

10



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"



EL CANTO DE LAS SIRENAS.
ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL
INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES
EDUCATIVAS, S. C.



REPORTE DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
BAJO LA OPCION DE SEMINARIO-TALLER
EXTRACURRICULAR
ORGANIZACION, COMUNICACION Y CULTURA
P R E S E N T A :

Verónica Camacho Trejo

ASESOR: LIC. JOSE HUMBERTO RAMOS CARRILLO



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

ABRIL DE 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

La elaboración de este trabajo fue posible gracias a la colaboración de muchas personas, a quienes les brindo mi aprecio, reconocimiento y agradecimiento.

En particular deseo agradecer a Humberto Ramos Carrillo, quien ha sido mi asesor y contribuyó en la elaboración de este trabajo, desde que se concibieron las primeras ideas para estructurarlo, hasta las últimas adecuaciones. También a Xavier Ávila, Jorge Pérez, Fernando Martínez y Urso Martín Camacho, mis profesores del seminario quienes me brindaron una serie de observaciones que permitieron enriquecer significativamente el trabajo, mi gratitud infinita para ellos.

A Esperanza Vargas y Luz Escutia, por el apoyo que recibí durante este proceso, las amo. Que la amistad siga como hasta ahora, más allá de las aulas, hasta la eternidad; a Arturo Sánchez, por el apoyo, las palabras, la buena música, las coincidencias, lo no dicho, lo que nunca olvidaremos; a mis compañeras del IMIE Anna Pi y Susana Espindola, quienes me apoyaron en todo momento y realizaron valiosas observaciones a este trabajo, mismas que me permitieron eliminar incorrecciones y evitar serias omisiones; a Delia Juárez, que me dio la oportunidad de compartir con ella experiencias muy ricas en el ámbito de la edición, las letras, el periodismo y todo, todo lo que aprendí de una gran mujer; a mis compañeras del seminario (inseparables y siempre alegres) Andrea Martínez y Lucía Manrique, por el apoyo, los buenos momentos, por la teoría, por todo el tiempo que pasamos juntas; a Alejandro Lara, por todo lo que vivimos juntos, por lo que representó y por que nunca se olvide.

Índice

Introducción

8

Capítulo I

El entorno de la organización

1.1 Los inicios del IMIE	11
1.1.1 El IMIE en el marco de una crisis	13
1.1.2 El IMIE en la actualidad	14
1.2 El IMIE y su entorno	15
1.2.1 El IMIE y la política nacional	17
1.2.2 El IMIE y la sociedad actual	18
1.2.3 El IMIE y la crisis cultural del país	18
1.2.4 El IMIE y la economía nacional	18
1.2.5 El IMIE y su ambiente relevante	19
1.3 Las actividades del IMIE. Un trabajo continuo	21
1.3.1 Guías para alumno y maestro	22
1.3.2 Investigación educativa	23
1.3.3 Seminarios y eventos académicos	25
1.3.4 Publicaciones	26
1.4 Límites de la organización	27

1.5 Respuesta a los cambios externos	32
1.5.1 el ambiente turbulento del IMIE	32
1.5.2 El IMIE y su ambiente hostil	33
1.5.3 La diversidad en el ambiente	34
1.5.4 Integración	34
1.5.5 Escasez	34
1.5.6 La falta de información	35
1.6 Mecanismos para obtener información del ambiente	37
1.7 Toma de decisiones	38
1.8 Conclusiones	39

Capítulo II

Estructura formal de la organización

2.1 Tipología del IMIE	42
2.2 Filosofía y objetivos	45
2.2.1 el objetivo y los miembros	48
2.2.2 Los objetivos y la estructura del IMIE	49
2.2.3 Nacimiento y preservación de objetivos	49
2.3 La estructura organizativa	50
2.3.1 Cooperación y división del trabajo	55
2.3.2 Los grupos formales e informales de trabajo	57
2.3.3 Los procesos de trabajo	59
2.4 La estructura de la autoridad	63
2.4.1 Formalidad e informalidad	65
2.4.2 Proceso formal de reclutamiento	67
2.4.3 Inducción y socialización del personal	69
2.4.4 Motivación y estilos gerenciales	71
2.5 Estructura de la comunicación	73
2.6 Conclusiones	75

Capítulo III

Funcionamiento, grupos y actores

3.1 Funcionamiento formal vs Funcionamiento real	81
3.1.1 Procesos, confrontación y problemas	82
3.1.2 Problemas en el proceso de producción de <i>Educación 2001</i>	84
3.2 Metodología para el análisis del problema	85
3.2.1 Diagnóstico del funcionamiento (costo-beneficio)	94
3.2.2 El actor en la organización	96
3.2.3 Características de la personalidad de los actores involucrados	99
3.3 El actor en el grupo	103
3.4 Conclusiones	108

Capítulo IV

La comunicación en la organización

4.1 Causas del problema	111
4.1.1 El costo económico	114
4.1.2 El costo temporal	115
4.1.3 El costo energético	117
4.1.4 El costo psicológico	117
4.2 La comunicación. Base para resolver conflictos	119
4.3 Flujos informativos	122
4.4 Los actores de <i>Educación 2001</i> al desnudo	127
4.4.1 Metodología y técnicas para el análisis de los actores	128
4.4.2 Análisis de resultados	130
4.4.3 Diagnóstico del problema comunicativo	135
4.5 Conclusiones	138

Capítulo V

La cultura organizacional

5.1 el impacto de la cultura en las organizaciones	141
5.1.2 ¿Por qué estudiar la cultura organizacional?	144
5.1.3 Campo de acción de la cultura organizacional	145
5.1.4 Rasgos de la cultura organizacional	151
5.1.5 Hacia una organización habitable	153
5.2 Fortalezas y debilidades del IMIE	155
5.3 Metáfora de la organización	163
5.4 Plataforma estratégica	166
5.4.1 Caracterización del proyecto	168
5.4.2 Hacia la organización ideal. Estrategias y acciones	170
5.4.3 Estrategia comunicativa	174
 Conclusiones generales	 187
 Referencias bibliográficas	 192
Anexos	195

Introducción

De acuerdo con autores como Richard H. Hall o Gerald Holdhaber, los seres humanos deberíamos considerarnos como "seres organización" debido al tiempo que se pasa en ellas y que muchas veces no se toma en cuenta. El presente trabajo es un estudio del Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas, organización mexicana dedicada a la investigación educativa nacional e internacional, a pesar de que es una empresa pequeña, constituida por 18 personas, no deja de enfrentar los problemas que aquejan a las organizaciones hoy en día: ¿qué los origina? ¿Cómo se originan? ¿Qué hace la organización para enfrentarlos? ¿Cómo responde a ellos? Estos interrogantes nos ayudarán a comprender el funcionamiento de cualquier organización en general y sobre todo, de su importancia en el contexto global actual.

En relación con estos interrogantes, los diversos teóricos de las organizaciones han introducido importantes novedades cuyo objetivo es conseguir que las organizaciones tengan un papel relevante en el conjunto de actividades de una nación. Aunque no es una preocupación reciente, sí lo es la voluntad actual convertirlas en los pilares de las naciones. También son, en buena parte, novedosos los instrumentos que se proponen para hacer posible su tratamiento dentro del nuevo orden mundial.

Anteriormente se consideraba a las organizaciones como una forma racional de coordinar, controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad propia, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. De ahí el propósito de esta investigación pues las organizaciones debieran tomar en cuenta la consecución de sus objetivos, sin embargo, no lo es todo y precisamente para alcanzar los objetivos en tiempo y forma, es decir, ser eficaces y eficientes, intervienen diversos elementos que unas veces impiden a las organizaciones alcanzar sus fines, otras sólo permiten sobrevivir. Lo importante que debe tener en cuenta una organización es precisamente cómo hacerla habitable para todos los que convergen en ella. ¿Y cómo lograrlo? Muy simple, la racionalidad no basta, y primero es necesario reconocer los diversos mundos que en ella se juntan y segundo, debe ser posible mediar entre ellos.

Introducción

En concordancia con lo anterior, este estudio organizacional promueve también el estudio de la comunicación, como una herramienta básica para mediar y administrar las diversas problemáticas. Así, la comunicación adquiere especial importancia como mecanismo para la productividad.

En esta obra se presentan argumentos y se ofrecen propuestas ante los diversos interrogantes planteados siempre con el apoyo de las teorías organizacionales. En el capítulo I se analizará el contexto en el que se desenvuelve nuestro objeto de estudio. De ahí partiremos en el viaje hacia la búsqueda de los errores y los planteamientos organizacionales de la institución. Para apoyar este estudio, nos valdremos de la Teoría General de Sistemas con la que podremos ubicar factores del medio ambiente general que afectan a nuestra organización, así como el ambiente relevante con el cual tiene relación directa. Otra de las teorías es la Contingente, que nos servirá para definir la situación que guarda la organización respecto a las problemáticas que la aquejan y cómo es capaz de responder a ellas.

En el siguiente apartado abordaremos la concepción que tiene de sí, o mejor dicho, el carácter formal de la organización, cuáles son los objetivos, cómo los entiende y lleva a cabo, su filosofía, la coherencia existente entre ésta y sus objetivos, su estructura, etcétera. En esta parte, conoceremos las entrañas de la organización; por supuesto que esto guarda una relación con la forma en que se estructura ¿cuántas organizaciones manejan un doble discurso? En México y en el mundo muchas de ellas dicen una cosa y hacen otra, en ese sentido, este estudio muestra las deficiencias y contradicciones existentes en el IMIE.

Así, una vez planteada la formalidad de la organización, confrontaremos lo que dice que es con la manera real de operar, es decir, descubriremos las diferencias existentes; las ubicaremos y analizaremos si es lo que causa los problemas que repercuten en la productividad de la organización. Con este apartado profundizaremos todavía más, descubriremos que la complejidad de las organizaciones se origina a partir de que son habitadas por seres humanos. Además de esta visión, el apoyo teórico nos ayudará a comprender de una mejor forma cómo se manifiestan las relaciones de poder entre los actores, resulta pues interesante adentrarnos en cada uno de ellos y con base en sus características de personalidad inferir si de alguna manera los problemas detectados con anterioridad responden en parte a ello. El recorrido es extenso porque el actor como ente individual o en grupo manifiesta diversos comportamientos.

En el capítulo IV abordamos el papel de la comunicación como causante de conflictos (por su ausencia) y como constructora de acuerdos (por su función mediadora). Con ello, analizaremos el

papel de la comunicación como un mecanismo de productividad, guiados por un análisis previo donde descubrimos los conflictos de la organización. Dentro de las empresas se vive una gran diversidad cultural, el reto de la organización es lograr que puedan convivir sin que eso genere conflicto o impida el funcionamiento organizacional. Otro de los grandes retos es precisamente crear un espacio en el que la gente pueda trabajar, detectar los conflictos a tiempo con la finalidad de que estos imposibiliten el camino, así, las organizaciones y sus miembros deben crear espacios de respeto y sobrevivencia en el que se tomen en cuenta los diversos patrones culturales de cada uno de los actores.

Para ello nos sirve la comunicación, para mediar, acordar y construir ese espacio, de ahí que este concepto sea tan importante para los seres humanos, porque sin la comunicación no podremos operar eficazmente, sin embargo, pocos logran el proceso comunicativo, sino fuera tan complejo, simplemente el mundo no sería el que conocemos y las organizaciones tampoco.

Finalmente el capítulo V gira en torno a la búsqueda de la cultura organizacional, que se refiere a todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. En este sentido, la comunicación juega un papel fundamental en el logro de la configuración de la cultura organizacional, es precisamente ella, la que mediará e integrará la diversidad que en las organizaciones convergen.

Es precisamente la diversidad cultural lo que genera el conflicto en las organizaciones, si se pretende ser productivo, la organización no debe negar u obviar el conflicto, es decir, debe resolverlo para evitar el quiebre. La lógica organizacional gira en el sentido de cumplir los objetivos sin importar los costos que ello le genere, lo importante aquí es que sea capaz de ser productiva y al hablar de productividad nos referimos a ser eficientes y eficaces al mismo tiempo. Las organizaciones en general, deben operar bajo reglas claras, debe ser transparente y equitativa. Prever el conflicto es una situación titánica y en la mayoría de las veces imposible pues éste surge de manera intempestiva, bajo cualquier motivo o circunstancia, lo importante es más bien, prever las actitudes que se tomarán frente a él, es decir, es importante trabajar sobre la cultura organizacional reconociendo que tiene un papel de arbitraje, como la única posibilidad de evitar que todo se conflictue.

I

El entorno de la organización

1.1 Los inicios del IMIE

El Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas (IMIE), nace en el mes de mayo de 1993 como una Sociedad Civil. Sus fundadores, Gilberto Guevara Niebla y Roy Campos Esquerra, cuyos porcentajes de participación eran de 80 y 20 por ciento respectivamente, enfocaron sus esfuerzos en este sector pues, como un primer objetivo, tenían la idea de influir en la toma de decisiones de las autoridades educativas, además de vincularse al exterior

Recordemos que en 1993 se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) y que entraría en vigor en los primeros minutos de 1994; las expectativas de desarrollo económico y social que se vislumbraban eran alentadoras. La inversión externa en la Bolsa Mexicana de Valores había subido a 98%. Las casas de bolsa de Nueva York pronosticaban un crecimiento económico de más del 3% anual, México estaba en el éxtasis y el TLC prometía el desarrollo de la nación (Openheimer; 1996:22)

Debido a esas expectativas, México entraba directo a la globalización. "Este concepto se asocia a la integración de los mercados comerciales, a la internacionalización de los procesos productivos y de capital, uso de las tecnologías, transmisión instantánea de información y al papel creciente de conglomerados transnacionales" (UAP;1998:20). De esos procesos de globalización en ámbitos económicos, políticos, sociales, culturales y educativos surge la necesidad de estar a la par con nuestros competidores comerciales; un aspecto fundamental, sin duda, es la educación.

No hay a la fecha acuerdos generales sobre una causalidad específica mediante la cual la globalización lleve a adoptar decisiones precisas en materia de política educativa. No obstante, en la última década se ha constatado que bajo la influencia de organismos internacionales y/o dentro

El entorno de la organización

de los procesos de integración macroregional, los gobiernos han aplicado medidas políticas de intervención para propiciar cierta convergencia entre sus sistemas educativos (UAP, 1998,222).

Con la entrada en vigor del TLC las diferencias entre México, Estados Unidos y Canadá eran más que evidentes, y en la actualidad lo siguen siendo. Esa interacción comercial obliga a los actores y a los responsables en la toma de decisiones a repensar el modelo educativo, en un contexto en el que ya no se definen en un escenario nacional sino macroregional. Claro que resultaba importante la experiencia educativa de Estados Unidos y Canadá, futuros socios comerciales y es así, con la firma del TLC, que varios factores contribuyeron a otorgar a la educación una relevancia sin precedentes en el desarrollo de México.

Uno de ellos es el papel determinante que ha adquirido el conocimiento y la capacitación para el trabajo en el desarrollo económico de las naciones. Esto, como sabemos, ocurre en el marco de un mundo globalizado cuyos rasgos distintivos son la revolución tecnológica, la Internacionalización de la producción, el crecimiento de los flujos de capital y la expansión de los mercados mundiales de bienes y servicios.

Otro "se deriva de la crisis de civilización que enfrenta el mundo a principios del tercer milenio y que tiene diversas manifestaciones como el reclamo por la diversidad, el deterioro de la biosfera, la desigualdad entre naciones, el aumento sin precedentes de la delincuencia, la explosión de conflictos nacionalistas e interétnicos, el resurgimiento de los fundamentalismos religiosos etcétera. Estos fenómenos concurren en México con las dificultades particulares que este país enfrenta en la construcción de la democracia y que pueden resumirse en un grave rezago educativo, en la carencia de una orientación educativa a favor de la autonomía individual, en vacíos notables en materia de formación y ética ciudadana, en deficiencias institucionales para reforzar el liderazgo democrático y en la presencia que conservan en el país las actitudes y conductas políticas premodernas y autoritarias". (Guevara; 1992:19).

Con estos factores, se puede inferir que la educación está llamada a desempeñar un papel estratégico en el desarrollo futuro de México. Tanto la evolución tecnológica, como la transición democrática, exigen cambios dentro y fuera del sistema educativo.

Así entonces, se crea el Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas (IMIE), pues se consideraba urgente para el país que se produjeran cambios de actitudes frente a la educación y ante la escuela, tanto entre los políticos profesionales, como entre los ciudadanos. Además para 1993 se consolidó la reforma educativa, un gran avance para el país pues ahora la educación básica pasaba de seis a nueve años.

Otra de las razones fue porque en el país existen muy pocos centros de investigación educativa, sobre todo si se toma en cuenta que la educación es el sector social más importante; de acuerdo con las cifras del informe de labores de la SEP, el país cuenta con cerca de 30 millones de estudiantes y más de un millón de profesores (SEP; 2000: 244). La creación del IMIE no estuvo exenta de los riesgos económicos, pues para ello se requiere de un financiamiento constante, que hasta hoy día, se ha podido mantener.

1.1.1 El IMIE en el marco de una crisis

En sus inicios, el IMIE comenzó a trabajar en pequeños proyectos encargados por la Secretaría de Educación Pública (SEP); en su estructura organizativa apenas contaba con una secretaria, dos investigadores y el director general. En ese entonces el Instituto no contaba con instalaciones propias, el trabajo se desarrollaba en las oficinas de la revista *Nexos*, así se continuó hasta principios de 1995.

Uno de los cambios más importantes que se dieron dentro de la empresa fue la creación de la revista *Educación 2001*, desde el nacimiento del IMIE existían planes de fundar una revista educativa, las razones obedecían a que la sociedad mexicana obligada a la puja diaria de la sobrevivencia había incurrido en la miopía imperdonable: preocuparse de lo inmediato e instrumental y perder de vista, en cambio, el largo plazo y los asuntos esenciales subestimando el tema capital de la época actual: la educación.

La revista nace en tiempos inciertos, en medio de una brutal crisis económica y en mayo de 1995, se crea *Educación 2001*, al frente se encontraba ya un grupo de profesores e investigadores en educación.

"Desde su creación, ha prevalecido en ella una vocación de servicio por encima de un espíritu mercantil. Nunca pretendió investirse en un órgano militante, portador de dogmas, transmisor de ideologías. Sus dogmas son la transparencia y la libertad. Sus principios, los contenidos en el artículo tercero de la Constitución: el derecho de los ciudadanos a la educación; el carácter nacional, laico, gratuito y obligatorio de la educación pública; el desarrollo armónico de las facultades del ser humano, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional; la educación científica, democrática, nacional, a favor de la convivencia humana, y la lucha contra la ignorancia y sus efectos". (Guevara ;1995: 3).

El entorno de la organización

Educación 2001 estaba orientada a proporcionar a la sociedad y a los mismos actores del proceso educativo (profesores, padres de familia y autoridades educativas) información e ideas sobre las decisiones de política educativa, los desarrollos relevantes de la educación nacional, resultados de investigación y experimentación educativa y sobre las experiencias educativas de otros países.

El por qué del nacimiento de *Educación 2001* fue el propósito explícito de contribuir a modificar, en el sentido democrático, los circuitos restringidos de la información educativa y animar con ello el debate público sobre las necesidades y problemas educativos de México.

Para 1998 se decide incluir dentro de la revista un suplemento especial sobre educación superior llamado *Red Universitaria*, cuyo contenido es informativo y de análisis sobre los distintos aspectos de la educación superior, incluyendo problemas de vinculación con el sector productivo además de las vicisitudes políticas por las que atraviesa. En todos los casos se buscaba enfocar estos problemas desde un punto de vista objetivo y serio.

Para 1998 comienza otra nueva etapa en la vida de la revista. Junto con el apoyo de la UNAM, *Educación 2001* se ha podido reproducir en un sitio dentro de la *web*. El cambio obedeció a facilitar la consulta de la revista tanto a nivel nacional como internacional, además de estar a la par con las nuevas tecnologías de información, sin embargo, el servicio electrónico no ha dejado de enfrentar limitaciones y problemas, surgidos estos a partir la huelga de la UNAM en abril de 1999, pues con ello, se dejó a un lado el mantenimiento de la página en *internet* y que hasta la fecha, por razones económicas, no se ha podido actualizar.

1.1.2 El IMIE en la actualidad

Actualmente, el IMIE se constituye como una organización joven con experiencia en la investigación educativa misma que ha adquirido a través de los múltiples proyectos e investigaciones en los que ha incursionado, si bien, comenzó realizando trabajos para el gobierno federal, ahora se realizan trabajos de investigación para instituciones públicas y privadas.

Educación 2001, el órgano informativo del Instituto también ha adquirido prestigio entre el sector al que va dirigido, aunque en ese sentido, hace falta trabajar más para lograr la consolidación de la organización. Primeramente el IMIE tendrá que trabajar en lo interno, pues actualmente se atraviesa por una crisis económica debido a una deuda fiscal contraída con anterioridad; ello ha ocasionado

que no se reflejen las utilidades en la organización, aunque no se trabaja con números rojos, este estudio resulta pertinente en este momento.

Podremos decir entonces que la organización cobra especial importancia hacia el exterior si consideramos que las actividades realizadas van encaminadas a que el sistema educativo conozca nuevas transformaciones que entre otras cosas, involucren una revisión con criterios democráticos de los fines de la educación, de la estructura de la autoridad educativa, de las relaciones escuela-sociedad, de la estructura curricular, y sobre todo, de los sistemas de selección, formación y actualización de profesores, además de cambios que contribuyan a asegurar la libertad de creación intelectual y la excelencia académica.

Para responder a estos objetivos y a contribuir en la toma de decisiones de los funcionarios en materia educativa, el IMIE y *Educación 2001* deben organizarse de tal manera que pueda ser una organización competente frente a otros sistemas similares, y que pueda ofrecer investigación de calidad. A pesar de que el IMIE es una organización pequeña su tamaño no significa que no tenga los problemas que aquejan a las organizaciones, es decir, con ello no queremos decir que sea simple, por el contrario, este es apenas un primer acercamiento al funcionamiento y la realidad de una de tantas organizaciones en México

1.2 El IMIE y su entorno

Como empresa, el funcionamiento del IMIE está determinado por una serie de factores que afectan su desempeño como tal. En este apartado mencionaremos cuáles son esos factores, cómo influyen –ya sea negativamente o positivamente en él– y describiremos sus actividades cotidianas. Es necesario, para efectos de fundamentación, considerar y apoyar esta investigación en la teoría. La que utilizaremos es la Teoría General de Sistemas; el por qué tiene que ver con los cambios que viven las organizaciones actualmente, pues si consideramos al IMIE como un sistema abierto caracterizado por un ciclo de actividades (entrada de insumos y su transformación y salida en productos), básicamente su interacción y dependencia con el entorno afecta, de alguna u otra manera, a las organizaciones. El IMIE no está exento de ello, pues toda organización presenta de hecho problemas, y estos se derivan de los cambios que pueda presentar su entorno.

La Teoría General de Sistemas considera para toda empresa su apertura al medio ambiente y su interrelación interna y externa Katz y Kahn, los teóricos más representativos de esta corriente, nos dicen que hay que considerar a toda organización como un sistema abierto y viviente (Fernández;

El entorno de la organización

1991: 52), por lo tanto, de acuerdo a sus postulados, esta apertura significa una interrelación directa y continua con el medio que rodea a la empresa. Además, Katz y Kahn formulan nueve elementos que son fundamentales en toda organización, estos son:

- ◆ Entrada (o energía incorporada del medio ambiente)
- ◆ Proceso (ciclo de actividades que culminan con un producto final)
- ◆ Salida (elemento terminado –producto—exportado al medio ambiente)
- ◆ Ciclo de eventos (Intercambio cíclico y continuo de energía con el medio)
- ◆ Entropía (pérdida de orden en la empresa, para evitarlo es necesario importar más energía del medio de la que se exporta)
- ◆ Información (información que entra a la organización y permite planear su ciclo de actividades en la empresa)
- ◆ Estado de equilibrio (importancia de la energía necesaria para evitar la desorganización –entropía–)
- ◆ Diferenciación (especialización de sus funciones o subsistemas)
- ◆ Equifinalidad (sistema abierto que puede tomar caminos diferentes pero siempre llegar al mismo fin)

La importancia de esta teoría para el estudio de nuestra organización es que toma en cuenta el medio ambiente y los factores que pueden afectar a su desempeño, además de que siempre se guarda una interrelación con su medio exterior como de sus componentes internos. Ahora hablemos de los ámbitos que afectan a la organización y que serán fundamentales para determinar las problemáticas del IMIE.

La complejidad de las organizaciones, por grandes o pequeñas que éstas sean, se deriva por su interrelación con su medio ambiente, los cambios que se puedan originar en él y cómo le afectan. Los problemas que pueda presentar una organización provienen de su situación interna y externa, aunque, el funcionamiento de toda organización está determinado, en esencia, por su interior. Hay empresas que dependen exclusivamente de los cambios en la situación económica del país, los factores políticos, culturales o sociales le son importantes para su buen desempeño; en sí a una organización pueden afectarle uno o todos esos factores, lo importante es identificar primero qué cambios y cómo le afectan en sus actividades cotidianas.

Para comprender el funcionamiento de toda organización, es necesario abordar algunos conceptos clave que nos ayudarán a determinar las características de nuestro objeto de estudio. Primeramente partamos del concepto de organización: "Colectividad con límites relativamente

identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, con sistemas coordinados de aislamiento. Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio ambiente y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines" (Méndez; 1980:82).

Entonces, si entendemos a la organización como un sistema abierto y el sistema lo comprendemos como un todo, tenemos que éste "es el conjunto de individuos o de grupos con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales por lo regular está a cargo de un líder" (Johansen; 1979: 27), y dado que se forma un todo, también debemos de tomar en cuenta las relaciones del sistema con el medio ambiente que le rodea.

Para nuestro estudio, analizaremos el medio ambiente que gira en torno a nuestro sistema, además de determinar las injerencias en las áreas que lo conforman tanto interior como exteriormente. En el caso del IMIE, determinaremos en este apartado a todas aquellas organizaciones con las que tiene relación directa e indirecta, así como el ámbito en el que se desenvuelve.

El IMIE, como otras organizaciones, está influido por el ambiente general en que se desenvuelven. En el caso del IMIE, es una organización que realiza investigación, y difusión de temas concernientes a la educación nacional. Por lo tanto, su ámbito de desempeño será el educativo debido a las actividades que realiza la empresa, aunque no debemos dejar de lado a otros aspectos que, en menor medida, determinan su funcionamiento óptimo, es el caso de los ámbitos político, social, cultural y económico que veremos a continuación.

1.2.1 El IMIE y la política nacional

Las cuestiones políticas para el IMIE deberían ser irrelevantes si se toma en cuenta que no se tienen compromisos políticos con ningún partido o gobierno; los cambios que se han gestado en el país han afectado al Instituto, a pesar de ser una organización privada e independiente, cuyo fin es la investigación educativa sin importar para quién se realice. Los cambios políticos originados a partir del dos de julio de 2000, le han afectado, pero también han significado la oportunidad de impulsar una educación que tenga como principal fin la democracia y los valores asociados a ella.

Si bien el IMIE desde su nacimiento realizó trabajos para regímenes anteriores (Salinas y Zedillo), ya tenía, por así decirlo, relaciones con funcionarios pertenecientes a un partido político (PRI). El

cambio de gobierno ha significado para el Instituto, una vez nombrados los nuevos funcionarios encargados de la educación, volver a tejer esas relaciones e iniciar así un intercambio de ideas y sobre todo de experiencia con el nuevo gobierno. Los cambios que pudieran originarse en las políticas educativas tampoco le afectan pues se ha tratado de ser críticos y observadores de las nuevas decisiones en la materia, tanto para contribuir en ellas, como para criticarlas, de ahí que las actividades del IMIE se nutran de ello.

1.2.2 El IMIE y la sociedad actual

A nivel social, uno de los objetivos fundamentales del IMIE es involucrar a la sociedad en general en los temas educativos que les conciernen directamente, por ello, nació la revista *Educación 2001* como órgano de información y análisis dirigido a investigadores, académicos, estudiantes, escuelas, universidades e institutos y a la sociedad en general. Además, los estudios que se realizan y los bienes materiales que ofrece la empresa de alguna manera involucran a la comunidad educativa como parte de una sociedad.

1.2.3 El IMIE y la crisis cultural del país

El ámbito cultural también es parte de su desempeño, pues si tomamos en cuenta los bienes y servicios que se ofrecen hay que ubicarlos como parte de una cultura general y no sólo como estudios o productos aislados. El nivel educativo y cultural de la sociedad mexicana es muy pobre, las estadísticas muestran que México es un país de escasos lectores y su cultura está determinada por los medios de comunicación, cuya visión es meramente comercial; aunado a esto, el nivel educativo nacional es de 7 años, lo que implica un escaso interés por los temas relevantes del país, y a pesar de que la educación ha estado latente en los diferentes gobiernos, los diversos programas implantados no han logrado disminuir los niveles de rezago. De ahí que la revista *Educación 2001*, y en general otras publicaciones, tengan bajos niveles de ventas.

1.2.4 El IMIE y la economía nacional

Para determinar la influencia del ámbito económico es importante señalar que las actividades que realiza el Instituto no están sujetas a los cambios económicos a nivel nacional, ni están determinadas por los mercados internacionales, pues si circunscribimos la economía a un nivel macro, y ésta a su vez a un nivel menor, -que vendría siendo el presupuesto que la federación

otorga a los estados y este a sus dependencias—, dentro de ese círculo existe otro que representa lo que se asigna a universidades e institutos, estamos hablando de que las actividades del IMIE están sujetas a los presupuestos otorgados. Aquí se trabaja con entidades del gobierno federal y/o con universidades, y si no hay dinero o se realiza un recorte, resulta que los proyectos se ven afectados, cabe señalar que ocasiones, no hay licitaciones o concursos y no existen contratos, por ejemplo, a finales de 2000 ninguna institución quería comprometerse a nada y aún en el presente año, porque todavía no arranca cabalmente la economía.

En ese sentido puede verse limitado temporalmente, pero las políticas económicas no son determinantes en las funciones que realiza la empresa, pues los estudios que lleva a cabo son a pedido de las distintas instituciones públicas y privadas. Para *Educación 2001*, los precios de impresión y sobre todo del papel, si están determinados por las variaciones económicas del país, y aunque el papel no dependa de los tipos de cambio, los niveles de inflación, los impuestos y que no es considerado como un producto básico, si hace que eleve los precios de éste, además, aquí se debe considerar la rentabilidad de una revista del tipo de *Educación 2001*, que para mantenerse depende en mayor medida de sus espacios publicitarios y por consiguiente de sus clientes.

1.2.5 El IMIE y su ambiente relevante

A nivel general, lo anterior constituye los ámbitos de desempeño de la organización, ahora toca numerar los ambientes relevantes en los que se mueve IMIE. Para ello, hay que tomar en cuenta que algunos autores establecen que el medio ambiente de una organización "está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones". (Fernández; 1991: 277) El ambiente relevante de toda organización, está constituido por todas aquellas organizaciones que tienen que ver con su mismo giro y que apoyan sus actividades e incluso instituciones que las regulen.

