún tipo de lineamientos. Son labores tanto internas como externas del CENCOM.

INTERACCIÓN SOCIAL

- Existe preferencia hacia estos miembros por parte de la dirección, lo cual ocasiona molestia y enojo frente a los compañeros de su mismo rango, ya que las funciones que debieran desempeñar no se cubren y son repartidas entre el resto de los miembros.
- Conviven básicamente con la directora. No obstante al tener que cubrir ciertas horas al interior del centro, la interacción con el resto de los miembros es inevitable. Esto da lugar a: rumores, malos entendidos, comentarios negativos, chismes, etc.
- Las relaciones con sus iguales no son muy buenas, simplemente tratan de sobrellevar la relación. El resto de los miembros no puede hacer nada al respecto, pese a que no corren riesgo de perder sus puestos, se enfrentarían a quien tiene el control absoluto del centro, es decir; a la dirección.

Una vez enunciadas las observaciones de cada una de las áreas de la organización en cuanto a su estructura-funcionamiento y a sus respectivos niveles de interacción social, se procede a especificar de manera concreta algunos supuestos que determinan el estado del CENCOM en materia de comunicación, con el objetivo de analizar sus procesos de comunicación interna.

2.3.2 Problemáticas sobre los indicadores**ESTRUCTURA – FUNCIONAMIENTO**

- Formación de numerosos grupos que no interactúan con el resto de las áreas o miembros.
- Diferentes horarios de trabajo para los miembros. Sólo personal administrativo mantiene horario establecido.
- *Manual de Procedimientos y Lineamientos Internos del CENCOM* desconocido por casi todos los miembros.
- Documentos elaborados desde una perspectiva personal de la directora. No fueron aprobados por la Coordinación de Centros.
- La Dirección mantiene centralizado el acceso a esta información, no lo considera necesario.
- La autoridad total descansa en un solo miembro de la organización, la dirección.
- La información que contienen estos documentos, respecto a su estructura, funcionamiento y división del trabajo, no coincide con la realidad de la organización.
- La mayoría de los miembros de la organización desconocen el organigrama y jerarquías.
- Todos los trabajadores reconocen a la directora del centro como el poder de decisión absoluto. Se hace lo que ella dice.
- Los dos objetivos que maneja el CENCOM son ambiguos: no existe proceso que avale, certifique o califique ninguna de las dos funciones.
- No existe proceso de evaluación que califique el desempeño y acreditación al puesto de cada trabajador.
- Ausencia de una línea de investigación que genera una diversidad de muchos talleres y programas, que por no contar con una planeación estructurada en cuanto a tiempos y objetivos quedan inconclusos.
- Los servicios psicológicos que maneja el CENCOM no están dirigidas a las necesidades de la comunidad. Desde la investigación primaria, no se ha vuelto a realizar trabajo de campo.
- Los usuarios, quienes además quedan sujetos a una lista de espera inmensa, se convierten en sujetos de estudio para los terapeutas o alumnos que se forman en la práctica, sólo durante el periodo que dure su investigación. Además, no todo sujeto es candidato a recibir atención terapéutica. El alumno elige al sujeto (usuario) que será estudiado, una vez que su investigación concluye, abandona el ciclo de terapias aunque este las siga requiriendo.

RELACIONES PERSONALES -INTERACCIÓN

- Presencia de varios grupos de poder, rivalidad y/o distanciamiento entre algunos de éstos.
- Poder absoluto centralizado en la dirección, mínima interacción con toda la organización.
- Molestias y fricciones entre algunos miembros y grupos por la presencia de concesiones.

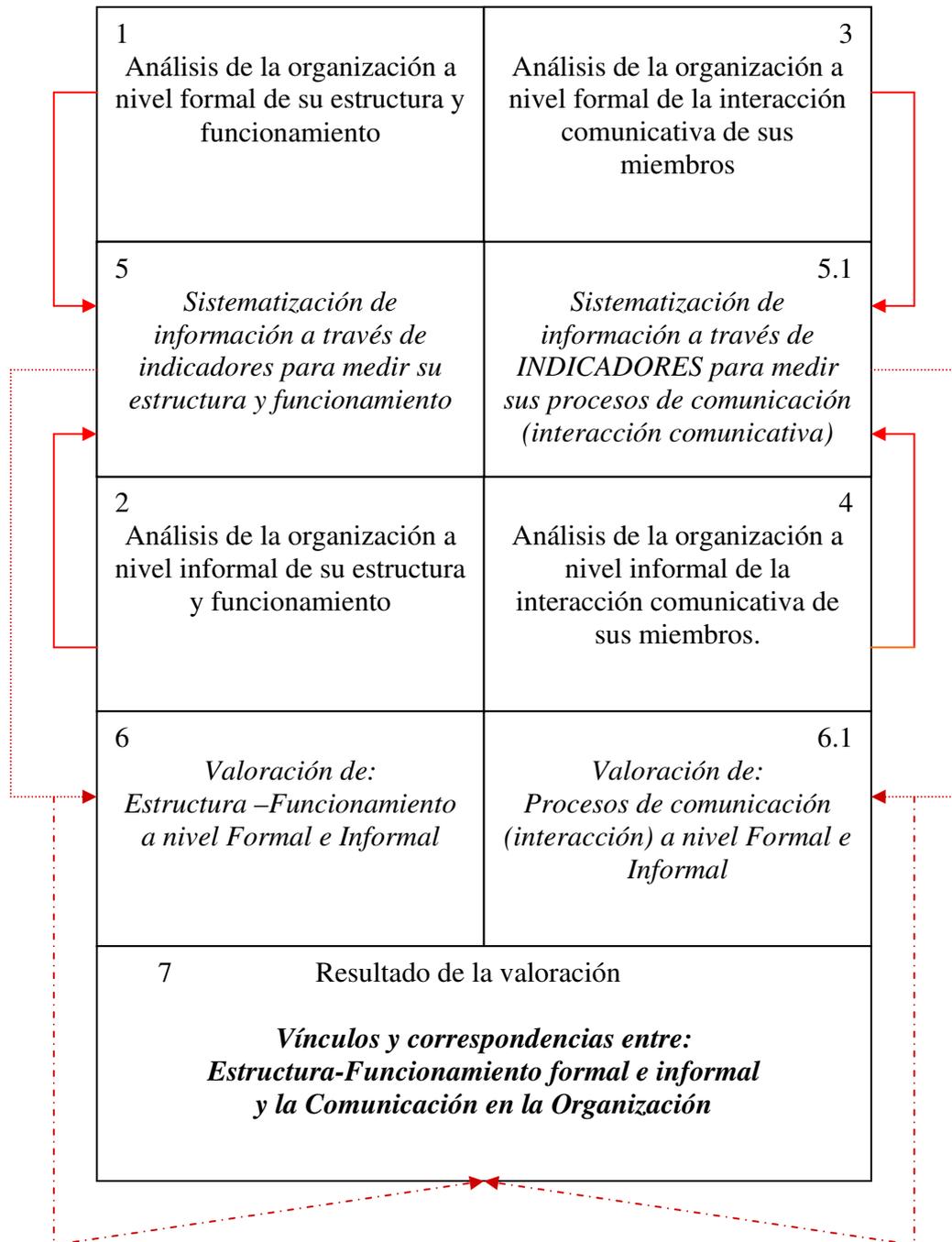
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínima interacción entre todos los grupos. ▪ No hay identificación incluso entre compañeros de las mismas áreas o grupos. ▪ La directora se representa para casi todos los trabajadores como una persona intocable. ▪ Consideran que hay un abismo de comunicación entre ésta y todos los miembros. ▪ Los empleados se consideran poco valorados por la dirección. ▪ Los trabajadores son poco participativos, sólo interactúan con su área, no se fomenta la cooperación. ▪ En cuanto a la comunicación verbal: entre los miembros de un mismo grupo es cordial e inclusive se vuelven amigos, conforman equipos de trabajo. El problema surge cuando se ven en la necesidad de interactuar con otros que no forman parte de los suyos o bien con la dirección general. En estos casos, el intercambio de palabras es mínimo, se vuelve limitada, no es cálida y cercana. ▪ En cuanto a la comunicación no verbal: se hacen evidentes los límites entre las jerarquías. El saludo entre grupos no es una práctica muy frecuente, actúan como desconocidos. ▪ Sobre la vestimenta: informal en casi todos los miembros. La única excepción: directora y directivos medios distinguibles por la formalidad de sus prendas.
<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son mínimos y dispuestos por la dirección: oficios, memorándum, circulares, tablero de avisos, buzón de quejas y sugerencias. El teléfono y el Internet es de uso limitado. ▪ Sirven para transmitir órdenes y disposiciones oficiales. ▪ No tienen capacidad de retroalimentación. ▪ Todos los comunicados que emite la dirección no son personalizados. ▪ El único canal para la transmisión de información lo representa la secretaria. Decisiones tomadas por la dirección, son transmitidas por ella. ▪ Se cuenta con la Gaceta de la Facultad de Psicología, trípticos y carteles que contienen información sobre cursos y talleres, no obstante, son medios de comunicación externa. ▪ El CENCOM no con sitio o página Web.
<p>ELEMENTOS SIMBÓLICOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La misión, visión y objetivos del CENCOM son desconocidos por los trabajadores. Nunca les han sido dados a conocer, además, no corresponden a las características de la organización. ▪ Sobre su historia y fundación, sólo aquellos que han permanecido por más tiempo laborando en el centro identifican algunos elementos importantes ▪ El CENCOM no cuenta con algún otro elemento simbólico identificado por los trabajadores. ▪ La organización no cuenta con letrero, logo, slogan, ningún elemento visual que le genere identidad. ▪ No se llevan a cabo ceremonias o rituales que incluyan a todo el personal. ▪ Sólo con el cambio de administración se realiza una presentación ante el cuerpo de académicos, el resto no es considerado; esto ocurre cada 4 o 5 años. ▪ No se consideran fechas importantes como: onomásticos, investigaciones concluidas, celebraciones navideñas, el aniversario del centro, del fundador, etc. ▪ Los únicos eventos que lleva a cabo el centro se realizan en las instalaciones de la Facultad de Psicología y responden a mesas redondas que exponen el trabajo que se efectúa en el CENCOM.

Una vez enunciada la descripción-valoración de la organización sobre su estructura-funcionamiento (formal) y estructura-social (informal), así también a la descripción-valoración de los indicadores propuestos para la medición de la comunicación interna del CENCOM; presentamos a continuación los supuestos derivados de la suma de ambos análisis (estructura-funcionamiento por área en la organización e indicadores). Este paso es fundamental para la elaboración de las propuestas comunicativas presentadas en el capítulo tres.

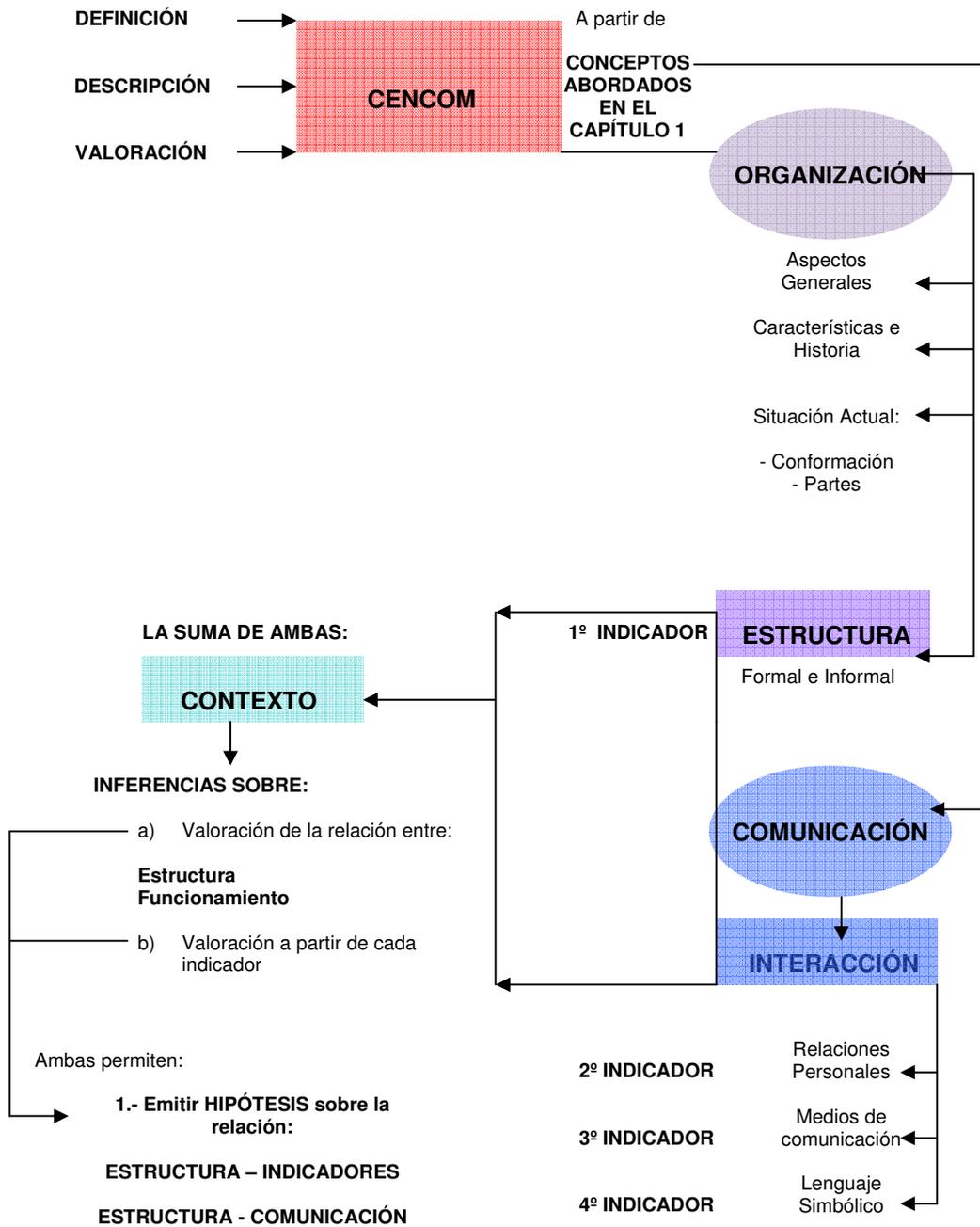
2.3.3 Correspondencias entre la estructura y los indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE		
ESTRUCTURA		
De ésta dependen a totalidad, las características de sus procesos de comunicación y con ello, las de los elementos que conforman la comunicación en la organización. Siendo de característica rígida y burocrática, incide en los indicadores propuestos para medir la comunicación en la organización de la siguiente manera:		
<p style="text-align: center;"> A > rigidez < Fluidez en el proceso de comunicación A > rigidez > Fluidez en el proceso de comunicación > Flujos de comunicación más flexibles </p>		
ESTRUCTURA	RELACIONES PERSONALES	VARIABLES DEPENDIENTES
		RELACIONES PERSONALES –INTERACCIÓN
A > rigidez A < rigidez	< Interacción comunicativa > Interacción comunicativa Intercambio de información → Comunicación	Limita el grado de interacción y vinculación entre sus miembros, impidiendo un correcto intercambio de información, lo cual repercute a nivel de sus relaciones personales –cumplimiento del proceso de comunicación en sí-, así como también a nivel laboral en el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y fines organizacionales. a) Relaciones personales flexibles dan lugar a la interacción comunicativa. b) Relaciones personales rígidas, impiden, anulan o limitan (depende del grado de rigidez) toda posibilidad de interacción comunicativa. <i>Si una organización posee una estructura rígida, por consiguiente las interacciones humanas se verán constreñidas, limitando así su capacidad de comunicación –interacción.</i>
		MEDIOS DE COMUNICACIÓN:
A > rigidez A > rigidez	< Transmisión de información Uso de M.C. rígidos→ no retroalimentación	Limita el uso de medios internos, los cuáles son de mínimo alcance y sin capacidad de retroalimentación, generando insuficiente transmisión de información. a) Medios de comunicación flexibles con capacidad de retroalimentación, permiten una mejor transmisión de información facilitando así la comunicación. b) Medios de comunicación rígidos, anulan toda capacidad de retroalimentación, impidiendo una transmisión de información e imposibilitando la comunicación. <i>Si una organización posee una estructura rígida, los medios de comunicación serán rígidos y la información poco compartida.</i>
A < rigidez A < rigidez	> Transmisión de información Uso de M.C. flexibles→ si retroalimentación	
		ELEMENTOS SIMBÓLICOS
A > rigidez A > rigidez	<Interacción comunicativa < Intercambio de información compartida <Relación entre la organización y sus miembros.	Limita a los miembros en cuanto posibilidades de referencia, acerca de las formas que dan vida y constituyen a la organización, generando confusión sobre sus significados, lo cual impide una mayor identificación entre éstos y se desconoce y/o altera el rumbo de la organización. a) Elementos simbólicos compartidos, establecen una relación entre la organización y sus miembros, facilitando así la interacción humana –comunicativa-. b) Elementos simbólicos no compartidos, impiden establecer una relación entre la organización y sus miembros, dificultando así interacciones humanas –compartidas-. <i>Si una organización posee una estructura rígida, los elementos simbólicos estarán en calidad de incomunicados y excluidos, impidiendo así toda probabilidad de vinculación entre ésta y sus miembros.</i>
A < rigidez A < rigidez	>Interacción comunicativa >Intercambio de información compartida > Relación entre la organización y sus miembros	

2.3.4 Mapa del Análisis Organizacional



**GUÍA DE LECTURA
CAPÍTULO 2
INVESTIGACIÓN- ANÁLISIS DEL VÍNCULO ORGANIZACIÓN-COMUNICACIÓN EN EL
CENCOM**



CAPÍTULO 3

Presentación-informe de los resultados del trabajo empírico: Exposición de Resultado

Una vez que en el capítulo anterior se refirió todo acerca de la organización estudio, se enunciaron las inferencias halladas entre la estructura y la comunicación y con ello se formularon las hipótesis de los indicadores propuestos en la fase descriptiva valorativa; daremos paso a presentar los resultados del trabajo empírico a través de una propuesta de comunicación creada con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de los procesos de comunicación del CENCOM.

La presente expone de manera concreta el resultado de la investigación en base a la metodología planteada para tratar la organización estudio a partir de la investigación conceptual y práctica. Suma del análisis de ambas informaciones, presentamos un reporte de resultados, denominada *Exposición de Resultado*. Mediante esta se expone el planteamiento de diversas -propuestas- que caminos o rutas, intentan, si no resolver, si aminorar los problemas de tipo comunicativo en la organización.

3.1 ¿Plan de Comunicación o Exposición de Resultado?

Inicialmente se había pensado en hacer dicha presentación a través de un *Plan de Comunicación*. La razón más inmediata respondió a la deducción lógica de la praxis que “normalmente” se emplea en el terreno de la “Comunicación Organizacional”.

En un plan de comunicación se conjuntan diversos instrumentos operativos que estratégicamente planificados tienen como finalidad conducir a la organización hacia el alcance de objetivos, mediante estrategias de índole comunicativa¹⁰⁰. Son planes elaborados para tener algún efecto específico en la organización o lograr algún cambio en ésta.

En ese sentido, se denomina plan de comunicación a una formulación que:

¹⁰⁰ Generalmente el término comunicativo se vincula al manejo de medios. Son planes de comunicación que ven al medio como el fin y no como el medio. Incluso por esa razón hay quienes suelen relacionarlos o igualarlos a los planes de marketing o plan de medios. Cfr., Fernando Martín Martín, *Comunicación en Empresas e Instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, Manuales Universitarios, 56, Salamanca, 1995, pp. 40-41 y 89-93.