Para determinar el ambiente en el que se desenvuelve el IMIE, cabe señalar que es una organización cuyo giro es la investigación educativa y las publicaciones, pertenece al sector secundario y terciario debido a los bienes materiales y servicios que ofrece, por tanto, su ambiente relevante está constituido por la relación que la organización tiene con la SEP, las distintas secretarías de Educación en los estados, subsecretarías, gobernadores, institutos de investigación educativa (públicos y privados), investigadores y académicos especializados, escuelas,

El entorno de la organización

universidades e institutos públicos y privados, medios de comunicación especializados en educación hasta organismos internacionales.

Para las actividades que realiza el IMIE se necesita de los servicios de una imprenta, diseñadores, coordinadores académicos, revisores pedagógicos, editores e impresores para llevar a cabo la producción de materiales didácticos para la Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), y el Instituto Politécnico Nacional (IPN); además de esto, la organización requiere de servicios de transporte y de mensajería

Las relaciones que establece el IMIE en cuanto a la elaboración de guías las catalogamos como formales en cuanto al trato que se tiene con editores, coordinadores, revisores pedagógicos e impresores, pues a ellos se les elabora un contrato de trabajo, donde se especifican los términos legales y económicos de cada uno de ellos. En el caso de las investigaciones, el trato también es formal ya que aunque no haya un concurso de por medio, se especifican las condiciones de trabajo, las cuestiones presupuestales y los tiempos.

Educación 2001 a su vez tiene relación indirecta con los medios de comunicación (periódicos, revistas especializadas, radio y televisión) debido a que retoma información que se genera en el ámbito educativo, pues se carece de reporteros que cubran los eventos que se generan en el sector. Cuenta además con los servicios de una agencia de fotografía y tiene estrecha relación con los colaboradores de la revista, que son académicos especializados; respecto a las tareas de edición y pre-prensa, esto se realiza de manera externa, pues tampoco se cuenta con el equipo y la gente necesaria para llevar a cabo estas tareas. Asimismo necesita una imprenta (que no es la misma que manufactura los materiales didácticos para la BUAP y el IPN).

Aquí las relaciones no son formales, pues sólo se necesita una llamada para pedir artículos a los colaboradores. Con la imprenta existió un contrato en sus inicios, pero debido a que se tiene una relación de tiempo atrás sólo se notifica por medio de oficio de los cambios en los precios del papel.

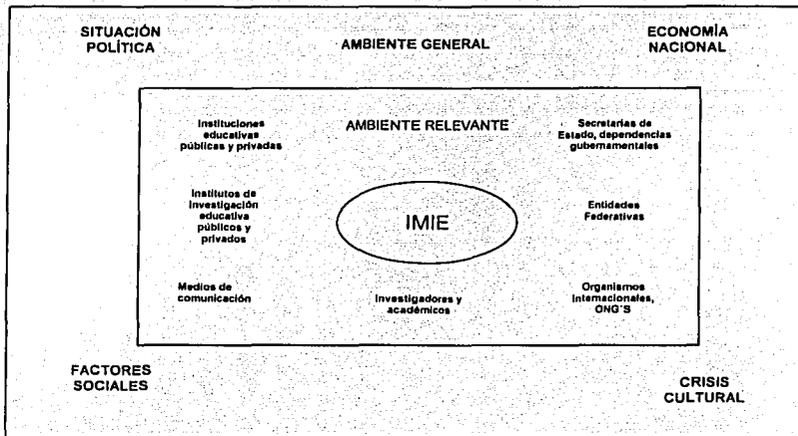


Fig. 1.1 Esquema que representa el ambiente general y relevante con los que tiene relación el IMIE

1.3 Las actividades del IMIE. Un trabajo continuo

Para esquematizar las actividades y el proceso que lleva a cabo la organización al elaborar los bienes materiales o los servicios que se ofrecen, definiremos algunos conceptos clave, en primera instancia, toda organización necesita de insumos para funcionar de manera óptima, "los insumos se refieren a los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos [...] a su vez, estos se someten a un proceso de transformación, mediante el cual, los insumos se convierten en productos, esto ocurre desde el momento en que los recursos ingresan a la organización hasta que salen de ésta" (Fernández; 1991,14,15). Y el resultado final de ese ciclo de actividades de la organización es el producto final.

Describiremos a continuación, los productos que la organización ofrece:

1.3 1 Guías para Alumno y Maestro

En 1998, el IMIE incursiona en la elaboración de Guías de estudio para alumno y maestro, este proyecto fue a pedido de la BUAP. Actualmente se realiza este proyecto para el IPN. En este ciclo de actividades, los insumos con los que se trabajan son los Planes y Programas de Estudios de las instituciones educativas, también se toman en cuenta, los materiales que hayan realizado los profesores, tales como artículos, libros de texto, antologías, etcétera. Además las guías cuentan con lecturas y ejercicios de otros autores y publicados en otros libros. Cabe señalar que para esto se pide el permiso correspondiente a la editorial.

- a) **Características en el desarrollo de los contenidos:** consiste en la articulación de un conjunto de esquemas metodológicos en torno al programa de estudios de cada asignatura. Esta estrategia metodológica en conjunto, permite el desarrollo y la producción de materiales propios, adaptados a la realidad de los estudiantes y maestros con la finalidad de que mejoren sus capacidades y habilidades de autoaprendizaje y asesoría individualizada.
- b) **Trabajo con academias:** con frecuencia los maestros de experiencia han elaborado diversos materiales. Sin embargo, existe heterogeneidad respecto a su pertinencia y calidad. Esto da pauta a la primera actividad del coordinador, quién se encargará de conducir el proceso de trabajo de cada asignatura y con cada Academia.

Primera fase: Con base a un diagnóstico general inicia un trabajo continuo entre la Academia y el Coordinador. Se define el enfoque metodológico que tendrá la materia y se distribuye su contenido. Posteriormente se elabora un plan de trabajo subsecuente entre el Coordinador y la Academia.

Segunda fase: se desarrollan los contenidos, lo cual exige trabajar sobre productos terminados (Unidades desarrolladas conforme a las pautas metodológicas y asignación de recursos didácticos para cada tema).

Tercera fase: se lleva a cabo cuando se ha logrado un avance del 90% en el desarrollo del contenido. En estas reuniones se revisan cuidadosamente los textos así como el tratamiento de cada tema.

- c) **Revisión Pedagógica:** una vez que los coordinadores y los profesores de las distintas Academias llegan a una versión del contenido y recursos didácticos, éste se examina en la Revisión pedagógica. En ella, se hace una lectura de los materiales y se proponen los cambios que sean necesarios para que las versiones originales posean una estructura pedagógica tal que cumpla con los objetivos de aprendizaje y evaluación.

- d) **Edición y diseño:** aquí se realiza la corrección literaria de todos los materiales que constituyen el conjunto del contenido ya revisado técnicamente. Para el conjunto de materias es esencial que el editor establezca patrones de desarrollo gráfico para unificar las presentaciones finales de todas las materias. El trabajo de editores y diseñadores es intenso y continuo ya que el editor revisará constantemente las formaciones que se generen en el diseño.

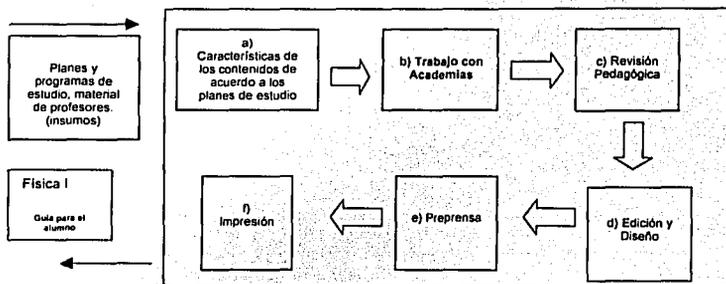


Fig. 1.2 Proceso de producción de Guías didácticas

1.3.2. Investigación Educativa.

La investigación educativa que realiza el IMIE constituye la columna vertebral de la institución, el primer aspecto a considerar como insumos para la realización de esta actividad para toda investigación son los términos de referencia, que algunas veces, elabora la misma institución que pide el proyecto, hay ocasiones en que el trabajo es más informal y se parte de la idea y las necesidades de cada institución.

- a) **Análisis de los términos de referencia:** en esta etapa, se determinan los lineamientos a seguir en cada proyecto de investigación.
- b) **Elaboración de propuestas:** el siguiente paso, una vez hecho un estudio general se elabora una propuesta que se le presenta a la institución, esta a su vez, puede modificar o sugerir la propuesta de acuerdo a las necesidades que se requieran.

El entorno de la organización

- c) **Diseño del proyecto:** cuando se realiza el diseño del proyecto, se busca la bibliografía pertinente o se realizan entrevistas según lo requiera el estudio. Cuando se realiza el diseño del proyecto es muy importante tomar en cuenta los aspectos teóricos y las preocupaciones de las instituciones. Según la complejidad del proyecto, se considera la pertinencia de que el diseño, lo haga un investigador externo al IMIE. Posteriormente se presenta nuevamente a la institución y se hacen observaciones, se discuten y se procede a la elaboración.
- d) **Conformación del equipo de trabajo:** una vez armado el proyecto, se convoca al equipo de trabajo, que consta de investigadores y académicos con experiencia de acuerdo al tema y se les presenta el diseño, ellos tienen libertad de hacer sugerencias, pero siempre respetando la idea dentro del marco del proyecto aprobado.
- e) **Desarrollo de la investigación:** en el desarrollo de la investigación, es muy importante considerar los tiempos de los especialistas que participan, de la institución que requiere el estudio y del IMIE, pues hay que compatibilizar para respetar el compromiso adquirido.
- f) **Presentación de resultados:** una vez elaborado el informe final, se realiza una ponencia y se presentan los resultados del proyecto, hay ocasiones en que esto no es necesario, pero eso lo determina la complejidad del proyecto y la formalidad que requiera la institución. En este caso, siempre se deja una puerta abierta para discutir el informe, para revisar cuestiones en el sentido de que puedan aparecer otros aspectos y generen otro proyecto.

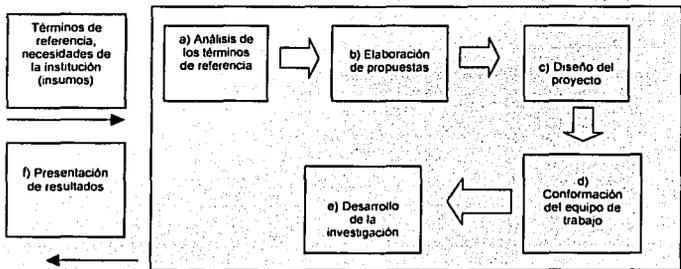


Fig. 1.3 Proceso que sigue un proyecto de investigación

1.3.3. Seminarios Internacionales y Eventos académicos

Para la organización de seminarios, foros y eventos académicos, hay ocasiones que el IMIE los lleva a cabo junto con alguna institución educativa, otras veces los organiza solo, pero el proceso es el mismo.

- a) **Definición del tema:** el primer paso es definir con base en qué organizar un evento, se han realizado seminarios dirigidos a profesores, investigadores y académicos para dar a conocer lineamientos o planes en educación, a veces se toman para el análisis de las políticas educativas que lleva a cabo el gobierno.
- b) **Conformación de panelistas:** una vez definidas las líneas de acción del seminario y/o evento se propone a los investigadores a participar. Una vez conformados los miembros del seminario o foro, estos tienen la libertad de hacer sugerencias, pero siempre respetando las líneas de acción.
- c) **Organización del foro:** en esta etapa, se procede a la organización de los foros, se determina el lugar del evento, se mandan las invitaciones a medios de comunicación, investigadores, académicos y funcionarios de gobierno, y se realiza la difusión del mismo en los medios.
- d) **Presentación:** muchas veces se elaboran memorias de los eventos, foros o seminarios que se han llevado a cabo. Éstos pasan a formar parte del historial de la institución, otras veces, de acuerdo al éxito de ellos, las memorias se ponen a la venta para los interesados.

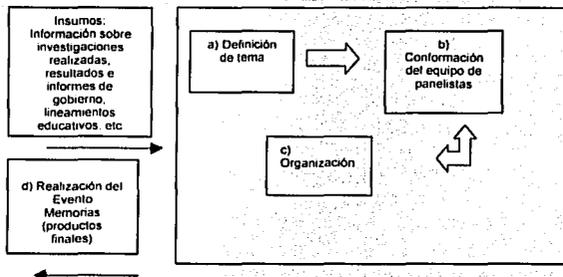


Fig. 1.4 Proceso de elaboración de foros y seminarios

El entorno de la organización

Para la realización de los productos anteriores, el IMIE cuenta con la colaboración de personal externo, ninguno de estos procesos implica interacción con otros departamentos que conforman a la organización, salvo al final del proyecto cuando se realizan los pagos y los colaboradores requieren la documentación fiscal necesaria. En ninguna otra etapa de estos ciclos de actividades se tiene relación los departamentos que forman la estructura interna de la institución.

1.3.4 Publicaciones

Educación 2001 es una publicación mensual que edita el IMIE, su proceso de producción es el siguiente:

a) **Definición de la temática:** a principios de cada mes, se determina la temática sobre la que versará la revista, ésta se establece de acuerdo al rumbo que tome el sector educativo; debido a que es una publicación mensual, se abordan temas especiales según la época.

b) **Órdenes de trabajo:** una vez establecida la temática, se realizan los contactos con los colaboradores e investigadores para que escriban los artículos correspondientes. La revista cuenta con secciones fijas, que están a cargo de investigadores y especialistas que colaboran desde los inicios de la revista.

c) **Edición y cierre:** cuando ya se cuenta con todo el material, se envía con los diseñadores para su formación en galeras, posteriormente una vez hechas, los editores leen el material y los formadores realizan las correcciones pertinentes. Ya con las correcciones señaladas se procede a su formación, una vez formadas las páginas, el material se lee tres veces.

d) **Contraprueba en pantalla:** después de realizar la tercera y última lectura, se procede a corregir directamente los últimos errores detectados en pantalla, esto para ajustar texto si es necesario, o para evitar posibles saltos, u omisiones. En esta etapa se determinan las imágenes, viñetas y folios, se elabora el índice y se diseña la portada. Una vez que se da el visto bueno, tanto de editores como de diseñadores se procede al cierre y se negativa para su impresión

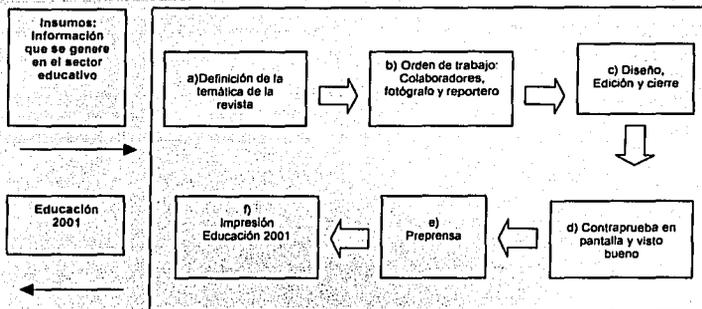


Fig. 1.5 Proceso de producción de Educación 2001

Para las actividades anteriores dijimos que no existe una Interacción con su medio interno; el caso de *Educación 2001* es diferente pues Publicidad y Ventas tiene una relación directa con la Coordinación Editorial; a su vez este departamento tiene relación con la Gerencia General para cuestiones administrativas.

1.4 Límites de la organización

Primeramente definiremos el concepto de frontera en un sistema para posteriormente hacer una relación de cuántas organizaciones interactúan con la empresa. Los sistemas consisten en totalidades y por lo tanto son indivisibles como sistemas. Poseen partes y componentes (subsistemas) pero estos son otras totalidades.

"En algunos sistemas, sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales, entre éstos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador. En términos operacionales, puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él". (Arnold, 1998)

De acuerdo con el concepto de frontera anteriormente descrito, definiremos los límites de nuestra organización ¿hasta dónde llega? Esto lo podremos determinar de acuerdo con las relaciones institucionales que tenga con el exterior.

El entorno de la organización

Hicimos una descripción general de las actividades que se realizan en la empresa, con base en ello, podremos determinar esas relaciones y así marcar los límites que separan al IMIE de su entorno. Recordemos que la empresa no tiene un organigrama estructurado oficialmente, éste fue realizado de acuerdo a como se trabaja en la organización y las divisiones que la conforman; así entonces las fronteras de la organización son las siguientes.

El IMIE cuenta con una Dirección General que se encarga de la búsqueda de proyectos. El Director tiene un estrecho contacto con secretarías y subsecretarías de estado a nivel federal y estatal, instituciones educativas públicas y privadas (preescolar, primarias, secundarias, bachilleratos, universidades, institutos de investigación educativa públicos y privados).

La Secretaría Académica coordina los proyectos de investigación, la mayoría de estos se realizan con gente externa a la institución, este departamento sólo cuenta con dos investigadores que asisten y participan en la elaboración de dichos proyectos. Las relaciones que se establecen son las mismas que tiene la Dirección General.

Gerencia General: de este departamento depende Publicidad y Ventas y Suscripciones, las relaciones son diversas, pero sólo en cuestiones administrativas, por ello, enumeraremos las relaciones que se establecen en las divisiones anteriores, con base en ello, sabremos así con quienes existe esa relación.

Publicidad y Ventas: se encarga de buscar a los anunciantes para *Educación 2001*, este departamento por lo tanto tiene contacto con editoriales, oficinas de comunicación social de instituciones públicas y privadas, todas ellas relacionadas con la educación, además de escuelas oficiales y privadas.

Suscripciones: esta área se encarga de llevar un control de los suscriptores de la revista, estos van desde instituciones educativas, dependencias de gobierno, institutos de investigación educativa y lectores en general (alumnos, profesores, investigadores y académicos).

Coordinación Editorial: su relación con el exterior también es múltiple y diversa; ya que se establece contacto con los colaboradores externos a ella (aquí consideramos a los colaboradores fijos y a quienes realizan artículos a pedido de la revista de forma ocasional. Entre las relaciones que establece el área están: editoriales, empresas de diseño, de producción editorial, imprentas, agencias de fotografía, lectores y medios de comunicación.

Estos tres últimos departamentos como se observa, tienen relaciones múltiples con el exterior, esas mismas relaciones son las que mantiene la Gerencia General en cuestiones administrativas.

Estas son las relaciones que cada departamento ha establecido con distintas instituciones y organismos de educación que participan en los proyectos que el IME organiza, éste facilita la coordinación entre estas distintas instancias para la concreción de proyectos conjuntos en los cuales participan algunos de sus miembros o departamentos. Sin embargo, muchas veces existe la dificultad de coordinación o participación de diferentes organismos en un mismo proyecto y muchas veces la falta de comunicación y la distancia también influye en la realización de trabajos o proyectos pilotos exclusivamente en la capital del país, no extendiendo la acción a otras zonas y estados que lo requieren o podrían participar.

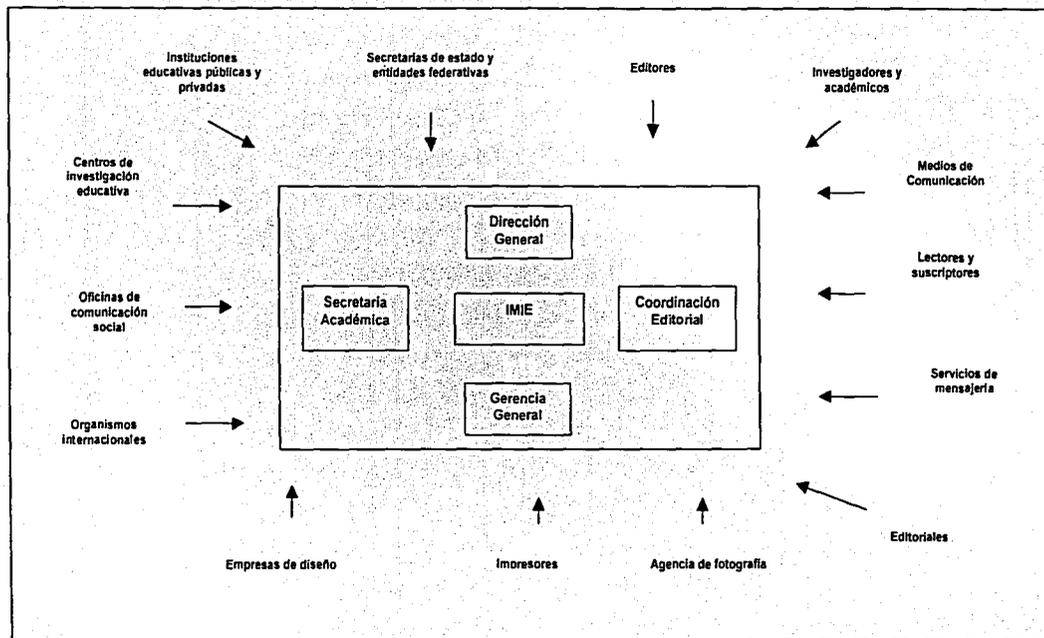


Fig. 1.6 Esquema que ilustra los límites de la organización

Una vez diferenciadas las fronteras será fácil determinar las magnitudes y alcances que el IMIE tiene hacia el exterior. El grado de interrelación es muy alto, sin la colaboración estrecha que el Instituto ha tenido con lo relacionado al ámbito educativo, no sería posible la realización de sus actividades cotidianas. Por lo tanto, el IMIE es una organización abierta y como tal debe aprovechar la entrada de energía e información para un mejor desempeño.

Anteriormente mencionamos que toda organización está constituida por fuerzas o factores que influyen en mayor o menor medida a través de una interrelación con su medio ambiente interno y por supuesto con el externo. A toda organización debemos considerarla como relativamente abierta, ya que según algunos teóricos, no existe un sistema totalmente cerrado, por ello, cabe señalar que "la mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mesurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de información las crucen, al contrario un sistema cerrado se le considera con paredes impermeables, a través de las cuales no cruza ninguna corriente de entrada proveniente del medio que le rodea" (Johansen; 1979, 26).

Así, con estas definiciones, determinaremos el grado de apertura de la organización que estudiamos, y es que, como lo vimos anteriormente, el IMIE necesita para el desarrollo de sus objetivos y las diversas investigaciones en el campo educativo, de una relación directa y estrecha con otras instituciones y con sus mismos departamentos.

Los propios miembros e investigadores del IMIE han desarrollado una amplia trayectoria como docentes, investigadores y/o mandos superiores en la SEP, UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Centro de Investigadores y Estudios Avanzados del IPN. (CINVESTAV), Universidad de Colima (U de C), Universidad Pedagógica Nacional (UPN), BUAP, Universidad Veracruzana (UV), Instituto Federal Electoral (IFE), Colegio de Puebla, entre otros.

Tal es el grado de relación y apertura en ese sentido, que podemos definir a nuestra organización como un sistema abierto al medio ambiente, por lo cual, a partir de esas relaciones institucionales con el exterior, el IMIE depende en mayor medida de los cambios que se originen en él. Y con esos cambios no referimos tanto en lo económico, político, social y cultural, que son los ejes de desempeño de nuestro sistema y que afectan algunos más o menos las relaciones de trabajo y por lo tanto el funcionamiento de la empresa.

1.5 Respuesta a los cambios externos

Si bien ya especificamos el grado de relación que guarda con el exterior, cómo se da, con quiénes, cómo afectan al IMIE los cambios que se presentan, ahora es preciso señalar cómo responde la organización a los golpes e imprevistos que le proporciona su medio ambiente. Para determinar lo anterior, la Teoría Contingente le da importancia a la influencia del medio que podría considerarse como el estímulo, pero también es importante el cómo se estructura la organización para contrarrestar los efectos del ambiente. (Fernández, 1991; 54).

Lawrence y Lorsch delimitaron los impactos del medio ambiente en las distintas partes de una organización y que deben de responder de manera diferenciada y especializada, sin embargo, si así fuera, cada componente sería una empresa diferente. Para estos teóricos, la importancia radica en que los elementos integradores deberán funcionar para una adecuada colaboración y coordinación con tal de definir metas comunes y esforzarse para optimizar la organización como un todo (Fernández;1991,57).

Entonces, una vez identificados los factores externos que repercuten en el funcionamiento de nuestra organización responderemos a la pregunta planteada ¿cómo responde el IMIE a estos cambios? ¿Qué mecanismos utiliza para ello? Esa es la importancia de la Teoría Contingente, en este estudio: la respuesta que puedan tener las organizaciones para contrarrestar los efectos de su medio ambiente. Así, toda organización debe tener en cuenta las características del ambiente en el que se desarrolla y que de alguna manera repercuten en ello.

1.5.1 El ambiente turbulento del IMIE

El ambiente turbulento, definido como los cambios repentinos y constantes que se generan en su medio externo (Fernández;1991,281) pueden darse en cualquiera de los ámbitos de desempeño de la organización, ya sea en lo económico, político tecnológico, entre otros.

El IMIE, a lo largo de su historia, ha enfrentado un ambiente turbulento en cuanto al giro que ha tomado la economía nacional, pues para el desarrollo de los proyectos de investigación que se realizan, muchas veces se tiene que adaptar al presupuesto que el estado otorga a las instituciones públicas con las que tiene relación de trabajo, esto implica que no haya fluidez en los pagos una vez que se ha concluido el proyecto.

Para la producción de la revista, los aumentos en el precio del papel repercuten en las finanzas, asimismo, para la cuestión de publicidad, se está a expensas de los presupuestos de los anunciantes, aunado a esto, y como consecuencia de la deficiente situación cultural del país, no se ha logrado una proyección de la revista en los sectores a los que va dirigida; *Educación 2001*, con un tiraje de diez mil ejemplares, resulta poco si se toma en cuenta el número de profesores, estudiantes y padres de familia existentes en el país, en dichos sectores la revista no ha penetrado debido a los bajos índices de lectura y a que otras publicaciones (sobre todo de espectáculos, belleza y otras) resultan su competencia.

1.5.2 El IMIE y su ambiente hostil

Otra de las características de los ambientes importantes que se deben tomar en cuenta se refiere a la hostilidad que puede afectar a una organización, el ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado (Fernández;1991, 282). En el caso del IMIE, existe un ambiente hostil relativo si solamente nos referimos a la competencia que pueda existir con otras instituciones, decimos que es relativo porque sí tiene competencia en materia de investigación, pues se produce bastante menos que otros.

Con respecto a la burocracia estatal no es competencia porque hay pocas áreas de investigación dentro de la SEP, aunque hay mucha gente que la realiza pero ésta responde más bien a intereses propios, otra de las cosas es que las investigaciones que se llevan a cabo en el seno de una dependencia gubernamental los procesos son demasiado largos. En ese sentido el IMIE es mucho más eficiente, pues se llega a resultados más rápidamente.

En ese aspecto, la relación que tiene el IMIE con otras organizaciones es de cordialidad y apoyo. En ese sentido sí representa hostilidad si nos referimos a la atención que puedan presentar los gobiernos, a pesar de que manifiestan tener un interés especial en la educación, y realizan investigaciones en ese aspecto, muchas de ellas no se dan a conocer. Hasta ahí el IMIE cumple con el trabajo encomendado y la difusión de resultados depende de quienes los solicitan. En cuanto a *Educación 2001*, se ha tenido que enfrentar un ambiente hostil y no precisamente porque tenga enfrente a otras publicaciones similares, sino porque ha tenido que competir con marcada desventaja con revistas dedicadas a otros temas, lo que ocasiona un nulo interés en la publicación.

En general el ambiente hostil está latente y todo porque en la actualidad la investigación educativa en el país es de poco interés, a pesar de que se cuenta con investigadores que están a la altura de los mejores en otros países y todo porque a la educación no se le ha dado la importancia debida.

1.5.3 La diversidad en el ambiente

La diversidad en el ambiente se refiere cuando los mercados de una organización son variados en sus características (Fernández;1991, 283). El IMIE, a lo largo de su existencia, ha dirigido sus esfuerzos a un sector específico de la población pero heterogéneo en cuanto a sus características. Hablamos de que los resultados de las investigaciones y la revista misma van dirigidos a investigadores, académicos, universidades públicas y privadas, organismos nacionales e internacionales, profesores de los distintos niveles educativos, estudiantes, funcionarios de gobierno; además de los padres de familia que leen la revista. En fin, los esfuerzos de la empresa van dirigidos a un sector heterogéneo.

1.5.4 Integración

El medio ambiente que rodea a una determinada organización se dice que también varía en su grado de integración, esto se refiere al grado de organización en que se encuentre el ambiente (Fernández;1991,284).

Con respecto al IMIE, el ambiente está integrado, aunque no podremos decir que no está sujeto a un ambiente asfixiante y totalitario; de alguna manera en el aspecto económico, la organización sí se tiene que sujetar a las normas relativas a cuestiones fiscales, pero además, no existe una norma que restrinja sus actividades, ni un mecanismo que las certifique. De cualquier manera hay normas que se siguen para los proyectos de investigación, sobre todo cuando son concursos o hay que sujetarse a alguna licitación. Para *Educación 2001*, existen normas que dicta la Secretaría de Gobernación a toda publicación; a ese respecto se cumple con el registro de derechos de autor, el cual tiene que renovarse anualmente, además posee la licitud de título, que sin él la publicación no existiría como tal.

1.5.5 Escasez

Para finalizar con la caracterización del ambiente, abordemos el grado de abundancia o escasez de toda organización. Esto se aplica a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir, esto es exactamente las materias primas, los recursos humanos o naturales, energéticos que conforman a la organización. (Fernández;1991, 285).

En este aspecto, es necesario considerar que la empresa enfrenta problemas financieros debido a una deuda fiscal; en cuanto a pagos de nóminas, siempre se ha respetado al trabajador y nunca se ha retrasado o privado de su sueldo. Respecto a los recursos materiales, hubo una época en que se presentó la falta de equipo de oficina y de cómputo, y es que hasta octubre de 2000, el IMIE contó con la ayuda de la SEP, ésta le proporcionaba equipo de cómputo, de oficina y personal de limpieza, mensajería y vigilancia, esta ayuda se explica porque en el sexenio pasado, el Director del IMIE era asesor del secretario de Educación, de ahí el apoyo. Con el cambio de gobierno, y al no tener ya ningún vínculo con la SEP se eliminó la ayuda. Como consecuencia de lo anterior, se implantó dentro de la empresa la cultura del reciclaje (papel, diskettes, etcétera). En cuanto a recursos humanos, el personal que labora de planta es el necesario para satisfacer las necesidades de la empresa, pues recordemos que para elaboración de proyectos de investigación, elaboración de libros, diseñadores, impresores, etcétera, el personal es externo.

1.5.6 La falta de información

Anteriormente describimos el medio ambiente en el que se desenvuelve nuestra organización, ilustramos sus actividades, sus relaciones y sus problemas. Para determinar éstos últimos, fue necesario hacer un análisis minucioso de las condiciones externas a internas de la organización. Ahora que ya identificamos los problemas cabe entonces hacernos una pregunta: ¿cuál es el origen de esos problemas? A este interrogante debemos darle la suficiente importancia para establecer la situación en la que nuestra organización se encuentra. Para ello es necesario definir las posibles causas de lo que genere desconocimiento del exterior hacia dentro y que repercute en el funcionamiento y en la toma de decisiones de la empresa; este desconocimiento de las cosas es lo que genera incertidumbre esta es el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas (Fernández; 1991,286).

Esta información que podamos obtener de nuestro medio ambiente, nos permitirá reducir ese desconocimiento, podremos aplicarlo entonces, como más convenga a los intereses de la empresa y así optimizar su funcionamiento y reducir posibles problemas. Los orígenes de la incertidumbre, en este caso, no son sólo los problemas que podamos enfrentar en el ambiente general de la organización, si bien, ya identificamos los diversos factores que la afectan, también ya determinamos que nuestra organización es muy dependiente de ese entorno. En las relaciones con otras instituciones externas a nuestra organización, también hay una fuerte carga de

El entorno de la organización

incertidumbre. Si nuestra empresa enfrenta problemas, graves o no, es porque existe un vacío que no se ha logrado cubrir y que es el origen de ellos.

Si definimos como obstáculo a algo con lo que la empresa atiene que aprender a vivir, para el IMIE este sería es el bajo índice de lectura en el país. Lo anterior tiene que ver con la pobre y deficiente educación que se recibe, aunado a esto, si contamos la cantidad de revistas de espectáculos, de belleza, historietas rosas etcétera, que por lo regular, están apoyadas por una fuerte dosis de publicidad, la mayoría de estas publicaciones, llevan detrás a una gran empresa que las respalda. El IMIE, con los limitados recursos que posee, no cuenta con esa millonaria infraestructura, para difundir a *Educación 2001* resulta un verdadero obstáculo poder hacerles frente.

El aspecto económico del entorno repercute, sino directamente, sí refleja en la cuestión de pagos por proyectos o investigaciones que lleve a cabo. Situamos ya a la economía nacional en un nivel macro, y de este podemos circunscribir los ámbitos económicos que repercuten en el IMIE, en este caso, se depende de los presupuestos que la federación otorgue a los estados, dependencias, instituciones y universidades. Si no hay dinero o se reduce el presupuesto, los proyectos o investigaciones se verán limitados o en su caso el pago por dicho servicio se retrasará. Lo mismo pasa con la publicidad, *Educación 2001* está a expensas de lo que las empresas puedan o quieran gastar en publicidad. El IMIE enfrenta entonces una coyuntura relacionada con la economía nacional, pues sabemos que son eventos predecibles y que pueden pasar en cualquier momento. Ahí el IMIE debe obtener información y saber leer el entorno para así no arriesgarse en un proyecto cuando no se tenga clara la situación económica.

Ahora bien, hay ocasiones en las que la organización tiene que enfrentar un problema, entendido éste como un evento que afecta a la organización de manera temporal. Para nuestra organización una de las situaciones a las que ha tenido que hacer frente es la falta de información, si el IMIE obtuviera la información que necesita para funcionar, y supiera prever y aprovechar las circunstancias que le ofrece su medio, irá por buen camino, ahora, muchas veces esos problemas pueden significar grandes oportunidades, ya antes dijimos que los cambios a partir de 2 de julio significaron un problema, pues el IMIE tenía relación con funcionarios de un mismo partido político; así que las relaciones ya estaban establecidas. Con la llegada de Fox y los movimientos realizados dentro de la Secretaría de Educación y las distintas dependencias gubernamentales, la conexión existente entre el IMIE y la SEP desapareció. Actualmente, la organización tiene que volver a tejer esas relaciones para darse a conocer entre los nuevos funcionarios.

La experiencia del IMIE en la investigación educativa ha significado una oportunidad para posicionarse dentro de los cambios políticos que se han realizado actualmente, los nuevos contactos que teje, significan una oportunidad para desarrollar proyectos.

1.6 Mecanismos para obtener información del ambiente

Existen mecanismos que pueden ayudar a toda organización a reducir los grados de incertidumbre, muchas veces la falta de información no permite prever eventos que pudieran afectar el funcionamiento de una empresa. Uno de estos mecanismos se refiere a la retroalimentación que pueda tener con su ambiente (Fernández;1991,287).

Ya se dijo que la organización necesita de información para reducir los grados de incertidumbre y así tomar las decisiones convenientes cuando se tenga que enfrentar un problema o simplemente para esquivarlos o detenerlos, también se dijo que nuestra organización es totalmente dependiente de su entorno, por eso necesita información para saber interpretar sus cambios. El IMIE en cuanto a los proyectos de investigación que realiza, tiene contacto con los clientes una vez que se ha presentado el informe final de "x" investigación; también con respecto a los guías para la BUAP e IPN tiene contacto con los profesores de cada asignatura, se detectan errores de edición o de enfoque, incluso se hace un diagnóstico de cómo funciona el material en las escuelas, en ese sentido hay retroalimentación directa y se toma en cuenta a quien recibe el producto final.

Otro de los mecanismos es que las organizaciones es que estas busquen activamente la información que provenga del exterior, pues ésta no sólo se retroalimenta de mensajes que existan en su entorno, sino que necesita emprender búsquedas de información a fin de predecir eventos posibles, (Fernández;1991,287). El IMIE obtiene información con sus mismos colaboradores, académicos e investigadores que laboran en otras instituciones ellos envían documentos, memorias de seminarios a los que asisten –nacionales e internacionales– informes de funcionarios, resultados de evaluación en las universidades, entre otras; *Educación 2001* recibe boletines de eventos, seminarios, invitaciones, pero algunos no los utiliza, de hecho, no figura como medio de comunicación entre las pocas dependencias, y las otras, ni siquiera toman en cuenta a la revista para otros eventos, por ejemplo, un informe de gobierno, comparencias de funcionarios en educación, rectores, eventos académicos. La organización necesita valerse de la internet, por ejemplo, para rescatar lo que se hace en educación en otros países y publicarlos, o también debe establecer contacto con investigadores y académicos del extranjero, ya sea para una posible colaboración dentro de la revista, organización de eventos etcétera. De lo que se vale es de los

El entorno de la organización

periódicos, y de sus secciones educativas, y de ahí retoma información, pero no es lo mismo estar presente en los eventos como medio a que el mismo que medio sea un lector de otro igual.

Existe también una manera de reducir la incertidumbre en toda empresa, este mecanismo se refiere al de control que puede tener la organización de acuerdo a los eventos que se produzcan. Con respecto al control interno y externo de lo que llega en información e insumos, tampoco lo hay; en lo interno el IMIE ha enfrentado el constante desfile de gerentes, algunos competentes y otros no tanto, pero que siempre han terminado por hacer de la organización una "mina de oro", no hay un departamento de recursos humanos, quizá porque se cuenta con poco personal y se trabaja con gente externa a él, pero el poco que aquí labora no fue sometido a un proceso de selección, de manera externa se cuenta con un despacho de consultoría fiscal, sumamente necesario para los problemas que enfrenta la organización, pero de ahí es lo único. Otra de las cosas, es que se debería tener a una persona que se dedique a buscar precios y cotizaciones, en cuestión de imprentas; con la elaboración de las guías para la BUAP y el IPN desde hace año y medio se ha trabajado con la misma empresa, pero ignorando los precios que pueda dar otra imprenta, con esa información no se cuenta para las tareas de impresión.

La experiencia del IMIE le ha ayudado a promocionarse entre las instituciones y dependencias públicas y privadas y eso es importante, pero con respecto a la revista no se le ha dado la difusión que requiere para proyectarse en su sector —de por sí limitado—; cuenta con algunos intercambios publicitarios pero es claro que se necesita más y el principal obstáculo para llevarlo a cabo es el económico.

1.7 Toma de decisiones

Los problemas que enfrenta la institución se deben básicamente a cuestiones económicas estables, y estas se derivan de la falta de planeación y visión a la hora de realizar proyectos. Sin embargo, con respecto a los problemas que se enfrentan, quienes que toman las decisiones nunca las consultan a los trabajadores, lo mismo si alguno de quienes laboran tiene una idea tampoco es tomado en cuenta.

Otra de las cosas es que si el director toma una decisión con respecto a algo, se le tiene que dar gusto, tenga o no razón. Un ejemplo de ello fue en el año 2000, que a raíz de los comentarios de Vicente Fox, de no reconocer el triunfo de Labastida en caso de que él ganara la elección, significó para el Director, la oportunidad de juntar firmas y hacer un desplegado para pedir respeto a los

resultados electorales, independientemente de quien resultara ganador. De hecho, la Coordinadora Editorial de *Educación 2001* y el secretario académico apoyaban esa decisión, aunque no significara un impacto bueno o malo para el instituto, simplemente no se justificaba que el IMIE participara en las discusiones políticas de entonces.

Se juntaron las firmas (no muchas, por los compromisos políticos de los posibles firmantes, o por no comprometerse a nada, de hecho, las personas que se propusieron como posibles, muchas de ellas salieron de la lista por considerarlas de izquierda) una vez que se juntaron las firmas, surgió el principal problema: ¿cómo se pagaría el desplegado? Y con eso nunca se contó, después se tuvo que notificar a los que ya habían firmado para que depositaran cierta cantidad.

Oviamente muchos ya no respondieron, se buscaron descuentos en los periódicos donde se publicaría, pero no se tuvo mucha respuesta. El IMIE terminó pagando el costo de su falta de visión. Después de todo, el desplegado hizo eco uno o dos días, después nada, sólo silencio. Ese es un ejemplo de cómo se toman las decisiones en la empresa, al vapor, sin consultas. Después de todo, quiénes participaron en ello, levantaron la voz y manifestaron los contras de ello, pero no se les hizo caso.

1.8 Conclusiones

Con base a lo anterior el IMIE es una organización que pertenece al ramo educativo cuyo giro son las publicaciones y la investigación educativa. El tipo de empresa la catalogamos en el sector secundario y terciario, debido a los bienes materiales y servicios que se ofrecen; su ámbito relevante está determinado por los cambios que se generen en el aspecto político, económico, social y cultural del país, aunque cabe señalar que el que predomina más es el factor económico, pues los rumbos que ha adquirido la economía nacional repercuten notablemente en la organización. Por lo anterior, el IMIE guarda una enorme dependencia con su entorno, pues no es una empresa aislada, ya que si no lo fuera, lo que sucede en los ámbitos mencionados, no harían mella en la organización, además, como ya se dijo, el IMIE es un sistema abierto y como tal depende de su entorno.

Debido a que la organización es una empresa pequeña, cuyo personal está conformado por 18 personas entre colaboradores, personal administrativo, de limpieza y mensajería, es una organización simple tanto por su espacio físico como por la profundidad de sus relaciones al interior.

El entorno de la organización

Las actividades que se realizan en la empresa no están determinadas por normas o estatutos oficiales, pero para cada actividad existe un proceso determinado, aunque sea de manera informal, de alguna manera, para la realización de las guías de estudio y de la revista debería haber un manual de procedimientos, para los otros procesos (investigaciones y seminarios) no sería esto necesario pues aunque siguen pautas específicas, no son tan necesarios los reglamentos, pues en su desarrollo pueden existir cambios que pueden llegar a alterarlos.

En cuanto a la toma de decisiones, el IMIE no es una organización descentralizada, no se delegan responsabilidades y todo es decidido por el director general, aunque claro, esto también lo determina la complejidad del problema, pero, de cualquier forma, aunque haya otras personas que están capacitadas para tomar decisiones, en la realidad si se presenta algún problema, el cómo resolverlo, lo decide el Director General.

Para enunciar las problemáticas que presenta el IMIE, debemos decir que éstas se derivan básicamente de los problemas económicos que enfrenta la institución, aunque en este momento no se trabaja con números rojos, no se generan utilidades para la empresa, pues prácticamente se trabaja para pagar deudas anteriores.

Es necesario señalar que para dar una solución a la empresa, es preciso que ésta tome en cuenta el medio que la rodea, sobre todo en el aspecto económico que tanto le ha afectado y esto no es tanto por los proyectos de investigación que se realicen, pues estos, de una y otra forma y con retrasos reducen dinero, pero, para *Educación 2001*, los precios en papel e impresión son altos y con dificultades se sostiene; principalmente de lo que carece es de publicidad, sin ella no se mantiene ninguna publicación y peor aún si hablamos de las ventas, de diez mil ejemplares que se tiran aproximadamente se cuenta con 3500 suscriptores, y en ventas se registra a penas a nivel nacional unos mil ejemplares. Y todo esto también se debe al escaso interés de la sociedad en general por la lectura sobre todo de temas que le conciernen a ellos y al país en general. Además como se dijo anteriormente, la revista compete con un sin número de publicaciones de espectáculos, belleza y fotonovelas, a eso se reduce la cultura de la gente.

En general, al IMIE lo vemos en un futuro, como una empresa cuya consolidación exige enormes esfuerzos, primeramente para dar solución a sus problemas económicos y posteriormente para llevar a cabo una reestructuración de sus procesos productivos para llevar a la organización a un posicionamiento en su ramo.

Además de ello, el IMIE debe aprender a sacar provecho de sus relaciones y trasladarlas a la revista, y vistas éstas como un apoyo, ya sea para difusión o publicidad de la misma; se tienen que

aprovechar, de igual manera, los recursos tecnológicos y los nuevos órdenes que ha tomado la información, pero siempre con cautela; ya que si se pretende incursionar en la red, probablemente disminuyan las ventas, pues para muchos será más fácil consultar la información a través de una computadora.

A nivel interno, vale decir que las divisiones laborales no están bien precisadas, todos realizan el trabajo de todos, aunque hay puestos y divisiones, estos no se respetan, eso retrasa los trabajos, y limita las acciones de quienes laboran allí, para ello, sería viable reorganizar al IMIE pero ahora tomando en cuenta todos los problemas que se tienen, principalmente económicos, hay que delimitar las funciones del personal, y permitir las interrelaciones, por ejemplo, el departamento de Publicidad y Ventas debe ser independiente de la Gerencia General y de él debe depender el área de Suscripciones.

Se debe tener una estructura que no se mire como totalitaria, donde sólo se le dé importancia al Director, si bien, éste lleva las riendas de la empresa, también debe buscar un acercamiento con los miembros de la organización y quienes ocupan los puestos gerenciales, buscar consensos y soluciones, planear las estrategias a seguir para contrarrestar los golpes que pudiera generar el medio ambiente.

Quizá sea necesario hacer una verdadera inversión y crecer hacia adentro, es decir, ¿qué tan necesario es seguir con los servicios de una agencia de fotografía? En ese aspecto sería mejor contar con un fotógrafo de planta, o capacitar a un reportero, se debe tener más presencia como medio, que *Educación 2001* se considere como tal, buscar convenios publicitarios, etcétera.

¿Qué tan importante es seguir con los servicios de una agencia de diseño? Será mejor contratar a un diseñador competente. Recordemos que para reducir la incertidumbre, hay que tener mecanismos de control, y la incorporación de nuevo personal sería una buena solución: se paga una buena nómina y no exorbitantes cantidades por el diseño de una revista o libro, de la misma forma con los fotógrafos.

En cinco años o más, vemos al IMIE como una organización que apenas estará saliendo de la crisis en la que se encuentra. Ese es su principal reto, solucionado éste, tendrá todas las posibilidades de resurgir como una institución sólida en cuanto a experiencia y presencia. Ahora bien, el entorno de la organización es sólo un aspecto en este estudio, veremos a continuación el sentido formal del IMIE es decir, lo que la organización dice que es a partir de su filosofía, objetivos, estructura organizativa, su imagen externa. A partir de ello completaremos un aspecto más en el estudio de las organizaciones

II

Estructura formal de la organización

2.1 Tipología del IMIE

El trabajo presenta el funcionamiento interno de la organización, se explorará e investigará de manera que, detectemos los problemas que la aquejan y así, al final, podamos presentar un diagnóstico situacional de la misma.

Por lo pronto, para determinar el tipo de organización al que pertenece el IMIE, es necesario tomar varios puntos de referencia como por ejemplo, sus rasgos estructurales, si es democrática o autoritaria, sus objetivos, sus fines que persigue, entre otras características; con base en ello, se puede establecer una clasificación del IMIE, pero de antemano, cabe señalar, que dicha clasificación tiende a fallar, esto porque las organizaciones están sujetas a los cambios de su entorno, de su estructura o de sus líderes.

Para nuestro análisis organizacional, retomaremos diferentes tipologías realizadas por diversos teóricos; utilizaremos las clasificaciones de Daniel Katz y Robert Kanh, Renate Mayntz, Parsons, Blau y Scott y Etzioni para tratar de establecer una tipología de acuerdo a las características de nuestro objeto de estudio. Además es importante mencionar que utilizaremos los fundamentos teóricos de los diferentes estudiosos de las organizaciones debido a que no existe una tipología universal.

Katz y Kahn proponen una tipología basada en factores de primer orden. Consideran como función de primer orden: aquella que una organización ejecuta como subsistema de la sociedad en general (en tanto que los factores de segundo orden) puede reflejar aspectos específicos de la estructura de la naturaleza de las transacciones ambientales, las transacciones internas y muchas otras

Estructura formal de la organización

propiedades organizacionales. Según las funciones de los factores de primer orden, se dan cuatro tipos de organizaciones: a) productivas; b) de mantenimiento; c) de adaptación o adaptativas y d) político-administrativas. (Johansen; 1979:84)

De acuerdo con ello, el IMIE se clasificaría como una organización productiva y según estos teóricos, una organización productiva se encarga de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para un sector de la economía. El porque de dicha clasificación es debido a que el IMIE se encarga de la producción de Guías didácticas para el IPN y la BUAP, la edición de *Educación: 2001* y ofrece servicios de investigación educativa en sus diferentes niveles, tanto al sector público como al privado

Además, el IMIE como una organización productiva incide directamente en los sectores estratégicos, en este caso, hablamos de instituciones educativas públicas y privadas, secretarías de Estado federal y estatales por las investigaciones que se realizan en educación, las Guías de estudio y demás materiales cuyos fines son influir en el sector educativo.

Otra de las tipologías a utilizar es la propuesta por Mayntz cuya clasificación se basa en el logro de objetivos. Clasifica a las organizaciones en tres tipos: a) las que se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto que esto exige; b) las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo determinado de personas y c) las que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o acciones hacia fuera (Johansen;1979: 83).

El IMIE entra dentro de la última categoría señalada por Mayntz, el porque obedece a que como ya se dijo anteriormente, las investigaciones que realiza la organización, los productos como las guías de estudio y la revista, buscan incidir en las políticas educativas del país, además de eso, cada investigación significa también prestigio y experiencia que se va ganando con cada proyecto realizado.

Parsons distingue cuatro tipos de organizaciones: de producción, de metas políticas, integrativas y de mantenimiento de patrones; Blau y Scott ubican a las organizaciones como: de beneficio mutuo, de firmas comerciales, de servicios, y de bienestar común; finalmente para Emitai Etzioni las organizaciones se clasifican en coercitivas, utilitarias y normativas (Johansen;1979:85). De acuerdo a Parsons, ubicamos al IMIE como una organización de producción (bienes y servicios); basándonos en la clasificación de Blau y Scott, nos encontramos ante una organización clasificada como firma comercial, porque después de todo, también se busca el fin económico en cada actividad que se realiza, y por último, según la clasificación de Etzioni, el IMIE es una organización utilitaria.

Con las tipologías utilizadas para clasificar al IMIE, decimos que es una organización que pertenece al ramo educativo cuyo giro son las revistas, libros y la investigación. El tipo de empresa lo catalogamos en el sector secundario y terciario, debido a los bienes materiales y servicios que se ofrecen.

Una vez realizadas las clasificaciones, que de ninguna manera son universales y definitivas, es preciso situar al IMIE en dos campos diferentes: por un lado, las organización proporciona servicios como la investigación educativa en sus diferentes niveles, sus objetivos —que profundizaremos más adelante— nos indican que esto va encaminado a la comprensión del cambio educativo contemporáneo, cuestión incluida en su objetivo.

Sin embargo, uno de los puntos que ni siquiera está implícito en los objetivos de la organización, es precisamente el propósito de lucro y, aunque no esté presente en ellos, no hay un conflicto entre el fin explícito (la investigación educativa) y la cuestión económica, pues el IMIE se mantiene con cada investigación que se realiza.

Con base a las clasificaciones anteriores, procederemos entonces a realizar un desglose de la organización, su funcionamiento interno de carácter formal, estudiaremos entonces, el cómo dice que la organización opera en todos sus sentidos, es decir, cuáles son sus objetivos, su filosofía, su estructura, las formas de comunicación entre la cabeza de la organización y sus miembros, sus procesos de trabajo, el estilo para dirigir, en fin. Con ello, se tendrán los elementos necesarios para detectar posibles problemas de la organización.

Sin embargo, una vez que hemos retomado algunas clasificaciones hechas por otros autores, es necesario señalar que las organizaciones no son fenómenos transparentes, pues al ser habitadas por seres humanos se vuelven complejas, así que determinar una clasificación es igual de complicado; para ello se necesita hacer una tipología con base a una serie de factores, pero para hacerlo también depende el cómo y desde dónde se observa a la organización y por si esto no fuera suficiente, toda organización tiende al cambio y ello está determinado por los objetivos que persiga, su estructura, su líder, su filosofía y su entorno.

Ahora bien, de acuerdo a las tipologías propuestas entraremos de lleno al análisis de la organización; partiremos de sus objetivos, con ello, tendremos un instrumento muy útil que nos ayudará a conocer y medir a la organización, es decir, sus problemas, si cumple con el logro de objetivos, etcétera, y cabe la pregunta ¿a qué costos humanos y tecnológicos se llega al cumplimiento de los mismos?

2.2 Filosofía y objetivos

Toda organización tiene como punto de partida para operar de manera adecuada y funcional ciertas metas y una filosofía en la que se incluye no sólo la imagen que la organización proyecta hacia el exterior, sino también la imagen interna que de ella tienen sus miembros para llegar a determinadas metas, es decir, los valores con los que se trabaja. En ese sentido, la filosofía nos ayuda a comprender la forma en la que se cumplen los cometidos parciales y objetivos de la organización, y nos indica a su vez, por medio de qué valores se realizan.

Para nuestro análisis, encontramos que la filosofía del IMIE está plasmada en el Dossier institucional; conocer la filosofía, nos ayudará a saber de qué manera se entiende el logro de los objetivos en los miembros, y también la manera en que influye en la forma de trabajo de la organización. La filosofía es:

Ofrecer investigación educativa de calidad con base a principios de seriedad, rigor y respeto al mérito académico (IMIE;2001:2).

Con base a lo anterior, podemos identificar cuatro valores que son: *calidad, seriedad, rigor y respeto*. De acuerdo con lo anterior, la filosofía del IMIE pretende ser la materialización de un instituto o centro de estudios; sin embargo, cabe ahora la pregunta: tomando en cuenta su filosofía ¿se cumplen los objetivos con base a ella?

El IMIE pretende ser un instituto que ayude a un mejor y mayor conocimiento de los fenómenos educativos pero ahora habrá que hacer una relación entre la filosofía y los objetivos de la organización para determinar si realmente estos se cumplen y cómo se realizan. Obviamente, la filosofía de la organización tiene que verse reflejada en su estructura, en los procesos de trabajo, las relaciones entre directivos y miembros, el cómo están organizados internamente y en las formas de reclutamiento y motivación para con sus integrantes.

En cuanto a los objetivos de la organización es necesario definir el concepto de objetivo; éste es la guía de decisiones que orienta el acontecer, las actividades y los procesos de la organización hacia fines específicos (Mayntz;1996:75). Los objetivos forman parte de toda una serie de características que denominan una organización, aunque cabe señalar que no todas las organizaciones establecen de entrada sus objetivos, y estos pueden aparecer durante el desarrollo de determinada organización, lo cierto es que son un elemento importante para su estudio y que abordaremos en este apartado.

Así como las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a sus características, sus fines, etcétera, los objetivos de una organización también pueden ser clasificados. En el apartado anterior mencionamos la tipología que propone Mayntz para las organizaciones, que por cierto toma como base a los objetivos. Al hacer el análisis de éstos el IMIE, este desde su inicio se propuso:

Contribuir a través de múltiples actividades, a una mejor comprensión del cambio educativo y cultural contemporáneo (IMIE;2001:3).

Este objetivo lo podemos clasificar de acuerdo a la tipología establecida por Mayntz, como aquel que busca el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera, en el que algunos miembros lo ven como valor sin obtener ventajas personales, pero otra parte de los miembros lo ven no porque busquen los bienes y servicios que la organización produce, sino porque de ella obtienen el sustento; respecto a la estructura, si tiene un orden jerárquico, de arriba abajo; y en cuanto a los miembros, estos pertenecen a la organización de manera voluntaria y no existe coacción.

Ahora bien, si el objetivo ya definido anteriormente es una guía de decisiones que orienta el acontecer, las actividades y los procesos ¿realmente el IMIE cumple con él? En términos generales podremos decir que se cumple en cada investigación o proyecto que se realiza, pero al hablar de objetivos, es necesario hacer señalamientos especiales y que trataremos a continuación.

Uno de ellos se refiere al conflicto de objetivos en una organización y esto es si existen en ella objetivos simultáneos o contradictorios entre sí (Mayntz;1996:96) esto sucede porque entre los miembros no existe un acuerdo por qué objetivo perseguir o incluso, como sucede en muchas organizaciones, el objetivo de ofrecer un bien o servicio, se contrapone con el fin de lucro.

Con respecto a la simultaneidad de objetivos, para el caso que nos ocupa, dentro del IMIE podemos decir que no se está en el caso pues recordemos que la empresa tiene como único objetivo, contribuir a una mejor comprensión del cambio educativo. Por tanto, no hay una contraposición con otro objetivo diferente porque no lo hay.

Podría ser que exista un conflicto en el sentido de que sus miembros no sepan por cuál objetivo trabajar y/o perseguir en sus actividades cotidianas, (esta situación la comprobaremos cuando analicemos el funcionamiento real y a los actores involucrados en los procesos productivos). Donde sí podemos decir que existe un conflicto de objetivos si tomamos en cuenta que el IMIE

Estructura formal de la organización

ofrece bienes y servicios (investigación educativa, libros, guías didácticas y publicaciones) y que por tanto, también persigue un fin de lucro en ello, aunque éste no esté implícito en el objetivo que persigue nuestra organización.

Una vez mencionado el objetivo y el tipo al que pertenece, es necesario analizarlo: ¿a qué actividades se refiere? Recordemos que el IMIE es un instituto que se dedica a la investigación educativa en México en sus diferentes niveles; cuando se hace mención de *múltiples actividades*, el objetivo no las explica, ni existen tampoco objetivos particulares, por lo que de acuerdo a las actividades que se realizan, estos serían:

Elaborar políticas educativas para el sector público y privado, bancos de información, encuestas de opinión seminarios, foros, seminarios, publicaciones, consultoría especializada y actualización de personal docente para ayudar a un mayor conocimiento de los fenómenos educativos y ponerlas al servicio del trabajo docente.

Pero una vez mencionado lo anterior, debemos decir, sin embargo, que hay vaguedad en los objetivos porque no se especifican los cometidos parciales ¿por medio de qué mecanismos o instrumentos se llegan a esas actividades? ¿Cómo se realizan? ¿Quién las realiza?

De esta manera, el IMIE desde su nacimiento, desarrolla diversas investigaciones que han influido en el ámbito educativo nacional, aunque quizá no en las magnitudes deseadas pero con las diversas actividades que realiza, trata de contribuir en ellas y decimos "trata", porque hay que considerar que el sector educativo nacional es uno de los más difíciles debido a los problemas que lo aquejan.

Entonces, ¿qué podemos decir del IMIE si en sus acciones cotidianas, no contempla objetivos particulares que conduzcan al logro del objetivo general? Por supuesto que en este momento no sería válido mencionar que estamos ante una organización informal o improvisada, aunque claro, nuestra organización se perfila por ese sólo hecho a lo primero, pero recordemos que muchas organizaciones nacieron sin tener en mente el logro de ciertos objetivos, más bien, esos se fueron dando en el transcurso de su operación, por ello, veremos si es el caso del IMIE.

2.2.1 El objetivo y los miembros

El objetivo es una norma que obliga a los miembros a cumplir con las actividades establecidas o implícitas en él y, al mismo tiempo, otorga facultades de toma de decisiones. Los miembros de una organización deben tener presente los objetivos que persigue la empresa, pues de esta manera se tiene una influencia y control del trabajo que se realiza, además de que con ello se logra una libertad y una adaptación. Sin embargo, la presencia de los objetivos en cada uno de los miembros está determinada por sus principios, su voluntad o el grado de pertenencia a la organización.

Entonces podemos decir que si no existen los objetivos en la mente de los miembros, difícilmente la organización podrá caminar para cumplirlos. El objetivo que persigue el IMIE está implícito en la mente de los miembros de la organización, pero resulta muy interesante si nos detenemos a pensar en el cómo lo está; y esto depende de varios factores como el grado de pertenencia a la organización, el grado de identificación con el trabajo que desempeñan los miembros y como último factor está el sentimiento que los empleados tienen de su trabajo.

En primera instancia, el grado de pertenencia a la organización se da entre los miembros que ocupan cargos gerenciales como la Secretaría Académica, y la Coordinación Editorial el por qué es que ellos fueron los fundadores de la institución; un caso particular es el de la Gerencia General que es un puesto que han ocupado 10 personas a lo largo de la historia del IMIE, actualmente se percibe cierta estabilidad porque el cargo lo ocupa una persona cercana al Director.

Con respecto al grado de identificación con los objetivos y el trabajo que desempeñan los miembros de la organización es una cuestión determinada por varios factores: uno de ellos es el nivel de estudios con el que se cuenta, situación que no se ve en el personal administrativo y de apoyo. Aquí tiene mucho que ver las actividades que se desarrollan y el sentimiento de profesionales que tienen para con la empresa.

Por último situamos a los empleados que más que perseguir un objetivo, desarrollan sus actividades con fin de percibir un sueldo, entre ellos se encuentra el personal administrativo y de limpieza que no tienen un grado de pertenencia y que tampoco sienten el sentimiento de profesionales que prestan sus servicios, esto tiene mucho que ver con el nivel de estudios, y a lo que consideramos lo más importante: debido a que los empleados no cuentan con prestaciones es difícil que puedan tener cierto grado de identificación con la organización.

Estructura formal de la organización

En conclusión, existe una comunión entre los objetivos y los miembros que ocupan cargos gerenciales y entre los que desempeñan cargos de notable responsabilidad, como son los coordinadores de investigación y el editor-reportero, sin embargo, la identificación del personal de apoyo y de reciente reclutamiento no se da en la organización por los factores antes mencionados.

Ahora bien, los objetivos de la organización también deben estar reflejados en su estructura formal, el logro de ellos está ligado a varios factores, como los miembros y su congruencia, ahora, veremos de qué forma se estructura el IMIE y que tanto esto le permite el logro de los cometidos parciales y que tan cerca se está de lograr su objetivo general.

2.2.2 Los objetivos y la estructura del IMIE

Los objetivos deben traducirse a la forma en cómo está constituido el IMIE, en ese sentido, si hacemos referencia al objetivo *contribuir a través de múltiples actividades a una mejor comprensión del cambio educativo contemporáneo*, la palabra contribuir está marcada en la estructura si consideramos los diferentes departamentos que constituyen al IMIE: la Coordinación Editorial, la Secretaría Académica y la Gerencia General, que desarrollan y llevan a cabo las *múltiples* actividades, antes mencionadas, cada departamento tiene sus funciones, en este caso la Secretaría Académica es quien lleva la batuta en la investigación educativa y todos los proyectos que de ella se derivan; la Coordinación Editorial tiene a su cargo la edición *Educación 2001*, órgano informativo del IMIE y la Gerencia General, que tiene a su cargo la publicidad, ventas, suscripciones e intercambios.