- Permita a la organización darse a conocer al exterior para potencializar o mantener sus rentas e ingresos, a través del prestigio obtenido de sus actividades.
- Comunique de manera integral, lógica e institucional lo que se realiza en la organización hacia su interior y exterior.
- Actúe mediante el análisis, diagnóstico, estrategias, tácticas, procedimientos y en su caso, reestructuraciones necesarias para enfrentar las problemáticas comunicativas.
- Permita el logro de los objetivos de -comunicación- previamente establecidos en la organización.

Se define plan de comunicación como el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones...¹⁰¹.

Un plan de comunicación considera:

- Acciones “eficaces” centradas en la consecución ciertos objetivos, las cuales comprenden: un proceso de planeación, organización, instrumentación y control o mantenimiento.
- Alcance de objetivos planeados, estimando periodo de tiempo para el logro de los fines en tiempo y lugar determinado.
- Reconocimiento de públicos destinatarios.
- Empleo de estrategias, mensajes y medios oportunos para llegar a ellos.
- Consideración de las fuerzas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y riesgos del entorno.

En suma, tanto su definición como los elementos que lo conforman determinan que un Plan de Comunicación se conforma por:¹⁰²

- Investigación de Mercado Exterior.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 40.

¹⁰² *Ibid.*, pp. 40-41.

- Realización de investigación interna.
- Realización de investigación externa.
- Determinación de posicionamiento de la organización en el mercado.
- Creación de un comité asesor de comunicación.
- Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones.

La configuración de un plan de comunicación proviene de bases administrativas porque la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos,..., para lo cual, emplea cuatro elementos básicos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de personas, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización. Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades.¹⁰³

Un plan de comunicación se basa en la implementación de *estrategias*¹⁰⁴ que por sí mismas, etiquetan a la comunicación como un instrumento o herramienta de gestión. Sus propósitos se anclan a las bases administrativas, desarrollan actividades denominadas “*estrategias*” orientadas a un fin, operaciones que conforman un ciclo ordenado y racional donde unas acciones son previas a otras. Las actividades que componen este proceso de administración son la planificación, la organización, la dirección de comportamiento humano y el control.¹⁰⁵

Por ello, desde las bases administrativas el plan de comunicación gestiona mediante:

1.- *Planificación* de estrategias racionales (dentro de lo formal) que formulen previsiones sobre la situación actual de la organización, es decir; análisis de su entorno con miras a decidir con antelación qué es lo que se desea conseguir.

2.-*Organización* de las pautas estratégicas mediante la sistematización de acciones que conduzcan al alcance de sus objetivos, razón por la cual se emplea a la comunicación

¹⁰³ Kast E. Freeman y Rozenzweig E. James. *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias*. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, México, 1987, p. 18.

¹⁰⁴ El término estrategia se define como:

1.- Patrón de respuesta de la organización a su ambiente en el transcurso de tiempo y,

2.- Programa general de una organización para definir y alcanzar sus objetivos, lo que denotaría una voluntad de actuación racional y sistemática que busca formular un plan de acción adecuado. *Cfr.*, Aguirre Alfredo y Castillo Ana María. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid, Pirámide, 2003, p. 36.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 24.

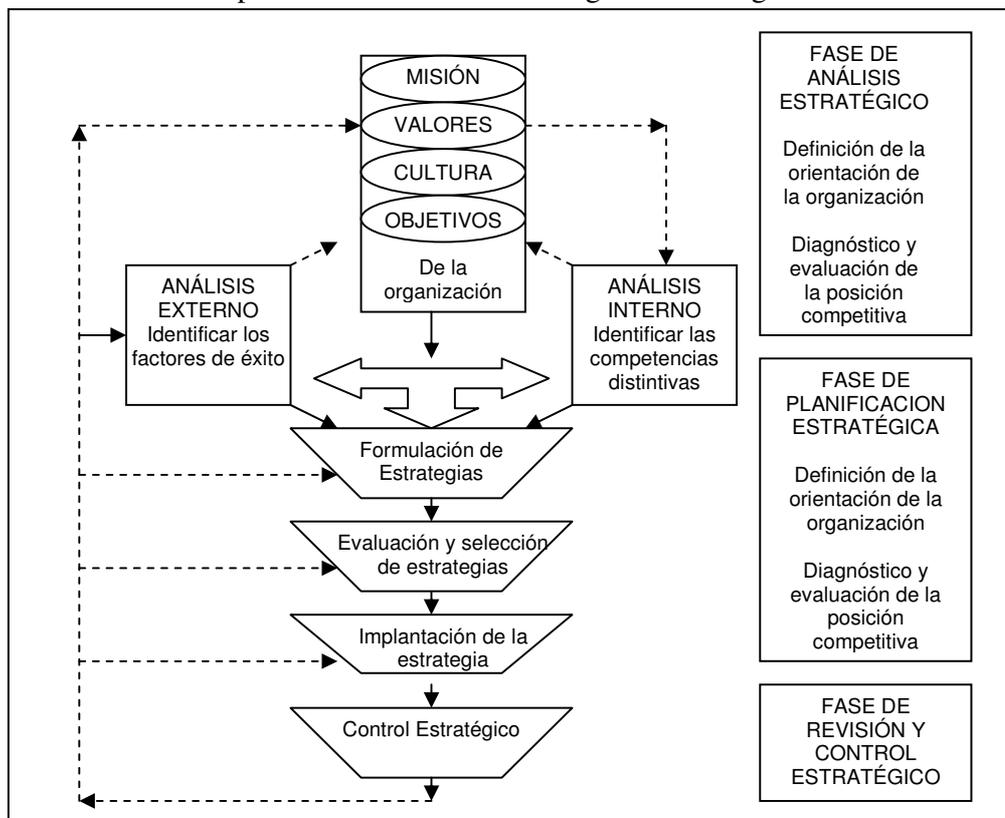
como un instrumento o medio que determine las pautas que encaminen al cómo van a lograrse.

3.-*Dirección del comportamiento humano*, mediante la puesta en marcha de estrategias perfectamente diseñadas con fines instrumentales que influyan en los miembros de la organización para contribuir a los fines organizacionales, que no bien común organización-trabajadores, sino bienes traducidos en la rentabilidad de la inversión industrial.

4.-*Control* de las estrategias, para que de manera regulada, efectúen la corrección de las “incongruencias” habidas respecto a los objetivos y conduzcan a la organización hacia un funcionamiento eficaz y eficiente dentro de un determinado marco temporal.

Desde el punto de vista administrativo, la organización implementa un programa que le permita definir y alcanzar sus objetivos mediante un proceso de dirección estratégica, que es el mismo modelo que se emplea en un plan de comunicación.

Cuadro No.16 El proceso de dirección estratégica en las organizaciones



Fuente: Aguirre y Castillo (2003). Con modificaciones de la autora.

A partir del esquema presentado podemos decir que la única razón por la que la propuesta *Exposición de Resultado* no es denominada *Plan de comunicación*, tiene que ver con los fines instrumentales sobre los cuales un plan de comunicación se manifiesta. Estaríamos hablando de un modelo estructurado a partir del discurso administrativo, técnico y gerencial que fractura el esquema de nuestro enfoque social de comunicación organizacional.

Es un hecho también, que un plan de comunicación ha sido formulado metódicamente porque cumple ciertos fines y objetivos, tan es así que actúa de modo planificado y controlado, por esa razón no se le puede nombrar plan de comunicación a cualquier cosas que queramos. No obstante, los fines para los que se emplea son diversos y esto se relaciona con la multiplicidad de significados que se le otorga al concepto de Comunicación Organizacional, que hoy día tanto los comunicólogos, las empresas, las instituciones educativas, entre otros, tenemos acerca de los usos de esta disciplina. Como Rafael Ávila refiere, desde su plataforma conceptual –heterónoma-, la comunicación organizacional queda sometida, como cualquier otro “actor” organizativo, a los criterios de valoración que la consciencia tecnocrática presume como universales: contribución a los fines superiores de la organización, funcionalidad de las estructuras, eficiencia de procesos y productividad de las acciones.¹⁰⁶

Luego entonces, la forma en la que se procedió para organizar la documentación empírica de nuestra investigación mediante los indicadores, no corresponde a la forma en la que se organiza un plan de comunicación. Al menos, no se encontró documento, libro o manual sobre cómo elaborar un plan de comunicación que nos refiriera información sobre la sistematización de documentación mediante los indicadores expuestos. Se organizaron así, porque durante el trabajo empírico aparecieron varios elementos vinculados con nuestro concepto de comunicación en la organización –*interacción*- y no podían ser eliminados de la investigación. Eliminarlos hubiera significado excluir factores determinantes de la comunicación en la organización, sin embargo, estos debían ser analizados de modo organizado, por eso conforme a la metodología empleada en la presente investigación,

¹⁰⁶ Ávila González, Rafael; *op. cit.*, p. 18.

procedimos a agruparlos e identificarlos por el común de sus características y naturaleza, en elementos observables y no observables.

La diferencia más importante entre la visión administrativa sobre la que subyace un plan de comunicación y la visión más social sobre la que fundamentamos nuestra propuesta, no sólo radica en sus enfoques sino en la intencionalidad que ambas persiguen. La administración persigue una intención técnica, la perspectiva que aquí se expone no busca la rentabilidad, productividad o fines específicos de carácter económico, sobre todo, no persigue el cumplimiento de los objetivos de los procesos de comunicación de la organización con miras a su funcionamiento. Su interés por problemas como eficiencia, eficacia, rentabilidad, calidad, productividad, alcance de objetivos organizacionales, manejo de medios, entre otros; es indirecto. Lo que sí es directo, es el interés que se tiene por intentar racionalizar¹⁰⁷ desde la irracionalidad¹⁰⁸, es decir; desde la consideración de las dinámicas de interacción que suceden en la organización y sobre cómo éstas se relacionan con elementos que son parte de la comunicación en la organización.

El presente trabajo se interesa directamente con los procesos sociales que ocurren al interior de la organización a través de una perspectiva más incluyente de la vida organizativa que contemple la naturalidad de sus procesos de comunicación y expresiones cotidianas de sus miembros. Consideramos que las propuestas expuestas tendrán una posible contribución del funcionamiento de la organización, sin embargo; este no es el fin de la Exposición de Resultados.

3.2 Presentación

El presente planteamiento de análisis a la comunicación interna del CENCOM corresponde a un segundo momento de la investigación. Ha sido estructurada a partir de los

¹⁰⁷ Nuestro concepto racionalizar dista del proceso que Weber sostiene, donde *racionalizar consiste en la generalización de un tipo de acción racional específico guiado por el criterio fundamental –exclusivo- de eficacia. Este término de acción corresponde, según la terminología weberiana, a un tipo de racionalidad weberiana, a una racionalidad denominada racionalidad formal.* Por lo tanto, nuestra perspectiva de racionalidad se apega a la racionalidad desde lo informal, es decir; desde los procesos y acontecimientos de carácter espontáneo y cotidiano de la vida organizativa. *Cfr.*, Lucas Marín Antonio y García Ruiz Pablo. *Sociología de las organizaciones*. Mac Graw-Hill, Aravaca Madrid, 2002, p. 109.

¹⁰⁸ Irracional o sin sentido son las causas del comportamiento visible que se fraguan en las profanidades de la inconsciencia, lejos de la mirada vigilante del yo consciente y que inciden en las estructuras culturales y de funcionamiento de la organización, en los tipos de liderazgo que se ejerce, en los mecanismos de relaciones, en las actitudes frente al cambio. *Cfr.*, Serrano, Rafael *et al.*, *op. cit.*, p. 45.

datos obtenidos en la primera parte y comprende el desarrollo de una propuesta de comunicación, diseñada a modo y forma de las características que la organización estudio manifiesta. Comprende la integración de los análisis y resultados obtenidos de la descripción y valoración. A partir de estos, se permitió hacer un pronóstico sobre el estado de la comunicación en la organización, pauta que abrió camino para enunciar diferentes *propuestas* que ofrecen una exposición sobre modos de actuar, bajo propósito coadyuvar a la generación de los procesos de comunicación que surgen en la cotidianidad del CENCOM.

Las propuestas persiguen eliminar las posibles barreras u obstáculos, que a nuestro juicio, encontramos en cada uno de los indicadores abordados para el análisis de los elementos que se vinculan a la comunicación, y que son, a manera de hipótesis, los causantes de impedir fluidez en los procesos de comunicación –interacción- entre los miembros de la organización.

3.2.1 Descripción

La Exposición de Resultado está organizada de la siguiente manera:

- 1.-Barrera Estructural
- 2.-Barrera Medios de Comunicación
- 3.-Barrera Relaciones Personales
- 4.-Barrera Elementos Simbólicos

Las barreras tratan las problemáticas correspondientes a cada indicador, para su estudio, cada una se conforma en:

- *Descripción de la barrera e indicador general:*

Como su nombre lo indica, describe las características y elementos que conforman del indicador a tratar.

- *Indicadores específicos:*

Se enuncian los conceptos relacionados con el indicador general (entiéndase de la misma especie).

- *Propuesta general:*

Es el objetivo general que pretende ser alcanzado mediante la propuesta de comunicación.

- *Propuesta específica -programas-:*

Son los objetivos específicos de los programas que conforman la propuesta general.

- *Procedimiento de implementación:*

Son las acciones a seguir para alcanzar tanto el objetivo general como el objetivo específico de las propuestas de comunicación.

- *Descripción de los programas:*

Es el desarrollo específico de cada una de las acciones a seguir en el procedimiento de implementación.

3.2.2 Planteamiento: Definición del problema general y problemas particulares.

Con base en la investigación realizada, identificamos la presencia de una estructura organizacional de característica rígida y burocrática que incide a nivel de la comunicación en la organización y que provoca el surgimiento de obstáculos en los procesos de comunicación –interacción- de todos sus miembros. Los trabajadores relacionan esta situación con la dinámica rígida burocrática que impera a partir de las disposiciones oficialmente establecidas por la dirección general del CENCOM.

El origen de esta problemática la ubicamos en el nivel estructural en:

- *Las relaciones personales:* Debido a que prevalecen los flujos de comunicación descendentes y verticales con nula capacidad de retroalimentación. Se respetan al máximo las jerarquías formales, razón por la cual se dificultan las relaciones entre trabajadores y sus procesos de interacción.
- *Los medios de comunicación:* Debido a la presencia de medios de comunicación rígidos y centralizados en la dirección, así también a su mínima existencia, se agudiza aún más el problema de transmisión de información.
- *Los elementos simbólicos:* Debido a la carencia de un cuerpo simbólico poco compartido que impide la posibilidad de generar mayor identificación, sentido de pertenencia y cohesión entre los diversos grupos que conforman

la organización, se genera un ambiente de indiferencia e impersonalidad entre unos y otros.

Ignorar esta situación ha generado un cúmulo de problemáticas de tipo comunicativo que inciden tanto en los trabajadores como en la organización, las relaciones entre sus miembros son sumamente distantes y la interacción comunicativa se ve limitada u obstruida casi a totalidad por la rigidez que las formas de trabajo han impuesto.

La organización, su funcionamiento y trabajadores, se encuentran inmersos en una dinámica generadora de conflictos, que incluso, no se prestan a ser del todo resueltos porque las disposiciones se encuentran en manos de una sola persona que ejerce el control absoluto del complejo y que responde al tipo de estructura organizacional del CENCOM.

Generalmente todas las organizaciones ven únicamente por los intereses económicos y no consideran los intereses y necesidades de los individuos que la conforman. Esta dinámica de funcionamiento se agudiza aún más cuando los flujos de comunicación se ven condicionados a patrones de conducta y comportamiento rígidos que violentan la necesidad de interacción y socialización de los seres humanos que trabajan en la organización.

3.2.3 Justificación

Siendo esta la situación, la propuesta de Exposición de Resultado que se presenta, persigue trabajar a nivel de los cuatro indicadores que revelan la relación entre la organización y la comunicación, es decir; en la *estructura, interacción de sus miembros, elementos simbólicos y medios de comunicación*.

La justificación del proyecto, parte de nuestra hipótesis principal:

“La estructura organizacional determina la comunicación en la organización, si la organización se estructura de manera rígida, sus flujos de comunicación serán rígidos”.

La importancia de implementar la Exposición de Resultado, va de la mano de considerar una propuesta que integre el análisis de la funcionalidad y conflictividad de la vida organizacional desde el punto de vista comunicativo.

El propósito de la propuesta *no busca resolver absolutamente nada*, ni medir la efectividad de la organización, de sus procesos comunicativos y mucho menos la calidad de la estancia organizacional de sus integrantes. Desde esta perspectiva lo único que se

pretende es *lograr un mayor acercamiento a los procesos de comunicación en las organizaciones a partir de la consideración de indicadores que muestren aquellas variables a tomar en cuenta en el estudio de la comunicación organizacional*. Siendo así, no se busca proponer acciones para lograr una organización estable, habitable, armónica; una utopía de organización perfecta donde los intereses de los unos sean los de los otros.

Las organizaciones no han sido diseñadas para ello, han sido diseñadas para alcanzar y cumplir objetivos, pese a que sus trabajadores se encuentren o no satisfechos con ellos mismos y con la organización. Por ello, la propuesta que aquí se expone, muestra diversas rutas de acción, que a manera de hipótesis, permitan hacer más *comprensibles los procesos sociales que se efectúan entre sus miembros*. Con ello, se pretende *regular, que no administrar o controlar*, los flujos de comunicación en la organización, es decir; sus procesos de interacción.

A continuación el lector encontrará la presentación de las “plantillas” como resultado de la sistematización de información sobre cada uno de los indicadores abordados para el análisis del objeto de estudio; sin embargo cabe señalar que la Exposición de Resultado “total” de la investigación, contempló un total de treinta y dos páginas y son parte de la investigación primaria o análisis de la comunicación en la organización.