Para el logro de los objetivos, se presupone una estructura bien establecida, configurada y en la que todos los miembros tengan una interrelación estrecha, clara y de colaboración. En ese sentido, en el IMIE los objetivos están presentes si consideramos que su estructura no es muy compleja, la cual está constituida por tres departamentos en los que se toman las decisiones en cuanto al desarrollo de las actividades.

2.2.3 Nacimiento y preservación de objetivos

En este apartado responderemos a las preguntas ¿quién determinó los objetivos a seguir? ¿Quiénes preservan los objetivos de la organización? Recordemos que el IMIE nace por iniciativa de Gilberto Guevara y Roy Campos, quienes fijaron el objetivo a seguir. De acuerdo con algunos teóricos de las organizaciones, dicen que ciertas organizaciones deben a menudo su nacimiento a

un convencimiento ampliamente normativo de unas pocas personas (Mayntz; 1996: 83). El caso del IMIE no podía ser la excepción y no sólo de nuestra empresa a estudiar sino es el caso de muchas organizaciones.

El IMIE en ese sentido respondía y responde a intereses sociales para con el país, así como también a una especie de compromiso político con el partido en el poder de ese entonces (PRI). Aún ahora, después de casi 10 años de vida, podemos decir que continúa con un compromiso más social que político, sobre todo ahora que hay una alternancia en el poder.

Pero, preservar un objetivo en este caso, quienes responden a ello son los fundadores, que después de 10 años continúan con el proyecto. De acuerdo con algunas pláticas informales sostenidas y a través de comentarios escuchados, la manutención de un proyecto semejante ha constituido una difícil empresa, sobre todo si se consideran los altibajos que ha sufrido la organización a lo largo de su existencia. En ese sentido, existe una plena identificación de los miembros fundadores por el logro y preservación de los objetivos.

Pero otro aspecto dentro de la teoría clásica nos indica que existe entre directivos y los mandos superiores una opinión más positiva que entre los rangos inferiores (Mayntz; 1996: 83). Y es un presupuesto bastante cierto dentro del IMIE, el por qué es muy sencillo de determinar, sobre todo si tomamos en cuenta el tamaño de la organización, pues debido a una empresa pequeña, es fácil distinguir que entre el director y los encargados de las diferentes áreas del IMIE existe una correspondencia e identificación con los objetivos. Y esto se puede deber, a que además se persigue cierto interés o prestigio, esta situación no se percibe entre el personal administrativo del IMIE, además cabe señalar que aunque esto no suceda, no existe una lucha de intereses contrarios, ni tampoco se coacciona a la gente. Simplemente unos se identifican porque persiguen fines e intereses y otros sólo actúan bajo el presupuesto de un salario.

2.3 La estructura organizativa

Para comprender el funcionamiento de toda organización es necesario analizar la forma en que está estructurada y cómo ésta se relaciona con los objetivos que persigue la organización; en este apartado abordaremos este tema. Para ello, es importante tomar en cuenta la formalidad o informalidad, cómo dice que se trabaja, es decir, lo que la organización dice que es.

Estructura formal de la organización

En primera instancia, definiremos el concepto de estructura, como tal se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de una organización es, por tanto, un modelo relativamente estable (Mayntz;1996:105)

La estabilidad relativa a la que refiere Mayntz tiene que ver con la división de los cometidos de cada uno de los miembros, la distribución de puestos, el cómo están ordenados, las reglas que existen en sí, como se mencionó antes, el cómo se trabaja, aunque esto no necesariamente no coincida con la realidad de la organización.

Para este análisis cabe señalar que el IMIE no cuenta con un organigrama establecido, la estructura organizativa que proponemos a continuación se dedujo de acuerdo a las áreas en que está dividida y a las actividades que se realizan en cada una de ellas (fig.2.1)

Estructura Organizativa

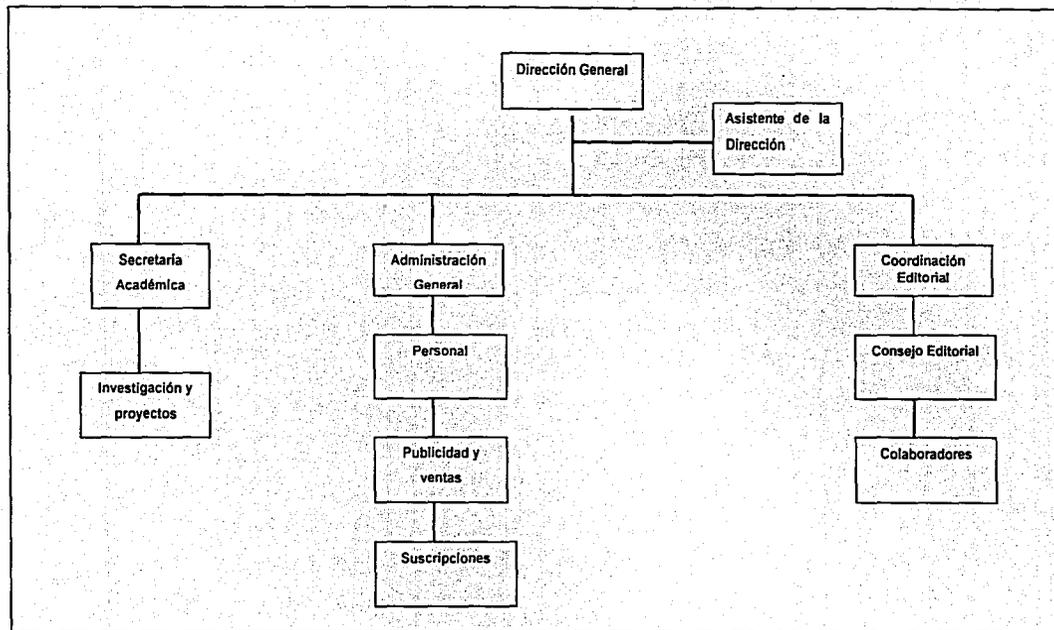


Fig. 2.1 Debido a que no existe un organgrama, este fue diseñado de acuerdo con las áreas que conforman al IME.

Estructura formal de la organización

De acuerdo con la estructura organizativa del IMIE, cada uno de los miembros cumple tareas específicas que no están normadas previamente, ni existen en documentos como los manuales de procedimiento con los que cuentan algunas empresas. Este hecho puede traducirse en la informalidad con la que se trabaja o en casos extremos con la improvisación.

Pero la afirmación anterior no la podemos aplicar aún a nuestro estudio, para ello cabe preguntarnos el por qué se trabaja de esta manera y si también es necesario normar las actividades que se realizan, en términos generales si la organización cumple con los objetivos, aunque no necesariamente por medio de reglas previamente establecidas, se corre el riesgo de ahogar a la organización si procedemos a normar todos sus procesos y actividades. Claro que para ello, también es necesario conocerlas para saber si es necesario hacerlo.

En ese sentido el IMIE no lo podemos catalogar como improvisado, pues en primer lugar cabe hacer mención que estamos ante una organización pequeña en cuanto al número de personas que la conforman, aunque esto no es determinante, el número de personas no incide en el logro de resultados hacia fuera, lo que aquí nos interesa es el aspecto formal y de ahí podremos deducir ante qué tipo de organización nos enfrentamos, aspecto que trataremos en apartados posteriores.

Por lo que ahora nos interesa, describiremos los puestos, las actividades de trabajo, los procesos y la infraestructura humana y tecnológica con que cuenta el IMIE, de esto partiremos para completar nuestro análisis de la estructura organizativa. Cada miembro de la organización desempeña un papel, por este se entiende un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado. (Mayntz;1996:106). Describiremos a continuación los puestos del IMIE.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Dirección General: de él dependen todas las áreas del IMIE. El director general se encarga de establecer convenios con la Secretaría de Educación Pública federal y estatales, secretarías de Estado, Institutos de Investigación y universidades públicas y privadas. Realiza proyectos editoriales y de investigación educativa

Asistente de la Dirección: debería realizar labores de asistencia al director general, sin embargo, no sucede así pues solo tiene a su cargo varias secciones de la revista y colabora con el área de proyectos si se necesita.

Administración General: tiene a su cargo el personal administrativo y de limpieza, pero su trabajo consiste en manejar todos los asuntos relacionados con las finanzas del IMIE, pagos de nómina,

colaboradores, imprenta; asimismo lleva un control de los pagos sobre publicidad, busca propuestas con proveedores de papel, impresores etcétera.

Secretaría Académica: esta área realiza el diseño y la operación de todos los proyectos de investigación, la organización de foros y eventos académicos y la coordinación editorial de los materiales elaborados para la BUAP y el IPN.

Investigación y proyectos: se encarga de coordinar los proyectos de investigación que el IMIE realiza, al frente se encuentran dos investigadores que dan seguimiento y a su vez también participan en la elaboración de las investigaciones y los eventos.

Coordinación Editorial: tiene a su cargo la edición de *Educación 2001*, órgano Informativo del IMIE, a su cargo se encuentran los colaboradores, el consejo editorial, reportero y fotógrafo. También edita algunos proyectos que realiza la Secretaría Académica.

Asistente Editorial: edita la revista desde galeras hasta su formación final, coloca las imágenes correspondientes, cabe señalar que además realiza labores de reportero

Publicidad y Ventas: se encarga de conseguir la publicidad para *Educación 2001* a través de convenios o intercambios publicitarios con universidades, secretaría de Estado y otras instituciones públicas y privadas. Además de que tiene el control de la distribución de la revista en el Distrito Federal, interior de la república y el extranjero.

Suscripciones: esta área tiene a su cargo a todos los suscriptores. Revisa, depura y actualiza constantemente la base de datos; se encarga también de distribuir la revista a los suscriptores.

Consejo Editorial: el Consejo Editorial está formado por 18 investigadores y académicos, su trabajo consiste, en teoría, en reunirse una vez por mes para determinar los contenidos temáticos de la revista aunque en la realidad no sucede así.

Debido a que la descripción de puestos no existe en ningún tipo de documentos, esta se realizó de acuerdo a como operan las distintas áreas del IMIE. Ahora, una vez descrito los puestos cabe preguntarnos ¿en qué medida se cumplen estos papeles? ¿Cómo se cumplen?

De acuerdo con Mayntz, en la descripción de papeles cabe preguntarse lo que se exige de un miembro; en la organización, las actividades que se realizan están dirigidas al logro de sus

Estructura formal de la organización

objetivos, así, lo que se pide a los responsables de cada departamento, es el cumplimiento de sus actividades en tiempo y forma, cuestión que se estipula de antemano al inicio de cada proyecto.

Sin embargo, también nos interrogamos, ¿Cómo se reglamentan los procesos? ¿Existen manuales para cada una de estas actividades que ejecutan los miembros? Para responder a estos interrogantes, las funciones que se desempeñan no están reglamentadas por escrito, de manera informal, éstas se transmiten del director general a cada uno de los responsables de áreas y estos a su vez a los demás miembros.

La medida en que se cumplen las funciones podemos decir que se realizan relativamente, esto porque la mayoría, si no es que todos los proyectos se trabajan con gente externa a la organización, en teoría, cada uno de los miembros que forman parte del personal administrativo, cumplen funciones específicas que hacen que los procesos de trabajo fluyan de manera continua, aunque en ocasiones existen retrasos en dichos procesos, cuestión que abordaremos con más profundidad en el siguiente capítulo

La estructura organizativa y la descripción de puestos, para comenzar, sirvieron para ver cómo está estructurado el IMIE para el cumplimiento de sus objetivos, pero también nos servirá para determinar cómo se trabaja en la organización, es decir, en términos de división de trabajo y de cooperación. ¿Cómo se trabaja? ¿Cómo están estructurados los procesos de trabajo? ¿Quiénes y cómo intervienen en cada una de las actividades de la organización

2.3.1 Cooperación y división del trabajo

Pero, ante todo esto, ¿cómo es que se trabaja en la organización? ¿Cómo se organiza el trabajo para que se cumplan los objetivos? ¿Cómo se entiende el trabajo en el IMIE? Estos interrogantes tan simples como parecen tienen varias respuestas, la que aquí nos interesa tiene que ver con los procesos de trabajo, sin embargo, no dejaremos de lado las "otras" respuestas que, en determinadas circunstancias, afectan directamente los procesos.

Para comenzar a describir el cómo se trabaja, es necesario retomar un concepto acuñado por Carlos Marx, éste se refiere a la cooperación, entendida como la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos distintos pero enlazados [...] La cooperación no tiende solamente a potenciar la fuerza productiva individual, sino a crear una fuerza productiva nueva, con la necesaria característica de la fuerza de masa (Marx;1946:262).

Pero ¿cómo se da este valor en el IMIE? Para empezar es necesario señalar que la mayoría del trabajo se realiza con gente externa a la organización, pero de cualquier manera existe un trabajo compartido entre todos los miembros.

Ahora bien, para entender la cooperación hay que hablar de división del trabajo como un tipo particular de cooperación. La cooperación basada en la división del trabajo, cobra forma clásica en la manufactura [...] esta consiste en reunir en un solo taller bajo el mando del mismo capitalista a los obreros de diversos oficios independientes, por cuyas manos tiene que pasar el producto hasta su terminación [...] además la manufactura puede nacer también cuando se une simultáneamente en el mismo taller a muchos oficiales que ejecutan el mismo trabajo o un trabajo análogo (Marx;1946:272,273) .

Ahora bien, al hablar de cooperación y división del trabajo tal como Marx acuñó estos términos implica de cualquier manera una mínima organización y así es como surgen las organizaciones y por tanto la teoría de la organización. Fenómeno que estudiamos en la realidad del México actual.

Así entonces, la división del trabajo en el IMIE está dada, aunque se trabaje con gente externa a la organización, esto implica una especialización de funciones y cada una de las actividades que se realizan son encomendadas a terceros, que son especialistas en su ramo, en este caso el ámbito educativo, pero coordinadas por el IMIE.

La empresa que estudiamos se organiza de manera que se aprovechan los recursos humanos (externos) y la tecnología para su mejor funcionamiento. En este sentido hablamos de todas las actividades se realizan por personal externo, sin embargo, el personal de apoyo en el IMIE también juega un papel importante en el desarrollo de esas actividades por ejemplo, en cuestiones administrativas como, concertar citas, enviar información, conseguir presupuestos, pagos a colaboradores, apoyos secretariales etcétera, que de alguna manera, mantienen un estrecho contacto entre la organización y los colaboradores.

Pero cabe señalar que la cooperación no sólo implica el trabajo de los obreros o el personal administrativo par la realización de los proyectos, se requiere también de la cooperación de las cabezas de la organización; es decir, la manera en cómo se delega el trabajo, el dar la información necesaria para hacerlo, es decir, todo lo que conlleva dar una orden y realizar las actividades de la organización con la finalidad de cumplir los objetivos estipulados.

En ese sentido, el IMIE cumple con sus objetivos, pero no de la manera en como debería cumplirlos toda organización, es decir, no existe una cooperación plena por parte del director general, quien,

Estructura formal de la organización

en su mayoría, no comunica a tiempo sus decisiones, no delega a tiempo el trabajo, retrasa los procesos de trabajo y ello implica costos extras para la organización y aquí se ve reflejada la escasa cooperación de las cabezas tanto para los empleados como para su organización en general.

2.3.2 Los grupos formales e informales de trabajo

Al hablar de cooperación y grupos formales de trabajo, también será necesario esquematizar cada una de las fases de los distintos procesos productivos, tal y como son concebidos por la organización de manera formal. Esto obedece a que estamos estudiando el cómo se da el trabajo, cómo intervienen los miembros en cada proceso y por tanto a qué costos se llega al producto final, porque cabe hacer mención que si existe un retraso por mínimo que sea éste repercute en el producto final

El primer abordaje teórico de la organización tiene su referencia desde el punto de vista de la cooperación ¿quién coopera y cómo lo hace? Cada miembro en la organización ya tiene delimitadas sus funciones que no están especificadas en manuales de procedimientos, la organización no cuenta con ellos, así que las actividades del IMIE son establecidas de manera tácita, esto hasta hora sí ha afectado el logro de cometidos parciales, aunque algunas cosas se realizan con gente externa; en el caso de *Educación 2001*, no hay una cooperación como tal, pues aunque se cumpla la meta de sacar la edición de la revista, los costos humanos, temporales y económicos afectan la vida de la organización.

Definamos pues a los grupos formales, de acuerdo con Schein es todo aquél que se integra en una empresa para realizar una tarea específica relacionada con su misión organizacional (Schein;1982:136). Él distingue a dos grupos formales: los permanentes formados por altos ejecutivos fijos o unidades de trabajo dentro de un departamento y los grupos temporales, que son comisiones especiales que dejan de existir en cualquier momento.

Tomando en cuenta la definición anterior, dentro del IMIE existen grupos formales temporales y permanentes, como grupos permanentes tenemos a los encargados de los diferentes departamentos: Dirección general Administración general, Secretaría académica y Coordinación editorial; dentro de cada departamento existen a su vez otros grupos formales: el formado por los coordinadores de investigación, el que se encarga de la edición de la revista y uno más que tiene a su cargo la cobranza, atención a clientes, proveedores y suscriptores. Así entonces, en el IMIE existen seis grupos formales, pero también las áreas de Investigación y proyectos y la Gerencia

general echan mano de los grupos informales, como los investigadores eventuales, despacho de contadores, abogados, y oficinas de diseño.

Pero ¿en qué sentido le ha resultado al IMIE trabajar en su mayoría con grupos temporales?, de cualquier manera, esta situación no le ha afectado, al contrario ha beneficiado en mucho a la organización independientemente de que quienes colaboren en los proyectos sean grupos temporales pues se logra cumplir con los cometidos parciales, esto se vislumbra en cada investigación o proyecto que se realiza. No así con *Educación 2001*, que trabaja con un grupo temporal y colaboradores eventuales, no cumple con las expectativas en tiempo y dinero para sacar mes a mes la edición de la revista.

Para la organización, el trabajar con gente externa le ha funcionado por varias razones, entre ellas se encuentran: a) no es necesario elaborar contrato para los colaboradores; b) cada uno de los proyectos elaborados por el IMIE han significado puntos a su favor en el sentido laboral y le han significado prestigio entre sus clientes, si no fuera así, el IMIE hubiera desaparecido hace mucho tiempo; esto porque en cada proyecto se convoca a la gente idónea para ello y c) le ha significado de alguna manera, un ahorro de conflictos innecesarios, la premisa, no comprobada claro, pero que nos servirá de guía para saber por dónde anda la organización, es que el si el IMIE contratara personal de planta, para desarrollar las diversas actividades, estos exigirían mejores condiciones de trabajo, un mayor sueldo, entre otras cosas, situación que no se presenta con el personal de apoyo que trabaja en la organización.

Los grupos informales en las organizaciones surgen por las necesidades que trascienden el área de trabajo [...] la tendencia a conformar grupos formales existe porque todos tienen necesidad de relacionarse con otras personas. Los grupos informales casi siempre surgen si las oportunidades existen, estos grupos a menudo vienen a servir una función contraorganizacional en la medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas en la organización (Schein;1982:137).

Dentro del IMIE podemos distinguir tres grupos informales: uno de ellos es el de nivel más alto, es decir, los directivos, que a menudo, se reúnen para comer, o asisten a las cantinas a ver el futbol, los otros dos grupos son el integrado por la secretaria del director y la asistente de la administración, quienes se juntan para comer o para ir al cine o a fiestas y finalmente los mensajeros, quienes también se reúnen para comer, ir al cine o a fiestas.

Así, se han organizado tres grupos informales, quienes chocan entre sí, pues las secretarías no son consideradas en el grupo de los directivos, y ellas no consideran, ni por error a los mensajeros.

2.3.3 Los procesos de trabajo

Pero, ¿cuáles son las actividades y los procesos que se siguen en el IMIE? Anteriormente hablamos de cooperación y la forma en la que esta se da, ahora, presentamos un esquema de manera que trataremos de ilustrar los procesos formales que se siguen en la organización para llegar al cumplimiento de los cometidos parciales de la empresa.

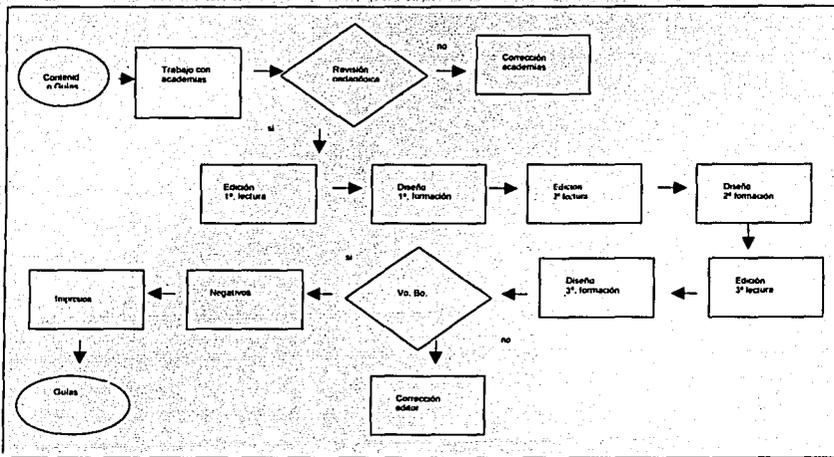


Fig. 2.2 Proceso formal que sigue la producción de Guías didácticas para el bachillerato

La producción de los materiales didácticos, se realiza con gente externa a la organización, se cuenta en este caso, con un coordinador que da seguimiento a cada paso del proceso de elaboración y es el encargado de las cuestiones administrativo-editoriales, como es pedir permisos de reproducción, ya sea de algunas imágenes o textos, realizar trámites de registro ante Derechos de Autor y gestionar los números ISBN y también es el encargado de la entrega del material a su destino final.

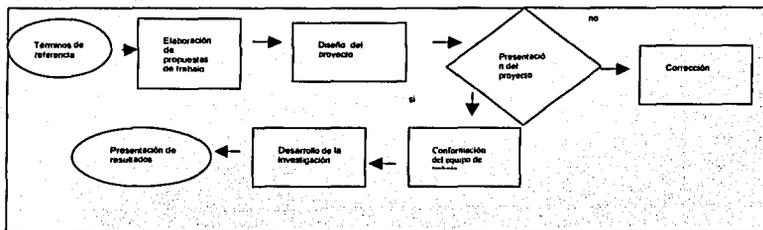


Fig. 2.3 Proceso formal que sigue la elaboración de proyectos de investigación

Igual que en el caso anterior, para el desarrollo de proyectos de investigación, se recurre a gente externa para que colaboren estrechamente con el IMIE. A la cabeza del equipo, se encuentra el Secretario académico; los encargados de investigación y proyectos son los encargados de coordinar y en su caso de participar en todos los proyectos que se llevan a cabo en materia educativa.

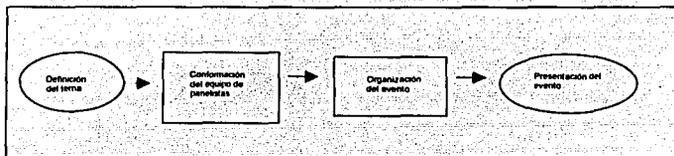


Fig. 2.4 Proceso formal que sigue la elaboración de seminarios, foros y eventos académicos

En este caso, para la conformación de panelistas y/o participantes al evento, se requiere de gente externa. Regularmente cuando se realizan este tipo de foros, las encargadas del área de proyectos son quienes desarrollan esta actividad, en casos en los que se necesite mandar invitaciones vía fax, o por correo convencional, se cuenta con la ayuda de los mensajeros y de las secretarías.

Estructura formal de la organización

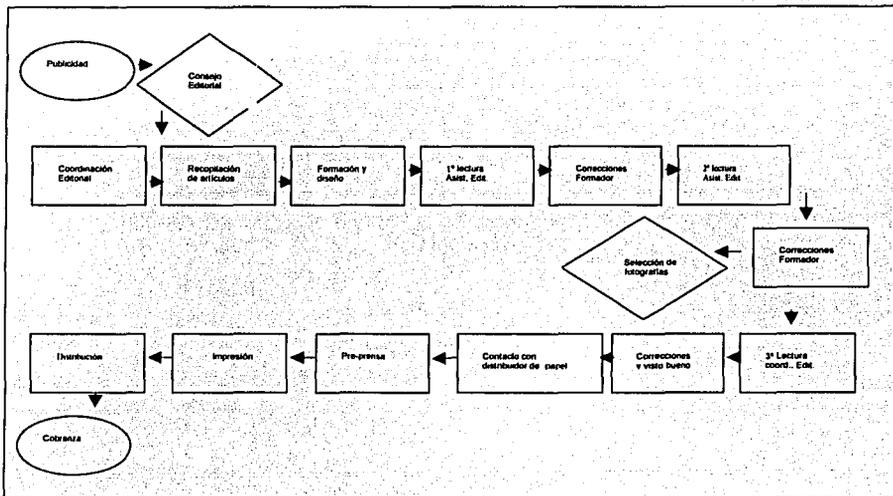


Fig. 2.5 Proceso formal que se sigue para la producción de Educación 2001

De igual forma, los colaboradores de la revista, el trabajo de producción (formación, pre-prensa e impresión) se realiza con gente externa a la organización. En este proceso distinguimos una participación de los miembros del IMIE pues aquí interviene el encargado de la publicidad, el área administrativa, para resolver todo lo que se refiere a pagos a proveedores, colaboradores; el área de suscripciones y los mensajeros.

2.3 4 Recursos humanos y tecnológicos

Una vez descritos los procesos de trabajo, debemos preguntarnos ¿es suficiente el personal y los recursos tecnológicos? A continuación presentamos un listado de los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta el IMIE.

Recursos humanos	Niveles de estudio
Director General	Cuenta con estudios de doctorado
Asistente de la Dirección (1)	Asistente que cuenta con nivel de estudios de maestría
Administración General	Un administrador con nivel de estudios de licenciatura
Asistente de Cobranza (1)	Nivel técnico
Publicidad y Ventas (1)	Licenciatura
Secretaría Académica	Encargado de los proyectos de investigación con nivel de estudios de maestría
Investigación y Proyectos (2)	Coordinadores de investigación con grados de maestría
Coordinador Editorial	En cargo de la edición, cuenta con niveles de estudio de maestría
Asistente Editorial	Encargado de la edición de la revista, realiza las funciones de reportero, cuenta con licenciatura terminada
Secretarías (2)	Nivel técnico de estudios
Mensajeros (2)	Nivel técnico de estudios
Personal de limpieza (2)	Sin nivel de estudios
Recursos Tecnológicos	Cantidad
Computadoras	8 computadoras Compaq Mv540
Impresoras	6 impresoras Lexmark Z12/ dos impresoras láser HP
Fotocopiadoras	1 fotocopiadora canon
Máquinas de escribir	3 máquinas de escribir eléctricas
Engargoladoras	1
Teléfonos	9 teléfonos
Grabadoras	1
Cámaras fotográficas	1
Televisión	1
Videocaseteras	1
Fax	2

Cuadro 2.1 Recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta el IMIE.

A simple vista, uno pudiera pensar que de acuerdo a todas las actividades que realiza el IMIE, los recursos humanos y tecnológicos antes mencionados resultan insuficientes, y la realidad es que es así, pues a pesar de que es una empresa pequeña, que cuenta con 16 miembros sí necesita de más recursos tanto humanos como tecnológicos para la realización de su trabajo. En primer lugar hace falta a un encargado de sistemas en caso de descompostura de las computadoras, pues cuando esto sucede, se retrasa el trabajo de todas las áreas.

Estructura formal de la organización

En segundo lugar, quizá para reducir costos, sería viable contar con diseñadores y formadores que laboren dentro del IMIE, pues el proceso de producción de la revista y de las guías se realiza con gente externa que también lleva a cabo otros trabajos. En sí los recursos humanos y tecnológicos empleados para la realización de todas sus actividades, no son suficientes para llevar a cabo sus actividades cotidianas.

Para la organización, lo importante es el cumplimiento de sus cometidos parciales (investigaciones, proyectos y publicaciones); una vez descritos los procesos de trabajo, surge la pregunta ¿cómo se lleva a cabo? ¿Existen manuales de procedimiento? La respuesta es negativa, el IMIE trabaja con cada proyecto sin tener ningún manual de procedimiento, en ese sentido, si no los hay, estamos ante una organización informal o que desde el principio lo ha privilegiado, con esto no queremos decir que estamos ante un problema, es más, dentro de la organización existen pocas reglas, y el principal fin es llegar al cumplimiento de sus cometidos parciales, en pocas palabras estamos ante una organización informal donde hay pocas normas pero que funciona, entonces, en ese sentido ¿es necesario racionalizar al IMIE?

2.4 Estructura de la autoridad

Como parte de los estudios realizados por Weber, dentro de la estructura formal de la organización encontramos también las diferentes formas de ejercer la autoridad, ésta se refiere a las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por un lado y por el otro la ejecución y obediencia de las mismas (Mayntz; 1996:125). Toda organización imparte órdenes, estén éstas establecidas formalmente o sean transmitidas de forma oral por los directivos de la organización a los miembros.

El mandar y obedecer en el IMIE está dado por el Director, que a su vez transmite las órdenes a los responsables de cada área (Administración, Secretaría Académica, y Coordinación Editorial) y éstos transmiten los mandatos al personal administrativo, además de los colaboradores externos a la empresa. Weber distinguió tres formas de ejercer el poder, a través de la jerarquía, por decisiones democráticas o cuando los grupos superiores influyen sobre los inferiores.

De acuerdo a la forma en que se estructura la organización, las actividades que realiza y sus objetivos, encontramos que la estructura de la autoridad es jerárquica; la cabeza influye sobre los directivos y estos transmiten las órdenes a sus subordinados, pero, ¿el rendimiento se consigue? Tenemos una respuesta relativamente afirmativa si consideramos sólo los proyectos que se realizan con personal externo, sin embargo, en el caso de la revista, el rendimiento no es

afortunado, pues existen retrasos que en su mayoría se generan por el director general que no delimita la temática del número a tiempo, cambia de opinión de manera intempestiva, lo que origina un retraso en la publicación y costos extras para la misma.

En la organización también distinguimos otra forma de autoridad y es la que ejercen los responsables de área, en ellos, más que una forma jerárquica, (transmisión de órdenes de la cabeza a los subordinados) prevalece la forma democrática; delegan responsabilidades de abajo hacia arriba, encontramos apertura tanto de los directivos como de los miembros, no hay coacción, y de acuerdo a la experiencia personal del investigador, existe una relación cordial y amena.

Pareciera que las actividades se realizan mejor si existe una forma de autoridad democrática, las relaciones interpersonales también son mucho más abiertas, pero ahora sólo nos compete hablar de la estructura formal, y estos datos que se presentan, se bordarán con más profundidad, en otro capítulo.

De acuerdo a los tipos de dominación planteados por Weber, encontramos otra forma de clasificar a la organización, de acuerdo a la estructura formal que presentamos, para Weber, la dominación y la autoridad es la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas (Mayntz;1996:143), esto se refiere, para especificar más, no a la relación entre el poder y un miembro, sino a la relación existente entre puestos o funciones, pero, surge el interrogante, ¿por qué se obedece, o qué motivos impulsan a los miembros a ellos?

Así pues, Weber distingue tres tipos de dominación: la dominación legal se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido, en virtud del cual los titulares de determinados puestos tienen el poder establecido por este ordenamiento; la dominación tradicional se apoya en las tradiciones vigentes en virtud de las cuales determinadas personas son llamadas a ejercer la dominación y finalmente la carismática se apoya en la pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias. (Mayntz;1996:135).

Tanto para mandar como para obedecer, implica un mínimo de identificación con la organización, no sólo se obedece por coacción o de forma voluntaria, estos presupuestos parten también de otras cuestiones ajenas a lo anterior, puede influir en ello, si los miembros obedecen porque esperan un salario, o también porque pueden existir ciertos grados de motivación. Según los tipos de dominación, en el IMIE nos encontramos con el tipo legal, una legalidad establecida.

Estructura formal de la organización

Pero aún no se responde por qué los miembros obedecen, ahora entrando al tema de la motivación, pudiera pensarse que si por un lado tenemos una estructura de autoridad en la que domina la cabeza de la organización, los miembros obedecen por simple coacción o miedo, sin embargo, esto no es así, ya dijimos que no existe coacción en los miembros, que ellos pertenecen a la organización de manera voluntaria pero, al mismo tiempo, no están plenamente identificados con los objetivos de la organización por tratarse de grupos formales de trabajo en la que sus actividades están reducidas al ámbito administrativo, entonces, se puede decir, que siguen en la organización porque por un lado pueden tener excelentes motivaciones; esta situación la comprobaremos más adelante.

2.4.1 Formalidad e informalidad

En muchos casos, las organizaciones necesitan estar racionalizadas, de primera impresión es lo que necesitan: orden, pero muchas veces, ordenar a una organización, significa aniquilarla. Es decir, la manera en como se aplique ese "orden" influye mucho en el desempeño organizacional, la racionalización de las empresas ha sido mal entendida, esto tiene mucho que ver con la cultura organizacional, en primera instancia, una empresa racionalizada tiende a volverse apática, lenta, ineficaz e ineficiente, no sólo es normar cada proceso y cada actividad, sino tiene que haber una justificación para hacerlo o de lo contrario, pudiera generarse lo anterior, y esta cuestión la vemos hoy día en el desempeño de las organizaciones mexicanas.

De acuerdo con los presupuestos de Weber, sociólogo y estudioso de las organizaciones, concibió a la burocracia como el desarrollo más importante de la sociedad moderna e industrial, indispensable para los dos sistemas económico-políticos (capitalismo y socialismo); para él la burocracia puede resumirse bajo el presupuesto de control y que se refiere a la manera en que las organizaciones complejas y modernas, ejercen el control en la sociedad, tanto en la relación con sus miembros y su ambiente (Thompson; 1984:17)

Además de lo anterior, Weber propuso algunas características para formar su "ideal" de burocracia: a) especialización de tareas; b) jerarquía de autoridad; c) sistema de reglas; d) impersonalidad; e) empleo basado en calificaciones. (Thompson; 1984:19)

Desde el punto de vista de los presupuestos antes mencionados, al hablar del IMIE, nos encontramos a una organización que está poco configurada, es más, cuando hablamos de los objetivos de la organización, nos dimos cuenta de la vaguedad de los mismos, y esto ahora es uno de los indicadores que nos muestran el grado de racionalización existente en él.

Ahora bien, racionalizar no es lo mismo que lograr la eficiencia en una organización, Weber ya lo había planteado al mencionar que los procedimientos formales implican un cálculo correcto pero no garantiza la eficiencia. Pero, desde el punto de vista de la teoría de la burocracia, estamos ante una organización sin manuales de procedimiento, sin reglas, con objetivos vagos; esto puede ser una carencia o un atributo, determinado esto por el logro de sus cometidos parciales y a qué costos se consigue, por otro lado, en cuanto a la profesionalización de sus miembros, sólo quienes tienen a su cargo, los puestos gerenciales, y los encargados de coordinar los distintos proyectos de investigación, son las únicas personas que están "capacitadas" para ejercer sus puestos, el personal administrativo, solo cuentan con carreras de nivel técnico.

Para el IMIE no es necesario profesionalizar, pues recordemos que todas sus actividades las realiza con personal externo a la organización, en ese sentido, en cada proyecto sólo participa la gente adecuada para llevarlos a cabo. Esto también depende de la naturaleza del trabajo que se realiza, pues para todas las actividades, se recurre a especialistas en temas educativos, y para ello no es necesario profesionalizar al personal administrativo; pero en el sentido de motivación puede ser importante tomar en cuenta al personal para dar capacitación según el trabajo que desempeñen.

Estamos pues, ante una organización poco configurada: el IMIE no cuenta con una estructura organizativa oficial, tampoco existen manuales de procedimiento y otro tipo de documentos en los que se especifiquen las funciones de cada uno de los miembros, aunque estas, de manera tácita, son entendidas por el personal. Quizá, resulta pertinente mencionar que en algunos procesos es necesario contar con algún tipo de manual, por ejemplo, *Educación 2001* no cuenta con un manual de estilo, y las guías de estudios, pudiera ser que lo necesiten, sin embargo, en México, en la industria del periodismo, los manuales de estilo existentes no son consultados, y muchas veces ni son conocidos por los empleados. De cualquier manera, las actividades del IMIE se cumplen sin tener ese grado de formalización en los procesos de trabajo, pero los costos que se generan por ese sólo hecho son altos, cuestión que comprobaremos en el siguiente capítulo.

Ahora bien, ya hablamos del grado de formalidad e informalidad que existe en el IMIE por lo tanto, es necesario abordar otro aspecto que nos ayudará a completar lo anterior. Los procesos de reclutamiento de personal dicen mucho de lo qué es la organización, pues lo importante para ella, es el logro de sus cometidos parciales para así llegar a cumplir el objetivo general, por eso es importante prestar atención a las personas que llegan a la organización, pero también cómo es que llegan: ¿es el reclutamiento un proceso formal en el IMIE? ¿Qué tanta importancia se le da?

2.4.2 Proceso formal de reclutamiento

Una vez descrito lo anterior es importante abordar el tema del reclutamiento, ¿cómo se recluta en el IMIE? ¿Qué importancia se le da a ese hecho? ¿Quiénes llegan a la organización? De acuerdo con Mayntz, la manera en como las organizaciones reclutan a sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso [...]. Cuales sean las personas en las que hay que pensar para su ingreso en una organización depende de los puestos a ocupar, que a su vez se deducen del objetivo de la organización (Mayntz;1996:144).

Ante esto, hay que mencionar que existen organizaciones que cuentan con un área específica que se dedica a reclutar el personal, otras por el contrario, contratan agencias de reclutamiento. En el caso del IMIE, no hay un proceso de reclutamiento y selección de manera formal, aún después de 10 años de existencia, la organización conserva a sus primeros fundadores (Asistente de la Dirección, Secretaría Académica y Coordinación Editorial).

El personal que labora en el IMIE no fue reclutado de manera formal, desde las secretarías, mensajeros, coordinadores de investigación, etcétera. Todos llegaron a la empresa por recomendaciones de terceros, no hubo una selección de personal adecuada a las necesidades de la empresa; para el IMIE sólo basta que tenga el visto bueno de otro para iniciar la relación laboral. Así es que de cualquier manera, existe una forma de reclutamiento pasivo. Pero surge la pregunta ¿quiénes entran a la organización? ¿Existe un perfil?

A final de cuentas el personal que labora actualmente en la organización llegó por recomendación de terceros. Si tomamos en cuenta ese hecho, es que de alguna manera es personal que es responsable o sabe hacer las cosas, –por algo se les recomendó– pero con todo ello no resulta suficiente para la organización por varias razones:

- a) No es personal que esté plenamente identificado con los objetivos de la organización.
- b) Debido a que no existe identificación, esto puede ser un factor para que haya continua rotación de personal.

Hasta ahora, en general, no ha habido muchos problemas por rotación excesiva de personal, pero en el caso de la Administración, que a lo largo de casi 10 años han desfilado 10 administradores (casi uno por año) sí ha afectado en el sentido de que en cuestión de finanzas, no se ha dado continuidad a los problemas fiscales adquiridos con anterioridad, ni se ha logrado una compenetración entre los directivos, el administrador y la organización en general.

Debido a que quienes han sido seleccionados no tienen que ocupar cargos de relevancia y responsabilidad en la organización, sólo basta con que cumplan algunos requisitos¹:

MENSAJEROS: Buena presentación, saber leer y escribir.

SECRETARIAS: Buena presentación, manejo de paquetería (access, word, excel, power point, experiencia)

COORDINADORES DE INVESTIGACIÓN: buena presentación estudios de licenciatura o posgrado, idioma inglés, manejo de paquetería (word, power point, excel) experiencia en investigación educativa.

ASISTENTE DE EDICIÓN: nivel licenciatura o posgrado, idioma Inglés, estudios de letras o periodismo, experiencia, manejo de paquetería (word, excel, power point) buena presentación, excelente redacción y ortografía.

ASISTENTE DE LA ADMINISTRACIÓN: buena presentación, nivel técnico de estudios, conocimiento en paquetería (word, excel, power point,)

Un caso muy particular dentro del IMIE es que a lo largo de sus casi 10 años de vida, ha existido una rotación frecuente en el puesto de la Administración. De acuerdo a la experiencia y a los comentarios de los empleados, han pasado por el puesto 10 administradores; la razón es muy simple si mencionamos que quienes llegaron a la empresa en calidad de administradores, no tenían estudios relacionados, pues ocupaban el puesto por ser amigos del Director.

En alguna ocasión, se llegó a anunciar en la sección de clasificados de los diarios, que se necesitaba a un administrador de manera urgente: el resultado fue un desfallo impresionante a la organización. El IMIE cometió el error de contratar a la primera persona en solicitar el puesto sin antes hacerle una investigación a conciencia, no se tomó en cuenta el capital cultural del individuo.

Además, tanto la rotación de administradores, como el hecho de que no exista un proceso de reclutamiento formal para determinados cargos, ha ocasionado los problemas económicos del IMIE: poca o nula atención a la deuda fiscal contralada desde 1997, falta de visión para solucionar la situación en la que se encuentra y en general, poca atención a las condiciones laborales del personal, cuestión que abordaremos más adelante.

En ese sentido, puede decirse, cuenta con la gente necesaria que desempeña las diversas actividades; recordemos que el IMIE prefiere trabajar con gente externa; en muchos casos existen organizaciones que para ellas resulta necesario que se normen sus procesos de reclutamiento y selección, pues es importante saber quien integra la plantilla de personal, también es necesario

¹ En plática informal miembros del IMIE se refirieron al perfil que se les solicitó para ocupar su cargo.

Estructura formal de la organización

preguntarse la factibilidad de normar los procesos de reclutamiento, ya que por un lado, ayudarían a que no se sucedieran experiencias como la antes mencionada.

Actualmente, el Administrador cuenta con el apoyo de los miembros de la organización esto obedece a que por un lado, es amigo cercano del Director y por el otro, es que es una persona con una amplia experiencia y tiene una relación directa con el ámbito educativo. Sin embargo, tuvieron que pasar 10 años para poner un límite al alto índice de rotación de administradores.

Recordemos también que en el aspecto de reclutamiento y selección, el IMIE es novato en ello, él por qué es que hasta octubre de 2001 secretarías, mensajeros y personal de limpieza era parte de la SEP, pues desde 1992 hasta mediados de 1993, el Director del IMIE fue subsecretario de Educación Básica, posteriormente en el sexenio de Zedillo fue asesor del secretario de Educación, por lo que se tenía un apoyo por parte de la SEP.

A pesar de que en ese aspecto el reclutamiento de personal es pasivo, de cualquier manera debe haber un proceso formal para evitar cualquier problema que se pueda originar con ello; aunque por ahora, pareciera ser que no se ha tenido un conflicto con el personal reclutado recientemente.

2.4.3 Inducción y socialización del personal

Así como es importante saber a quién llevamos a la organización, también lo es la forma en la que se entrena y socializa al personal, como ya mencionamos tanto secretarías, personal de limpieza y mensajeros era personal prestado por la SEP, así que ilustrar la forma en que se realiza el entrenamiento y selección es muy fácil, tomando en cuenta que por experiencia personal del investigador, lo vivió, además de que, cuando llegó a la empresa, también fue parte de él.

¿Se entrena y socializa al personal? ¿Cómo se hace? ¿Resulta suficiente? En términos generales podremos decir que no es suficiente, aunque quizá deberíamos tomar también en cuenta la presión del trabajo y este proceso, no resultó muy ilustrador para el nuevo personal.

En ese sentido entrenar es enseñar a los empleados las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo. Socializar es el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las reglas y normas de conducta que se deben seguir (Schein;1982:19).

Partiendo de estos presupuestos, podremos responder a los interrogantes planteados, hablaremos primero, de la experiencia personal del Investigador. Cuando este llegó a la organización, se tuvo muy poco tiempo para entrenar y socializarlo. Quien dejaba el puesto sólo tuvo medio día para explicar el funcionamiento de la organización y concretamente el proceso que se sigue para realizar las guías de estudio. ¿Fue suficiente? No lo fue porque a pesar de que se explicó y tomó nota de ello, existía una inseguridad en cada paso, además, no hubo una presentación previa con los maestros, diseñador, formadores y coordinadores de las guías. En pocas palabras, los procesos de producción se aprendieron sobre la marcha, de igual forma con la socialización en la empresa.

Con respecto a la experiencia que se tuvo con el reclutamiento, entrenamiento y selección del nuevo personal, fue exactamente lo mismo, no se tuvo el tiempo suficiente para entrenarlos y socializarlos, quien tuvo más problema fue quien ocupó el cargo de recepcionista, esto obedeció a que se le indicaron sus funciones y se le dijo como hacerlo, pero nunca fue presentada a todo el personal, cosa importante para ella, pues al principio existieron muchas confusiones con respecto a las llamadas telefónicas.

En ese sentido, el hecho de que no se socializara y entrenara al nuevo personal, sí repercutió en el trabajo, aunque no de manera grave, sí se hizo mucho más lento, pues por cada duda que se tuviera, ya sea la recepcionista o los mensajeros significaba para el administrador o su auxiliar, invertir gran parte de su tiempo en aclarar dudas, ello implicó retrasos en sus actividades.

Reclutar, entrenar y socializar no son actividades que el IMIE considere importantes quizá porque desde sus inicios, nunca se enfrentó a estas situaciones. Pero aquí surge algo muy importante, y que no sabemos aún como pueda reaccionar tanto el personal como la organización: tomemos en cuenta que el personal es relativamente nuevo y que aún no está plenamente identificado con la organización, ni con los objetivos que se pretenden, sin embargo, el hecho de que no esté plenamente entrenado y socializado puede significar algún problema para la organización. De la misma manera, este personal, al no contar con ningún tipo de motivación, y no sentirse importante para la empresa, puede desencadenar conflictos por ambas partes.

Identificamos ahora los posibles problemas que pueda tener la organización a futuro, por ahora, es imposible comprobarlos porque aún es muy prematuro conocer los pensamientos de los trabajadores y de la organización. Sin embargo, a esto se le debe dar la importancia precisa, para así evitar posibles conflictos a futuro. Es más, queda claro que el IMIE tiene que formalizar el reclutamiento, el entrenamiento y la socialización si pretende consolidarse como un instituto de investigación y tomar en cuenta los valores que expresa su filosofía: *respeto, rigor, calidad* y

Estructura formal de la organización

seriedad. Que aunque se refieren a cada investigación o proyecto, el personal de apoyo también juega un papel no menos importante y como tal se le debe reconocer.

2.4.4 Motivación y estilos gerenciales

Ya antes mencionamos la forma en que se estructura la autoridad en la organización pero no respondimos a la pregunta del por qué obedecen los miembros, muchas veces los problemas que pueda presentar una organización no sólo están en el logro de los objetivos, sino el problema pudiera estar en los miembros de la organización y cómo conciben ellos el trabajo, aunado esto a los grados de identificación con la empresa.

Para comprender la forma en que funcionan las organizaciones, es necesario entender cómo actúan los miembros, sobre todo los gerentes que dictan políticas y reglas (Schein;1982:48). El trabajo en la organización es necesario entenderlo si primero analizamos la forma en que se dirigen las organizaciones. Y por supuesto cada dirigente tiene su propia concepción y con ella tiene que ver en dar respuesta a porqué la gente trabaja y/o porqué tiene que motivarla a hacerlo.

Schein dice, además que todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué se le debe motivar y dirigir. A su vez esta concepción del mundo refleja las teorías culturales sobre la naturaleza humana que predominan en la sociedad a la que pertenecen (Schein;1982,49).

Pero para lo que en estos momentos nos interesa, ¿Cómo se da la motivación en el IMIE? De acuerdo a las actividades que se realizan, la mayor parte del trabajo "pesado" lo realiza gente externa a la organización, ninguno de los miembros de la organización goza de las prestaciones básicas de las que por ley tienen derecho los trabajadores.

Primeramente se tiene una jornada laboral de ocho horas diarias, con derecho a una hora de comida; cada miembro realiza las actividades pertinentes, especificadas por los directivos de la organización; los empleados tampoco cuentan con vacaciones, reparto de utilidades, salario digno, prestaciones sociales como derecho al seguro médico y no se cuenta con un contrato. La organización paga sólo a mensajeros y a la recepcionista por medio de salarios asimilados, los demás miembros, son prestadores de servicios "por honorarios".

Lo anterior es la situación laboral de los trabajadores del IMIE, sin embargo, si consideramos a la motivación como un incentivo –social o económico– podemos decir que sólo pocos trabajadores gozan de él. En este sentido son sólo algunos que después de haber terminado un proyecto largo, difícil y agotador, se les remunera económicamente una parte de su salario, como ayuda extra por la prestación del servicio, o incluso, se organizan reuniones en las que participan los altos mandos del IMIE.

Esta situación sólo es vivida por un porcentaje mínimo de los miembros de la organización, los demás no son tomados en cuenta, en esos aspectos, rara vez se deja algún día libre, (sólo viernes) pero esto sucede dependiendo de las cargas de trabajo, por lo regular esta situación se da cuando se acercan vacaciones y por consecuencia las universidades, escuelas u oficinas de gobierno no laboran.

Para el personal que ocupa los puestos de secretarías, personal de limpieza, y mensajeros, no cuentan con ningún tipo de motivación, sin embargo, por medio de pláticas informales, comentaron que continúan en su trabajo porque lo necesitan, además de que reconocieron que debido la situación económica no han concretado o no han visualizado otras alternativas de trabajo.

De acuerdo a los estilos gerenciales establecidos por Schein, el personal que es responsable de coordinar investigaciones y el Asistente Editorial, son quienes gozan de incentivos económicos y sociales, las catalogamos dentro de los supuestos sociales, en los que se le da importancia al factor social, la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas con la naturaleza de la relaciones sociales entre trabajadores y su supervisor (Schein:1982:52). Para Schein, las relaciones sociales implican el desarrollo de la moral alta, existe una libertad para trabajar, hay buenas relaciones y se consideran aceptados. Por otro lado, no debemos dejar de lado los incentivos económicos que este mismo personal recibe al término de cada proyecto, la estrategia gerencial implica que no se debe privilegiar la atención a la tarea a realizar sino también prestar atención a las necesidades de la persona; en lugar de controlar a los empleados debieran preocuparse por su bienestar.

El tipo de estrategia gerencial que se da en este supuesto y un hecho importante es que la empresa reconoce el logro del trabajo realizado, y que no sólo el incentivo económico es importante, pero como ya se dijo, esta situación se da con un porcentaje mínimo de quienes laboran en el IMIE, y la otra parte del personal, no cuenta con ningún tipo de incentivo, ni económico ni social.

Estructura formal de la organización

Así, el IMIE privilegia sólo aquellos que contribuyen a lograr los cometidos parciales, pero no en términos de lograr un prestigio como empresa cuando se realizan proyectos que ayuden a incrementar el currículum laboral, sino también se entiende que cada proyecto realizado exitosamente implica también ganancias económicas para el futuro.

Veamos ahora cuáles son los puntos de vista de Maslow sobre la motivación y ubiquemos en qué niveles se encuentran los miembros del IMIE. Él sostiene que las necesidades del empleado existen en una jerarquía innata en la cual las necesidades básicas deben satisfacerse en un grado considerable antes de que las necesidades más elevadas surjan para motivar el comportamiento del individuo. (Salaman;1984:178).

Maslow presenta cinco niveles y para llegar al más alto hay que satisfacer los prioritarios: 1) necesidades fisiológicas; 2) necesidades de seguridad; 3) necesidades de pertenencia y amor; 4) necesidades de reconocimiento y 5) necesidades de realización del ego.

Una parte de los miembros del IMIE se encuentran, de acuerdo con la pirámide de Maslow, en el primer nivel, entre ellos están los mensajeros, secretarías, y el personal de limpieza, en las necesidades de reconocimiento se encuentran los coordinadores de investigación; por último encontramos en las necesidades de realización del ego, tanto al Director, al Secretario Académico y al Administrador.

2.5 Estructura de la Comunicación

Anteriormente estudiamos el aspecto formal de la organización en cuanto a sus objetivos, filosofía, estructura organizativa, la selección, reclutamiento, los procesos formales de trabajo, entre otras cosas, pero en todos estos aspectos es muy importante hacer un estudio de la comunicación dentro del IMIE, para saber cómo está estructurada y como funciona internamente, es importante no desdeñar este aspecto.

Según los teóricos estudiosos de las organizaciones, de la comunicación parten las transmisiones de órdenes y mandatos, la información es necesaria para poder decidir y ordenar con miras a un fin. [...] Las comunicaciones en un organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, en sentido vertical, de arriba a bajo o de abajo hacia arriba, pueden ser transmitidas por diversas maneras ya sea por teléfono, oralmente o por escrito, también es importante hacer la distinción del contenido de las comunicaciones (Mayntz;1996:117)

El organigrama es una de las formas de representar la estructura de las comunicaciones, pero muchas veces resultan insuficientes porque sólo ilustran la estructura de manera general, pero no la forma en la que se dan las comunicaciones. Hay sin embargo, una forma de determinar la estructura de las comunicaciones, esto es por medio de los grafos que son puntos que se unen entre sí por medio de puntos y líneas que pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización y su relación con la comunicación (Mayntz;1996:119).

Por medio de los grafos podemos reconocer las diversas relaciones de diferente intensidad y frecuencia, para realizar este reconocimiento es necesario distinguir también las líneas (trazo que se unen dos puntos); senda (unión entre dos puntos que pasa por varios lugares intermedios); distancia, (senda más corta entre dos puntos); grado, (número de líneas que desembocan o comienzan en él). De acuerdo a los presupuestos establecidos en los grafos, trataremos de establecer la estructura de la comunicación en el IMIE.

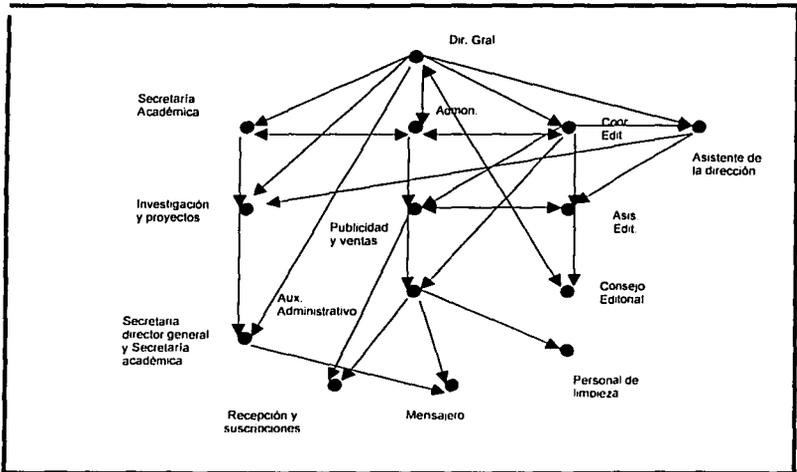


Fig. 2.6 Diagrama que ilustra la estructura de las comunicaciones en el IMIE

Una vez representada la estructura de las comunicaciones debemos preguntarnos qué se obtiene con conocerlas, pues bien, es necesario determinar qué tan configurada está el modelo de las comunicaciones, ello implica también que tan eficiente se es, la estabilidad de la organización pero siempre tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos.

Estructura formal de la organización

La estructura de las comunicaciones, corresponde de acuerdo con la teoría de los grafos, a un modelo incompletamente conectado, cuya dirección es de manera descendente y en algunos casos de manera horizontal, además como se observa en el grafo, la dirección de las comunicaciones es múltiple, además de que es claro definir que comanda la cabeza de la organización; como ya lo vimos, todas las órdenes parten del director general que a su vez las transmite a los responsables de los diferentes departamentos quienes a su vez, las comunican otras órdenes a su personal. De acuerdo a la teoría de los grafos, con un modelo como este, se tiene el riesgo de caer en el desorden, la confusión, en procesos lentos y poco eficaces [...] para conseguir una estructura adecuada de las comunicaciones, las organizaciones tienen que buscar un número posible de líneas y distancias más cortas (Mayntz;1996:122).

Además para construir una buena estructura comunicativa, es necesario considerar que cada miembro cumple con tareas específicas y que recibir órdenes de muchos puede crear confusión, además como dice Mayntz como los miembros desempeñan papeles distintos y tienen asignados cometidos diferentes, no todos necesitan la misma información, es decir, las comunicaciones tienen que estar ordenadas selectivamente.

La estructura de la comunicación nos permite conocer cómo se manejan las relaciones, el cumplimiento de las órdenes, pero hay algo importante que debemos señalar, y es que si anteriormente descubrimos que desde el aspecto formal de organizarse encontramos a un IMIE poco configurado, pero al ver cómo se dan las comunicaciones encontramos a una estructura conectada y que si no hay manuales de procedimiento, reglas y normas estipuladas en documentos, estas se encuentran de manera tácita en las comunicaciones.

2.6 Conclusiones

A lo largo de este estudio, pudimos confirmar que estamos ante una organización poco configurada, que ha privilegiado lo informal, sus objetivos son vagos porque no se explicita el cómo se pretende llegar a ellos, sin embargo, ha funcionado hasta ahora esta forma de organizarse. Encontramos también que su estructura organizativa es informal, que no existen manuales de procedimientos pues se trabaja en todos los proyectos, con gente externa a la organización.

Pero el análisis formal que se ha presentado, no es suficiente para comprender el comportamiento de las organizaciones, muchas de ellas manejan el doble discurso, dicen que hacen una cosa, cuando en la realidad se hace otra muy distinta, la mayoría de los problemas de las organizaciones

no comienzan por falta de una estructura organizativa o por la formalidad e informalidad que ella tenga.

Una organización racional, no necesariamente significa que será eficiente, también hay que considerar a qué costos humanos, tecnológicos y económicos se llega a cumplir un objetivo. También podemos pensar que si una organización es informal, puede ser una carencia o un atributo. Dentro del ámbito de las organizaciones podemos encontrar un sinnúmero de problemas y darles de igual forma soluciones. El problema radica en que muchas veces culpamos a la forma en que se realiza el trabajo, las reglas, los objetivos etcétera, pero nunca nos detenemos a pesar que quienes están en las organizaciones son precisamente seres humanos, de ahí el origen de los problemas.

A lo que nos compete en este caso el IMIE, no podremos considerar totalmente como problema la falta de manuales o su informalidad, es algo que a lo largo de casi 10 años ha funcionado, se logra el cumplimiento de sus cometidos parciales, aunque el logro del objetivo general, es algo que quizá nunca suceda, tomando en cuenta la forma en que se manejan los diversos intereses que rodean al sistema educativo nacional. Sin embargo, es preciso mencionar que una organización debe buscar la eficiencia y la eficacia en cada proceso, de ahí la importancia de que para evitar retrasos y costos extras sea necesario estipular formalmente los procesos a seguir en el caso de las publicaciones que edita.

El IMIE es relativamente joven como organización, siempre contó con personal ajeno (comisionados de la SEP) con quienes no se tenía responsabilidad alguna en cuanto a salarios o motivaciones sociales o económicas, quizá el trabajar en el IMIE de forma temporal no originó conflictos entre ellos y los directivos. Pero precisamente por esa juventud es que se está a tiempo de lograr un cambio en la organización, hacerla más competitiva, eficaz y eficiente en cada uno de sus procesos, darle una buena imagen externa e interna y lograr la armonía como organización, atributo carente hoy en día en las organizaciones mexicanas.

Sin embargo, en cuanto al reclutamiento y selección del personal sí debería estar normado, ¿por qué? Pues por la siguiente razón: uno de los puestos importantes, que es la Administración, maneja las finanzas de la organización, en tiempo de vida del IMIE han desfilarado más de diez gerentes, casi uno por año. Al principio, según pláticas sostenidas con el personal más antiguo, los administradores eran amigos del director general, que no duraron en el cargo por la forma de ser del director.

Estructura formal de la organización

Los siguientes administradores, fueron contratados a raíz de colocar anuncios por el periódico, el resultado: una deuda fiscal que desde 1997 no se ha podido liquidar, aunque ya no falta mucho para ello. Esto tuvo como consecuencia retrasos en cuestión de pagos con la imprenta y en ese periodo no se generaron utilidades para el IMIE, aunque cabe señalar que nunca se dejó de pagar a los empleados.

La causa principal de ese problema fue la falta de una buena selección para contratar a los administradores, una nula o deficiente comunicación entre ellos y el director general, o mejor dicho, una excesiva flexibilidad o libertad que provocó que ellos hicieran de la organización su mina de oro.

Otro de los problemas que hasta ahora no han surgido pero que creemos se está a tiempo para dedicarle la atención necesaria se refiere al grado de motivación para los empleados, la falta de ella puede provocar serios problemas, quizá estaremos hablando de que en un futuro disminuyan los índices de productividad en ellos debido a que no se sientan considerados como empleados pero sobre todo como seres humanos y si no se atiende este problema esto traería como consecuencia la rotación excesiva de personal. Y si antes no se tenía una consideración mínima a los empleados anteriores porque estos eran trabajadores de la SEP comisionados en el IMIE, pero ahora la situación es diferente.

Otro de los aspectos que consideramos importante es que se debe tener una estructura comunicativa eficiente, el exceso de órdenes que deben ser cumplidas por diferentes lados puede crear confusión y poca eficiencia por parte de ellos.

Hasta ahora el IMIE comienza a construir su propia experiencia como organización y por consecuencia el trato con su personal de reciente reclutamiento, que a pesar de que fueron contratados por recomendación de terceros, es importante que ellos se identifiquen con la empresa. La flexibilidad e informalidad de la organización hasta ahora ha funcionado, pero creemos que no por mucho tiempo. Resulta importante y urgente comenzar a considerar estos puntos.

Las organizaciones deben estar habitadas por seres humanos plenos, esto repercute seriamente en el desempeño laboral de cada uno de ellos, y si uno de los retos fundamentales es precisamente conseguir la cooperación, ésta va muy de la mano con el grado de pertenencia que los empleados tienen con la organización, y si no se sienten motivados y considerados, esto puede generar conflictos.

Así que si el IMIE pretende ser una organización que contribuya a una mejor comprensión del cambio educativo contemporáneo y cuya filosofía es ofrecer investigación educativa de calidad con base en principios de seriedad, rigor y respeto al mérito académico, no debe dejar de lado a su personal de apoyo.

Tratar de dar soluciones a las problemáticas detectadas resulta difícil y complicado, sin embargo, haremos algunas observaciones que nos ayudarán a administrar los problemas detectados. El IMIE es una organización pequeña, pero no por su tamaño dejan de ser complejas las situaciones que se viven día con día en la organización.