3.3 Desarrollo de la Exposición de Resultado

3.3.1 Barrera Estructural			
Descripción			
Contiene y agrupa obstáculos que proceden tanto de su estructuración como de su funcionamiento y que constriñen los procesos de interacción entre los miembros de la organización.			
Indicadores			
De modo conciso se precisan los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> - Poder centralizado en la dirección: autoritarismo, decisiones unilaterales, favoritismos, nepotismo. - Organigrama vertical y excluyente - Jerarquías muy marcadas - Lineamientos y manuales internos incongruentes y desconocidos - Línea de trabajo imprecisa: carece de un vector -Objetivos inciertos 			
Propuesta General			
La propuesta general busca evitar que los obstáculos en este indicador impidan o dificulten el desarrollo de los procesos de comunicación en la organización.			
Objetivo General			
Re-establecer la estructura de la organización a partir de la creación de cadenas transmisoras de comunicación mediante la elaboración de una red de apoyo, la re-estructuración de sus manuales, lineamientos y organigrama, y la delimitación de su línea de trabajo y catálogo de servicios.			
Propuesta Específica a) Diseño de red de apoyo - Objetivo: Crear cadenas transmisoras de información a través de un mando confiable (representante) para permitir retroalimentación mediante el mismo.	Desarrollo - <i>Elección de representante Sesión intergrupal</i> a) Someter a votación la elección de un representante por cada uno de los siguientes grupos que se distinguen en la organización: -Académicos -Administrativos -Estudiantes de formación en la práctica (1 representante por cada uno de los programas de formación en la práctica, en total 9) -Estudiantes maestría -Estudiantes servicio social -Aprovechar la interacción que existe entre la dirección y mandos superiores. -Aprovechar la interacción que existe entre mandos superiores y mandos intermedios e inferiores.	Implementación de: -Reunión de acuerdos: Generar consenso entre los integrantes de cada grupo para determinar al agente encargado de representarlos, mismo que deberá de cumplir con las siguientes aptitudes: constancia, dedicación, imparcialidad y objetividad. Una vez que el representante sea elegido deberá recibir capacitación con la finalidad de habilitarlos para: ejecutar, dirigir, organizar y efectuar el proceso de <i>retroalimentación</i> : Será portavoz de la dirección y a su vez del grupo a su cargo, es decir; actuará como intermediario siendo una fuente fidedigna evitando distorsión de información. *El punto de la capacitación se expone en el apartado 3 (medios de comunicación)	Alcances de la red de apoyo -Descentralización del poder a través de la delegación de funciones a otros miembros. - Servirán como mecanismo de regulación para dirigir a la organización permitiendo interacción entre los trabajadores de todos los niveles jerárquicos. - Participación e intervención en el proyecto organizacional. - Se pretende obtener en los procesos: Retroalimentación, planificación y organización

<p>c) Delimitación de línea de trabajo y catálogo de servicios</p> <p>Objetivo: Definir los objetivos del CENCOM a partir su línea de trabajo y consecuentemente del catálogo de servicios que ofrece a la comunidad.</p>	<p>* 1 sesión por cada uno de los grupos que se distinguen en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> -Académicos -Administrativos -Estudiantes de formación en la práctica <p>(1 representante por cada uno de los programas de formación en la práctica, en total 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estudiantes maestría -Estudiantes servicio social <p><i>Reunión toma de decisiones:</i></p> <p>Participantes: Director y representantes de grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de contenidos <p>Temas por abordar en la dinámica:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Funciones, roles, jerarquías (características y objetivos) <p>-Cuestionar acerca de la dinámica, medio o mecanismo para informarse de la re-estructuración</p> <p style="text-align: center;">Desarrollo</p> <p><i>Actividad 1: Reunión intergrupala de acuerdos</i></p> <p>1 reunión por cada grupo de estudiantes</p> <p>Participantes: Representante de grupo e integrantes de grupo.</p> <p>Tema a tratar: La elección de candidatos para la conformación de cuadrilla que realice trabajo de campo para determinar las problemáticas de la comunidad</p> <p><i>Actividad 2: Reunión de acuerdos</i></p> <p>Participantes: director, representantes de grupo y candidatos elegidos.</p>	<p>organización con el fin de conocer a precisión sus puestos y funciones. Consecuentemente, se podrá designar su ubicación en el organigrama.</p> <p>Una vez recopilada la información, se llevará a cabo una segunda reunión denominada de toma de decisiones encaminada a la aprobación de los contenidos precisados en el organigrama.</p> <p style="text-align: center;">Implementación de:</p> <p>Reuniones de acuerdos: a niveles intergrupales y grupales.</p> <p>Realización de tres reuniones, donde al igual que en los dos programas anteriores, los trabajadores sean partícipes de la toma de decisiones para lograr el objetivo de esta propuesta.</p>	<p>entre los participantes de todos los niveles.</p> <p><i>Participación.</i>-Incorporación e intervención dinámica en la re-elaboración de los documentos, ponen en práctica el consenso.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento de la re-estructuración -Generar empatía frente a las disposiciones establecidas. -Se elimina la posibilidad de ruido en el canal informativo, toda la organización tendrá conocimiento real y de primera mano. -Se evitan malos entendidos entre los trabajadores al tener claros los puntos acordados sobre sus deberes y obligaciones. <p>A nivel organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Funcionalidad:</i> Pese a que la estructura vertical no puede modificarse, se logra la alineación de jerarquías con su correspondiente función, delimitación de tareas y objetivos. <p>Alcances de la delimitación de la línea de trabajo y del catálogo de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> -A nivel trabajadores: - <i>Integración.</i>- articulación de trabajadores con la dinámica. - <i>Interacción.</i>- Reciprocidad y convivencia entre los participantes de todos los niveles. - <i>Participación.</i>-Incorporación e intervención dinámica en la re-elaboración de los documentos. -Generación de mayor identidad y compromiso con la organización al
--	--	--	---

<p>d) Introducción de: capacitación de índole comunicativa</p> <p>Objetivo: Brindar opciones para que los miembros se comuniquen y se desahoguen los canales de comunicación</p>	<p><i>1er Tema a tratar:</i> Asignación de tareas para cumplir la labor al exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de encuesta para medir resultados en la población <ul style="list-style-type: none"> - Pautas de aplicación - Pautas sobre entrega de resultados <ul style="list-style-type: none"> * Investigación dirigida por los representantes de cada grupo <p><i>2do Tema a tratar:</i> Asignación de tareas al resto de los estudiantes y representantes de grupos: aplicación de encuesta a los usuarios que acuden al centro, pautas de aplicación, pautas sobre entrega de resultados. Se sugiere que esta actividad sea dirigida por los representantes de cada grupo.</p> <p><i>Actividad 3:</i> Reunión informativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la información obtenida a partir del trabajo de campo y determinación de problemáticas de la comunidad, para delimitar la línea de trabajo del centro comunitario y catálogo de servicios - Participantes: Director y representante de cada grupo a cargo. <p style="text-align: center;">Desarrollo</p> <p>Actividades: <i>Reunión Informativa:</i> Participantes: Director y representantes de grupos</p> <p>Tema a tratar: Lanzamiento de convocatoria para proponer los cursos de capacitación dirigida a: Manejo de recursos humanos, técnicas de expresión, trabajo en equipo, manejo de medios de comunicación, manejo del conflicto, entre otros.</p> <p><i>Reunión informativa:</i> Participantes: Representante y miembros del grupo 1 reunión por grupo</p>	<p style="text-align: center;">Implementación de:</p> <p>Reuniones informativas</p> <p>Reuniones de acuerdos basadas en consenso y democracia</p> <p>Realización de reuniones entre los diferentes niveles de la organización (grupos) para acordar las especificaciones y particularidades de la capacitación.</p>	<p>hacerlos partícipes de la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento preciso de los objetivos de la organización, es decir; línea de investigación que atiende y catálogo de servicios. -A nivel organización: <i>-Establecimiento de un sistema más claro acorde a las funciones del CENCOM.</i> <p>Implantar correspondencia entre las acciones que desempeñan los trabajadores y la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar un auténtico servicio a la comunidad a partir del ofrecimiento de programas que sean útiles y viables a las necesidades de la población. - Formar alumnos preparados para resolver problemáticas psicosociales con conocimiento de causa. <p style="text-align: center;">Alcances de la adquisición de cursos de capacitación de índole comunicativa</p> <p>A nivel trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor dominio de sus habilidades - Mejora de la comunicación a diversos niveles jerárquicos - Capacidad de establecer consenso - Poner en práctica elementos sustanciales para una posible retroalimentación -Se evitan conflictos y malos entendidos, se mejora la interacción con mandos superiores
---	--	--	---

	<p>Tema a tratar: Comunicar el proyecto de la dirección respecto a la capacitación de los trabajadores <i>Reunión de acuerdos:</i> Participantes: Director y representantes de grupos Tema a tratar: Consenso para elegir los cursos a tomar, y calendarizar las fechas para cada uno de los grupos con su(s) respectivo(s) cursos.</p>		<p>A nivel organización: -Cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>
--	--	--	--

3.3.2 Barrera Medios de Comunicación

Descripción

Contiene los obstáculos generados por los medios de comunicación existentes, así también considera los nuevos a implementar a partir de las características y necesidades de la organización.

Indicadores

De modo conciso se precisan los siguientes:

- Incipiente soporte en transmisión de mensajes. Son mínimos
- Medios de comunicación centralizados, rígidos y autoritarios.
- Medios Insuficientes
- Propósito de uso del MC → Control
- Comunicación verbal → rígida, autoritaria → órdenes directivas.

Propuesta General

La propuesta general busca evitar que los obstáculos en este indicador impidan o dificulten el desarrollo de los procesos de comunicación en la organización.

Objetivo General

Eliminar los medios de comunicación existentes, memorándum, oficios, circulares, buzón de sugerencias. Sus características responden a la existencia de una estructura burocrática, con lo cual bloquean una transmisión eficiente de información.

Acto seguido, se pretende sustituirlos por medios con capacidad de retroalimentación. Servirán además para soportar la transmisión de mensajes del resto de las propuestas.

Propuesta específica¹⁰⁹	Desarrollo	Implementación de:	Alcances:
<p>a) Capacitación: Objetivo: Formar a los miembros para que empleen los medios de comunicación como un elemento de apoyo en los procesos de comunicación. La capacitación pretende asegurar que los miembros de la organización posean el</p>	<p>Dirigida : Miembros clave de la organización -director, mandos superiores y representantes de grupos Reuniones Formativas y de expresión: -Destinadas a compartir sus experiencias a partir del curso</p>	<p>Capacitación: Impartir capacitación a miembros clave de la organización: director, mandos superiores y representantes de grupos. La organización de los grupos para tomar los cursos de capacitación, dependerá de las disposiciones y acuerdos entre</p>	<p><i>A nivel trabajador:</i> - Conocimiento sobre el manejo de MC, funcionamiento, alcances, limitantes. - Aprovechamiento de los mismos: destinar su uso a fines y objetivos precisos. - Uso de nuevas tecnologías. - Uso de la comunicación verbal, no</p>

¹⁰⁹ Cfr., Propuesta sobre el uso y planificación de medios en el apartado Anexos (anexo 7).

<p>conocimiento necesario para garantizar la segunda propuesta específica diseñada en esta dimensión (b)</p> <p>b)Re-estructuración de MC</p> <p>Objetivo: Eliminación de medios de comunicación autoritarios e iinstauración de medios de comunicación flexibles y abiertos.</p> <p>Con la re-estructuración de medios, se busca habilitar canales transmisores de información. Al mismo tiempo pretende instaurar aquéllos que logren un alcance total a todos los niveles de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Desarrollo</p> <p style="text-align: center;">Reunión informativa. Dirigida a: director, mandos superiores y representantes de grupos -Destinadas a informar el procedimiento para introducir los nuevos MC</p> <p style="text-align: center;">a) se convoca a los trabajadores a participar en el diseño <i>de los que así lo permitan *</i>, el contenido se apegará a los contenidos estrictos que los caracterizan. b) su dirección estará a cargo del representante del grupo c) cada grupo será responsable de su emisión –rotar diseño de MC-</p> <p style="text-align: center;">Reunión Informativa Intragrupal Dirigida a: representantes y miembros de cada grupo -1 reunión por cada grupo -Destinada a comunicar los puntos para la tarea encomendada</p> <p style="text-align: center;">Reunión de expresión Intragrupal Dirigida a: representantes y miembros de cada grupo -1 reunión por cada grupo -Destinada a trabajar en el diseño de los MC</p>	<p>capacitador, capacitados, y autoridades correspondientes.</p> <p>El correcto reconocimiento, permitirá cubrir las necesidades de transmisión de información Se espera obtengan conocimiento para coordinar, regular y vincular los medios con los objetivos organizacionales. Compartir las experiencias generadas a partir de la adquisición del curso.</p> <p style="text-align: center;">Implementación de:</p> <p style="text-align: center;">Reuniones informativas</p> <p>Dar a conocer a los trabajadores sobre los nuevos medios.</p> <p>Los medios de comunicación no están sujetos a elección. Se busca comunicar y transmitir al máximo bajo objetivos precisos. Es por ello que nuestra propuesta ya ha establecido la relación de medios a utilizar y sus objetivos.¹¹⁰</p>	<p>verbal, técnicas de expresión oral, oratoria, conducción de reuniones.</p> <p style="text-align: center;">A nivel organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de procesos comunicativos a partir del conocimiento generado en los trabajadores - Se logra estabilidad, coherencia y equilibrio. <p style="text-align: center;">Alcances de la reestructuración de MC</p> <p><i>A nivel trabajador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación bidireccional - Información a todos los niveles de la organización - Interacción entre los grupos al colaborar en la dinámica - No se distorsiona la información, se transmite a través de varios canales. <p><i>A nivel organización:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El manejo de información permite orden en la organización. - La correcta transmisión de información permite interacción, ésta a su vez, facilita la comunicación con retroalimentación
---	--	---	---

3.3.3 Barrera Relaciones Personales**Descripción**

Contiene y agrupa los obstáculos que impiden una adecuada comunicación “interacción” entre los miembros del CENCOM.

Indicadores

De modo conciso se precisan los siguientes:

- Grupos desarticulados y desorientados
- Horarios desfasados
- Interacción sumamente formal
- Mínima participación
- Individualismo
- Falta de motivación
- Interacción limitada
- Generan conductas poco productivas
- Comunicación informal desaprovechada
- Comunicación no verbal: rígida, mínima proximidad física y táctil

Propuesta General

La propuesta general busca evitar que los obstáculos en este indicador impidan o dificulten el desarrollo de los procesos de comunicación en la organización.

Objetivo General

Diseñar alternativas creativas que desarrollen las habilidades de interrelación entre los miembros de la organización a nivel individual y grupal para generar puentes de comunicación que motiven a la participación e integración

Propuesta específica	Desarrollo	Implementación de:	Alcances del diseño de escenarios:
<p>a)Diseño de escenarios:</p> <p>Objetivo: Crear escenarios al interior y exterior de la organización donde los trabajadores lleven a cabo acciones dirigidas a eliminar barreras de carácter personal.</p> <p>Con la creación de espacios interactivos formales e informales se pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar relaciones más empáticas entre trabajadores, crear vínculos de apoyo y motivación para el correcto desempeño de la organización. - Aprovechar este canal denominado “de socialización técnica” (espacios interactivos) para transmitir y comunicar información con menor rigidez. 	<p><i>Al interior de la organización -en horarios de trabajo-</i></p> <p>Adaptar los espacios con que cuenta el Centro Comunitario para establecer:</p> <p><i>Espacios de socialización técnica:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> a) espacio de comedor b) espacio de café c) área para fumadores d) área verde <ul style="list-style-type: none"> - Destinados a fomentar conversaciones informales - Diseñados para uso de todo trabajador <p><i>Espacios de trabajo interdisciplinario:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> a) sesiones clínicas b) mesas redondas c) debates d) foros de discusión a puerta abierta 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de carácter informal - Reuniones de carácter formal con interés formativo, expresivo y de consenso 	<p>Alcances del diseño de escenarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -A nivel trabajadores. - Interacción-integración entre todos los trabajadores, se rompe una barrera de jerarquías. -Satisfacción social, status y seguridad. -Ponen en práctica valores y normas sociales <p>A nivel organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son posiciones de alcance a todos los miembros para colocar algunos MC. - Facilita obtener y difundir información de la organización a nivel informal. -Se aprovecha el rumor como medio de comunicación informal. -Despeja canales de comunicación.

<p>b) Capacitación, cursos y seminarios:</p> <p>Objetivo: Servir como estrategia operativa para nutrir y actualizar a la organización y a su personal encaminada a mantener una comunicación efectiva.</p> <p>Con la capacitación, cursos y seminarios dirigidos a los trabajadores se pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dotarles de habilidades comunicativas e interpersonales en todos los niveles de la organización. - Permitirá a los miembros enfrentar todo tipo de situaciones personales que se presenten con sus compañeros de trabajo de la mejor manera, a través de la generación de acuerdos. 	<p>-Destinados a intercambiar y compartir experiencias a nivel investigativo-formativo -Diseñados para académicos y estudiantes, inclusive pueden resultar de interés para el administrativo</p> <p><i>Al exterior de la organización</i> <i>-dentro y fuera de horarios de trabajo-</i></p> <p>-Encuentros con organismos vinculados al quehacer de la organización -ferias universitarias, otros centros comunitarios, facultades, centros de investigación, entre otras.</p> <p>A nivel informal: -Actividades deportivas, culturales, recreativas, ente otras.</p> <p style="text-align: center;">Desarrollo</p> <p>-Solicitar a la dirección: capacitación, cursos y seminarios dirigidos todas las áreas de la organización</p> <p style="text-align: center;">Capacitación <i>Desarrollo de habilidades directivas y gerenciales</i> -dirigida a directivo y mandos superiores</p> <p style="text-align: center;"><i>Manejo y desarrollo de habilidades comunicativas</i> -dirigida a todas las áreas</p> <p style="text-align: center;"><i>Desarrollo de habilidades interpersonales</i> -dirigida a todas las áreas</p> <p>Reunión de acuerdos y expresión para solicitar la demanda. Participante: representante y miembros del grupo</p> <p style="text-align: center;">Cursos y Seminarios Dirigidos a: Director, mandos superiores y</p>	<p style="text-align: center;">Implementación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión de acuerdos - Reunión de expresión - Capacitación 	<p style="text-align: center;">Alcances de la capacitación, cursos y seminarios</p> <p>A nivel trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización de tareas y oportunidad de conocer otras - Crecimiento profesional: mejor desempeño laboral - Crecimiento personal <p>Disminución de la aparición de conflictos y roces prevaleciendo el entendimiento y la comunicación</p> <p>A nivel organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le permite estar a la vanguardia en investigación, lo cual le asegurarle un desarrollo y funcionamiento más estable.
--	--	--	--

	mandos medios <i>Participar en redes interdisciplinarias relacionados con su área de investigación e intervención laboral</i>		
--	--	--	--

3.3.4 Barrera Elementos Lenguaje Simbólico

Descripción

Contempla las maneras en que la organización intenta representar su relación con los miembros a través de elementos que le simbolizan o representan cierto significado y que en conjunto, son los generadores de las culturas en la organización: lo que dice y hace la organización.

Indicadores

De modo conciso se precisan los siguientes:

- No existen marcos ideológicos:
- Desconocen los componentes del corazón ideológico
- Los que existen no son compartidos: misión, visión, estrategias básicas, objetivos, políticas, prioridades, símbolos visuales- no visuales, mitos, ritos, historias, relatos, héroes, ceremonias.

Propuesta General

La propuesta general busca evitar que los obstáculos en este indicador impidan o dificulten el desarrollo de los procesos de comunicación en la organización.

Objetivo General

Conformar un marco ideológico que contemple los elementos simbólicos señalados en base a las características de la organización y que sea representativo y común a todos los trabajadores.