A lo largo del estudio pudimos detectar, al menos desde el punto de vista formal de la organización dos problemas clave: uno de ellos se refiere a la forma en que se recluta el personal. Ante esto cabe señalar que en este aspecto el IMIE tiene poca experiencia en reclutamiento y selección de personal, sin embargo, es un asunto importante que puede ocasionar problemas en el futuro. De hecho, si la organización le dio poca importancia a la contratación de Administradores, en la actualidad es algo que tiene que tener más atención.

Si se pretende ser competitivos y además lograr la conquista de un objetivo que a simple vista parece inalcanzable, el IMIE se tiene que posicionar como un instituto de investigación educativa capaz de resolver y tener controlados los posibles problemas. El IMIE es una organización informal, poco configurada, que imprimirle una serie de reglas sería matar de una buena vez el trabajo que se realiza. Sin embargo, sí es necesario poner atención en el proceso de reclutamiento, selección y socialización del personal

Otro de los problemas que a simple vista tampoco parece grave, se refiere a la motivación que de la que carece el personal del instituto. En estos momentos, debido a que el personal administrativo es relativamente nuevo, es poco probable que pidan aumentos de sueldo, formalización de los contratos de trabajo, vacaciones, entre otras prestaciones que por ley todo trabajador tiene derecho.

Es cierto que en la organización no se tiene un control de los horarios de entrada y salida, y que a pesar de que no existen controles, los horarios establecidos desde el primero de noviembre de 2000 a raíz de que se anuló la ayuda de la SEP son respetados, asimismo sucede con los horarios de comida.

Estructura formal de la organización

Sin embargo, esto puede resultar peligroso para la organización, pues, si los empleados cumplen con los horarios establecidos —sin un control de por medio—, y no se recibe ningún reconocimiento o motivación económica, los miembros se podrán sentir, explotados, entonces si el trabajo era productivo, a raíz de esta desconsideración del IMIE hacia el empleado, se verá sumamente afectado, lo que repercutirá de alguna manera en los procesos de trabajo y en el logro de los cometidos parciales.

Es importante hacer notar que los miembros que están en la organización, que son parte de ella, pues si no se logra esto, jamás se logrará una identificación con los objetivos de la organización, además si los miembros ven, que existe motivación sólo a ciertas personas de nivel mucho más alto, también esto puede tener repercusiones en el trabajo.

Otra de las cuestiones es que la estructura comunicativa, tal y como está en la actualidad puede traer serias confusiones, pues el exceso de órdenes de diferentes lados no necesariamente implica tener control o ser eficientes en los trabajos. Esto puede traer como consecuencia el equívoco en determinados procesos o incluso en la toma de decisiones, aspectos que deben ser muy bien cuidados si se pretende llegar a algo.

Bien, vistas las entrañas de la organización, el cómo dice que es, nos permitió conocer un aspecto más del IMIE, pero ahí no queda todo, muchas organizaciones manejan el doble discurso, dicen una cosa y actúan de manera diferente. ¿Será el caso de nuestro objeto de estudio? En el siguiente capítulo confrontaremos lo visto en el capítulo dos, y nos adentraremos aún más en las entrañas de nuestra organización, descubriremos cuáles son las problemáticas que surgen a partir de la confrontación de los procesos formales y reales de trabajo, a los actores y los grupos existentes en el IMIE, es decir, abordaremos a la organización desde su funcionamiento real.

III

Funcionamiento, grupos y actores de la organización

3.1 Estructura formal vs Estructura real

Al nacer, las organizaciones se estructuran de manera tal que con ello puedan alcanzar el logro de sus cometidos y con base en ello cumplir con los objetivos estipulados. Los problemas que una organización puede presentar son diversos, unas veces pueden ser uno o muchos a la vez. lo que aquí nos interesa estudiar es precisamente, qué tipo de problemáticas inciden en el IMIE, cuáles son las causas por las que, de alguna manera, se afectan a los procesos de trabajo.

Para ello, es necesario hacer un análisis de los procesos de trabajo, e identificar allí, las posibles causas o desajustes o por decirlo de otra manera, abordar a la organización desde su estructura organizativa, el cómo se trabaja y así descubrir el doble discurso con el que se labora y se vive día con día en la organización.

Primeramente haremos un análisis de los procesos formales de trabajo para posteriormente confrontarlos con la realidad, con los resultados de dicho análisis, identificaremos las áreas problema para posteriormente demostrarlas con la ayuda del método cuantitativo y así poder realizar un diagnóstico y proponer posibles soluciones.

En el IMIE existen cuatro procesos que ya abordamos en el capítulo anterior, de ello sólo estudiaremos los procesos que se llevan a cabo lo que tiene que ver con la revista, los otros proyectos no por ello dejan de ser importantes, pero tomamos únicamente el que se realiza continuamente, sin embargo es preciso señalar que el proceso que tomamos como referencia pertenece a la área que se dedica a producir la revista.

3.1.1 Procesos, confrontación y problemas

En el presente apartado compararemos, en primer lugar, los procesos formales y reales de trabajo. Posteriormente nos detendremos para hacer un contraste de las áreas problema del IMIE. Es necesario puntualizar que la sociedad actual y sobre todo las organizaciones avanzan continuamente en búsqueda de la primacía, de la inteligencia y del saber como principales factores de progreso social y económico; con la globalización se han derrumbado las barreras e interconectado las sociedades.

En semejantes circunstancias, las organizaciones deben reforzarse para hacerse más productivas y competitivas, pues si no, resultarían gravemente afectadas hasta el punto de desaparecer. Como parte de este análisis, la identificación de los problemas en las organizaciones es un asunto complejo, primeramente porque no sólo los factores externos las afectan, sino también la complejidad, el comportamiento y los demonios de los seres humanos, aunado a esto a la constante innovación tecnológica etcétera, cuestiones que inciden directa o indirectamente en los procesos de trabajo, causando improductividad o poca calidad en los productos finales. Así, el presente análisis nos servirá precisamente, para identificar los problemas y posteriormente a revalorar esos procesos y posteriormente, proponer posibles soluciones.

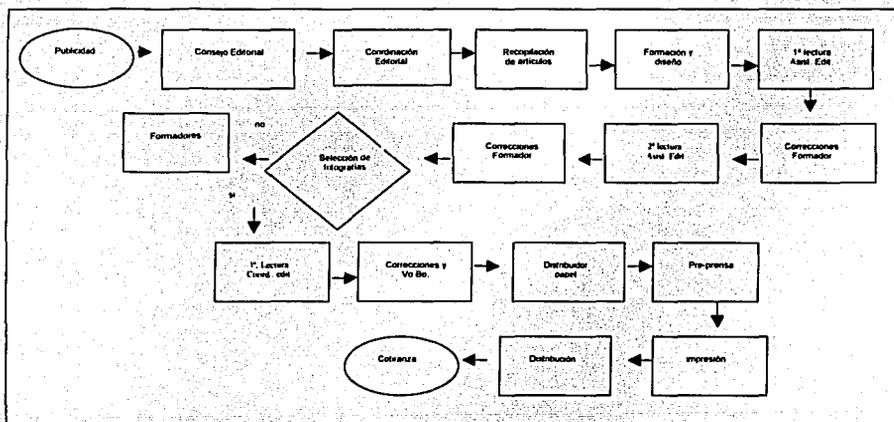


Fig. 3.1 Proceso formal que se sigue para la producción de la revista Educación 2001

El esquema anterior que presentamos corresponde al proceso formal para la producción de *Educación 2001*, o mejor dicho el cómo dice que trabaja la organización. Comparemos ahora entonces el proceso real y distingamos las diferencias, si las hubiere.

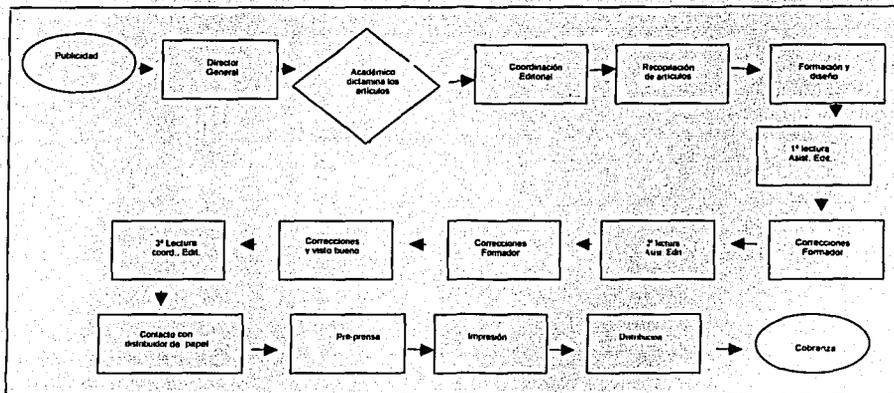


Fig. 3.2 Proceso real que sigue *Educación 2001*

¿Cuáles son las diferencias entre un proceso y otro? En primera instancia identificamos una cuestión de poder, dentro del proceso formal, el Consejo Editorial es quien determina los contenidos de la revista y quien dictamina los artículos de los colaboradores, en tanto, en el proceso real, el Director General es quien en realidad determina las temáticas a seguir número a número. Esta cuestión pareciera no afecta en la realización de la revista, sin embargo, debido a la centralización de las decisiones, que debieran estar en manos del Consejo editorial, se han llegado a retardar las órdenes de trabajo lo que implica los subsecuentes retrasos en las diferentes fases de elaboración de *Educación 2001*.

En sí, la diferencia más fuerte que existe entre ambos procesos es la que acabamos de describir y que se deriva de la centralización de decisiones, cuestión que tiene que ver con el poder y cómo se ejerce, por lo tanto esto genera problemas de productividad y de tiempo, factor contra el que se tiene que trabajar cada mes en la elaboración de la revista.

Dicho de otra manera, los encargados de la edición de la revista están a expensas de los tiempos de los colaboradores, cada artículo o publicidad se debe tener listo aproximadamente después del

Funcionamiento, grupos y actores

día 15 ó 20 de cada mes, para así poder comenzar con el proceso editorial, a su vez y debido a que el trabajo de formación se realiza con gente externa, también debemos ajustarnos a sus tiempos y actividades, claro que ellos saben que a finales de mes la prioridad es la revista, pero aún así, esto no deja de ser un problema, aunque no grave, es de ponerle atención.

Ya que hemos identificado un problema de tiempos en las primeras etapas, es necesario señalar que éste se extiende también con los impresores, una vez que se han realizado los negativos de la revista, se llevan a imprenta y se procede a su impresión, pero también aquí el factor tiempo juega un papel determinante para llevar a buen término los tiempos estipulados para distribución.

Es cierto que si existe un retraso desde los colaboradores, es obvio que todos los procesos se verán afectados. Pero hay factor importante y tiene que ver con los recursos tecnológicos que se usan en la empresa: el correo electrónico. Por esta vía se reciben las colaboraciones y ha habido ocasiones en que por problemas técnicos –ya sea por que no funciona el correo, por problemas con el servidor, por virus ó porque no se pueden abrir los archivos– la recopilación de material se atrasa. Este problema en los últimos dos meses es el que más ha sucedido, y como no se cuenta con el personal adecuado para la manutención del equipo de cómputo, se tienen que requerir los servicios de un técnico externo, y obviamente, también se está a expensas de sus posibilidades de tiempo.

A lo anterior podemos, en primera instancia, identificar las áreas problemáticas que afectan a los procesos de trabajo, sin embargo, hay que comprobarlos cuestión que abordaremos con detenimiento en el siguiente apartado.

3.1.2 Problemas en el proceso de producción de *Educación 2001*

Una vez que ya identificamos las diversas problemáticas en el proceso de producción de *Educación 2001*, –tales como el poder, es decir la centralización en la toma de decisiones por parte del Director, los tiempos de los colaboradores, diseñadores y formadores, impresores o en algunos casos descompostura de los equipos de cómputo–, ahora debemos preguntarnos ¿dónde queda la filosofía del IMIE? En esta se habla estrictamente de calidad en cada uno de los bienes y servicios que ofrece, la calidad debe, por tanto, comprender todo cuanto se oriente a la eficacia en la consecución de los fines y objetivos planteados, Es decir, esto implica a los actores, los recursos, a los procesos y a los resultados. Por lo tanto las acciones que se llevan a cabo inciden sobre cada uno de estos factores y en todos conjuntamente de modo global.

En consecuencia, el IMIE requiere una mejora para el logro de su objetivo. Así, son los actores y los miembros de la organización los que deben llevar implícito el concepto de calidad en cada una de las actividades que realizan. Esto exige la cooperación de todos los actores que intervienen en el proceso y un cambio de actitudes que posibilite la mejora continua del trabajo y por tanto la calidad en los bienes y servicios. En este contexto, se busca la mejora centrada en el proceso, son los propios procesos los que deben mejorar, logrando de este modo la satisfacción, tanto individual como colectiva, por una parte y por la otra, la consecución de los objetivos planteados.

Para ello, elaboraremos un plan que teniendo como base datos y hechos, hipotéticamente está orientado a la mejora. Este proceso parte de un diagnóstico cuantitativo lo más preciso y afinado posible de la situación problema detectado. Esto requiere de procesos de evaluación que nos ayudarán a introducir las medidas necesarias para la mejora en los procesos y en estos casos requerimos de una herramienta que mida la problemática detectada.

Es importante señalar de antemano, que todos los procesos que se realizan se llevan a cabo, ninguno se deja de hacer, pero como ya se dijo anteriormente, el resultado final debe llevar la satisfacción completa, tanto de quienes intervienen en los procesos, como de quienes reciben el producto final.

3.2. Metodología para el análisis del problema

Objetivo General	Objetivos particulares	Objetivos específicos
<p>Cuantificar las variaciones temporales que suceden en Educación 2001 para conocer cómo repercuten material o humanamente en el proceso de producción editorial de la revista</p>	<p>Analizar las variaciones temporales durante el proceso de edición y producción de <i>Educación 2001</i>, durante el periodo del 1 al 31 de julio y durante el 1 al 31 de agosto.</p> <p>Señalar los costos materiales y humanos que implican en la producción de <i>Educación 2001</i>.</p>	<p>Conocer las fechas y cantidades propuestas en un proceso formalmente.</p> <p>Conocer las fechas y cantidades que ocurren realmente.</p> <p>Explicar los motivos por los cuales existen variaciones temporales en el proceso de producción.</p> <p>Conocer los costos materiales, humanos y económicos que se derivan de las variaciones temporales.</p>

Funcionamiento, grupos y actores

Cada uno de los procesos que se realizan en el IMIE, en este caso la producción de la revista, deben estar orientados a la eficacia en la consecución de los fines y los objetivos planteados. Esto implica a las personas, a los recursos, a los procesos y a los resultados. Por lo tanto, las acciones que se llevan a cabo inciden sobre cada uno de estos factores y en todos conjuntamente de manera global. Es por ello, que, de acuerdo a los problemas detectados, se requiere de una mejora continua y que exige la cooperación de todos los actores implicados en el proceso.

En este apartado evaluaremos y mediremos los problemas detectados, para ello, recogeremos los datos y los utilizaremos para describir la situación actual con el fin de objetivar lo que pasa, especialmente en lo que se refiere a la variabilidad existente entre los datos esperados y los que se obtienen. Para ello realizaremos un cronograma en el que se vaciarán los siguientes datos:

- a) Las fechas formales de cada una de las fases de producción
- b) Las fechas reales de cada una de las fases de producción

Así, en el cronograma, podremos realizar el comparativo entre lo que se espera y lo que sucede realmente; con base en ello podremos conocer los retrasos en cada una de las fases de producción.

Aplicaremos una hoja de inspección, esta herramienta que se utiliza cuando es necesario reunir datos con la finalidad de comenzar a detectar tendencias. Para elaborar una hoja de inspección, primero se debe delimitar el evento a observar, posteriormente, decidir el periodo de tiempo en el que serán recogidos los datos, realizar un diseño claro, de forma que su lectura sea fácil y rápida, de manera que no se preste a confusiones. (Martínez;1995:11)

La hoja de inspección que construiremos, debe servir para encuadrar una situación y poder analizarla, de manera que para ello, tendremos datos objetivos. En nuestra herramienta, cuantificaremos el número de posibles problemas que provocan retrasos en la producción de *Educación 2001*. El periodo a medir abarca los meses de julio y agosto, tiempo que hasta ahora creemos suficiente para poder determinar qué es lo que ocasiona el retraso en la elaboración de la revista.

Además, realizaremos un diagrama de causa-efecto, que representa las relaciones entre una característica o problemas y sus efectos o causas, representa de forma completa las causas que inciden y determinan cierto problema. (Martínez;1995:15)

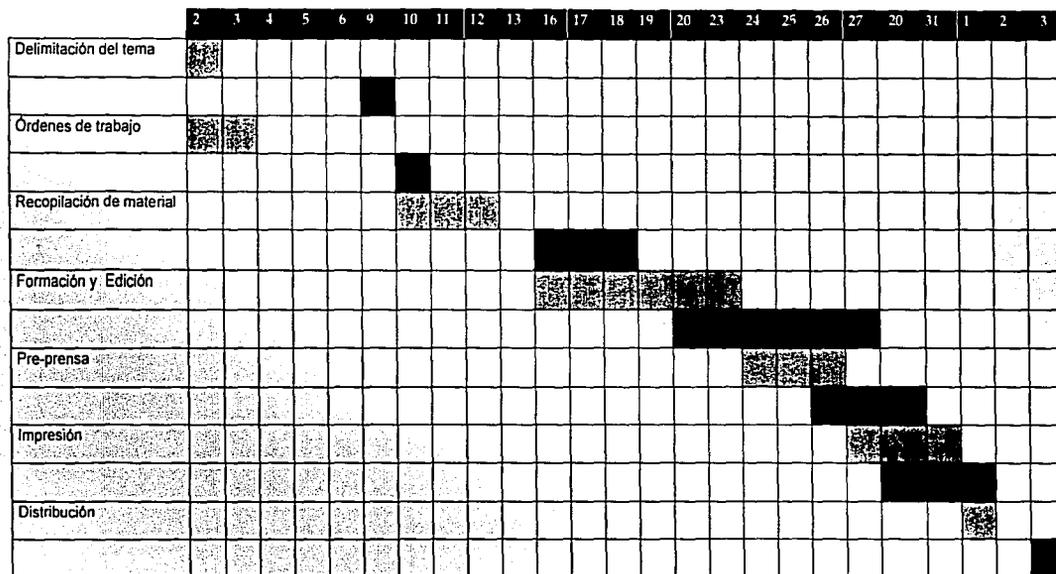
El diagrama causa efecto que aplicaremos en nuestro caso, comenzaremos a escribir el efecto a analizar en la parte derecha del diagrama y posteriormente, escribiremos las causas posibles que influyen sobre el efecto.

Con el cronograma y la hoja de inspección realizaremos una medición en tiempo de cada uno de los procesos que conforman la revista, es decir, para la producción de *Educación 2001* dada su condición de revista mensual, el principal obstáculo a vencer es el tiempo si se pretende salir al mercado los primeros días de cada mes. Anteriormente, identificamos las posibles causas que originan que continuamente se tengan retrasos. Para ello, han influido diversos factores, que con la ayuda del siguiente cronograma comprobaremos.

En el cronograma, contabilizaremos los días en que de manera teórica se deben de realizar cada una de las actividades de producción, mismas que confrontaremos con lo que sucede en la realidad. Así, mediremos la productividad de cada uno de los actores que intervienen en las diferentes fases de producción; esto a través del tiempo que necesita cada una de ellas, y los posibles desfases entre cada etapa. Con esto finalmente, contabilizaremos los días de retraso que se acumulan a lo largo de cada mes de producción.

FASES

DÍAS HÁBILES



3.3 Cronograma para medir la productividad en los procesos de producción correspondientes al mes de julio de 2001. (Sólo días hábiles).



Fechas ideales



Fechas reales

Funcionamiento, grupos y actores

CAUSAS	PROBLEMAS (retrasos)						
	(del 1 al 31 de julio de 2001)						
	órdenes de trabajo	recopilación el material	colaboradores	formadores y edición	pre-prensa	impresión	distribución
Delimitación del tema a destiempo	✓						
Cambio de tema	✓						
Nula comunicación entre el Dir y el C.E	✓						
Correo electrónico descompuesto		✓					
Órdenes de trabajo tardías		✓	✓				
Falta de tiempo							
No tiene correo electrónico			✓				
Recopilación tardía del material				✓			
Sobrecarga de trabajo				✓			
Falla de mensajeros							
Retraso de formadores				✓			
Cambios a última hora					✓		
Errores detectados					✓		
Retraso en edición							
Retraso en negativos						✓	
Rotativa descompuestas							
No hay personal para ensobretar							
No hay personal para llevar la revista al correo							
Entrega a destiempo de la revista							✓
Cuestiones administrativas							✓
Total	3	2	2	3	2	1	2

Fig. 3.4 Posibles causas que originan los problemas en la producción de Educación 2001. (Julio/2001)

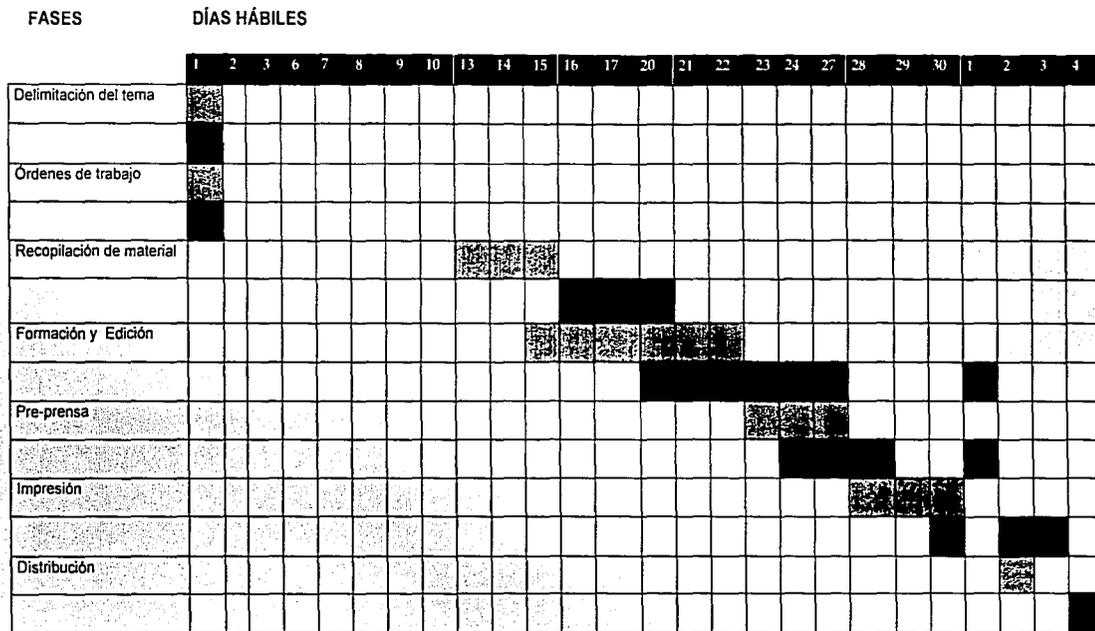


Fig. 3.5 Cronograma para medir la productividad en los procesos de producción correspondientes al mes de agosto de 2001. (Sólo días hábiles)



Fechas ideales



Fechas reales

*El 1 de septiembre se tuvo que trabajar en sábado debido a un retraso en la entrega de publicidad

Funcionamiento, grupos y actores

CAUSAS	PROBLEMAS (retrasos)						
	(del 1 al 31 de agosto)						
	órdenes de trabajo	recopilación del material	colaboradores	formadores y edición	pre. prensa	impresión	distribución
Delimitación del tema a destiempo							
Cambio de tema							
Nula comunicación entre el Dir y el C.E							
Correo electrónico descompuesto		✓					
Vacaciones			✓				
Falta de tiempo							
No tiene correo electrónico			✓				
Recopilación tardía del material							
Sobrecarga de trabajo							
Falta de mensajeros							
Retraso de formadores							
Cambios a última hora							
Errores detectados							
Retraso en edición							
Retraso en negativos							
Rotativa descompuestas							
No hay personal para ensobretar							
No hay personal para llevar la revista al correo							
Entrega a destiempo de la revista							
Cuestiones administrativas							
Retraso en publicidad					✓	✓	✓
Total		1	2		1	1	1

Fig. 3.6 posibles causas que originan los problemas en la producción de Educación 2001. (Agosto/2001)

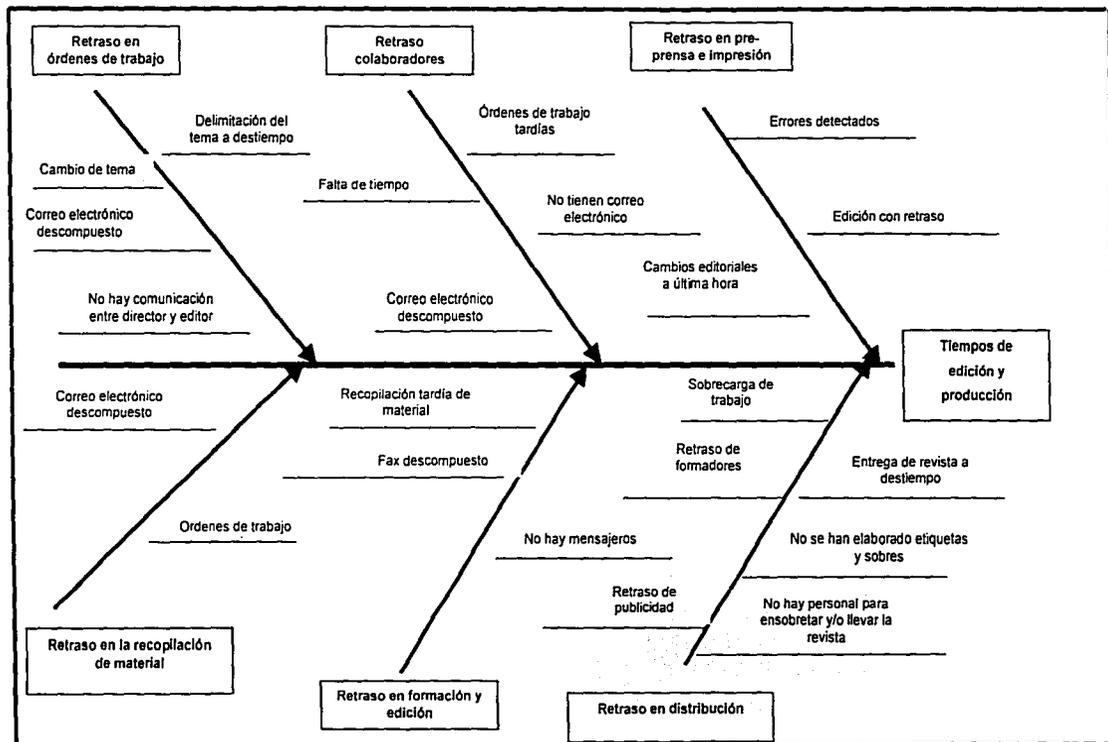


Fig. 3.7 Diagrama causa- efecto, que ilustra los problemas que enfrenta la revista y las posibles causas de éstos.

Una vez realizada la medición de productividad (medir en tiempo los retrasos en cada una de las fases de producción de la revista), que abarcó los meses de julio y agosto, nos dimos cuenta que las causas no siempre son las mismas. La aplicación de la herramienta para cuantificar el problema detectado, arrojó datos significativos: Las causas que ocasionan el retraso son diversas, sin embargo, dos meses es un tiempo muy limitado para comprobar lo anterior.

Pero bien, con el comparativo realizado anteriormente entre lo ideal y lo real en la producción, cabe señalar que en el mes de julio, el detonante en el retraso, que ocasionó un "efecto dominó" sobre las siguientes fases, fue que la delimitación de la temática para la revista no se realizó en el tiempo establecido. Con ello, contabilizando los días de retraso entre la fecha teórica de inicio de actividades y lo real fue de 14 días! Los suficientes para dar las órdenes de trabajo y delimitar fechas de entrega a los colaboradores. Eso por una lado, para la segunda fase se toman dos días para notificar la orden de trabajo a los colaboradores. Cabe señalar son dos días por sí no los encontramos al primer intento. En esta fase, que en teoría debió arrancar el día 2 y 3 de julio, se retrasó hasta el 10 de julio; hasta aquí y contando también la fase anterior, ya se contabilizan ocho días de atraso.

A los colaboradores se les indica la fecha límite de entrega, para recopilar el material se establecen tres días, que en teoría deben ser entre el 10 y 15 de cada mes, estos días varían (por ejemplo si es fin de semana); el día último de entrega, establecido por la Coordinación Editorial fue el 12 de julio, en los hechos se dio hasta el 18. Una vez que se tiene el material se debe mandar a formación y edición, para este proceso se requiere de una semana, la cual debió empezar el día 16 y terminar el 23, sin embargo, inició el 20 y terminó el 27. Hasta aquí, con la acumulación de las etapas anteriores se contabiliza un retraso de 13 días.

En total se contabilizan para el mes de julio un total de 18 días perdidos, si observamos el cronograma (p. 109) nos daremos cuenta que el proceso al final, no tuvo tantos días acumulados, en realidad debió terminar el día 1 de agosto y en realidad finalizó el tres, entonces ¿qué pasa con los 18 días acumulados? Sencillo, la dinámica de trabajo a partir de la edición se torna difícil y entra en el juego de compensar los días, es decir, a medida que se vayan cerrando cada sección, se negativa inmediatamente. Por lo regular se cierran pliegos completos y no secciones aisladas, de manera que se negativan y se mandan a la imprenta, de esta forma se va avanzando ya que no se entrega el trabajo completo, de manera tal que al final se negativan e imprimen los forros. Es por eso que se compensan los días, además de que se trabajan horas extras por parte de editores, formadores a impresores.

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

Esta forma de trabajo genera cantidad de costos extras, tanto temporales, psicológicos, y sobre todo económicos y más cuando hay cambios o errores graves detectados a última hora. Si esto sucede cuando las páginas están en negativos, no resulta tan grave pues se corrige y se vuelve a repetir, pero, si ya se está en imprenta, no hay nada que hacer, la única solución en esos casos es parar la impresión, pero eso acarrea todavía más costos: el tiempo y el papel, el tener errores de edición graves, número a número, conlleva a la larga al deterioro de la imagen de la revista; esta forma de trabajo es la que se lleva mes a mes.

Para los resultados del mes de agosto, la explicación anterior nos ilustrará mucho. En este caso, los retrasos iniciaron a partir de la recopilación del material, la causa: la descompostura del correo electrónico, vía por la que muchos de los colaboradores envían sus artículos. A partir de aquí, hasta el final del proceso, se contabilizaron 10 días de retraso, además, aunado a lo anterior también hubo un atraso en la entrega de material de publicidad. Esto se compensó laborando el sábado 1 de septiembre; regularmente no se trabaja en fin de semana, pero en esta ocasión fue necesario hacerlo.