Propuesta específica	Desarrollo	Implementación de:	Alcances:
<p>a) Integración y alineación de elementos</p> <p>Objetivo: Conformar un marco ideológico de manera clara, que corresponda con las características de la organización, a partir del análisis de aquéllos elementos simbólicos ya existentes y de la integración de los no existentes, en base a consensos y acuerdos. Así también del involucramiento y participación de los trabajadores en este proceso.</p>	<p>1) Elección de elementos clave (trabajadores) para ejecutar esta fase del plan.</p> <p>1.1) Reunión de consenso -Generar ideas- Participantes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directivo y mandos superiores - Trabajadores con mayor antigüedad laboral - Representantes de c/u de los grupos <p>Temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión e integración de elementos simbólicos: - a) análisis de los establecidos en el manual interno - b) recopilación de información que detalle características reales de los que no se contemplan. - c) conformación de los 	<p>Reunión de consenso Reunión de expresión Reunión toma de decisiones</p> <p>Involucrar a los trabajadores en el proceso para concretar y definir los marcos simbólicos e ideológicos del CENCOM.</p>	<p>1ª Integración y alineación de elementos</p> <p><i>A nivel trabajador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación en el proyecto organizacional. -Integración e interacción con los diversos niveles de la organización. -Adquieren conocimiento sobre su organización, se identifican con ella. -Adopción de marco ideológico y elementos simbólicos. -Se vuelven portavoces de la filosofía institucional, por lo tanto establecen una red de apoyo reforzadora para transmitir la información al resto de los trabajadores <p><i>A nivel organización:</i></p>

<p>b) Difusión de metas culturales acordadas</p> <p>Objetivo: Comunicar e informar objetivamente todos los elementos simbólicos acordados, con el fin de hacerlas prevalecer entre los trabajadores logrando plena identificación y reconocimiento de los mismos para generar identidad cultural.</p>	<p>elementos correspondientes a filosofía institucional y recursos simbólicos * El corazón ideológico deberá ser coherente, congruente y consistente.</p> <p>Desarrollo</p> <p>Selección de canales <i>1) Los empleados</i> - Involucrarlos en el proceso.</p> <p>- Reunión informativa Participantes: representante y miembros de grupo Dirigida a informar el corazón ideológico a los miembros de cada grupo</p> <p>- Reunión de expresión Participantes: : representante y miembros de grupo Creada para involucrar a los trabajadores en el diseño del logotipo y slogan de la organización</p> <p><i>2) Medios de Comunicación</i> - Utilizar todas aquellas propuestas referidas en el cuadro correspondiente a instauración de MC.</p> <p>- Público objetivo: Directivo, personal docente, administrativo y alumnos.</p> <p>- Mensaje: Quién es el Centro Comunitario Presente, pasado, futuro Misión, Visión, Valores, Objetivos, Principios, Normas y Políticas</p>	<p>Implementación de:</p> <p>Reunión informativa Reunión de expresión</p> <p>Una vez acordados todos los elementos simbólicos, se pretende reforzar el proceso de transmisión y comunicación de acuerdos, no sólo a través de medios de comunicación, sino también, a través de los mismos empleados con actividades interactivas.</p>	<p>-Expresan quien es la organización -Le otorga un vector -Evocan significados sobre la organización -Le otorgan identidad</p> <p>2ª Difusión de metas culturales acordadas</p> <p><i>A nivel trabajador:</i></p> <p>-Conocimiento sobre quien es la organización. -Coherencia a partir de la referencia de un marco ideológico -Otorgarán sentido y significado a lo que hacen.</p> <p><i>A nivel organización:</i> -Consecución de los objetivos -Cultura fuerte y funcional - Otorgarán sentido y significado a lo que la organización es.</p>
--	--	---	---

	<p><i>-Fase de sensibilización:</i></p> <p><i>3) Predicadores (inductores)</i></p> <p>-Apoyarse en los elementos clave que participaron en la alineación e integración de elementos simbólicos</p> <p>-Reforzarán el primer y segundo punto, alineando lo que dicen con lo que hacen predicando a los demás con el ejemplo.</p> <p>-Se pretende que pongan en práctica lo aprendido durante su formación (capacitación) para lograr comunicar con capacidad de retroalimentación a través del diálogo.</p>		
--	--	--	--

3.3.5 Evaluación y Mantenimiento

La organización se representa como un ser vivo en constante dinamismo y movimiento, lo logra mediante la multiplicidad de dinámicas organizativas que llevan a cabo sus integrantes. Esta situación particular, hace que todo análisis y propuesta de comunicación sea efectiva sólo durante un lapso y momento determinado debido a la alteración constante que sufren los escenarios organizativos, a la aparición o desaparición de diversos elementos y/o fenómenos, que dado el caso, se reflejan en las variables vinculadas a la comunicación en la organización.

Las pautas de comunicación propuestas, requieren de evaluación y vigilancia con la finalidad de observar su funcionamiento y resultados.

A propósito, se propone evaluar las propuestas para ajustarlas a la evolución de la organización. Para ello se sugiere aplicar las siguientes técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación:

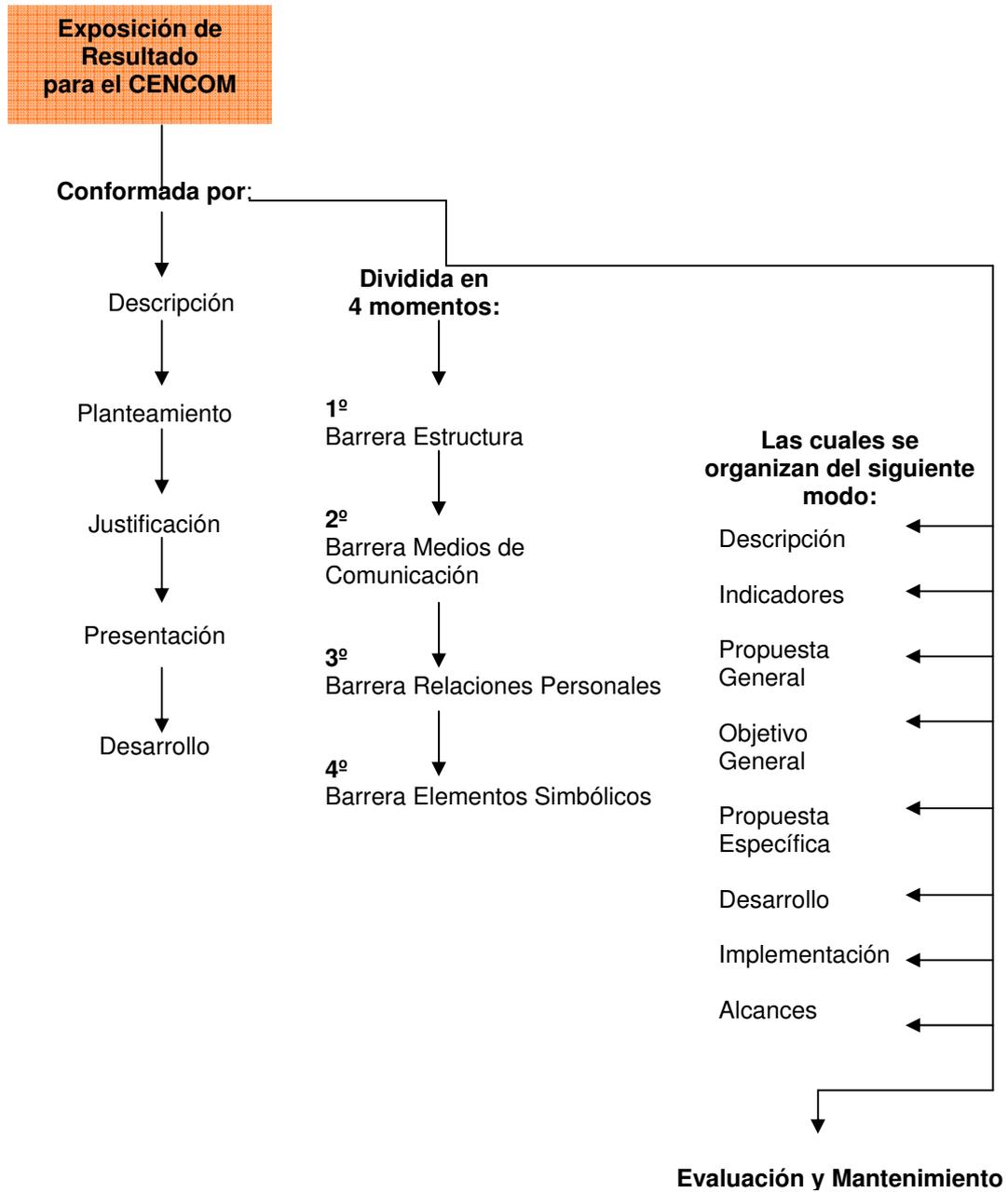
- Observación general y participante.
- Aplicación de entrevistas a nivel individual y grupal.
- Aplicación de cuestionarios.

Se sugiere realizar una evaluación quincenal, dando espacio para su siguiente aplicación al mes, luego de modo trimestral y semestral. Esto permitirá generar un mayor número de observaciones, así también, fluidez y cauce natural de los efectos esperados.

El motivo por el cual no se pueden enunciar las medidas a tomar, atiende a que éstas, únicamente pueden ser elaboradas a partir de los resultados obtenidos de su evaluación y mantenimiento, ya que deben obedecer estrictamente a modo y medida de la situación presentada. Sin embargo, podemos destacar que éstas tendrán como objetivo, conocer los cambios e impactos generados tanto en la estructura como en la comunicación –interacción- al interior de la organización, así como en la verificación de sus obstáculos y logros.

**GUÍA DE LECTURA
CAPÍTULO 3**

**SOBRE LA PRESENTACIÓN-INFORME DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO:
EXPOSICIÓN DE RESULTADO**



Conclusiones

Toda organización es poseedora de una estructura que resulta determinante en sus procesos de comunicación –*interacción*– al interior de la organización. La estructura se concibe desde dos perspectivas, a nivel formal e informal, siendo los procesos de interacción que surgen entre sus miembros desde la informalidad, los que determinan la comunicación en la organización. Esto se debe a que la estructura organizacional, no puede ni podrá nunca mecanizar ni controlar a totalidad las acciones más inconscientes de quienes las conforman; son los seres humanos quienes dan vida a la organización y le hacen funcionar a través de sus procesos de interacción más íntimos y espontáneos, y no los formalizados provenientes de la estructura formal como el discurso administrativo ha venido enunciando.

A esta razón atiende que toda organización presente una constante pero normal tensión generadora de problemáticas tanto en su estructura-funcionamiento como en sus procesos de comunicación, puesto que la estructura se constituye con el objetivo y función de instaurar dogmas de “absolutas y verdaderas” que chocan con los procesos de comunicación de sus miembros, representados como una expresión natural del ser humano y que son una necesidad social instintiva por relacionarse e interactuar con los otros. Luego entonces, existe una disimilitud entre la estructura rígida y los procesos de comunicación que surgen en las organizaciones; la estructura formal traza el camino a seguir, la ruta objetivada, el todo referente a la organización diseñado desde las entrañas de los discursos gerenciales administrativos con el propósito de omitir todo elemento que surja de la cotidianidad de la vida organizativa, y que pueda modificar lo planeado y dispuesto; en respuesta a esta falta de correspondencia, inevitablemente se generan problemas de índole comunicativa que obstaculizan el cauce natural de sus procesos de interacción volviéndolos rígidos.

Sin embargo y pese a la resistencia que oponga la estructura y a la imposición discursiva de instituirse como la médula que rige el control absoluto de todo lo que devenga en la organización, son dichos procesos los que permiten a los trabajadores socializar, generar un mayor entendimiento y consenso, entrar en contacto con la parte más profunda de su inconsciente para aprender, aprehender e interiorizar todo lo que se forja en el contexto de la organización.

La reflexión en tanto, conduce a pensar que lo natural, lo normal y lo racional, no es aquello proveniente de la estructura porque procede de lo objetivado y amañado, con lo cual se corrompe el estado original de los procesos de interacción de sus miembros; si realmente se quiere ser racional, habría que remitirse a la lógica natural de asumir que todo ser humano, por naturaleza y de condición “social”, requiere necesariamente hacer uso de estas vías interpuestas de interrelación espontáneas para llevar a cabo el intercambio de pensamientos, creencias, emociones, sentimientos pero sobre todo de conocimiento¹¹¹.

Los anteriores elementos le resultan sustanciales e innatos a todo ser humano y no pueden ser privados u ocultos al momento que éstos se encuentran laborando en la organización, sólo por el “deber” que implica obedecer las imposiciones devenidas de la estructura pertenecientes a lo irracional e ilógico porque transgreden a las formas y representaciones más naturales de los procesos de comunicación, sometiéndolos a los matices rígidos y lineales resultantes de los mecanismos de control. Dicho de otro modo, el ser humano, nunca dejar de ser humano ni siquiera bajo su condición o “etiqueta de trabajador o productor”. En ese sentido, por más que se intenten mecanizar sus pensamientos, acciones y comportamientos, la esencia que le ha formado, que le caracteriza y da sentido a su modo de vivir, es aquello que le ha hecho ir en la búsqueda de múltiples escenarios donde pueda intercambiar todo parecer que le permita seguir interactuando e interrelacionándose con los otros.

Cuando la organización se configura estructuralmente considerando únicamente la formalidad de su funcionamiento y prescindiendo de esta parte informal de sus procesos de comunicación, da rienda suelta a que muchas de las disposiciones que de ésta emanan, le impidan mirar hacia nuevos horizontes, manteniéndola en un estado permanente de parálisis y no de estabilidad como pretende aparentar. Son dichos procesos generados por la convivencia diaria, los que aumentan la posibilidad de poner en común las ideas generadoras del contexto organizacional y con ello, los que tienen la última palabra sobre

¹¹¹ Desde esta perspectiva, hablar de comunicación “en la organización”, es hablar de la producción social del sentido que se proyecta a través de formas simbólicas colectivamente inteligibles y que se concreta como actividad práctica, es decir como interacción colectiva en el complejo entramado de los intercambios culturales, discursivos, rituales, familiares, cognitivos, rutinarios, afectivos, etcétera; y que son los que dan forma y sentido a eso que es fundamental a ese gran descubrimiento: lo que es el mundo de vida. Fuente: López Veneroni, Felipe. *Tercer encuentro semestral de metodología aplicada a la investigación en comunicación. Nuevas corrientes epistemológicas para el análisis de las culturas y los procesos de comunicación*, Mesa 2, Mayo 14 2010, 10:00 hrs., Sala Isabel y Ricardo Pozas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México D.F.

cómo se comunica, qué dice y qué hace la organización dando origen a “la vida organizativa”.

Es un hecho que la estructura contiene todo lo que se requiere para sostener a la organización: sus lineamientos, normas, procedimientos, división del trabajo, en fin, elementos que instituyen las reglas del juego, sin embargo; ésta no contempla la informalidad de los procesos de comunicación, por lo que no sólo destituye la participación de los actores sino que además, limita a su máxima expresión el desarrollo de la organización obligándole a crecer bajo ciertos dogmas que condicionan la comunicación de sus miembros. Cuando esto ocurre, se le priva a la organización de su vector más esencial: la comunicación, siendo ésta, fundamental para generar mayor entendimiento y coherencia.

Siendo la estructura formal la que determina la informal, es imprescindible que exista un punto medio para ambas, no puede ser tan rígida, así como tampoco puede ser tan flexible; el *equilibrio* le hace más natural a la organización. *Equilibrio* que aquí se entiende como toda posibilidad de apertura e incorporación a lo calificado de no admitido, por no pertenecer a lo aprobado por la lógica. En el entendido que la estructura ha sido diseñada para obedecer al cumplimiento del funcionamiento organizacional y no para obedecer a la voluntad y capricho de los seres humanos, es que se han diseñado las estructuras como configuraciones organizacionales contenedoras de modelos con fines “racionales”, tecnológicos y económicos, que fieles a la operación e instrumentación de los recursos, le permiten tanto su organización como la consecución de los fines y objetivos comunes. A esta razón atiende que las organizaciones surjan mediante una estructura y que no puedan prescindir de ésta, de ser así se generaría un caos que desde el principio impediría el simple establecimiento de la organización. adecuado

Dicho lo anterior, es posible derivar que la organización siempre presentará una falta de analogía entre su estructura formal e informal y con ello, entre cómo “debiera” comunicar y cómo se comunica. Luego entonces, se puede decir que una organización es normal cuando presenta conflictos, desencuentros y diferencias, y anormal cuando aparenta consonancia sobre todo lo que le acontece. Por lo tanto, no existe organización armónica por la simple razón de que las organizaciones están conformadas por seres humanos, lo cual de inmediato les vuelve espacios complejos donde confluyen un sinnúmero de fenómenos sociales y procesos comunicativos imposibles de homologar o amoldar a plenitud a

modelos estructurales, que por muy flexibles que éstos se tornen, se miran como imposiciones a las conductas y comportamientos más elementales de todo ser humano.

Esta condición siempre se hará presente puesto que la organización considera a los seres humanos como un recurso, de ahí el término “recursos humanos”, adjudicándoles de este modo la condición de ser explotables y manipulables. Cuando esto ocurre, todas las características inherentes al ser humano adoptan la misma condición, entre ellas sus procesos de interacción, por lo que la comunicación se ve confinada a servir a los intereses y propósitos de la organización y no a los objetivos del proceso en sí. Vista como herramienta, estrategia y/o táctica, la comunicación se vuelve eminentemente instrumental porque obedece a los principios técnicos sobre los cuales se basa el pensamiento y discurso administrativo creador de la estructura organizacional.

A esta razón atiende que únicamente sean permitidas aquellas interacciones que recorren las vías prediseñadas, por ser productoras de acciones ligadas al funcionamiento organizacional y originadas desde el cálculo maquinal de la organización. Siendo así, para que los procesos de comunicación cumplan con el objetivo del proceso, se requiere considerar la informalidad del mismo no sólo como esencial a la organización, sino como parte *inherente*, quedando éste, *regulado que no controlado*, para lo cual, se debe permanecer en un estado constante de *consenso* entre quienes las conforman y las configuraciones normadas e institucionalizadas provenientes de la estructura.

El reconocer que la estructura formal no puede seguir manteniéndose como única, implica no sólo renunciar a la omnipotencia que durante mucho tiempo ha venido condicionando los procesos de comunicación en la organización, por el contrario, se requiere que ésta incluya escenarios generadores de una mayor y mejor interacción entre todos los miembros. De lo anterior devenimos considerar que cuando la organización posee una estructura formal que incluye a la informal, se coadyuva a dar apertura a canales de diálogo porque se reconoce la presencia de espacios vitales tanto para la organización como para sus miembros, ya que al ser conformadores de relaciones interpersonales, se evita la prevalencia única de los mandatos de lo ya instituido y de quienes hacen uso y abuso de éstos.

Así también, inferimos que para analizar el estado de la comunicación organizacional interna desde esta perspectiva “más social”, es necesario considerar tanto el

análisis de la estructura como el análisis de los elementos que conforman su comunicación. No es posible limitarse a enunciar las características de los elementos comunicativos sin el previo diagnóstico a la estructura; de ser así se correría el riesgo de omitir la raíz de las problemáticas comunicativas y únicamente se propondrían estrategias, tácticas o pautas con bases administrativas y técnicas, es decir; se daría un tratamiento superficial o maquillado a la comunicación.

A propósito, devenimos que tener conocimiento sobre la estructuración de la organización, permite a su vez tener conocimiento sobre sus procesos de comunicación y con ello, sobre sus interacciones y flujos de información. Asimismo, concluimos que los procesos comunicativos que ocurren en la organización, son resultado tanto de la configuración de la estructura organizacional como de las dinámicas derivadas del inconsciente de sus integrantes, siendo ambas una ruta que posibilita aún más vislumbrar la esencia de la comunicación en la organización.

Hasta aquí podemos enunciar que esta ha sido la percepción y enfoque que ha marcado nuestro concepto de comunicación organizacional o comunicación en las organizaciones; desde esta propuesta, que no del todo, pero sí más cercana a la social y humana que la administrativa y tecnocrática, se intenta ofrecer una propuesta metodológica para analizar su comunicación y que no opuesta a la administrativa, sí recorre de manera paralela un ángulo diferente para poder mirarle. Consideramos que teniendo ambos caminos, se hace más factible conocer la comunicación en la organización desde sus entrañas y no sólo desde la superficialidad que hasta ahora ha venido empleando la práctica de la misma en base a los supuestos administrativos y gerenciales que la han reducido a ser un recurso más de la organización, ocultando sus bases fundamentales y con ello, la premisa básica de que la comunicación en la organización, se basa en sus procesos de interacción, y es en base a esos procesos donde se desatan día a día las dinámicas organizativas que le dan sentido y nos acercan a las génesis sobre cómo se comunica la organización.

Se considera además que a través de esta perspectiva, es posible generar mayor conocimiento en torno a la investigación de la comunicación en la organización, ya que la multiplicidad de manifestaciones inmateriales e inteligibles sobre los procesos de

comunicación nunca cesan, con lo cual los escenarios de acción de sus integrantes, se presentan siempre ricos de nuevos horizontes para explorar.

Es en este punto donde se hace obligada la reflexión en torno a las Ciencias de la Comunicación, sobre sus vínculos y fronteras con otras disciplinas y sobre los efectos que su característica de multidisciplinaria ha generado. Considero, es un tema interminable e incluso inabarcable, dado que existen aquellos investigadores que defienden desde su trinchera la postura de una Ciencia de la Comunicación, así como aquellos que han mostrado una apertura a nuevos paradigmas de conocimiento y que han encontrado las maneras de abordar a la Comunicación Organizacional a partir de bases teórico metodológicas descendientes de otras áreas de investigación.

Concretando a lo que la presente investigación compete, esta reflexión es sólo un pequeño enunciado para "concluir" que la exposición presentada no es una investigación administrativa, así como tampoco lo es sociológica o psicológica; es un intento por ubicarse entre las líneas y fronteras de las diversas disciplinas que estudian a la comunicación en las organizaciones y por aproximarse a una forma de estudio basado en el método científico que le evite caer en los límites de conocimiento de las metodologías administrativas o bien, en la utopía sociológica de creer que una organización puede alcanzar un estado meramente armónico.

Luego entonces, la necesidad de detenerse a pensar sobre el significado que hoy día se le ha dado a la Comunicación Organizacional en la práctica dentro de las arenas organizacionales. Tomando en consideración la revisión a tesis, tesinas, artículos, fuentes bibliográficas, reflexiones sobre debates, pláticas y ejercicios académicos, pero sobre todo, a partir de las conclusiones que la presente investigación obtuvo de su caso práctico; consideramos determinar que la Comunicación Organizacional se enfrenta al reto de proponer nuevas rutas de investigación capaces de fundamentar sus propias bases teórico-metodológicas, y que como ya se ha dicho, no contrarias o críticas a las administrativas, permitan otras visiones de análisis para su estudio y práctica futura.

Así mismo, pretende enunciar que la metodología para el estudio de la Comunicación, como disciplina referida a una esfera constitutiva del mundo social en tanto ciencia social, no es única y terminable, *el reto metodológico es descomunal*. Siendo así, la obligación de todo comunicólogo, reside en involucrarse a totalidad con el campo de la

investigación e introducirse a los rincones y coladeras de las organizaciones, porque es sólo a través de la práctica donde todas las teorías se construyen, refuerzan o derrumban. Únicamente por esta vía se concientizará a plenitud sobre el objeto de estudio que enmarca a una disciplina tan compleja como lo es la Comunicación Organizacional, que a su vez generará mayor conocimiento a la ciencia y reducirá la reproducción de modelos metodológicos importados de otras disciplinas, y por ende el encasillamiento de la disciplina.

“Como dice Pierre Bourdieu, el problema de clavarse tanto en el método o en las estructuras sociológicas, en que puede limitar la investigación o la imaginación. El método tiene sentido sólo en tanto, en cuanto, ayuda a responder problemas claramente planteados, pero antes de entrarle al método hay que ver, qué problema es el que nos estamos planteando. Como profesionales de la comunicación se requiere tener una formación metodológica cuando menos amplia, y entender que no hay una sola versión. La misma ciencia ha tenido que romper con la idea de una metodología muy formal para poder avanzar en otros campos de la investigación científica”¹¹².

Nuestra tarea como comunicólogos y científicos sociales radica por tanto en promover el impulso a la investigación científica de la *comunicación en las organizaciones*, que a muy particular punto de vista, sólo será posible cuando se esté dispuesto a renunciar bajo total y absoluta conciencia y después de una profunda reflexión y proceso de sensibilización, a ideas tradicionales que impiden contemplar el mar abierto e inexplorado que la comunicación aún aguarda¹¹³.

¹¹² *Ídem.*

¹¹³ En la medida en que el modelo académico de formación de profesionales de comunicación se limite y pretenda agotar en la producción de técnicos profesionales de comunicadores, estamos dejando de lado todo un universo de posibilidades académicas que tienen que ver con la formación de cuadros críticos y socialmente comprometidos pero a la vez teórica y conceptualmente bien formados. *Ídem.*

*La libre comunicación de los pensamientos y las opiniones es uno de los derechos más
preciados por el hombre.*

François de la Rochefoucauld

ANEXOS

Anexo 1

Tesis y tesinas sobre Comunicación Organizacional en universidades mexicanas

El presente tiene como finalidad hacer un recuento de la producción académica en Comunicación Organizacional a partir de la revisión a tesis y tesinas, en consecuencia se pretende identificar el estado y tendencias que ha tomado el área de estudio.

De acuerdo con León Duarte en su artículo “La Comunicación Organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo”¹¹⁴, esta disciplina suma casi treinta años de investigación en el campo académico. El primer indicio sobre la enseñanza de dicha disciplina se remonta a fines de los años sesenta, con la impartición del Primer Seminario de Comunicación en las Organizaciones en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM). Su tendencia estaba basada en investigaciones sobre el área administrativa y motivación. En los setenta, se da un importante avance en el ámbito de la comunicación organizacional con el surgimiento de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), enfocada principalmente al impulso y fortalecimiento de la investigación en comunicación.¹¹⁵

Sin embargo, no fue sino hasta inicios de los ochenta cuando la disciplina en Comunicación Organizacional como tal, comienza a desarrollarse en México con su inclusión al campo académico en algunas universidades, localizadas principalmente en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey. Su desarrollo partió desde las bases administrativas provenientes en su mayoría de las teorías de la escuela científica norteamericana, donde el estudio de la comunicación mostró sus primeros indicios en

¹¹⁴ Gustavo León Duarte, *La Comunicación Organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Sonora, México. <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p287.pdf> - 15k. Disponible en Análisis “Revista Electrónica” Núm.34. (Consulta: 27 de abril 2010).

¹¹⁵ En 1986, la AMCI, se convierte en Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO), en 1996 en Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO) y finalmente en 2004, Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO).

Cfr., María Antonieta Rebeil Corella y Jacinta Hernández Pérez, *Comunicación Integral en las Organizaciones: Revisión de Avances*, en, Aimée Vega Montiel (Coord). *La Comunicación en México: Una agenda de investigación*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias, México, 2009, p.169.

Cfr., Gustavo León Duarte, *Convergencia Global y Comunicación Organizacional en México, Apuntes y Diagnósticos*. Revista Latina de Comunicación Social, octubre-diciembre, año.-vol5, número 052.Laboratorio de Tecnologías de la Información y nuevos análisis de comunicación social. Canarias, España pp.1-6 <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200252131leonduarte.htm> (Consulta: 7 de mayo 2010).

investigaciones enfocadas a las estructuras y funcionamiento de las organizaciones y no como una derivada de investigaciones dedicadas exclusivamente al estudio de su comunicación.¹¹⁶

Desde entonces y hasta el día de hoy, la gran mayoría de estudios sobre comunicación y organización en México, han tomado matices y líneas de análisis puramente técnicos provenientes de modelos ajenos a las particularidades estructurales y funcionales de las organizaciones mexicanas, lo cual genera su falso abordaje debido a la reproducción de modelos importados que distan de comprender a la organización y su comunicación desde un escenario real, es decir; propio a su contexto.

Debido a ello, se ha propiciado una multiplicidad de entendimientos acerca de qué es y cómo se estudia la comunicación en las organizaciones. En consecuencia, la Comunicación Organizacional en nuestro país se ha visto determinada a partir de una diversidad de términos que distan entre las referencias teórico-metodológicas y las exigencias y realidades práctico profesionales del contexto organizacional mexicano.

Luego entonces, los estudiosos en el área y con ello sus investigaciones, han sido marcados con las principales corrientes teóricas en administración, organización, y al final, comunicación; que institucionalizadas desde los discursos académicos, han dado pie a una práctica de la comunicación organizacional revestida de múltiples matices en el campo profesional. Sobre tales investigaciones versaremos a continuación.

Cabe mencionar que realizar un estudio sobre el estado actual de los estudios académicos sobre Comunicación Organizacional en México que refleje el desarrollo de la materia a partir de sus orígenes hasta nuestros días, es una tarea titánica debido a su

¹¹⁶ Como marco de referencia, los estudios en comunicación desde la administración, mostraron una importante evolución. Entre los datos más importantes, cabe destacar que la comunicación en las organizaciones, inicialmente fue investigada desde los principios de la Administración Científica (Taylor) que buscaba la máxima racionalización social de la organización. Se consideraba la comunicación en la organización como un elemento importante para el desarrollo social (Horton, Dewey, Mead) (Castañeda, 1998:71), así también, se ocupó del análisis a las actitudes y relaciones sociales en los grupos de trabajo (Mayo, Pareto, Skinner). Posteriormente, las organizaciones comenzaron a analizarse desde la postura de la teoría neoclásica administrativa, tomando como punto de partida su funcionamiento interno y relación con el ambiente que le rodea (Likert, Herzberg, Maslow, Mac Gregor, Kootz). Surge además, la Administración por objetivos (Druker) que se ocupó de la comunicación en la organización, en función del alcance de sus objetivos a través de la interrelación entre los niveles jerárquicos y tomando como base la planeación y control administrativos. Asimismo, surge el concepto de calidad y responsabilidad en los procesos (Crosby, Deming, Juran) y se plantea el logro de los objetivos organizacionales mediante el trabajo en equipo y la consideración a una perspectiva cultural basada en la filosofía y valores institucionales (Ouchi). *Cfr.*, María Antonieta Rebeil Corella y Jacinta Hernández Pérez, *op. cit.*, pp. 167-169.¹¹⁶

carácter de ínter y multidisciplinar. No obstante para los fines de esta investigación, hemos considerado estudios que sirvan como referencia a los objetivos que se pretenden. Es necesario señalar que el criterio para su revisión, dependió en su totalidad de la accesibilidad al material.

Siendo así, se consideró la revisión a 408 tesis y tesinas comprendidas en las dos últimas décadas (entre 1995 y 2009), provenientes de las siguientes disciplinas y universidades:¹¹⁷

1. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) 152 tesis revisadas.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: Licenciatura en Comunicación Organizacional, Administración Pública y Sociología.

Facultad de Contaduría y Administración: Licenciatura en Administración

Facultad de Psicología: Licenciatura en Psicología (Psicología Organizacional)

Facultad de Estudios Superiores Acatlán: Licenciatura en Comunicación Organizacional

Facultad de Estudios Superiores Aragón: Licenciatura en Comunicación

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán: Licenciatura en Administración

2. Instituto Politécnico Nacional (IPN) 17 tesis revisadas.

Licenciatura en Relaciones Comerciales y Maestría en Ciencias Administrativas

3. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) 28 tesis revisadas.

Unidad Iztapalapa: Maestría en Estudios Organizacionales y Doctorado en Estudios Organizacionales

4. Universidad Iberoamericana (UIA) 8 tesis revisadas.

Maestría en Comunicación y Maestría en Administración

7. Universidad de la Comunicación (UC) 10 tesis revisadas.

Licenciatura en Comunicación Organizacional

¹¹⁷ El número de tesis revisadas no corresponde al número de tesis existentes sobre Comunicación Organizacional en el país. Las 408 que sirvieron como marco de referencia, fueron aquellas sobre las cuales se tuvo acceso y disponibilidad, algunas por vía física y otras más en bibliotecas digitales. Hubo material que únicamente fue revisado mediante el resumen informativo o en su defecto, clasificadas por el título o tema que presentaban. No se tuvo acceso a otras debido a la restricción de uso exclusivo para los miembros de la comunidad universitaria correspondiente. Así también, únicamente se enuncian las tesis que a consideración de la autora, contenían puntos importantes para la realización del estado del arte. El resto, pueden considerarse una repetición de las temáticas, metodología, casos prácticos, etcétera.

8. Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer (CADEC) 5 tesis revisadas, sólo resumen informativo.

Maestría en Comunicación Institucional y Especialidad en Comunicación Organizacional

9. Universidad Jesuita de Guadalajara (ITESO) 41 tesis revisadas, sólo resumen informativo.

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Administración de Empresas y Relaciones Industriales

10. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) 37 tesis revisadas, sólo temas.

Licenciatura en Comunicación, Administración y Administración de Tecnologías de la Información.

11. Universidad Anáhuac, 35 tesis revisadas, sólo temas.

Licenciatura en Comunicación Social

Con el propósito de ordenarlas, hemos decidido clasificarlas de la siguiente manera. Aquellas que tratan y abordan su objeto de estudio desde:

- Un enfoque administrativo
- Un enfoque social

La razón atiende a que en su mayoría, las investigaciones sobre Comunicación Organizacional basan sus principios teóricos a través de estas dos vertientes: las Ciencias Administrativas y las Ciencias Sociales. También se considera la vertiente Psicológica, sin embargo; la trataremos dentro del enfoque administrativo puesto que uno resulta ser apoyo del otro. Es importante destacar que la causa de dicha organización, obedece al cauce y tendencias que las fuentes bibliográficas revisadas marcaron a lo largo del proceso de investigación documental.

Podrá advertirse que los tópicos o temas tratados para cada uno de los enfoques, serán quizá, nuevamente abordados en los otros. Esto se debe a la multiplicidad de tratamientos que puede llegar a tener la comunicación en las organizaciones desde diferentes disciplinas y enfoques, donde además se evidencia que la comunicación, o al menos su estudio e investigación, carece de un hilo conductor que la dote de personalidad y

sentido único que le permita despegar hacia cualquiera de estas disciplinas, sin dejar de lado su origen social elemental.

Enfoque administrativo

Es en esta vertiente de análisis donde se presenta el mayor contenido de investigación en materia de Comunicación Organizacional basado en las teorías de la organización y con ello, la aplicación de modelos, metodología, estrategias, técnicas y prácticas provenientes de principios administrativos y gerenciales. Las investigaciones revisadas de las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación, Administración, Psicología, Relaciones Comerciales, Relaciones Industriales así como de la maestría y doctorado en Estudios Organizacionales o de la maestría en Comunicación y Administración, presentan en común los siguientes temas en relación a la Comunicación Organizacional:

Gestión de la Comunicación, Diagnóstico de Comunicación Interna, Diagnóstico de Estructura, Cambio Organizacional, Liderazgo, Satisfacción Laboral, Generación e Implementación de Estrategias, Plan de Comunicación y/o Marketing, Auditoría de Imagen Corporativa, Cultura y Comunicación Organizacional, Clima Organizacional y Comportamiento Organizacional.

El estudio de la Comunicación Organizacional desde esta perspectiva, es tratada desde la Teoría de la Organización y la Teoría de la Administración, donde la comunicación adquiere un matiz instrumental, se le emplea como herramienta con fines a elevar el desempeño organizacional y la motivación de los trabajadores¹¹⁸ a través de la implementación de estrategias que permitan mejorar los flujos organizacionales¹¹⁹. Desde las Relaciones Comerciales, la Comunicación Organizacional se emplea para dar a conocer una buena imagen sobre la organización¹²⁰. Apoyada o a veces, totalmente fundamentada en el empleo de diversos medios de comunicación, se proponen planes de comunicación con el propósito de mejorar el funcionamiento organizacional, lo cual se traduce en mayor eficacia, eficiencia y productividad. Así también, se piensa que la comunicación

¹¹⁸ Israel Hernández Quintero, *Cultura nacional, comunicación y desempeño organizacional*, Reyes García, Juan Ignacio, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias con especialidad en Administración), IPN, UPIICSA, México, 2007, 169 pp.

¹¹⁹ Carlos Martínez Chávez, *El proceso de comunicación que debe ser utilizado con más frecuencia en todos los niveles de la administración de una Institución de Enseñanza Superior*, Hernández Sampieri, Roberto, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias con especialidad en Administración), IPN, ESCA, México, 2003, 323 pp.

¹²⁰ Héctor Ugalde Granciano, *Cineteca Nacional, comunicación e imagen*, Luna Cárdenas, César Miguel, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Relaciones Comerciales), IPN, ESCA, México, 2006, 157 pp.

administrada, permite el establecimiento de un clima laboral que conduzca a la organización hacia el alcance de sus objetivos.¹²¹

No pueden dejarse de lado los estudios que tratan sobre el liderazgo en la organización como eje rector para la funcionalidad de la estructura y como elemento imprescindible para motivar el desarrollo de la organización¹²².

En su mayoría, casi todas las tesis y tesinas llevan a cabo casos prácticos mediante el análisis y diagnóstico organizacional¹²³ bajo propósito el medir los canales de comunicación, cultura organizacional, imagen e identidad corporativa¹²⁴. Otras no sólo detectan las problemáticas organizacionales, lanzan propuestas para solucionarlas a través de planes de comunicación donde apoyados en el uso de estrategias y herramientas como las Relaciones Públicas¹²⁵, implementación de manuales¹²⁶ e incluso la utilización de medios de comunicación internos¹²⁷, pretenden fortalecer la identidad corporativa¹²⁸.

¹²¹ María Fernanda Fentón Ontañón, *Propuesta de carteles motivacionales con imágenes del muralismo mexicano como medios internos para la promoción y difusión de valores empresariales: caso específico BANAMEX.*, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social), Universidad Anáhuac, Escuela de Ciencias de la Comunicación, México 2001, 149 pp.

¹²² Marcela Adriana Montufar Navarro, *Clima organizacional en una mediana empresa textil caso: Hiladoras Selectas, S.A. de C.V.*, Jiménez Vidal, Susana, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias con especialidad en administración de negocios), IPN, ESCA, México, 2006, 169 pp.

¹²³ Metzli Arendi Alcántara Martínez, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, Esperanza Alejandra Cabrera Martínez, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2003, 132 pp.

¹²⁴ Mónica Susana Amilpas García, *Análisis y gestión de la comunicación e imagen corporativa al interior de XEIPN Canal Once*, Tovar Ramírez Aurora, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2004, 304 pp.

¹²⁵ María del Rosario Berlanga Barrera, et al., *Diferencias y similitudes entre la Comunicación Organizacional y las relaciones públicas, estudio de caso: análisis de diez empresas líderes de México*, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), Universidad Anáhuac, Escuela de Ciencias de la Comunicación, México 1996, 208-211 pp.

Marisol Celaya Mercado, *Las relaciones publicas, una estrategia de la comunicación organizacional para la imagen corporativa*, Cabrera Martínez, Esperanza Alejandra, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2004, 108 pp.

¹²⁶ Judith Álamo López, *Propuesta de manual de organización para la gerencia de comunicación organizacional del Sistema de Transporte Colectivo-Metro*, Robles, Francisca, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2000, 135 pp.

¹²⁷ Lilia Guadalupe Ramos Santoyo, *Utilización de los medios de comunicación organizacional en apoyo al seguimiento de capacitación de una empresa*, Yépez Hernández, Margarita, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 1995, 83 pp.

¹²⁸ Minerva Méndez Macías, *Los medios de comunicación formales internos como herramienta de la identidad corporativa en una empresa bancaria, caso Banco Mercantil del Norte*, Robles Francisca, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2004, 120 pp.

Como puede verse desde la trinchera de la Administración-Mercadotecnia, la comunicación es intervenida desde las mismas líneas que en la Comunicación Organizacional. Casi todas se enfocan a analizar la estructura y funcionamiento de la organización con el propósito de analizar los flujos de comunicación, sus redes, comunicación verbal y no verbal, canales formales e informales, es decir; los mismos elementos que se diagnostican desde la práctica de la Comunicación Organizacional y que concluyen con un plan de gestión basado en el uso de medios de comunicación, diseño de imagen institucional, publicidad, propaganda, entre otros¹²⁹.

Estas mismas líneas de investigación también se manifiestan a nivel maestría y doctorado. Cabe señalar que en estos grados son mínimas las investigaciones sobre Comunicación Organizacional, no así sobre Administración de Empresas y Estudios Organizacionales.

A nivel maestría no existen tesis en materia de Comunicación Organizacional pero sí en Comunicación, y que en su mayoría y al igual que las de Administración, presentan la realización de un caso práctico e intervención a una organización, manifestándose los siguientes temas: análisis de la comunicación gerencial, análisis de comunicación interna y diseño de imagen corporativa. Analizan el estado actual de la comunicación en la organización y cómo ésta contribuye a generar coordinación y espíritu de equipo. Se estudian las habilidades directivas gerenciales, las necesidades de información, los flujos de información, jerarquías, etcétera¹³⁰. Así también, se analiza la comunicación interna con el objeto de detectar cómo su formalización contribuye a mejorar el desempeño de la organización y se trabaja sobre su imagen corporativa para elevar sus áreas de oportunidad y desarrollo¹³¹.