Para reforzar lo anterior, buscamos también otras alternativas para comprobar cuántos retrasos ha habido durante el año 2001; pero debido a que la revista desde sus inicios no cuenta con una bitácora de actividades por número, tomamos como referencia los datos registrados de entrega y distribución desde el mes de enero de 2001 hasta agosto del mismo. Con base en ello, hicimos el comparativo entre la fecha ideal y la real, de esta manera, contabilizamos y dimos cuanta de los meses en que se distribuyó a tiempo. Así, tanto la hoja de inspección y el cronograma aplicados a los meses de julio-agosto, más la siguiente tabla serán de mucha utilidad en cuanto a que nos ayudarán a aclarar que existen diversas causas que ocasionan los retrasos

Número	Fechas Reales		Fechas Formales*	
	Entrega	Distribución	Entrega	Distribución
68	4 de enero	12 de enero	2 de enero	2 de enero
69	7 de febrero	9 de febrero	1 de febrero	1 de febrero
70	5 de marzo	5 de marzo	1 de marzo	1 de marzo
71	4 de abril	5 de abril	2 de abril	2 de abril
72	8 de mayo	9 de mayo	2 de mayo	2 de mayo
73	7 de junio	8 de junio	1 de junio	1 de junio
74	3 de julio	4 de julio	2 de julio	2 de julio
75	3 de agosto	3 de agosto	1 de agosto	1 de agosto
76	4 de sep	5 de sep	3 de sep	3 de sep
Total	9	9		
Retrasos				

*La entrega y distribución comprende horarios de entrega por la mañana (9:00 hrs) de manera que se pueda distribuir

La tabla nos indica que los retrasos se han dado desde el mes de enero de 2001 a agosto del mismo; en 9 meses, 9 retrasos, de esta manera, quienes los resienten es el consumidor final, los lectores y suscriptores, además de las finanzas y la imagen de la revista por los costos que un retraso ocasiona.

Pero, surge otra pregunta: ¿cuáles son los costos de la improductividad? ¿Cuánto se ahorraría en tiempo y dinero si se sigue un proceso de trabajo, que ni siquiera es tan complicado?

3.2.1 Diagnóstico del funcionamiento (costo-beneficio)

Una vez contabilizados los retrasos en dos meses del proceso de producción de la revista, es necesario señalar algunos puntos:

1. Al cuantificar los problemas que afectan en la producción de *Educación 2001*, tomamos como referencia el periodo del 01 al 31 de julio, fecha en la que se debe tener el producto ya finalizado correspondiente al número 75; y del 1 a 31 de agosto para el número 76. Durante estos periodos, pudimos observar varios factores que alteran el ritmo ideal en dicho evento y que van desde factores humanos hasta tecnológicos.
2. Al realizar la medición por el periodo de dos meses, damos cuenta de que los factores que afectan la producción de la revista son diversos, por ejemplo para el mes de julio el detonante fue la delimitación del tema a destiempo por parte del director general, y posteriormente porque cuando ya se tenía el tema, se realizó un cambio de última hora, también influyó la descompostura del correo electrónico, por lo que la recopilación de material sufrió atrasos, además de que algunos colaboradores no tenían correo y mandaban sus artículos por fax, lo que significó realizar la captura del material. Además de lo anterior, también cuentan los retrasos en la formación y edición por sobrecarga de trabajo o incluso por la falta de mensajeros para recoger materiales, fotografías o anuncios y los cambios a última hora debido a errores detectados.
3. Las fechas formales para la realización del trabajo, durante el periodo del 1 al 30 de julio, como ya vimos, tuvieron una acumulación de 18 días perdidos y que resultan graves para la revista si tomamos en cuenta los costos humanos, temporales y económicos que ello genera. Finalmente, se logró compensar las fechas, pero como ya lo explicamos

anteriormente, esta forma de trabajo puede generar aún más errores que afecten a la imagen de la publicación ante los lectores y anunciantes.

4. Otro de los factores, en este periodo, fue un atraso en la formación y edición del material, ocasionado por la recopilación tardía, la sobrecarga de trabajo (pues los formadores tienen otras publicaciones); aquí hay que tomar en cuenta que un retraso en alguna fase conlleva a un atraso global en toda la producción, pero esta se puede compensar en otras fases, como sucedió con *Educación 2001*, ya que se cerraron forros y algunas secciones e inmediatamente se negataron y enviaron a impresión, por lo que así se ahorran días en la impresión.
5. Respecto al mes de agosto, el detonante se dio en la recopilación de material además del retraso de uno de los anunciantes. En esta ocasión la temática de la revista fue delimitada a tiempo y la formación y edición tuvo buen ritmo. De haber continuado de esta forma, se hubiera tenido a tiempo la revista. Cabe aclarar que lo que orilló a esperar fue, precisamente la falta de publicidad.
6. Tomando en cuenta las causas que ocasionan un retraso, y que a veces pueden ser por simple capricho, falta de visión, errores humanos y tecnológicos, los costos materiales y económicos que esto puede generar, en el caso de la revista, son importantes ya que pueden afectar en cuestiones de publicidad y ventas. Se han dado casos en que se tiene una publicidad que es perecedera, entonces la revista tiene que salir a tiempo (sobre todo cuando se trata de convocatorias o eventos importantes), y si no es así, pierde actualidad. Esto ocasiona que se tenga que cobrar la publicidad a mitad de precio o simplemente se regala, (esto último ha sucedido en dos ocasiones) sin embargo, el desprestigio ante los lectores, suscriptores, anunciantes y ante los demás medios está presente cada vez que *Educación 2001* sale a la venta con retraso.

Bien, identificamos las posibles causas que inciden en la producción editorial de la revista, pero estas no surgen espontáneamente, ¿tienen algo que ver en ellas los actores involucrados? En primera instancia podremos decir que sí, pero aún no podremos afirmarlo, para ello, es necesario realizar un análisis de cada uno de los actores y a los grupos de pertenencia que intervienen en dicho proceso. ¿Influyen sus personalidades, las representaciones que tienen de sí, de los demás y generalidades como su medio social, su edad, sexo, escolaridad, etcétera?

3.2.2 El actor en la Organización

Una vez que detectamos, medimos e hicimos el análisis de las variaciones temporales en el proceso de producción de *Educación 2001*, es necesario proceder al análisis de los actores que intervienen en el mismo, es decir, su actuación dentro de la organización. Con ello, no sólo obtendremos una identificación de los involucrados en el área problemática, sin también tendremos las herramientas necesarias para incidir y determinar, qué tanto influye en el incumplimiento de los tiempos editoriales su personalidad, el perfil laboral y el perfil del puesto que ocupa en la organización.

Para este apartado resulta importante por el hecho de que es el actor, el protagonista, el eje de nuestro estudio pues en las organizaciones cuando interviene el factor humano, tienden a la complejidad. De esta manera primero, es necesario abordar el concepto de libertad ¿hasta qué punto un miembro es libre dentro de una organización? ¿Cómo es capaz de utilizar esa libertad para su beneficio personal? ¿Es válido?

Para responder a estos interrogantes, Crozier y Friedbergh mencionan que el hombre conserva siempre un mínimo de libertad y que nunca dejará de valerse de ella para "combatir al sistema". Los actores nunca son totalmente libres, de cierta manera el sistema los "recupera" pero también el sistema está influido y corrompido por las presiones y manipulaciones de los actores. (Crozier; 1990: 36) Dicho de esta forma y pensando en las organizaciones mexicanas totalitarias o no, la libertad de la que puede gozar un miembro se convierte en un factor fundamental para la negociación, las relaciones que se llegan a establecer se basan en la negociación; así, las cabezas de las organizaciones y sus miembros establecen lazos de cooperación, restricción, manipulación e incertidumbre, lazos ligados siempre a la obtención de algún fin o beneficio que lleva implícito el sello de la negociación.

Expliquemos los conceptos anteriores. La negociación necesariamente implica el compromiso entre dos personas, este simple concepto encierra la oscuridad en las relaciones de poder en las organizaciones, lo interesante es descubrir qué negocian y cómo lo hacen, al mismo tiempo y en el mismo nivel, tanto la cooperación como la incertidumbre y la manipulación son fuentes de poder en la medida que los miembros de la organización y las cabezas manejan cierta información, aquí lo que importa es la capacidad de jugar o negociar con ello, al hacerlo, se ejerce el poder, pues tal y como lo dice Crozier, el hombre no puede ser sólo mano, ni tampoco mano y corazón, antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular,

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados. (Crozier; 1990:38)

Así pues, en las organizaciones se construyen relaciones de poder, y éstas son una lucha de contrarios, pues si los negociadores fueran iguales, no habría nada de qué negociar, al mismo tiempo, también lo que se busca con ello es una cierta empatía, lo que espera el actor de la organización y viceversa, si esto se logra podremos decir entonces que hay una cierta congruencia, si no, pudiera existir conflicto.

Pensemos nuestro objeto de estudio, en el IMIE los actores involucrados pueden negociar con el puesto que ocupan o con la información que manejan en la búsqueda de beneficios materiales, morales, prestigio, o salarios. Esto no lo podremos saber aún pues primeramente habría que hacer una análisis de sus personalidades y determinar sus fines y objetivos dentro de la organización, esta situación la veremos más adelante.

Ahora bien, las relaciones que los actores pueden tejer dentro de una organización son complejas, la complejidad está dada por el simple hecho de que son seres humanos los que intervienen, pero ¿hasta qué punto podremos hablar de una libertad? ¿Puede el actor ser capaz de establecer una estrategia negociadora? En primera instancia podremos decir que sí.

Crozier dice que el actor rara vez tiene objetivos claros, proyectos coherentes, que cambia a mitad de camino, puede ser que el individuo rechace algunos, adopte otros sobre la marcha o incluso después, esto porque existen situaciones imprevistas que lo obligan a reconsiderar su posición. En cuanto a comportamiento, este es activo, siendo que siempre se encuentra restringido y limitado no está jamás determinado, y ese mismo comportamiento tiene un sentido aunque no se relacione con objetivos claros, sí se puede relacionar con oportunidades; su comportamiento presenta dos aspectos, el ofensivo que aprovecha las oportunidades con miras a mejorar su situación y otro defensivo que le ayudará a mantener y/o ampliar su margen de libertad. (Crozier; 1990:47)

Así, de manera consciente o no, los miembros de la organización guían su comportamiento o su estrategia de comportamiento en las organizaciones a la obtención de beneficios y son capaces de negociar, de ahí que puedan adoptar estrategias según los recursos que dispongan; aquí interviene otro concepto muy importante: el poder. ¿Cómo están dadas las relaciones de poder en la organización?

El poder puede ser visto desde diversos ámbitos, Crozier distingue también las diferencias y las relaciones que establecen diversas categorías de personal, según la jerarquización de puestos. En

ese sentido, las relaciones entre los expertos de diversas áreas de una organización determinan el poder, ¿cómo? Si lo vemos desde el punto de vista de la simple estructura organizativa o la formalización del conocimiento y cómo la institución reconoce de manera formal esa experiencia. Aquí existe una relación de poder en tanto la organización y el individuo son capaces de establecer vínculos estrechos y negociar beneficios mutuos. Si ambos son capaces de negociar sobre ello, estaremos hablando entonces de relaciones de poder, o de estrategias de poder.

El poder, es una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse –y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes– más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores dependientes unos de otros. (Crozier, 1990:55) Así pues dentro de las organizaciones el poder está dado a partir de las relaciones de intercambio, por tanto de negociación.

Los actores pueden establecer una relación de manera formal dada ésta por la estructura organizativa; de manera informal cuando intervienen sentimientos como la amistad o el amor entre los miembros de la organización; ahora bien, el poder por una parte es una relación instrumental en la que están en juego los fenómenos afectivos; las relaciones no transitivas, es la red de poder que se tiene con los miembros que nunca serán iguales porque aquí intervienen las distintas personalidades y relaciones, intervienen también los diversos intereses que se persigan y por último las relaciones recíprocas pero desequilibradas, donde intervienen los recursos a negociar, es una relación entonces de intercambio, si hay algo de por medio existe poder, si no hay algo que negociar, entonces no se puede entrar en una relación de poder.

Así pues, la lógica de estas relaciones está dada por los recursos comprometidos entre los miembros de una organización, para identificarlas hay que determinar qué es lo que se negocia, cómo se logra y cómo se ejercen estas relaciones. Aquí intervienen los recursos de que dispone cada parte; por un lado se tiene la incertidumbre como fuente de poder, que se manifiesta con la información que posee un determinado actor y cómo hace uso de ella para tener el control.

Se tiene también la relación de fuerza que establece cada negociador o mejor dicho, hasta dónde puede llegar, o en otras palabras el margen de acción que se puede establecer entre los negociadores. Es importante tomar en cuenta los recursos de que disponen los actores para adquirir o conservar el poder, estos elementos negociadores que se utilizan para tejer esas relaciones dentro de la organización van desde los conocimientos formales e informales, la información que se maneje, el puesto que se desempeña, u otros como la edad, el físico, el sexo, el historial del actor dentro o fuera de la organización y que son recursos válidos que los actores

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

utilizan en la medida que a ellos les sirva para la obtención de sus fines, o en sus relaciones de poder.

Además de esto, Crozier distingue cuatro fuentes de poder correspondientes a diferentes tipos de incertidumbre. La primera está dada por la formalización del conocimiento y cómo la organización reconoce esa experiencia, en la medida que esto no sea así no es poder; la segunda está dada por las relaciones entre la organización y el medio ambiente, el poder radica cuando un miembro de la organización obtiene recursos materiales y humanos del ambiente, en otras palabras que sepa establecer una negociación con su entorno; la tercera se refiere al control de la comunicación e información o dicho de otra forma, cómo un miembro puede o es capaz de manejar la información y los procesos de comunicación y la última es la utilización de las reglas organizativas como forma de tener poder.

Ahora partiremos de analizar las personalidades de los actores y con base en ello podremos responder a diversas preguntas que hacen falta para dejar claro cómo es utilizado el poder en la organización. Los actores a analizar son los involucrados en el problema previamente detectado, de manera que tenemos al Director, Coordinador Editorial, Asistente Editorial, Gerente de Publicidad, y Asistente de la Dirección.

3.2.3 Características de la personalidad de los actores involucrados

La información incluida en los siguientes recuadros fue recabada a través de la experiencia y del trato continuo con los actores. Con respecto al Director fue necesario, consultar a la Coordinadora Editorial.

Gilberto Guevara, Director General	Edad: 54 años Antigüedad en el puesto 6 años	Sexo: Masculino	Estado civil: Casado Número de dependientes: 4	Escolaridad: Doctorado
Expectativas a corto plazo:	Obtener su título de Doctorado			
a mediano plazo:	Cambiar la imagen de <i>Educación 2001</i>			
a largo plazo:	Consolidar a <i>Educación 2001</i> como medio de comunicación y difusión que genere el debate entre quienes intervienen en el proceso educativo nacional			
Personalidad/ Dimensiones	Es una persona cuyas características corresponden a las de alguien extrovertido. Es muy sociable, y comunicativo.			
Atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional:	Autocontrol. Es una persona que se comporta como el piensa que es correcto, aunque a los ojos de los demás su forma de pensar y actuar no sean adecuadas, o en otras palabras actúa por capricho, siempre hace y dice lo que quiere.			

Tipo de temperamento:	Es una persona colérica, siempre se encuentra en un estado de tensión, se excita con mucha facilidad cuando las cosas no se hacen como él dice, aunque no sean correctas; es inestable y la relación con sus subordinados es de frialdad, mantiene su distancia con los que él piensa no están a su nivel intelectual.
Tipo de comportamiento derivado de lo anterior:	Es una persona autoritaria, rígida en sus decisiones y acciones, explotan a sus subordinados, se resiste a aceptar sus errores y cuando alguien les hace una observación con respecto al trabajo no lo acepta, aunque esta venga de alguien que considere de su mismo nivel, es una persona que carece de sensibilidad y tacto en el trato con sus subordinados.
Delia Juárez, Coord. Editorial:	Edad: 44 años Sexo: Femenino Estado Civil: Casada Escolaridad: Maestría Antigüedad en el puesto: 6 años Número de dependientes: 2
Expectativas en la empresa a corto plazo:	Renunciar a su puesto de Coordinadora Editorial.
Personalidad/ dimensiones:	Afable. Es una mujer de buen carácter, cooperativo y confiable.
Atributos de la personalidad que influyen en su comportamiento organizacional:	Su autoestima tiende a ser baja, es una persona que a lo largo de 6 años en la organización no está conforme con lo que ha realizado, (según dijo ella misma). Tiende a la debilidad, sobre todo cuando se trata de exponer o defender alguna propuesta frente al Director. Es una persona que acepta todo tipo de decisiones de parte de él, aunque sepa que no son correctas o viables.
Tipo de temperamento:	Melancólico. Es una persona muy serena y en la que se puede confiar. Sin embargo la gente no se acerca a ella porque es muy fría y no da la pauta, salvo cuando el trato ya es continuo. Es excesivamente dependiente de las decisiones que tome el Director con respecto a la revista sean éstas correctas o no.
Tipo de comportamiento:	Por sus acciones tiende al autoritarismo, aunque para ello le falta carácter, más bien, tiene poder que le confiere su puesto y a su relación íntima con el Director, (situación que abordaremos más adelante) debido a eso, tiende a explotar a sus subordinados. Es una mujer cuyo carácter es apacible, no se enoja con facilidad pero cuando sucede siempre es porque sus subordinados no hacen las cosas como quiere el director, en síntesis, sus acciones están encaminadas a la complacencia, más que a la razón.

Verónica Camacho, Asistente Editorial:	Edad: 24 años Sexo: Femenino Estado civil: Soltera Escolaridad: Licenciatura terminada. Número de dependientes: 0 Antigüedad en el puesto: 2 años
Expectativas en la empresa a corto plazo:	Adquirir la mayor experiencia posible en el terreno editorial para posteriormente renunciar a la organización.
Personalidad/Dimensiones:	Corresponden a la de una persona recta, de alguien que asume su función con responsabilidad, persistente y orientada al logro. Sin embargo, es frenada ya sea por el Director y la Coordinadora Editorial.
Atributos de la personalidad:	Disposición para asumir riesgos. Aunque como son tomadas las decisiones dentro de la organización, más bien tiende a la apatía.
Tipo de temperamento:	Melancólico, su trato con los colaboradores es respetuoso y frío al mismo tiempo, con sus compañeros de trabajo es sociable, pero mantiene su distancia, lo mismo aplica con el Director.
Tipo de comportamiento:	Orientado al logro, pero como se manejan las relaciones en la organización y como todo lo decide el Director, es frenada cuando de opiniones o ideas se trata.

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

Patricia Navarro, Gerente de Publicidad:	Edad: 45 años Sexo: Femenino Estado civil: Casada Escolaridad: Licenciatura Número de dependientes 2 Antigüedad en el puesto: 6 meses
Expectativas en la empresa a corto plazo:	Renunciar a la organización
Dimensiones de la personalidad	Rectitud: es alguien responsable, persistente y orientada al logro.
Atributos de la personalidad:	Disposición para asumir riesgos, toma decisiones con respecto a aplicar descuentos a anunciantes sin consultar al Director o a la Coordinadora Editorial, ella piensa que así es como se deben hacer las cosas, sin titubeos, al instante, sólo así se podrán captar los clientes que la revista necesita, sin la necesidad de hacer la relación con ellos tediosa al argumentarles que antes se tiene que aprobar la propuesta.
Tipo de temperamento:	Flemático, es una persona serena, segura de sí, confiada, adaptable, afable, sociable e independiente, su trato con los anunciantes así lo demuestra, ha conseguido en poco tiempo aumentar su cartera de clientes, aunque sean empresas pequeñas. Es la persona que más publicidad ha logrado insertar a la revista
Tipo de comportamiento:	Tiene a la orientación al logro, realizan sus actividades laborales siempre con la mejor disposición y con el objetivo de obtener logros tanto personales como para la empresa, es una persona que por lo mismo tiende al éxito o al fracaso, y si sucede esto último cree que es por sus propias acciones, sin embargo, esto le ha acarreado problemas con el Director y la Coordinadora Editorial, pues ella no les consulta las propuestas o las ofertas que llega a ofrecer, de ahí que quiera dejar a la organización, porque, como lo argumenta, no tiene libertad para realizar su trabajo y no le reconocen sus éxitos.

Sólo analizaremos a uno de los colaboradores, pues los demás no son habitantes propiamente de la organización

Julio César Gómez, Colaborador y Asistente de la Dirección:	Edad: 44 años Sexo: Masculino Estado civil: Soltero Escolaridad: Maestría en educación Número de dependientes: 0 Antigüedad en el puesto: 6 años
Expectativas a corto plazo:	Contribuir al mejoramiento y consolidación de <i>Educación 2001</i>
Expectativas a mediano plazo:	Continuar con sus estudios de doctorado
Expectativas a largo plazo:	Contribuir a la investigación educativa a nivel nacional
Dimensiones de la personalidad:	Corresponde a una persona recta, responsable, persistente y orientada al logro.
Atributos de la personalidad:	Es una persona en cuyas acciones siempre están orientadas al logro y a la disposición de asumir riesgos
Tipo de temperamento:	Es una persona que es segura de sí, confiada, adaptable, afable, sociable.
Tipo de comportamiento:	Orientado siempre al logro, hace bien su trabajo y generalmente todo lo que hace está orientado al éxito.

El siguiente actor no interviene en los problemas detectados, sin embargo, es un personaje muy importante dentro de la organización por su antigüedad, por la información que posee de todos los que laboran y han trabajado en el IMIE. Más adelante, al realizar el análisis de los dos actores más importantes, veremos cuál es su papel, que por cierto es muy importante.

Alicia Guevara, Personal de limpieza	Edad :74 años Número de dependientes: 0	Sexo :Femenino	Estado Civil. Viuda Antigüedad en el puesto 8 años	Escolaridad Primaria
Expectativas a corto mediano y largo plazo	Seguir prestando, mientras pueda, sus servicios en la organización			
Dimensiones de la Personalidad	Afabilidad, es una mujer que a sus 74 años, posee muy buen carácter, es confiable, cooperativa y trabajadora			
Atributos de la personalidad	Tiene una autoestima muy alta, es una persona que no teme a decir las cosas o expresar su inconformidad dentro de la organización, quizá esto porque como ya es una persona jubilada, y no tiene nada que ganar y perder en la empresa se atreve a decir lo que piensa. Además lleva una relación laboral con el Director desde hace 15 años (cuando era funcionario de la SEP). Dentro de la organización, es una persona que posee mucha información de cada uno de quienes laboran y/o han laborado desde 1993 en el IMIE.			
Tipo de temperamento	Flemático, es una persona que posee serenidad y paciencia, es muy segura de sí, confiada, adaptable a cualquier situación o persona, además de que es muy sociable. Los años que lleva en el IMIE, percibiendo un bajo salario lo demuestran. Sigue en la organización por el cariño y gratitud que le tiene al Director.			
Tipo de comportamiento	Su comportamiento está orientado al logro, es decir, se esmera en hacer siempre mejor las cosas. en dar lo mejor de sí, el éxito o el fracaso sólo le compete a ella, lo busca y asume sus responsabilidades.			

Bien, ahora que analizamos la personalidad y sus atributos de los actores involucrados en el proceso productivo de *Educación 2001*, es necesario responder a ciertas interrogantes que nos darán un claro panorama de cómo se tejen las relaciones internas dentro de la empresa. La personalidad entendida como la suma total de las formas en que un individuo se relaciona con los otros (Robbins, 1991:32) es un factor muy importante para determinar en quiénes se centra el poder, cómo lo ejercen y qué recursos utilizan para ello.

Esto lo podremos caracterizar a partir de este análisis; bien, la persona que ostenta el poder es el Director, esto hay que asociarlo a los problemas ya detectados que básicamente son cuestiones de tiempo, pero ¿qué tanto el tiempo de producción de *Educación 2001* se relaciona con el poder? La respuesta es clara, e interviene otro factor que es la incertidumbre, quien maneja el poder, necesariamente maneja la información pertinente para desempeñar las labores de producción de la revista, dímos cuenta ya, en nuestra medición que el Director es quién dicta los temas a seguir y que no deja que el Consejo Editorial realice esta función, esto se convierte en un instrumento de poder y que afecta a la producción de la revista, y aquí lo importante es que la Coordinadora Editorial, carece del carácter y la fuerza para imponerse frente al él, su pasividad impide exigir para llevar a bien este proceso, por lo que debido a ello siempre se trabaja con retraso.

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

Los colaboradores son externos a la organización por lo que ellos no pueden intervenir para exigir una orden de trabajo, pues debido a su relación de amistad entre el Director y la Coordinadora Editorial, tienen la oportunidad de enviar sus colaboraciones cuando ellos lo decidan, no con ello decimos que no son responsables, pues en su mayoría entregan sus colaboraciones casi a tiempo, aunque en ello intervienen factores más bien tecnológicos que ocasionan el retraso en sus entregas. Los demás actores (principalmente el Asistente Editorial) no tienen la autoridad de exigir los temas a trabajar (recordemos que también ejerce funciones de reportera) y es quien lleva al final el peso de los retrasos pues tiene la responsabilidad de sacar en tiempo y forma el trabajo de los demás en la fase editorial.

Para definir el marco temporal, espacial y social de las relaciones de poder, la incertidumbre es un instrumento de poder y un recurso del que se vale el Director, pues imposibilita a la Coordinadora Editorial para tomar una decisión al respecto. ¿De qué recursos dispone cada parte? Los actores involucrados por ejemplo, la Coordinadora Editorial, podremos decir que no dispone de los recursos suficientes para negociar y exigir, respecto al trabajo; en la medida que el recurso sirve para algo, tanto la Asistente Editorial, como el Asistente de la Dirección disponen su tiempo y conocimientos para sacar en tiempo y forma el retraso de los demás y tener listo el producto final, y negocian, al final, salario, permisos, vacaciones, y posiblemente la adquisición de experiencia y un *status*.

Inferimos además que estos recursos de que se valen los actores son utilizados al mismo tiempo como triunfos en determinada situación, como sacar a tiempo el trabajo, permiten ampliar su margen de libertad, esto se engloba en los factores a negociar expuestos anteriormente, en esa medida, adquieren poder, y es importante señalar que existe una relación de dependencia entre todos los involucrados, así, se depende del trabajo, o más bien del salario, elementos que resultan indispensables para el Director pues también tiene un margen de actuación que le permite obtener bienes de los conocimientos y del puesto de sus subordinados.

3.3 El actor en el grupo

Una vez realizado el análisis de los actores, procederemos a explicar su función como parte de los grupos, de manera que podamos determinar su participación en la organización. Dentro del estudio de los grupos, existen dos líneas que abarcan dicho fenómeno, una es la externa o sociológica y la otra es la interna o psicológica. La primera concibe a los grupos como valiosos, porque son las piedras angulares de la sociedad, pues es el objetivo final del estudio. Aquí el grupo es analizado desde fuera. Es importante señalar la pertinencia en el estudio de los grupos que, como señala

Olmsted, desempeñan una parte muy significativa en los asuntos humanos (Olmsted;1996:11) y más exactamente en las organizaciones.

La tradición externa categoriza a los grupos en primarios y secundarios. Para los primeros, sus integrantes se encuentran ligados unos a otros por lazos emocionales, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo [...] Para el grupo secundario las características son opuestas y complementarias al primario. Las relaciones entre sus miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino con relación a capacidades especiales delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo sino un medio para otros fines. (Olmsted;1996:11, 13)

Dentro del IMIE es necesario ubicar a los actores dentro de los grupos, ya sean primarios o secundarios. En primera instancia, distinguimos dentro del grupo primario al Director y a la Coordinadora Editorial, por la definición anterior, resulta obvio el porqué entran en esa categoría, los grupos primarios estrechan vínculos afectivos, -relación que ha resultado larga, poco después de los inicios de la revista hasta la fecha-. Distinguimos otro grupo primario, y es el formado por los actores anteriores y algunos colaboradores, esta es más bien una relación llevada al plano amistoso.

Dentro de los grupos secundarios, existe uno formado por algunos colaboradores, el Director, la Coordinadora Editorial y la Asistente Editorial, pues las relaciones son más bien estrictamente de trabajo. En ese contexto, tienden a la formalidad.

Así, pues tenemos dentro del IMIE los siguientes grupos:

Grupo primario (1)	Director General y Coordinadora Editorial
Grupo primario (2)	Director General, Coordinadora Editorial y cuatro colaboradores
Grupo secundario (1)	Asistente Editorial, Coordinadora Editorial, Director, y los colaboradores eventuales y la Gerente de Publicidad

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

Ahora bien, cabe preguntarnos una vez hecha esta clasificación ¿hasta qué punto pueden afectar las relaciones de trabajo la existencia de grupos primarios? Si la base de ellos son los lazos afectivos, en primera instancia podríamos decir que su funcionamiento es óptimo, pero, cuando se involucran cuestiones más personales o íntimas, esto tiende a viciarse, ¿por qué? Responderemos con otra pregunta: ¿pueden lograrse acuerdos verdaderos? Como ejemplo, existe una relación de pareja entre el Director y la Coordinadora Editorial, entre ellos no hay negociación porque no hay nada que negociar, o quizá ya exista una negociación previa debido a su condición de pareja; todo lo que diga el Director siempre será aceptado por la Coordinadora sean o no correctas las decisiones.

Lo anterior resulta delicado si tomamos en cuenta el estado civil de ambos actores, la información fue proporcionada por la señora de limpieza, quien posee grandes cantidades de información, podremos decir que casi conoce la vida de todos los actores que laboran en el IMIE. Creemos que la información proporcionada es muy cierta, es el personal más antiguo, posee gran confianza entre todos los miembros y debido a ello se ha mantenido; no tiene dependientes económicos y lleva una relación de amistad con el Director.

Con el grupo primario número dos, sucede algo parecido, aunque en menor grado, porque los colaboradores son externos a la organización, sin embargo, en ocasiones cuentan con la libertad de sugerir temáticas sean pertinentes o no. En el grupo secundario, las relaciones son únicamente laborales, no hay un margen de acción para que los integrantes puedan desarrollar un acercamiento afectivo.

Dentro del mismo estudio de los grupos, es necesario abordar también el tema de los líderes, ¿quién y cómo ejerce el liderazgo en el IMIE? ¿Quién le da la autoridad? ¿Qué tipo de líder es? Hay diversas formas de desempeñar el rol de un líder, por ejemplo, dentro de la categoría de autoritario, el líder toma sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo indicando los pasos a seguir. Este tipo, premia o rechaza arbitrariamente el trabajo de sus miembros. Permanece alejado del grupo demostrando más que participando, limitándose a dar órdenes.

El desempeño de un liderazgo democrático es totalmente opuesto a lo anterior, aquí se favorecen las discusiones del grupo y en la toma de decisiones es capaz de recibir orientaciones. Es una persona que trata de delinear los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo o de sugerir otros modos posibles de alcanzar los mismos. El resultado es una forma de trabajo libre con la

finalidad de mantener los objetivos, además de que es una persona que se sitúa en el mismo nivel de los demás.

En rol de *Laissez faire*, el líder desempeña un papel pasivo. El grupo tiene completa libertad de hacer lo que sea, es un individuo que hace el menor número de sugerencias y por lo mismo no valora el trabajo de sus miembros (Olmsted;1996,41,42)

Una vez definido los tipos de liderazgo cabe responder a las interrogantes anteriormente planteadas. Dentro de los grupos que se forman en el IMIE, predomina siempre el punto de vista del líder: el Director, de hecho, la autoridad se la da su puesto, pero también el cómo interactúa con los demás miembros; aquí es importante señalar que también los actores involucrados tienen mucho que ver, porque también su rol de líder está dado por el comportamiento en este caso de sus subordinados.