¹²⁹ José Alfredo Otamendi Monsalve, *La comunicación social como estructura organizacional en la administración pública federal*, Corona Ramírez, Ulises, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2008, 79 pp.

Verónica Castrejón González, *Comportamiento humano en el trabajo. Conducta organizacional. El proceso de inducción como cimiento para desarrollar el sentido de pertenencia y comunicación en los colaboradores de Papalote Museo del Niño*, Montañes Montes, Blanca Isela, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Administración), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México, el autor, 2001, 145 pp.

¹³⁰ Fernando Castro Adame, *Análisis de la comunicación gerencial en la empresa: "Alimentos del Fuerte"*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2004, s/n p.

¹³¹ Audelia Galaviz Román, *Llantas y servicios Bonardel: una pequeña empresa en proceso de maduración*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2004, s/n p.

En cuanto a las tesis de nivel maestría en Administración, no existe nada relevante: análisis situacional, cultura organizacional e identidad organizacional, son los temas clave para éstas¹³².

Las referentes a Estudios Organizacionales tanto en maestría como en doctorado, se inclinan al estudio de la organización desde bases teórico metodológicas que no abandonan el terreno administrativo. Sólo dos consideran en sus temáticas a la comunicación, el resto, lo más que se acercan a ésta, es a partir de la investigación de su cultura organizacional¹³³, liderazgo, identidad y cambio organizacional¹³⁴, control de gestión, evaluación de desempeño¹³⁵, relaciones de poder¹³⁶, comportamiento organizacional, clima organizacional¹³⁷, entre otras. Sobre las dos que tratan a la Comunicación Organizacional pertenecen a nivel doctorado. Desarrollan los temas de cultura y comunicación¹³⁸ y clima organizacional y comunicación, a partir de la relación existente entre las estructuras organizacionales y comunicación¹³⁹. Consideran el diagnóstico de la comunicación a partir de elementos como: medios de comunicación,

Sergio Guadalupe González Leyva, *Comunicación interna: integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2004, s/n p.

¹³² Raúl Martín López Aranzabal, *Cultura organizacional de operadora PRISSA, S.A. de C.V.: definición de la identidad organizacional y promoción dentro de la empresa*, Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2005, s/n p.

¹³³ Rosario Castro Córdova, *Cambio Organizacional y Cultura: Respuestas al cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad*, Mir Araujo Adolfo, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2003, 240 pp.

¹³⁴ Luz Cecilia Galvez Bon, *Principales repercusiones de los cambios organizacionales en los mandos medios: un estudio de caso*, Montañó Hirose, Luis, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Estudio Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2001, 125 pp.

¹³⁵ Jorge Antonio Sánchez Galván, *La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo en el servicio profesional de electoral del Instituto Federal Electoral, Ramírez Martínez, Guillermo*, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudio Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2006, 202 pp.

¹³⁶ Ayuzabeth De la Rosa Alburquerque, *Relaciones de Poder en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana*, Conde Hernández, Raúl, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2000, s/n pp.

¹³⁷ Rosario Castro Córdova, *Cambio Organizacional y Cultura: Respuestas al cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad*, Mir Araujo Adolfo, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2003, 240 pp.

¹³⁸ Alejandra Elizabeth Urbiola Solís, *Cultura y Comunicación en Organizaciones de Ahorro y Crédito Popular. Un caso de institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica*, Páramo Ricoy Méndez, María Teresa, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2004, 349 pp.

¹³⁹ Aida Alvarado Borrego, *Clima y Comunicación Organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis*, Gamez Gastelum Rosalinda, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2007, 397 pp.

información, cultura, entorno, procesos de comunicación, elementos socioculturales, elementos estructurales y elementos simbólicos de la cultura.

En la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales existe una tesis de Doctorado en Comunicación, donde se analiza el papel de la Comunicación Organizacional en organizaciones públicas, pero al igual que en las anteriores, la comunicación se mira como una herramienta generadora de cambios capaz de ayudar a eficientar el funcionamiento organizacional¹⁴⁰.

De manera independiente se ha decidido analizar las tesis desarrolladas en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, porque a diferencia de las que hasta ahora se han enunciado, le imprimen un alto grado de importancia al análisis de las culturas en la organización, con lo cual y pese a que nunca abandonan las bases administrativas, la investigación adquiere un mayor matiz “social” de la comunicación. Todas las de su especie emplean los mismos esquemas de investigación, porque son resultado de un seminario de titulación denominado “Organización, Comunicación y Cultura.”

Pese a que provienen de la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva, aplican conocimientos pertenecientes a la especialidad en Comunicación Organizacional. Presentan el desarrollo de un caso práctico mediante la intervención a una organización donde describen los procesos que se desatan entre la organización, la comunicación y su cultura. A partir de entonces, plantean propuestas de comunicación que aunque algunas basadas en el uso de medios de comunicación, consideran en su totalidad al contexto organizacional y con ello los procesos de interacción e interrelación de sus miembros. Bajo este esquema, analizan a la organización de una manera integral a partir del diagnóstico de su entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y finalmente de su cultura¹⁴¹.

¹⁴⁰ José Marín Ibarra Doger, *El papel de la comunicación organizacional en las instituciones públicas mexicanas: hacia un modelo normativo de comunicación para la productividad*, Figueroa Ibarra, Carlos, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2008, 228 pp.

¹⁴¹ Margarita Alvarado Méndez, *Comunicación y efectividad organizacional: diagnóstico de los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la promoción de los servicios de Phone Master Institute*, S. C, Ávila Guzmán, Javier Ignacio, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, el autor, 2007, 272 pp.

Claudia Centeno García, *La comunicación como estrategia: análisis del funcionamiento y la comunicación del área de promoción y vinculación del Programa de Microcréditos de la Secretaría de Economía*, Ávila Guzmán, Javier Ignacio, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, el autor, 2007, 194 pp.

Dentro de este mismo enfoque cabe incluir a la Psicología. No es viable tratarla por separado ya que las líneas de investigación que trata, terminan siendo una derivada del enfoque administrativo. Dicho de otro modo, ambos se conjugan al momento de hacer uso de la comunicación como una herramienta estratégica para las organizaciones. Analizan los procesos de interacción, relaciones interpersonales y comportamiento humano¹⁴², emplean a la comunicación como una herramienta para incentivar el desempeño laboral de los miembros de la organización considerando elementos como liderazgo, satisfacción laboral, motivación, entre otros¹⁴³.

Hasta aquí la exposición sobre las provenientes del enfoque administrativo, a continuación revisaremos las correspondientes al enfoque social.

Enfoque Social

Esta vertiente de análisis es la que menor desarrollo presenta, son pocas las tesis que tratan un enfoque más cercano al lado social o a partir del estudio de su génesis como la presente investigación lo hace, de la Comunicación Organizacional. Algunas disciplinas como la Sociología o la Psicología la abordan, pero no como tema principal sino como un derivado del análisis de los procesos de comportamiento o conducta de los miembros de la organización.

En las Ciencias de la Comunicación son mínimas las investigaciones que deciden profundizar sobre este enfoque de análisis de la comunicación en la organización. Desde esta perspectiva la comunicación se mira a partir de los procesos de interacción e interrelación entre los actores colectivos que las conforman, se analiza el intercambio de expresiones suscitadas desde sus procesos más naturales, de aquéllos que florecen a partir de una necesidad de socialización, y no desde los que moldeados, empleados o manipulados, son creados como instrumento para alcanzar los fines del funcionamiento

Edna Ayulieth Mora Ramírez, *Análisis de las interacciones comunicativas y de la cultura organizacional de la unidad de formación de un organismo federal desconcentrado*, Silva Franco, Irma, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, el autor, 2007, 221 pp.

¹⁴² Luis Nezahualcóyotl Granados Ramos, *Comunicación organizacional: herramienta estratégica en el ámbito de las organizaciones*, Grados Espinosa, Jaime Ángel asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Psicología), UNAM, Facultad de Psicología, México, 1995, 88 pp.

¹⁴³ Miriam Ninette Gaxiola Valles, *El psicólogo organizacional como consultor externo en el establecimiento de un modelo de gestión orientado por el pensamiento estratégico: experiencia de intervención en una pequeña empresa familiar*, Patiño Peregrina, Humberto, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Psicología), UNAM, Facultad de Psicología, México, 2007, 313 pp.

organizacional. Siendo así, la comunicación, no obedece a la lógica gerencial de las bases administrativas dirigidas al servicio de la eficiencia y eficacia de la producción. Los temas que se presentan en esta plataforma de análisis son:

Comportamiento Organizacional, Semiótica de la Comunicación Organizacional, Interacción – Interrelación, Culturas organizacionales y Contexto Organizacional.

Desde esta perspectiva es factible encontrar todas las diferencias posibles cuando se habla de Comunicación Organizacional a través de nuevas dimensiones que se alejan del discurso dominante administrativo. En 2003 hubo una investigación que si bien no se definió a totalidad dentro del primer o segundo enfoque, si resultó un buen intento por acercarse a una perspectiva social, dado que la discusión del objeto de estudio empleó una metodología diseñada desde las ciencias sociales. Esto se dio mediante una propuesta de “gestión de la comunicación”, y que tomaba como base el análisis de los procesos de interacción en una organización y su medición a través de indicadores propios a la comunicación. Aunque no realizó caso práctico, la metodología mostró una manera diferente de abordar el tratamiento de la comunicación organizacional y que para la fecha de realización es viable de considerarse como una propuesta innovadora.¹⁴⁴

Otra investigación relevante, versó sobre el análisis a los símbolos y los signos organizacionales, y cómo al conjuntarse le otorgan un significado a la comunicación en la organización permitiendo un acercamiento máximo a los escenarios y ambientes donde los seres humanos llevan a cabo las representaciones más inteligibles de su cultura, comportamiento y con ello, Comunicación Organizacional¹⁴⁵. Luego entonces, la necesidad de dar significado al término Comunicación Organizacional y a los elementos que la implican¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Mario Alberto Huaracha Alarcón, *Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica*, Reyes Castro, Virginia Estela, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2003, 127 pp.

¹⁴⁵ Carlos García Méndez, *Semiótica organizacional: las organizaciones como sistemas de significación*. Ávila González, Rafael, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2005, 121 pp.

¹⁴⁶ Víctor Noel Hernández Estrella, *Significado de la práctica de la comunicación organizacional estudio de caso: Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática durante la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005*, Molina López Fernando, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2008, 240 pp.

Restan dos investigaciones más por referir. Destacan del resto, debido a que reflejan esfuerzos importantes por abordar sus objetos de estudio desde perspectivas fieles a las Teoría de la Comunicación, lo cual muestra un importante avance en materia de investigación ya que son recientes aportaciones en el campo de esta disciplina.

La primera trata sobre la comunicación y su vínculo con la cultura organizacional desde una perspectiva que dista de los esquemas rígidos y cuadrados con los que la lógica administrativa los vuelve inoperantes y desfasados de las realidades que viven las organizaciones. La investigación muestra un mayor acercamiento al tratamiento de la comunicación desde un escenario real¹⁴⁷ a partir de nuevas propuestas teórico metodológicas que permitan el desarrollo de una cultura organizacional a medida de las organizaciones y no como reproductores de los ya conocidos esquemas importados¹⁴⁸.

La segunda propone que para conocer el lado social de la comunicación en la organización, es indispensable despejarla de los matices manageriales (gerenciales) que la lógica administrativa le ha asignado; hace hincapié en la necesidad por reconocer los significados bajo los cuales se determina la comunicación organizacional, con el fin de aclarar el objeto y sentido de dicha disciplina tanto en la teoría como en la práctica¹⁴⁹.

En conclusión, se puede observar cómo el campo de investigación académica en torno a la Comunicación Organizacional en nuestro país, presenta una tendencia claramente marcada hacia el tratamiento de la comunicación con bases provenientes de la Administración-Mercadotecnia; así también la escasez de investigaciones que opten por experimentar con nuevos paradigmas teórico metodológicos, en consecuencia, la notable reproducción de investigaciones que salpican cada vez más al estudio de la comunicación en las organizaciones bajo matices que la constriñen y limitan en su investigación,

¹⁴⁷ Judith Cortés Vázquez, *Cultura Organizacional. Una visión autopoietica*, Tesis Maestría (Maestría en Comunicación), México, 1997, s/n pp.

¹⁴⁸ Fernando Molina López, *La teoría de comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional mexicana*, Ana de la Selva, Ana Rosa, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2003, 147 pp.

¹⁴⁹ Rafael Ávila González, *Argumentos para una crítica de la (IN) comunicación: metáforas y gestión en el pensamiento administrativo*, García Calderón, Carola Isabel Evangelina, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2001, 218 pp.

Rafael Ávila González, *Comunicación Organizacional: huellas de un extravío organicista*, Imaz Gispert, Carlos, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Política y Sociales, México, 1996, el autor, 156 pp.

aplicación y desarrollo. De todo lo anterior la necesidad de reflexionar sobre la currícula que conforma los planes de estudio de la disciplina, dado que pareciera es la disciplina la que se amolda a las necesidades del mercado y de las propias organizaciones y con ello la comunicación cae en un proceso de “metamorfosis”, por llamarle de algún modo, donde es de uso “rentable” con capacidad de empleársele para lo que sea. Asimismo, la notable falta de investigación y producción académica en torno a la disciplina a nivel posgrado, actualmente son pocas las universidades que incluyen dentro de sus líneas de investigación a la Comunicación Organizacional, y pese a, valdría la pena analizar cuáles son sus bases teórico metodológicas.

Anexo 2**Cuestionarios****Primer Cuestionario:**

Nombre: _____

Puesto y labor que desempeña: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo laborando en la organización: _____

- 1.- ¿Conoce usted a qué se dedica la organización? Especificar
 - 2.- ¿Sabe usted a qué responde el nombre que lleva la organización? En caso de responder afirmativo, pasar a la pregunta 4.
 - 3.- ¿Sabe usted a quién fue el Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro? En caso de responder afirmativo, pasar a la pregunta 4.
 - 4.- ¿Sabe usted sobre qué tema fue la investigación que realizó el Dr. Mac Gregor?
 - 5.- ¿Qué datos relevantes conoce usted acerca de la historia de la organización, cuándo se fundó, cómo, porqué, etc.?
 - 6.- ¿Sabe usted porqué el CENCOM se encuentra ubicado en esta zona?
 - 7.- ¿Conoce cuáles son las colonias a las que el CENCOM presta servicio? De ser afirmativo, enumérelas.
 - 8.- Diga por favor, cuáles son los servicios que presta el CENCOM?
 - 9.- ¿Sabe usted si la organización tiene alguna postura preestablecida respecto a la comunidad?
 - 10.- ¿Podría indicarme el procedimiento que realizó para integrarse a la organización?
 - 11.- Cuando se integró a esta, ¿Le dieron a conocer algún manual de procedimientos? En caso de ser afirmativo, ¿Recuerda qué contiene?
 - 12.- ¿Conoce el organigrama de la organización? ¿Qué tanto lo conoce?
- | | | | |
|----------|------|----------|-------|
| Muy poco | Poco | Bastante | Mucho |
|----------|------|----------|-------|
- 13.- ¿Sabe usted acerca de la misión de la organización? ¿Cómo es que la conoce, la leyó en algún documento o la asume de acuerdo a su experiencia en la organización?
 - 14.- ¿Sabe usted acerca de la visión de la organización? ¿Cómo es que la conoce, la leyó en algún documento o la asume de acuerdo a su experiencia en la organización?

15.- ¿Sabe usted acerca de los objetivos de la organización? ¿Cómo es que los conoce, los leyó en algún documento o la asume de acuerdo a su experiencia en la organización?

16.- ¿Conoce usted los lineamientos bajo los cuales trabaja la organización, es decir, políticas, procedimientos, normas, etc.? ¿En caso de ser afirmativo, cuáles son los más relevantes?

17.- Cuando un nuevo miembro se integra a la organización ¿Se lleva a cabo alguna ceremonia o evento?

18.- ¿Cómo se que usted se entera de la integración de algún (os) nuevo(s) miembros(s)?

19.- ¿Conoce a todos los miembros que integran la organización o sólo a los que laboran en su departamento?

20.- ¿Con cuáles miembros y áreas tiene usted una mayor interacción?

21.- Desde su perspectiva, ¿Qué considera que haga falta en el CENCOM para desempeñar mejor su trabajo?

22.- Responda si o no a las siguientes preguntas:

Existe en la organización un buen clima laboral___

Existe en su área o departamento un buen clima laboral___

Cuenta usted con el material o recursos necesarios para el desempeño de sus funciones ___

Se siente comprometido con su trabajo___

Existen conflictos laborales___

Se celebran efemérides importantes___

23.- ¿Cómo le hacen saber sobre una notificación importante respecto a la organización? Juntas de trabajo, proyectos, eventos, etc.

24.- Los servicios que brinda la organización, ¿Cuentan con algún control de calidad? De ser así, mencione cómo se lleva a cabo y bajo qué parámetros.

25.- ¿Existe algún sistema permanente e evaluación de la labor profesional dentro del CENCOM?

26.- ¿Existe movilidad interna, en función de los resultados demostrados dentro del organigrama del CENCOM e inclusive dentro del área donde se desempeña?

27.- ¿Existe un programa permanente de formación y/o capacitación en el CENCOM?

28.- ¿Tiene usted alguna retribución o incentivos por su trabajo?

29.- ¿Cuáles son a su juicio, los puntos fuertes del CENCOM?

	Débil	Poco fuerte	Fuerte	Bastante fuerte
Tecnología				
Recursos humanos				
Políticas				
Imagen				
Servicios Atención a usuarios				
Precios				

30.- Independientemente de su antigüedad en el CENCOM ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes desde su fundación? En caso de ser afirmativo, enuncie en orden de importancia estos valores.

31.- Probablemente usted pueda precisar (sin pensarlo mucho), algunos de los valores, atributos, creencias, ideales, pensamientos, símbolos, ritos, mitos... rasgos compartidos por la mayoría de sus compañeros y que definan al CENCOM. Enumere los que le resulten más representativos.

32.- Probablemente exista un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más al CENCOM, precise brevemente este hecho concreto.

33.- En relación con otros centros comunitarios del sector (aunque no dependientes de la UNAM) ¿En qué posición cree usted que se encuentra la organización?

Poco importante	Lejos del líder	Cerca del líder	Líder
-----------------	-----------------	-----------------	-------

34.- ¿Describiría a la organización como “cumplidora de los objetivos con los usuarios”?

Muy poco cumplidora	Poco cumplidora	Bastante cumplidora	Muy cumplidora
---------------------	-----------------	---------------------	----------------

35.- Valore las siguientes afirmaciones, según el grado en que correspondan con la realidad del CENCOM

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Competitividad interna				
Seguridad en el				

empleo				
Compañerismo				
Información sobre los planes del centro				
Ambiente interno “machista”				
“Para mover un papel tiene que autorizarlo la dirección”				

36.- Valore las siguientes afirmaciones.

Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección:

No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
--------------	----------------	--------------------	---------------

Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla

No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
--------------	----------------	--------------------	---------------

37.- Existe un sistema de evaluación periódica del personal en el CENCOM?

38.- ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación? Si, no ¿por qué?

39.- ¿Cómo califica las siguientes relaciones?

	Malo	Regulares	Bueno	Muy bueno
La comunicación con sus superiores				
La comunicación con compañeros				
La colaboración en el trabajo				
El compañerismo				

40.- ¿Cómo califica la relación con su inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
-------	-----------	--------	------------

41.- ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

42.- ¿Cómo valora el sistema de promoción del CENCOM en comparación con otros centros del sector?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
------	---------	-------	-----------

43.- Si tuviera que definir el clima interno que vive en el CENCOM, ¿con qué expresión lo haría?

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				
Una sala de espera				

44.- ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con los siguientes estamentos de su organización?

	Superiores	Mismo nivel	Subordinado
Estrecha colaboración			
Camaradería			
Confianza			
Respeto Mutuo			
Guardo distancia			
Competencia/lucha			
Rivalidad/enfrentamiento			
Boicot/obstrucción			

45.- ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige?

	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
Rutinaria/creativa				
Sencilla/Compleja				
Baja/ Alta responsabilidad				

46.- ¿Cuáles son los rasgos que definen mejor el papel medio de los integrantes que laboran en el CENCOM? Señale solamente 5, los más representativos.

- a) individualista
- b) ambicioso
- c) emprendedor
- d) cumplidor
- e) agresivo
- f) dispuesto a ayudar
- g) con espíritu de equipo
- h) responsable
- i) puntual
- j) dinámico
- k) adaptativo
- l) consciente
- m) moderado
- n) resignado
- o) aplicado
- p) apático
- q) eficaz
- r) radical

47.- Cree que la alta dirección se encuentre alejada de lo que ocurre en la empresa?

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada
-------------	------------------	-----------------	--------------

48.- En su opinión, ¿Cooperan satisfactoriamente entre sí, los distintos departamentos de la empresa?

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho
-------------------	----------------	--------------------	-----------------

49.- En términos generales ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

- a) Bastante superior a las necesidades del puesto.
- b) Algo superior a las necesidades del puesto.
- c) Algo inferior a las necesidades del puesto.
- d) Bastante inferior a las necesidades del puesto.

50.- En su opinión, ¿Cuál es la situación actual de la organización?

- a) Floreciente y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizada
- c) Está sujeta a factores aleatorios
- d) Con serias dificultades y en regresión

51.- ¿Qué imagen cree usted que ofrece su empresa al exterior?

Muy buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

52.- ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

- a) No, la realidad es bastante mejor
- b) No, la realidad es algo mejor
- c) No, la realidad es algo peor
- d) No, la realidad es bastante peor

52.- ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Nada	Poca	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

53.- ¿Cómo valora la información recibida?

- a) es escasa y confusa
- b) es poco clara
- c) es suficiente

d) es rica y abundante

54.- ¿Recibe periódicamente información sobre la organización?

- a) no recibo información
- b) si, pero en pocas ocasiones
- c) si, pero sin periodicidad definida
- d) si, periódicamente

55.- ¿De quién recibe usted información sobre la organización?

- a) de la dirección
- b) de su mando inmediato
- c) del comité (Facultad de Psicología)
- d) otras fuentes

56.- ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que la organización es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

¡Gracias por su participación!

Segundo cuestionario

Guía para la entrevista

Sírvase responder el siguiente cuestionario. Las respuestas pueden ser integradas después de cada pregunta o, en un apartado diferente colocándole a cada respuesta el número que corresponda a la respectiva pregunta.

El documento aplica tanto al personal de planta y docente del centro, como a los estudiantes que se encuentren realizando alguna(s) labor(es) y que hagan uso de las instalaciones para llevar a cabo ciertas funciones.

NOMBRE. _____

PUESTO O FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA: _____

TIEMPO LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN: _____

- 1.- Al ingresar al centro comunitario, ¿le dieron algún documento (manual, reglamento, programa) donde se especificaran las actividades (funciones – objetivos) que desempeñaría en la organización?
- 2.- En caso de ser así, ¿qué documento fue y cuáles son las funciones que tiene designadas?
- 3.- ¿Quién es su superior inmediato?
- 4.- En caso de no haberle mostrado o entregado documento alguno donde se especificaran sus funciones, ¿quién o cómo se le dieron a conocer?
- 5.- Enuncie por favor todas sus *funciones* en la organización. Precisar, intentar ser lo más objetivo posible.
- 6.- Enuncie el *objetivo* que a su consideración, tenga su puesto o función en la organización
- 7.- ¿Considera que de acuerdo al área o departamento de trabajo en la que usted se encuentra, lleva a cabo funciones que NO corresponden a su jerarquía?
- 8.- De ser así, por favor, enuncie todas esas funciones.

Gracias por su participación

Anexo 3**Cronología del Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro¹⁵⁰**

1979	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de alumnos y profesores de la Facultad de psicología de la UNAM realizan investigación de corte social dirigida por el Dr. Julián Mac Gregor Sánchez y Navarro en la colonia Barrio Norte, Delegación Gustavo A. Madero, D.F. • A efecto de tal investigación, la Facultad decide abrir un espacio que funja como Centro comunitario a fin de atender las necesidades que presentaba la comunidad de estudio. • Por cuestiones administrativas se renta un espacio para su apertura en la calle Teolole, Colonia Adolfo Ruiz Cortínez, Delegación Coyoacán. • Una vez ubicado el espacio, se realiza la misma investigación pero en esta zona para detectar sus necesidades reales. • Para ello, se realiza constante <i>trabajo de campo</i> que permite un acercamiento directo con la comunidad. • La mayor problemática se presentó en la población infantil. • Línea de investigación: corte clínico. • Centro comunitario vigilado por una incipiente coordinación de centros establecida en la Facultad. de Psicología.
1979 A 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Durante este periodo el Dr. Mac Gregor fue director del área de Psicología Clínica de la UNAM. • El centro comunitario es administrado por diversos profesores, mismos que pertenecían al grupo de la investigación primaria. • La dirección del centro en este periodo fue asumida por las doctoras: Diana Ostroski, Asunción Valenzuela y Rosario Muñoz. No se cubrían periodos específicos, simplemente se rolaba el cargo, dado que las líneas de investigación y modo de operar de la institución correspondían a las del Dr. Mac Gregor. • A fines de 1985 la UNAM adquiere un inmueble de condiciones precarias para la ubicación definitiva del centro dentro de la misma colonia sólo que en la calle Tecacalo. • Trabajo comunitario, impartición de talleres y terapias dirigidos a la población infantil en atención al maltrato

¹⁵⁰ Elaboración en base a los datos recopilados de las entrevistas dirigidas.

	que sufría dicho sector de la población.
1986	<ul style="list-style-type: none"> • La Coordinación de Centros se constituye en forma y establece criterios para la dirección de los centros comunitarios: instituye periodos de administración con una duración de 4 años, así como cuotas de recuperación para usuarios. • En este año concluye el cargo del Dr. Mac Gregor como director del área de Psicología Clínica. • A partir de entonces la coordinación designa a la institución el nombre de “<i>Centro Comunitario Osvaldo Robles</i>”. • Se designa al Dr. Luis Gamiochipi Cano a cargo de la dirección del centro.
1986 A 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de administración del Dr. Luis Gamiochipi Cano quien fuera alumno investigador del proyecto del Dr. Mac Gregor. • Línea de trabajo: corte clínico, atención y prevención al maltrato infantil. • Se introducen talleres y servicios de atención psicológica a otros sectores de la población, sin embargo el público con mayor demanda continuo siendo el infantil. • Los miembros de la organización estaban conformados por: académicos de la facultad laborando entre 2 y 4 hrs. por semana y estudiantes de servicio social. • 1990 – Cambio de administración.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia administración de la <i>Dra. Noemí Barragán Torres. (1990 – 2000)</i> • Al mismo tiempo, su esposo, el Dr. Héctor Ayala asume el cargo como Coordinador de Centros Comunitarios en la Facultad.
1990 A 2000	<ul style="list-style-type: none"> • El centro comunitario opera bajo la misma línea de investigación. • Las investigaciones que se realizaban, es decir; talleres y terapias, seguían obedeciendo al área de la psicología clínica con un enfoque psicodinámico (enfoque del Dr. Mac Gregor) sin embargo se incluye también un segundo enfoque, el cognitivo conductual (enfoque del Dr. Héctor Ayala).

<p>1990 A 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la organización estaban conformados por: académicos de la facultad que seguían laborando por espacios de horas indefinidas, por estudiantes de servicio social y por egresados de la carrera que realizaban prácticas laborales e investigaciones para la elaboración de sus tesis de licenciatura o maestría. • Durante este periodo inicia la realización de varias investigaciones financiadas. • La de mayor renombre fue patrocinada por el gobierno de Canadá y abordó el tema de maltrato infantil. • Así mismo, se logra instituir otro centro comunitario, especialmente diseñado para atender adicciones a raíz de una de las investigaciones realizadas. • Se lleva a cabo un convenio entre la UNAM (Facultad de Psicología – Centro Comunitario) y el Gobierno del Distrito Federal (Departamento de Salud), a fin de que el Centro preste servicios psicológicos a diversos estratos de la comunidad. • Las terapias se llevaban a cabo dentro del centro y los talleres se acercaron a la comunidad haciéndolos presentes en: Centros de Salud, Escuelas, espacios pertenecientes al DIF, parques, etc.
<p>1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El centro comunitario cambia de nombre, se le denomina “<i>Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor Sánchez y Navarro</i>”, en honor al pionero de la investigación que propició la apertura del centro. • El Dr. Héctor Ayala realiza una investigación financiada sobre maltrato infantil. Tal proyecto gana un importante reconocimiento económico, decide destinar los fondos para la remodelación del centro comunitario. • El impacto de las investigaciones que se llevaban a cabo en el centro, así como el prestigio que obtuvo gracias a su crecimiento y alcance, propiciaron que dicha organización fuera un punto de reunión para invitados extranjeros de la facultad de psicología, a fin de reflexionar y analizar el avance de dichos proyectos que se realizaban a la par en otras instituciones educativas del mundo, lo cual era un indicador de vanguardia. • El centro comunitario se “mueve” a trabajar momentáneamente a la Facultad de Psicología por cuestiones de la remodelación.
<p>2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concluye la remodelación, se reinaugura el centro comunitario colocando una placa al interior del con el nuevo nombre de la organización. “<i>Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor Sánchez y Navarro</i>”. • Cambio de administración de la Coordinación de Centros, así como en la estructura de dicho órgano de control. Se constituye como “<i>Coordinación de Centros de Servicio a la Comunidad Universitaria y al Sector Social</i>”.

<p>2000 A 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de dirección en el centro comunitario. Inicia periodo la <i>Dra. Olga Bustos</i>. • Se reintegra el personal a trabajar en la nueva estructura. • La línea de investigación con la cual se venía trabajando desde la concepción del centro se modifica radicalmente, ya que las investigaciones primarias que se llevaban a cabo se enfocaban a la población infantil. • Se realizan programas enfocados a prevención y atención a género (a la mujer). • Esta administración es pionera en introducir nuevas líneas de investigación además de la clínica. Inova con talleres dirigidos a diversos estratos de la población, aunque en realidad fueron mínimos. • Miembros que conforman la organización: personal de planta (administrativos), académicos y estudiantes de licenciatura y maestría.
<p>2004 a la fecha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de dirección en el centro, toma posesión la <i>Dra. Noemí Díaz Marroquín</i>. • El modo de operar de la organización varía en muchos sentidos, pues no se le da continuidad a los programas de género, pero tampoco se retoma la línea de investigación primaria. • Se abren diversas líneas de investigación que aborda la Facultad de Psicología, como lo son: investigaciones de índole clínica, experimental, educativa, laboral y neuropsicología; dándole cabida a más programas y por tanto a un mayor número de estudiantes de diversas áreas de estudio y niveles. • Se llevan a cabo mediante diversos esquemas: Formación en la práctica, servicio social, tesis y residencias de maestría, empero, sin una línea definida de investigación. • Miembros que conforman la organización: personal de planta (administrativos), académicos y estudiantes de licenciatura y maestría. • A excepción del personal de planta, el resto sigue siendo ambulatorio, es decir; sin horario fijo de trabajo.

Anexo 4

Ubicación y nivel sociodemográfico de las colonias circundantes al CENCOM.

Delegación Coyoacán

Abarca las colonias:

- 1) Adolfo Ruiz Cortínez
- 2) Ajusco Coyoacán
- 3) Candelaria
- 4) Gustavo Díaz Ordaz
- 5) El Reloj
- 6) San Pablo Tepetlapa
- 7) Santa Úrsula Coapa
- 8) Santo Domingo

COMUNIDAD

- Conformada a partir de los años 50's.
- Migrantes de otras comunidades y estados.
- Movimientos de colonias populares.
- Fuerte sentimiento de arraigo a la comunidad

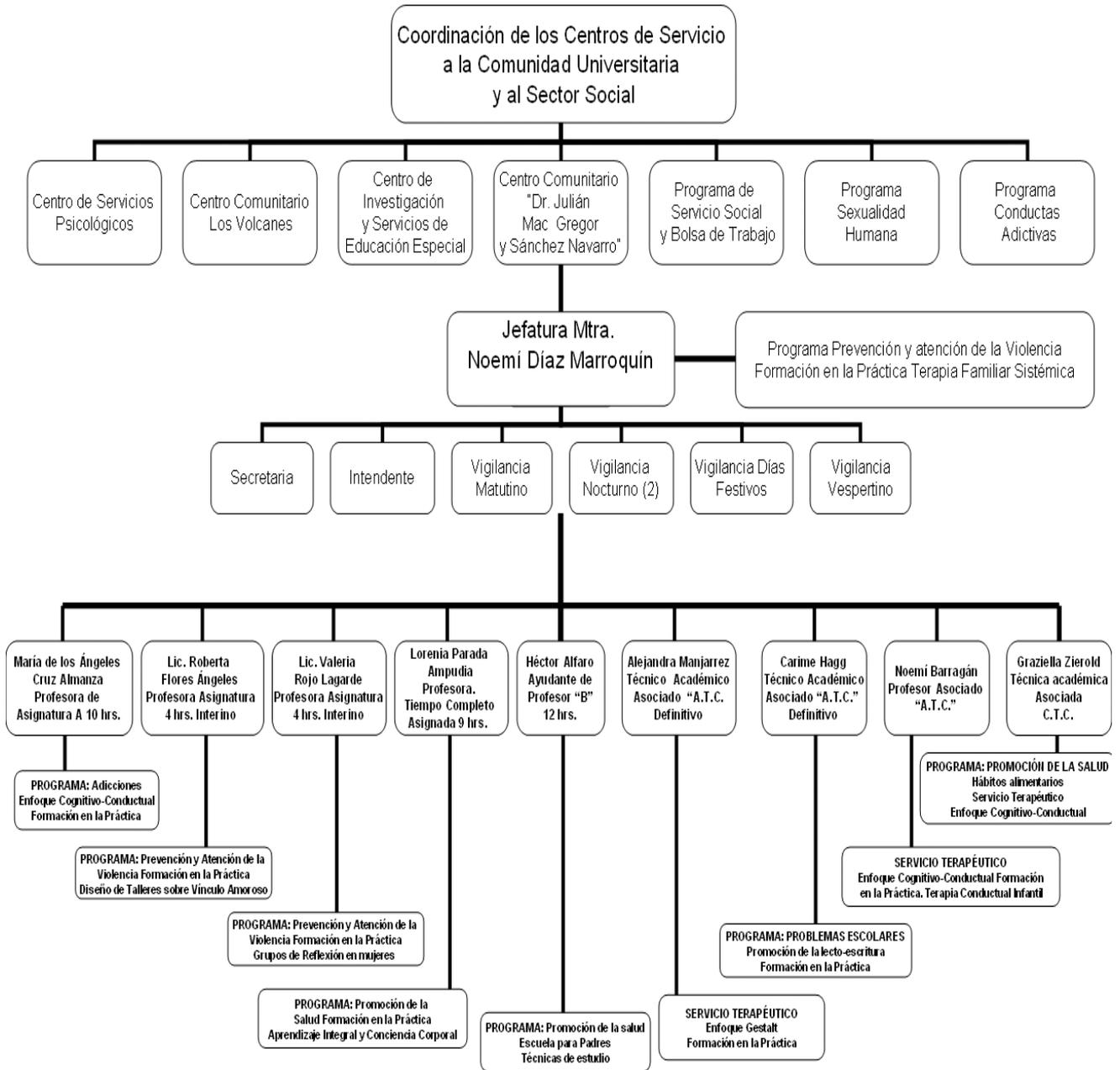
POBLACIÓN:

MUESTRA 200 HOMBRES Y MUJERES

- 44 años promedio de edad.
- Ocupaciones principales: Economía, comercio pequeño, comercio informal.
- Escolaridad promedio: Primaria o secundaria, 10% sin escolaridad.

Anexo 5

Organigrama del Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro



Anexo 6

MISIÓN:

Nuestra misión es brindar a las y los estudiantes de la Facultad de Psicología la oportunidad de desarrollar y consolidar sus habilidades profesionales al ofrecer a la comunidad un servicio de calidad, desde una perspectiva psicosocial

VISIÓN:

Lograr que a través de la profesionalización de estudiantes de licenciatura y posgrado se logre incidir en las principales problemáticas que afectan a la comunidad.

OBJETIVOS:

Profesionalización de los estudiantes de licenciatura y posgrado:

Integrándose en alguno de nuestros programas:

- Formación en la práctica
- Servicio Social
- Tesis
- Residencias de Maestría
- Combinación en la Práctica

Servicio a la comunidad:

Ruiz Cortínez, Ajusco, Candelaria, Díaz Ordaz, El Reloj, San Pedro Tepetlapa, Santa Úrsula Coapa y Santo Domingo

- Programas preventivos de intervención
- Niños, adolescentes, adultos y adultos mayores
- Conocimiento de su problemática.

Anexo 7
Planificación y uso de medios de comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	PROPÓSITO
Cartas personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal administrativo Todos ▪ Personal académico confianza y base 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite estrechar lazos de comunicación, informando al empleado a título personal. ▪ Le otorga importancia y reconocimiento a nivel individual. ▪ La información es dirigida sin lugar a equivocación. ▪ El tamaño de la organización y su número de trabajadores permite llevar a cabo el procedimiento sin problema.
Intranet e-mail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Personal administrativo Sólo secretaria ▪ Personal académico confianza y base ▪ Alumnos ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agiliza la transmisión de información, permitiendo un mayor alcance en su difusión. ▪ No requieren de un trato especial o directo. ▪ Es de fácil acceso. ▪ Pueden ser compartidos.
Boletín Interno -Publicidad-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico confianza y base ▪ Alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servirá como medio para comunicar a los empleados sobre las noticias más relevantes que suceden a nivel local, por tanto en la organización: investigaciones, sesiones clínicas, etc. ▪ Se sugiere una emisión mensual por lo que se requiere de la colaboración de los grupos, es decir; cada mes un grupo se

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría 	<p>encargará de su realización y así sucesivamente generando la rotación a cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características: ágil, de información corta, precisa y con apoyo gráfico.
Revista Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico confianza y base ▪ Alumnos ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar identificación entre los empleados y la organización, los vincula con su área de interés individual e institucional. ▪ El contenido de la revista deberá contemplar aspectos institucionales y de interés para los miembros de la organización, puede ser a nivel general o particular. ▪ Emisión: trimestral ▪ Contenido gráfico y textual.
Pizarrón de Avisos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico confianza y base ▪ Alumnos ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aunque es considerado como un medio de comunicación tradicional, logra su cometido: comunicar, siempre y cuando éste genere respuesta. ▪ Para ello requiere de estar bien localizado, utilizarlo para uso exclusivo para el personal de la organización, emplear la creatividad al máximo, servirse de recursos de fácil comprensión como ejemplo: la publicidad. ▪ Se sugiere para colocar avisos generales e inclusive avisos correspondientes a un área específica. Elaborarlos en hojas membretadas. ▪ Puede ser empleado para anunciar el onomástico de algún empleado → reconocimiento
Buzón de Sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico confianza y base 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abre un canal para originar comunicación ascendente, es decir; proporcionará retroalimentación a los de arriba: director y en su caso, líderes formales de cada grupo.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresa libremente y de forma anónima o personificada información sobre un mar de situaciones en la organización: el sentir de los empleados, molestias laborales, sugerencias de mejora, críticas constructivas, entre otras. ▪ Funciona como una línea abierta. ▪ Para su correcto funcionamiento se requiere que el encargado del área representante elegido por consenso- clasifique la información y remita una notificación de la situación al área o departamento correspondiente y a la dirección con el fin de recibir respuesta inmediata. ▪ De ser anónimo, la respuesta deberá ser publicada en forma de un comunicado en el pizarrón de avisos, en caso de tener remitente, la contestación deberá ser personalizada.
<p>Video Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico ▪ confianza y base ▪ Alumnos: ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente como medio de difusión, permite la codificación de información institucional a través del video. ▪ Elimina la rigidez de textos escritos, facilita su comprensión. ▪ Debe ser original y contar con fines específicos, ejemplo: Difundir el corazón ideológico de la organización, historia, misión, visión, etc.
<p>Reuniones Formativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo → Personal administrativo ▪ Personal académico ▪ Alumnos ▪ todas las áreas ▪ Personal → Alumnos Académico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación ▪ Representa la comunicación directa con los empleados. ▪ Reduce los aislamientos que se presentan entre miembros de un mismo grupo o área. ▪ Abren el diálogo y su realización se efectúa cara a cara. ▪ Pretender alianzas en grupos formales. ▪ Su utilidad puede ser aplicable en varios sentidos:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representante de grupo → miembros de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones de toma de decisiones: Reducción de problemas → Solución ➤ Reuniones de información: Notificación de información importante ➤ Reuniones de expresión: Espacios de propuestas → Mesas Redondas, Debates ➤ Reuniones de trabajo <i>intradisciplinario</i>: Seguimiento de los casos de investigación más trascendentes, compartir experiencias clínicas, sesiones clínicas dirigidas.
Periódico Mural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico confianza y base ▪ Alumnos ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen soporte informativo gráfico que alcanza a toda la organización. ▪ Se requiere innovar con el diseño y contenido, mismo que debe ser de interés para evitar que pierda su utilidad. ▪ Estratégicamente ubicado permite captar el interés general de los trabajadores. ▪ En él, además de información meramente institucional, se sugiere la publicación de reconocimiento y méritos a los trabajadores.
Videoconferencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Personal administrativo ▪ Personal académico confianza y base ▪ Alumnos ▪ Formación en la práctica, servicio social, residencia de maestría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite Interactuar con dos o más sujetos desde diferentes puntos de ubicación. ▪ A diferencia del teléfono, favorece a la comunicación cara a cara aunque ésta no sea de modo presencial. ▪ No distorsiona la información debido a que el canal de comunicación es dirigido a las personas indicadas en el momento indicado.

Fuentes Consultadas

Aguirre Alfredo y Castillo Ana María. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid, Pirámide, 2003.

Ávila González, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*. UNAM, Dirección General de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencia Políticas y Sociales, Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, México, 2004.

Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez, Sergio. *Las Empresas Públicas en México*, México, Miguel Ángel Porrúa, 1983.

Costa, Joan. *La Comunicación en acción*. España, Paidós, 1999.

Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*, México, UTHEA, 1986.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Segunda Edición, México, Trillas, 2002.

Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Editorial Cromocolor Serie Comunicación, Segunda Edición México, 1998.

Goldhaber, Gerard, *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1989.

Harmon, Michael M. *Teoría de la Organización para la administración pública*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, D.F., 1999.

Hernández Sampieri, Roberto, Medios de Comunicación en la organización, en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1995.

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.

Kast E. Freeman y Rozenzweig E. James. *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias*. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, México, 1987.

Katz, D. y Kahn, R. *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1995.

King et al. *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*, Alianza Editorial, Madrid, 2000.

Krieger, Mario. Sociología. *Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Argentina; México, Pearson Educación, 2001.

Lucas Marín Antonio y García Ruiz Pablo. *Sociología de las organizaciones*. Mac Graw-Hill, Aravaca Madrid, 2002.

Martín, Martín Fernando. *Comunicación en Empresas e Instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Universidad de Salamanca, Manuales Universitarios, 56, Salamanca, 1995.

Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización*, Madrid, Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales, 1990.

Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1988.

Mintzberg, Henry. *Mintzberg y la dirección*, Diaz de Santos, Madrid, España, 1991.

Montaño Hirose, Luis (Coord). *Estudios Organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2004.

Morales Figueroa, Marcia. *Justificación y Funciones de la plaza "Director de Centro Comunitario"*, Coordinación de los centros de servicio a la comunidad universitaria y al sector social, pp. s/n.

Nosnik, Abraham. *El desarrollo de la comunicación social: un enfoque metodológico*, Trillas, México, 1991.

Ramos Padilla, Carlos G. *La Comunicación: Un punto de vista organizacional* / Carlos G, Ramos Padilla, México, D.F., Trillas, 1991.

Rebeil Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Plaza y Valdez, 1998.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*, Bilbao, Deusto, 1995.

Serrano Manuel, Martín, et al. *Teoría de la comunicación. Epistemología y Análisis de Referencia*, A. Corazón, Madrid.

Serrano Rafael, et al. *La Organización Habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001.

Sociedad Mexicana de Psicología, Código Ético del Psicólogo, Trillas, México.

UNAM /DGAE, *Estatuto General de la UNAM*.

UNAM, Coordinación de los Centros de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, *Manual de Procedimientos internos del Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro*, México, 2007.

UNAM, Facultad de Psicología, Coordinación de Centros de Servicios a la comunidad Universitaria y al Sector Social “*Lineamientos internos del centro comunitario “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro*, México, 2007.

UNAM, Facultad de Psicología, Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, “*Lineamientos de registro al programa de formación profesional supervisada en centros y programas de servicio a la comunidad v-2009*” pp.

UNAM-STUNAM. Contrato Colectivo de trabajo, *Catálogo de puestos del personal administrativo de base y a los perfiles de puestos*, México, 2009.

Vega Montiel, Aimée (Coord.). *La Comunicación en México. Una agenda de investigación*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias den Ciencias y Humanidades, Coordinación de Humanidades, Colección Alternativas, México, 2009.

Fuentes Electrónicas

Funciones de la Comisión Permanente de Investigación, Extensión y Difusión (CIEyD) http://www.psicol.unam.mx/Principal/Consejo_tecnico/Pdfs/Reglamento.pdf. Consultado el martes 16 de febrero del 2010.

Gaceta Facultad de Psicología: <http://132.248.25.194:8080/site/publicaciones/gacetas/Gaceta22032002.htm>. Consultado el 11 de febrero del 2020

Gámez Gastélum, Rosa Linda: (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/ Consultado el 23 de abril del 2010-

Legislación Universitaria <https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/leg.html>. Consultado el 16 de febrero del 2010.

León Duarte, Gustavo A. *Convergencia Global y Comunicación Organizacional en México*. Apuntes Diagnósticos. Revista Latina de Comunicación Social, octubre-diciembre, año-Vol.5, número 052. Laboratorio de Tecnologías de la Información y nuevos análisis de comunicación social. Canarias, España, pp.1-6 <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200252131leonduarte.htm> Consultado el 7 de mayo del 2010.

León Duarte, Gustavo A. La Comunicación organizacional en México. Enfoques diseños y problemas en su desarrollo. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Sonora, México. <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p287.pdf> - 15k. Consultado 27 de abril del 2010.

Ley Orgánica de la UNAM

<https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/leyorgunam.html>. Consultado el 11 de febrero del 2010

Nosnik O. Abraham. La comunicación positiva y el entorno global. La comunicación en las organizaciones de la aldea global. *Razón y palabra*, número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996 <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/present.htm> Consultado el 7 de enero del 2010.

Ferraz Pérez Pascal, Jorge. Comunicación en caso de crisis: un juego de percepciones, no de realidades”, en revista electrónica *Razón y Palabra*, ITESM, núm. 4 año 1, septiembre-noviembre 1996. <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/organizacional/comunicacionencrisis.doc> Consultado el 17 de noviembre del 2009.

Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ Pág. 159. Consultado el 25 de mayo del 2010.

Presentación Power Point. Centro Comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro, México, D.F., Periodo 2005-2009.

Entrevistas

Entrevista a Noemí Barragán, Profesora de Formación en la práctica, terapeuta. Entrevista realizada por la autora el 14 de marzo del 2009.

Entrevista a Noemí Díaz Marroquín, Directora del CENCOM y Profesora de Formación en la Práctica, realizada por la autora el 24 de abril del 2009.

Entrevista a Adela Gutiérrez Ramírez, Secretaria del CENCOM. Entrevista realizada por la autora el 15 de marzo del 2009.

Entrevista a Norma Angélica Carpio, Intendencia. Entrevista realizada por la autora el 15 de marzo del 2009.

Entrevista a Salvador Bárcenas Osorio, Intendencia -Auxiliar Dirección. Entrevista realizada por la autora el 19 de marzo del 2009.

Entrevista a César Sánchez Sánchez, Vigilante. Entrevista realizada por la autora el 24 de marzo del 2009.

Entrevista a Roberta Flores, Profesora de Formación en la Práctica – Asistente Dirección.
Entrevista realizada por la autora el 22 de marzo del 2009.

Tesis

Álamo López, Judith. *Propuesta de manual de organización para la gerencia de comunicación organizacional del Sistema de Transporte Colectivo-Metro*, Robles, Francisca, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2000, 135 págs.

Alcántara Martínez, Metzli Arendi. *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, Esperanza Alejandra Cabrera Martínez, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2003, 132 págs.

Alvarado Borrego, Aida. *Clima y Comunicación Organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis*, Gamez Gastelum Rosalinda, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2007, 397 págs.

Alvarado Méndez Margarita, *Comunicación y efectividad organizacional: diagnóstico de los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la promoción de los servicios de Phone Master Institute, S. C.*, Ávila Guzmán, Javier Ignacio, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, el autor, 2007, 272 págs.

Amilpas García, Mónica Susana. *Análisis y gestión de la comunicación e imagen corporativa al interior de XEIPN Canal Once*, Tovar Ramírez Aurora, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2004, 304 págs.

Andrade, Pablo. *Análisis de la Cultura Organizacional, evaluación de la imagen e identidad corporativa para la creación de manuales*, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional), Universidad de las Américas Puebla, México, Puebla, 2005 s/n págs.

Ávila González, Rafael. *Argumentos para una crítica de la (IN) comunicación: metáforas y gestión en el pensamiento administrativo*, García Calderón, Carola Isabel Evangelina, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2001, 218 págs.

Ávila González, Rafael. *Comunicación Organizacional: huellas de un extravío organicista*, Imaz Gispert, Carlos, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Política y Sociales, México, 1996, el autor, 156 págs.

Berlanga Barrera, María del Rosario, et al. *Diferencias y similitudes entre la Comunicación Organizacional y las relaciones públicas, estudio de caso: análisis de diez empresas líderes de México*, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), Universidad Anáhuac, Escuela de Ciencias de la Comunicación, México 1996, 208-211 págs.

Castrejón González, Verónica. *Comportamiento humano en el trabajo. Conducta organizacional. El proceso de inducción como cimiento para desarrollar el sentido de pertenencia y comunicación en los colaboradores de Papalote Museo del Niño*, Montañes Montes, Blanca Isela, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Administración), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México, el autor, 2001, 145 págs.

Castro Adame, Fernando. *Análisis de la comunicación gerencial en la empresa: "Alimentos del Fuerte"*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2004, s/n págs.

Castro Córdova, Rosario. *Cambio Organizacional y Cultura: Respuestas al cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad*, Mir Araujo Adolfo, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2003, 240 págs.

Celaya Mercado, Marisol. *Las relaciones publicas, una estrategia de la comunicación organizacional para la imagen corporativa*, Cabrera Martínez, Esperanza Alejandra, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2004, 108 págs.

Centeno García, Claudia. *La comunicación como estrategia: análisis del funcionamiento y la comunicación del área de promoción y vinculación del Programa de Microcréditos de la Secretaria de Economía*, Ávila Guzmán, Javier Ignacio, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, el autor, 2007, 194 págs.

Cortés Vázquez, Judith. *Cultura Organizacional. Una visión autopoiética*, Tesis Maestría (Maestría en Comunicación), México, 1997 s/n págs.

De la Rosa Alburquerque Ayuzabet. *Relaciones de Poder en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana*, Conde Hernández, Raúl, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2000, págs.

Fentón Ontañón, María Fernanda. *Propuesta de carteles motivacionales con imágenes del muralismo mexicano como medios internos para la promoción y difusión de valores empresariales: caso específico BANAMEX.*, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social), Universidad Anáhuac, Escuela de Ciencias de la Comunicación, México 2001, 149 págs.

Galabiz Román, Audelia. *Llantas y servicios Bonardel: una pequeña empresa en proceso de maduración*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2004. s/n págs.

Gálvez Bon, Luz Cecilia. *Principales repercusiones de los cambios organizacionales en los mandos medios: un estudio de caso*, Montañó Hirose, Luis, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Estudio Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2001, 125 págs.

García Méndez, Carlos. *Semiótica organizacional: las organizaciones como sistemas de significación*. Ávila González, Rafael, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2005, 121 págs.

Gaxiola Valles, Miriam Ninette. *El psicólogo organizacional como consultor externo en el establecimiento de un modelo de gestión orientado por el pensamiento estratégico: experiencia de intervención en una pequeña empresa familiar*, Patiño Peregrina, Humberto, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Psicología), UNAM, Facultad de Psicología, México, 2007, 313 págs.

González Leyva, Sergio Guadalupe. *Comunicación interna: integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2004. s/n págs.

Granados Ramos, Luis Netzahualcoyotl. *Comunicación organizacional: herramienta estratégica en el ámbito de las organizaciones*, Grados Espinosa, Jaime Ángel asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Psicología), UNAM, Facultad de Psicología, México, 1995, 88 págs.

Hernández Estrella, Victor Noel. *Significado de la práctica de la comunicación organizacional estudio de caso: Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática durante la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005*, Molina López Fernando, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2008, 240 págs.

Hernández Quintero, Israel. *Cultura nacional, comunicación y desempeño organizacional*, Reyes García, Juan Ignacio, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias con especialidad en Administración), IPN, UPIICSA, México, 2007, s/n págs.

Huaracha Alarcón, Mario Alberto. *Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica*, Reyes Castro, Virginia Estela, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2003, 127 págs.

Ibarra Doger, José Marún. *El papel de la comunicación organizacional en las instituciones públicas mexicanas: hacia un modelo normativo de comunicación para la productividad*, Figueroa Ibarra, Carlos, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2008, 228 págs.

López Aranzábal, Raúl Martín. *Cultura organizacional de operadora PRISSA, S.A. de C.V.: definición de la identidad organizacional y promoción dentro de la empresa*, Tesis para obtener el grado de Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, México, 2005. s/n págs.

Martínez Chávez, Carlos. *El proceso de comunicación que debe ser utilizado con más frecuencia en todos los niveles de la administración de una Institución de Enseñanza Superior*, Hernández Sampieri, Roberto, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias con especialidad en Administración), IPN, ESCA, México, 2003, 323 págs.

Méndez Macías, Minerva. *Los medios de comunicación formales internos como herramienta de la identidad corporativa en una empresa bancaria, caso Banco Mercantil del Norte*, Robles Francisca, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2004, 120 págs.

Molina López, Fernando. *La teoría de comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional mexicana*, Ana de la Selva, Ana Rosa, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2003, 147 págs.

Montuffar Navarro, Marcela Adriana. *Clima organizacional en una mediana empresa textil caso: Hiladuras Selectas, S.A. de C.V.*, Jiménez Vidal, Susana, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias con especialidad en administración de negocios), IPN, ESCA, México, 2006, 169 págs.

Mora Ramírez, Edna Ayulieth. *Análisis de las interacciones comunicativas y de la cultura organizacional de la unidad de formación de un organismo federal desconcentrado*, Silva Franco, Irma, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Comunicación), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, el autor, 2007, 221 págs.

Otamendi Monsalve, José Alfredo. *La comunicación social como estructura organizacional en la administración pública federal*, Corona Ramírez, Ulises, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2008, 79 págs.

Ramos Santoyo, Lilia Guadalupe. *Utilización de los medios de comunicación organizacional en apoyo al seguimiento de capacitación de una empresa*, Yépez Hernández, Margarita, asesor, Licenciatura (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación), UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 1995, 83 págs.

Sánchez Galván, Jorge Antonio. *La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo en el servicio profesional de electoral del Instituto Federal Electoral, Ramírez Martínez, Guillermo*, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Estudio Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2006, 202 págs.

Ugalde Granciano, Héctor et al., *Cineteca Nacional, comunicación e imagen*, Luna Cárdenas, César Miguel, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciatura en Relaciones Comerciales), IPN, ESCA, México, 2006, 157 págs.

Urbiola Solís, Alejandra Elizabeth. *Cultura y Comunicación en Organizaciones de Ahorro y Crédito Popular. Un caso de institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica*, Páramo Ricoy Méndez, María Teresa, asesor, Tesis Doctorado (Doctorado en Estudios Organizacionales), UAM, Unidad Iztapalapa, México, el autor, 2004, 349 págs.

Otras Fuentes:

Curso de Comunicación Organizacional

Curso de Gestión de Comunicación en las Organizaciones, de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, impartido por Mario Alberto Huaracha Alarcón, en la División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, semestre 2009-2.

Conferencias

Jornadas Permanentes de Comunicación 2010-2, Problemas Contemporáneos de la Comunicación en México, La comunicación estratégica en las organizaciones, entre la resistencia y el cambio.

Muñiz Rangel María del Carmen, Martín Zurita Javier, García Liñán Salvador, *Mesa 1*, Abril 25, 2010, 11:00 hrs., Sala Isabel y Ricardo Pozas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Zambrano Francisco, Reyes Castro Virginia, García Nava Guadalupe, Molina López Fernando (moderador) *Mesa 2*, Abril 26, 2010, 11:00 hrs., Sala Isabel y Ricardo Pozas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Seminario

Del Cubículo al Campo. Cómo los investigadores construyen sus diferentes objetos de estudio apoyándose en diversas herramientas de las Ciencias Sociales.

Jiménez René, *Construcción del análisis de la violencia*, Sesión 2, Abril 26 2010, 15:30 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Santos María Josefa, *Antropología aplicada: quien a tres amos sirve con alguno queda mal*, Sesión 2, Abril 26 2010, 17:00 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

De Gortari Rebeca, *Aprendizaje y conocimiento en las empresas*, Sesión 2, Abril 26 2010, 18:30 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM

Castillo Héctor, *Investigación social aplicada. Juventud y bandas en la Ciudad de México*, Sesión 3, Abril 27 2010, 11:00 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Velasco José Luis, *Asociacionismo y redes*, Sesión 5, Abril 28 2010, 9:30 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Gordon Sara, *Para operacionalizar el concepto de capital social*, Sesión 5, Abril 28 2010, 11:00 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Lara Sara, *La encuesta genealógica como instrumento de investigación de la movilidad interna e internacional*, Sesión 5, Abril 28 2010, 12:30 hrs., Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Videoconferencia

Tercer encuentro semestral de metodología aplicada a la investigación en comunicación. Nuevas corrientes epistemológicas para el análisis de las culturas y los procesos de comunicación.

Giménez Montiel Gilberto, Vega Montiel Aimeé (moderador), Ponencia Magistral, *Comunicación, cultura e identidad: reflexiones epistemológicas*, Mayo 13, 2010, 10:00 hrs., Sala Isabel y Ricardo Pozas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Vedia del Castillo Silvia, Yépez Hernández Margarita, Peimbert Frías Guillermo, Rodríguez Vázquez Arturo (moderador), *Mesa 1*, Mayo 13 2010, 12:00 hrs., Sala Isabel y Ricardo Pozas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Fernández Christlieb Fátima, Amador Bech Julio, López Veneroni Felipe, Mendoza Santillán David (moderador), *Mesa 2*, Mayo 14 2010, 10:00 hrs., Sala Isabel y Ricardo Pozas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.