El tipo de liderazgo que ejerce el Director es el de un líder autoritario, que en cierta medida también está dado por el comportamiento de los actores, de acuerdo con la clasificación de grupos que hace Crozier distinguimos a los grupos estratégicos o conservadores, este grupo cuenta con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la organización [...] dentro de esta clasificación, los grupos erráticos cuentan con oportunidades pero les cuesta mucho trabajo aprovecharlas debido al gran número de sus miembros, además de que pueden eventualmente descubrir el medio de organizarse y de esta manera hacer uso de sus propias oportunidades, por su parte los grupos apáticos pueden descubrir las oportunidades si desarrollan una capacidad o pueden desarrollarla si descubren la oportunidad. (Crozier;1990: 43,44)

Entonces, una vez hecha la distinción de los diferentes grupos y sus características, ¿en qué medida el autoritarismo del líder depende de los actores? Pues que dentro del IMIE no encontramos a grupos estratégicos o erráticos, estrictamente, es un grupo errático el formado por quienes integran el grupo secundario (Director, Coordinador Editorial, Colaboradores y Asistente Editorial). En esa medida se cuenta con oportunidades difíciles de aprovechar y no porque sea un grupo grande, sino porque el líder tiene la capacidad de limitarlas por el simple hecho de que es él quien da las oportunidades. No son las circunstancias, las capacidades o el puesto que se tenga; en efecto, es una lucha constante entre el líder, quien no quiere dejar de serlo, y para ello limita las oportunidades de los miembros de la organización.

Así, el Director general conserva su liderazgo por el simple hecho de que es él y sólo él quien debe tomar las decisiones sean correctas o no para la organización; no acepta opiniones o sugerencias

Funcionamiento, grupos y actores en la organización

de los subordinados porque sería como recibir órdenes y un líder autoritario no lo aceptaría. Ahora bien, también para ello debemos tomar en cuenta el tipo de personalidad, que como ya lo vimos anteriormente, es una persona colérica, nerviosa, inestable, y que no sabe escuchar, y precisamente la manera de mantenerse es coartando la libertad de los demás exaltando su carácter difícil de tratar.

¿Estaremos hablando de poder en lo anterior? Sí, por el simple hecho de que hay una lucha entre el líder y los miembros del grupo; para que haya poder debe existir necesariamente la negociación ¿qué negocia el grupo o sus miembros? Cuando hablamos del tipo de relación que ha establecido la Coordinadora editorial y el Director, podemos decir que existe una negociación por el puesto o el salario, en pocas palabras el *status* y quien tiene el poder aquí obviamente es el Director, porque lo ha conducido a negociar en terrenos más íntimos.

El anterior fue el grupo primario número 1, el siguiente, formado por la Coordinadora Editorial, Director y algunos colaboradores, existe una relación de poder dada a partir de la amistad y el trabajo para adquirir prestigio dentro del ámbito en el que ellos se insertan. La negociación se establece en algo así como "a cambio de tu trabajo, te brindo mi amistad" (que no es cualquier cosa) lo que conlleva al aprovechamiento de oportunidades, pero que no se refieren a un salario mayor, pues de hecho la paga que reciben es simbólica, sino a que los colaboradores puedan entrar al círculo social del Director y la Coordinadora Editorial.

¿Por qué? Por las relaciones que ambos sostienen, por ejemplo, el Director fue subsecretario de Educación Básica durante el salinato, asesor del Secretario de Educación con Zedillo, además de que su historia no es para menos, fue uno de los dirigentes clave del movimiento estudiantil de 1968; es decir, el Director tiene contactos dentro del sector académico, político e intelectual de México. Por parte de la Coordinadora Editorial, es esposa de un escritor, cuyas actividades son las de director de la revista *Nexos*, editor del Suplemento Cultural de *La Crónica de Hoy* y director de la editorial Cal y Arena. Así, muchos de los colaboradores que reciben el calificativo de "excelentes" por parte del Director, tienen acceso a las "mieles" que dan las relaciones políticas e intelectuales que se puedan tejer.

En el grupo secundario número 1 donde habitan el Director, Coordinador editorial, Asistente Editorial y los colaboradores eventuales, existe una relación de poder y que está dada por la capacidad de negociar con el nombre, el prestigio, la capacidad intelectual. Dicho en otros términos, los contenidos de *Educación 2001* se nutren básicamente de los colaboradores eventuales, —que por cierto no reciben un salario— la negociación se centra en "darles la oportunidad de publicar", así, se juega con las capacidades de los otros y se aprovechan bien en

beneficio de la revista. Así, *Educación 2001* obtiene contenidos y los otros la oportunidad de demostrar sus capacidades intelectuales. Por la misma línea sigue la relación de poder que existe entre la Asistente Editorial, se negocia la oportunidad de adquirir experiencia, el salario, la oportunidad de llevar un historial laboral a cambio de realizar el trabajo a falta de personal.

3.4 Conclusiones

De acuerdo con el problema analizado y medido previamente, encontramos que las principales causas que ocasionan esta problemática es la situación de poder del que hace uso el Director y la falta de carácter y exigencia por parte de la segunda persona que tiene la autoridad: la Coordinadora Editorial. En general el conflicto es porque los actores involucrados poseen un margen de acción restringido, como en algunas las organizaciones su papel queda relegado sólo al cumplimiento de las órdenes del director, que difícilmente acepta las opiniones de quienes considera menos que él.

Dijimos también que la pertenencia de los actores a un tipo de grupo es importante e influye en el funcionamiento de la organización y en efecto, el grupo primario conformado por el Director y la Coordinadora, incide y afecta el trabajo, pues carece de la autoridad y el carácter para exigir más rapidez en la información, en cambio el grupo secundario su actuación sólo se limita a sacar el trabajo en el tiempo y forma establecidos.

Pero, ¿qué ocasiona entonces el problema si ya determinamos las posibles causas que lo originan? Dentro de la medición que llevamos a cabo, concluimos que efectivamente es un problema de incumplimiento de los tiempos editoriales, sólo tuvimos dos meses para medir y determinar las causas más recurrentes; en el mes de julio detectamos que la causa principal se debió a un retraso en la toma de decisiones por parte del Director, el mes siguiente, el factor principal fue el retraso en una publicidad. Sin embargo, tomando en cuenta los meses anteriores, la revista nunca llegó a tiempo ¿cuáles fueron las causas? No lo podremos determinar, pues no existen datos comprobables en los que podamos basarnos, ni tampoco podremos decir que el problema principal sea la centralización de decisiones por parte del Director, aunque por supuesto, por la forma en que ejerce el poder y debido a su carácter, puede ser que él sea el causante del problema, aunque la tendencia, por la personalidad del Director, se dirige hacia allá.

Además, como ejemplo claro de lo anterior, hasta el viernes 7 de septiembre, aún no se tenía claro el tema del siguiente número, y por si eso fuera poco, tomó también otras decisiones drásticas que de momento afectarán el funcionamiento y hasta los contenidos de la revista, pues dos

investigadores que cada tres meses realizaban el suplemento de educación superior para la revista acaban de salir, la causa: una entrevista realizada por ellos a una funcionaria de la UNAM que no encaja en las preferencias políticas del director (la funcionaria es perredista, según opinión del mismo director), según piensa él, *Educación 2001* puede parecer ante los ojos de los lectores como un órgano informativo del PRD. Con esta decisión se afectará aún más el trabajo ¿quién tendrá tiempo para elaborar un suplemento? Según el Director, él se encargará no sólo de ello, sino de otras secciones que ya no le agradan por "ser demasiado académicas".

Con el afán de pretender siempre hacer lo que considera correcto, el Director está ocasionando, con estas actitudes el desprestigio de su revista ante los ojos de su personal y ante los demás, aunque propiamente no sean habitantes de la organización.

Pero entonces, podremos considerar oportuna esta intervención pues con lo ya detectado es fácil proponer ahora una estrategia comunicativa que ayude a atacar la supuesta causa principal que genera el problema, ahora bien, intervienen aquí otros conceptos que es necesario abordarlos tales como las percepciones, representaciones, flujos de información o conflictos comunicativos que también pueden afectar el funcionamiento de la organización en la medida en que los actores involucrados tengan una percepción o referente muy parcial de las cosas, en ese sentido, tanto el Director como la Coordinadora actúan de esa manera, ignorando lo que otros pueden aportar, aunque sea de mucha utilidad para la empresa; así se origina un conflicto comunicativo tan sólo por las diferencias entre las personalidades y los fines que persigue cada actor, los desacuerdos son constantes y puede llegar un momento en que ello afecte el funcionamiento, y está sucediendo desde el momento en que los superiores tienen ideas y concepciones distintas de las cosas, lo está desde el momento en que sólo se negocia con los servicios prestados, aunque lo que se haga sea poco pertinente o erróneo. De esta manera, quien ostenta el poder, sigue percibiéndose como una persona con poder, y cuya actuación cree que es la correcta y si algo sale mal, no es capaz de asumir sus propias responsabilidades.

Otro elemento muy importante es cómo se utiliza la información en el funcionamiento de la organización, esta debe jugar un papel muy unido con la productividad en las organizaciones, si entendemos a la información como datos, estos necesariamente van de la mano con la comunicación. Así, la comunicación es un mecanismo de reproducción de la productividad, por ejemplo, una organización que no es buena por sus miembros no es buena por muy exitosa que esta sea en la parte financiera.

La lógica que siguen todas las organizaciones es la de cumplir sus objetivos, esa es su preocupación, el cómo siempre es manejado por un discurso oscuro; por lo tanto la comunicación

interviene en buscar los problemas que se asocian a la productividad, como por ejemplo buscar acuerdos, por ello importan las ideas de la gente, la manera de planear el trabajo y las relaciones de quienes operan.

Otra cosa muy importante es el papel de los actores y grupos en el funcionamiento de la organización, podremos decir que la comunicación opera con representaciones y por ello antes de proponer una estrategia es necesario tomar en cuenta la voluntad de los otros actores ¿hasta qué punto están dispuestos a colaborar? Recordemos que la organización es una diversidad y muy pocas veces hay congruencia entre el decir y el hacer.

IV

La comunicación en la organización

4.1 Causas del problema

En el capítulo anterior, al realizar un análisis comparativo entre el proceso formal y real, detectamos que la problemática de la revista es el incumplimiento de los tiempos editoriales, cuestión que se comprobó en el análisis y en los reportes previos de enero-julio. Las causas inferimos son de distinto orden, pero existe la tendencia hacia una de ellas: el retraso en las órdenes de trabajo y la delimitación de las temáticas y que tiene como único responsable al Director de la misma, es decir, es él quien retrasa todo el proceso editorial, ya sea porque no se delimita la temática a tiempo o porque se cambia de tema de manera imprevista.

Sin embargo, esta cuestión nos lleva a comprender que en la organización hay una centralización de decisiones a pesar de que en teoría, existen los cargos propios para ello. Es decir, en *Educación 2001* encontramos al mismo tiempo un conflicto de poder porque existe un Consejo Editorial que debería ejercer sus funciones y la realidad nos muestra una situación totalmente distinta.

De acuerdo con lo anterior, es necesario ubicar las causas que originan este problema, estos pueden ser de tipo infraestructural, estructural o superestructural. Dentro de lo primero encontramos todo lo referente a los insumos con los que se cuenta y trabaja; los aspectos estructurales tienen que ver con el diseño y la organización del trabajo y finalmente, lo superestructural da cuenta de las representaciones que tienen los actores, es referirnos a la idea que cada uno de los miembros tiene de las cosas, esto tiene que ver más con la cultura.

La comunicación en la organización

Así, ubicamos que el problema detectado anteriormente es de tipo estructural y superestructural porque en primera no se cumplen los tiempos editoriales, y si esto sucede es porque algo en el diseño organizacional no está funcionando adecuadamente, pero de hecho, como reportamos en el capítulo II formalmente no hay tal. También la planeación del trabajo, la delimitación de funciones y responsabilidades de cada miembro es lo que de alguna manera provoca una centralización y una usurpación de funciones, lo que ocasiona un retraso en el producto. Así ubicamos, en primera instancia, que no se cumplen los tiempos editoriales ya establecidos para la producción de *Educación 2001*, sin embargo, esto también está vinculado con la idea que el Director tiene de ello, (nivel superestructural). Es decir, tenemos que preguntarnos por qué no se decide libremente y por qué se restringe el margen de acción de quienes están facultados para ello. Aunque estas ubicaciones corresponden a nuestra visión como investigadores, cabe señalar que ello lo comprobaremos más adelante, cuando entremos de lleno a abordar los conflictos, los actores, y a la comunicación.

En este momento lo que nos ocupará una vez identificadas las causas, será determinar cuáles son los costos para la organización provocados por los retrasos en los tiempos editoriales.

Ahora bien, ya ubicamos las causas que afectan al problema previamente medido (incumplimiento de los tiempos editoriales) ¿qué tanto tiene que ver la comunicación e información con ello? Responderemos que es fundamental y que afecta directamente el proceso de elaboración y producción de la revista, pues en la medida que las órdenes de trabajo se retrasen, los procesos subsecuentes se ven afectados de igual manera, lo que ocasiona que la revista no salga a tiempo. En ocasiones se logra determinar la temática a tiempo, como sucedió en el mes de julio, pero sucede que se cambia intempestivamente de opinión, lo que significa empezar nuevamente.

Así pues, información y comunicación son dos conceptos complementarios, de acuerdo con Martín Serrano la primera tiene que ver con los datos y la segunda se refiere a la forma en cómo se proporcionan los mismos, el sentido que llevan, es decir, el cómo se entienden. Aquí entra otro concepto muy importante que son las representaciones de cada actor que participa en dicho proceso comunicativo, entendemos por representación, como la idea que se tiene de algo, aquí es necesario aclarar que intervienen diversas variables, por ejemplo, el contexto en el que se encuentre el sujeto, edad, sexo, experiencia, estado de ánimo, etcétera.

Entonces, partiendo de lo anterior podremos entender por qué el proceso comunicativo es complejo y rara vez cumple el objetivo de comunicar lo que el actor pretende. Si trasladamos esto al ámbito de las organizaciones, de igual forma podremos entender el porqué de la ineficiencia o ineficacia en su cotidianidad laboral. La ausencia de una comunicación efectiva nos conduce a la

improductividad, pues la comunicación en las organizaciones debe estar orientada, en primera instancia, a la realización del trabajo, pero previo a esa orientación, el comunicar implica una serie de acuerdos y negociaciones que permitan planear los procesos de trabajo y con ello obtener ganancias, productividad y logro de objetivos.

Podemos incluso plantear diversas cuestiones a aplicar en nuestro objeto de estudio: ¿qué se comunica? ¿Cómo se hace? ¿Para qué? La respuesta a esas interrogantes deben estar orientadas al trabajo, es decir, se necesita información pertinente y oportuna para poder operar. Es evidente que dentro de las organizaciones conviven un sinnúmero de modos de ser y de pensar, la diversidad en las organizaciones es latente, y por ello, a la hora de emitir los mensajes, se debe tener en cuenta las diferencias en los miembros para comunicar y que el otro entienda lo que se pretende y cabe otra pregunta ¿cuáles son los costos de una mala comunicación?

Anteriormente comprobamos que en *Educación 2001* no se cumplen los tiempos editoriales establecidos, en buena medida hay una tendencia que apunta hacia el Director, que es quien determina las temáticas a trabajar mes a mes, sin embargo, no debemos perder de vista las representaciones de los actores. En primera instancia podemos deducir que existe un causante, pero también los actores tienen mucho que ver en ello. Otro punto más: la comunicación puede ser que esté fallando o que nunca se haya dado de manera adecuada y ello repercute tanto en la planeación del trabajo, la productividad y el logro de objetivos. Pero este será un tema de análisis posterior, mientras tanto centrémonos en los costos del incumplimiento en los tiempos editoriales. El retraso o el cambio en las decisiones implica diversos costos tanto para la organización en general, como para quienes tienen la responsabilidad de sacar en tiempo y forma a la revista.

Aquí es necesario señalar que quien dicta esas órdenes es el Director y como dice D'Aprix los directivos creen que siempre deben tener la razón, hacen una de varias cosas. Pueden hacerse rigidamente independientes y negarse a reconocer que alguna otra persona pudiera tener una idea, o encuentran formas de no hacerse responsables de sus decisiones, de modo que si algo sale mal, ellos no tienen la culpa o se la pasan dictando cartas y memorándums para cubrirse las espaldas. (D'Aprix;1992:31)

Bien, entremos de lleno a analizar cuáles son los costos para el IME, concretamente para *Educación 2001* y sus miembros, originados por el incumplimiento en los tiempos editoriales. De acuerdo con Abraham Moles, entendemos por costo la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser –o de la organización–, y es en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cuales quiera que estos sean. (Moles;1982:40) ¿Pero,

cuáles son los costos que le significan a *Educación 2001* el problema de tiempo, cuyas causas son superestructurales y estructurales?

4.1.1 El costo económico

Partamos del costo económico que el problema implica para la revista, retomando lo que se mencionó en el capítulo anterior, ha habido ocasiones que un retraso genera retrasos en los pagos por concepto de publicidad; la revista, en sentido estricto, debe estar en circulación el primer día de cada mes; siguiendo esta dinámica, lo que sigue es el cobro a los anunciantes. A ellos se les tiene que llevar, junto con la factura, lo que se denomina "testigos"; –que es el anuncio ya publicado en la revista–, generalmente los anunciantes trabajan con los tiempos que su misma empresa establece, estos son los primeros quince días de cada mes, de manera que el pago debe salir en la primera quincena del mismo. Si por alguna razón, el envío de la factura y su correspondiente testigo se retrasa, implica obviamente, un retraso en el pago hasta el siguiente mes. Esto, en *Educación 2001* sucede la mayoría de las veces, y más si tomamos en cuenta que muchos de los anunciantes son del interior de la República –por ejemplo, citamos el caso de la Universidad de Puebla, Sonora, Nuevo León, Veracruz, que son los anunciantes con quienes se tiene un convenio publicitario anual–.

Otro de los casos son las publicidades cuya fecha de caducidad termina en las primeras semanas del mes (convocatorias o cursos) lo que se hace en caso de un retraso es que la revista ya no cobra este tipo de publicidades, esto ha sucedido en dos ocasiones, por lo que ahora debido a esas experiencias, se publican convocatorias cuya fecha de caducidad tiene un amplio margen.

Pero el caso más grave en cuestiones económicas tiene que ver con la imprenta, pues si hay premura de tiempo, los impresores trabajan "horas extra" lo que ocasiona que el precio de impresión se eleve considerablemente. Citamos lo que sucedió el mes de septiembre: el día 28, la SEP dio a conocer el Programa Nacional de Educación; el Director consiguió vender a la Secretaría un espacio para dar a conocer el Programa (inserción pagada), ello implicó un retraso considerable en los procesos de edición e impresión, sobra decir que la revista no se tuvo a tiempo, tan sólo para remarcar lo anterior, el cierre de la revista fue el día 2 de octubre, y era urgente que la SEP, tuviera por lo menos 1000 ejemplares para la primera semana de octubre, ello se consiguió pues tanto editores, formadores e impresores, trabajaron tiempo extra (los editores, aproximadamente cinco horas más de su horario normal, y tanto formadores como impresores, tuvieron que velar para cumplir con lo pactado entre la revista y la dependencia); sin embargo, el retraso no se dio

sólo por lo anterior, pues también para este número se dieron cambios intempestivos en el diseño y se agregaron nuevas secciones que provocaron el retraso. La revista pasaba ahora de 64 a 112 páginas.

Siguiendo con lo anterior, se tuvieron 3000 ejemplares más para el lunes 8 de octubre, esto para cubrir a los suscriptores y los últimos 3500 ejemplares más para cubrir la distribución en locales cerrados y puestos de periódicos se tuvieron listos hasta el 10 de octubre. Como dato extra, se estuvo a punto de que Intermex, la empresa que distribuye la revista, no realizara la distribución, pues "por el retraso, la cadena de restaurantes Samborns, las tiendas de papelería Office Max, Office Depot, entre otros, ya no aceptarían los ejemplares"; afortunadamente se llegó a un acuerdo, pero cabe mencionar que muchos lectores, se tuvieron que trasladar hasta las instalaciones de la revista para poder adquirir sus ejemplares y los suscriptores protestaron por el retraso en la entrega de la publicación. Además del costo económico que ello representó para la revista, se puede traducir en un desprestigio para ella frente a sus lectores y ante la empresa que la distribuye.

4.1.2 El costo temporal

Moles nos dice que todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable según las condiciones del acto, pero que cuando éstas no han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción (Moles;1982:50). Y efectivamente, para *Educación 2001* el tiempo es fundamental, los medios de difusión son productos perecederos y para la producción de la revista, son importantes los tiempos editoriales marcados previamente. La noción del costo temporal, como dice Moles, es una de las que más graban las acciones humanas [...] El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de estos actos tiene, entonces un costo temporal. (Moles;1982:50).

Pero, a qué nos referirnos con "los tiempo editoriales". Bien, retomando lo visto en el capítulo anterior, quienes realizan la revista cuentan con un mes para determinar la temática, recabar información, formar las páginas, editarlas, realizar negativos e imprimir. La temática se tiene que definir con anticipación, aún antes de que inicie el mes de trabajo, de tal forma que los primeros días de cada mes se inicie la investigación y recopilación de material; posteriormente, alrededor de los días 15 y 20, se debe contar con todos los materiales para galeras y formación de páginas; a

La comunicación en la organización

partir del día 21 al 25 se procede a la edición y cierre. La imprenta cuenta con tres días hábiles para negativos e impresión. Cabe señalar que ahora con los cambios en la revista, los días de impresión se duplican por el aumento en el número de páginas.

Estas son las fechas formales establecidas previamente por la revista, sobra decir que no se han cumplido por diversas causas que van desde la falta o retrasos en la publicidad, descompostura de computadoras, faxes, falta de mensajeros, descompostura de imprenta, falta de papel y lo que es más importante y que es hacia donde se tiende la mayoría de las veces: delimitación del tema a destiempo o cambios imprevistos en el mismo. Para ilustrar esto último, citamos lo sucedido, nuevamente en septiembre.

Durante un año, el Director radicó en el extranjero pues realizaba sus estudios de doctorado, la comunicación que se establecía entre él y la Coordinadora Editorial era vía correo electrónico. Para agosto de 2001 regresó a la Ciudad de México decidido a tomar las riendas de su revista, además de que estaba a disgusto, porque "*Educación 2001* necesitaba cambios, de acuerdo a los nuevos tiempos que se estaban gestando en el país –nuevo régimen gubernamental, y que la revista debía ser más crítica con las acciones que el presidente Fox realizara en materia educativa, por mencionar algunas–.

Para ese entonces, la Coordinadora Editorial estaba de vacaciones y ya no se realizaron los cambios que el Director proponía, pues la revista estaba en pleno proceso editorial. Para septiembre, se tomó la decisión de prescindir de algunos colaboradores "por su línea perredista", otros –quienes que llevaban la sección de ciencia– porque sus notas eran "aburridas y no aportaban datos significativos"; se decidió también incorporar nuevas secciones y eliminar otras, aquí el cambio más importante en la revista es que pasó de 64 a 112 páginas, el argumento, según el Director, fue que era "importante que la revista tuviera más páginas, más información, y que tuviera lomo". Obviamente esto implicó que se elevaran los gastos de producción, lo que significó un fuerte golpe debido a los escasos fondos y publicidad con los que se cuenta.

Como paréntesis, es necesario señalar que la revista la hacen propiamente 4 personas (Director, Coordinador Editorial, Asistente Editorial –que realiza funciones de reportero– y el Asistente de la Dirección –quien tiene a su cargo tres secciones fijas y algunas veces realizaba artículos *ex profeso*–), además de 7 colaboradores externos que tienen secciones propias. Aquí no contamos a otros colaboradores, –generalmente maestros e investigadores– que envían sus artículos para publicar, o a otros como funcionarios o académicos que en ocasiones se les pide una colaboración, según el tema a tratar.

Continuando con lo anterior, en septiembre se decidió abordar el tema de "La educación en el informe y el Programa Nacional de Educación" como temas centrales, pero a raíz de los acontecimientos del 11 de septiembre, se decidió cambiar el tema y en su lugar entraría la Educación para la Paz, ello implicó un cambio brusco, pues había que iniciar nuevamente y los temas anteriores pasaron a segundo plano en la publicación.

Los cambios no fueron bien recibidos por parte de quienes llevan la revista, debido principalmente al aumento en los costos, o a que las nuevas secciones salían de la lógica en la que se movía la revista y sobre todo debido al temor de no contar con material suficiente para llenar 112 páginas, aún y con todo, la revista salió en forma, más no en tiempo. En resumen, los cambios generados de un número a otro, implicaron un costo temporal enorme para la organización.

4.1.3 Educación 2001 y el costo energético

El costo energético, traducido a la cantidad de energía consumida o economizada al realizar una acción (Moles;1982:52) como concepto debería ser importante para las empresas, no sólo en el costo que implica la cantidad de energía que se consume dentro de la organización, si nada más nos referimos a la tecnología que se utiliza en la misma. (computadoras, aparatos eléctricos = a gasto en luz, etcétera), sino más importante aún en el costo energético realizado por los miembros de una organización al realizar sus acciones cotidianas. La lógica en la que se desenvuelven muchas organizaciones es el costo energético que se traduce en dinero, en gastos para la empresa, entre menos se gaste, mucho mejor; pero en muchas ocasiones no se toma en cuenta al individuo, no importa mucho si quienes realizan su trabajo llevan a cabo un gasto extra en energía, lo importante, para las organizaciones es que los miembros cumplan con sus actividades, no importando muchas veces, el esfuerzo que se tenga que emplear.

4.1.4 El costo psicológico

El costo psicológico está estrechamente vinculado con las motivaciones que un individuo pudiera recibir por parte de la organización, en sentido estricto no hay una definición exacta que ilustre dicho concepto, Moles nos dice que el costo psicológico es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento [...] este será más o menos equivalente a otro concepto: la inversión nerviosa, que a su vez no será abusivo medirla mediante el número total de células nerviosas que se encuentran puestas en un circuito

La comunicación en la organización

por una acción determinada o por la perspectiva de esta acción, número multiplicado por la duración en la que esta "puesta en circuito" se efectúe. (Moles;1982: 53,55)

Esta definición nos da una orientación de por dónde podemos abordar el costo psicológico en la que se ven inmersos los miembros de *Educación 2001* al realizar sus acciones laborales cotidianas. Mencionamos anteriormente las implicaciones económicas, temporales y energéticas de una acción, las organizaciones viven inmersas en su propia lógica e intereses, "más por menos", esto está muy generalizado porque muchas empresas no se preocupan por sus miembros.

En ese sentido, en *Educación 2001* sucede exactamente lo anterior y queda perfectamente ilustrado con lo sucedido en septiembre. El trabajo bajo la presión originado por el cumplimiento de tiempos y el cambio brusco de decisiones, genera al mismo tiempo un gasto energético y emocional enorme y más si no hay un incentivo (y no sólo económico) que motive el rendimiento laboral de sus miembros. Retomando el ejemplo anterior, se tenía ya previsto que la revista saldría a destiempo y de ello estaba "consciente" el Director, pero el 28 de septiembre, justamente cuando se dio a conocer el Programa Nacional de Educación, el director tomó la decisión de acelerar el proceso editorial, ello implicaba horas extra de trabajo para editores y formadores. La idea era trabajar también todo el día 29 (sábado), pues había que entregar 1000 ejemplares a la SEP. Esto último fue un acuerdo entre el Director y Comunicación Social de la dependencia, lo cual desconocían quienes realizan la revista.

Cabe señalar que para la publicación del Programa, los editores trabajaron sobre un borrador que envió la SEP dos días antes de la presentación (26 de sep), sin embargo, había que hacer un resumen de 32 páginas de manera clara y concisa. De esta manera, cuando se notificó la decisión del Director, el impacto y la reacción no era para menos. Moles nos ilustra que el impacto que puede tener un individuo psicológicamente rico, no es el mismo que uno psicológicamente pobre. Sin embargo, en este caso, debido al ritmo de trabajo en el que estaban sometidos los miembros de la revista, fue el clímax de lo que sucedía en ese momento.

En conclusión, los costos de una mala planeación del trabajo son enormes y repercuten, primeramente en los miembros y por ende en el trabajo en general, lo que puede ocasionar una incongruencia entre lo que la organización dice que es y lo que realmente es, esto puede traer implicaciones externas, después de todo, todo clima, relaciones y el trabajo a nivel interno, repercute en lo que la organización proyecta hacia el exterior. Y estos deben ser aspectos fundamentales que se deben cuidar si se pretende que la organización viva o más bien sobreviva primero en su interior y después en el entorno inestable en el que se desenvuelve.

4.2 La comunicación: base para resolver conflictos

Todo lo visto anteriormente nos lleva a reflexionar sobre la importancia que adquiere el proceso comunicativo en las organizaciones y los diferentes costos que implica una mala o nula comunicación; implicaciones que se deben tomar en cuenta en su actuar diario. Las organizaciones no sólo deben buscar los beneficios económicos, muchas veces disfrazados por el doble discurso que manejan; anteriormente hablamos de las causas que ocasionan el problema de incumplimiento en los tiempos editoriales, conceptualizamos y explicamos los costos que ello genera, pero ahora nos detendremos a pensar en la importancia de la comunicación y cómo puede intervenir en la resolución de dicha problemática.

La causa principal de todo lo anterior se debe a la incertidumbre provocada por una escasa o nula información, pero también a la comunicación, es decir, el cómo se proporcionan los datos a los miembros de la empresa. En primera instancia el costo que ello puede generar es un estallido interno y posteriormente reflejarse en el exterior, es decir, en el funcionamiento y la productividad, pero ¿qué es comunicación? ¿Cuál es la importancia que adquiere en la organización?

Partamos del concepto de comunicación que es la capacidad que tienen los seres vivos para interactuar por la vía del intercambio de información (Martín Serrano;1992:13). De primera instancia, pareciera que esta definición es simple, sin embargo, si la comunicación como concepto lo fuera, creemos, el hombre en sus relaciones humanas y por tanto en su desempeño en las organizaciones debería tener los menos conflictos posibles. La comunicación ni como concepto, ni como acción es fácil de comprender, pues a lo largo del tiempo, los estudiosos de la ciencia de la comunicación dejaron de lado varias cosas, expliquemos porqué.

Manuel Martín Serrano, construye el concepto de comunicación conjuntando no sólo al ser humano, sino también a los animales, el manejo de la información no es exclusivo del hombre como muchos autores han manejado estos conceptos, la información es una capacidad que aparece tempranamente en las especies cuyo comportamiento recurre a la interacción [...] las especies que han logrado la capacidad de interacción comunicativa se distinguen biológicamente porque disponen de órganos especializados para poder desarrollar el trabajo que requiere el intercambio de información; y se distinguen conductualmente porque poseen pautas de comportamiento adecuadas para que ese trabajo genere información. (Martín Serrano;1992:14)

Pero no sólo lo anterior implica ya una comunicación, para ello se requiere que el ser vivo que interactúa comunicativamente (Actor) se sirva de una materia orgánica e inorgánica y la modifique

La comunicación en la organización

(sustancia expresiva), además hace falta que el actor realice un trabajo expresivo (las operaciones que lleve a acabo con dicha materia: expresiones).

Dicha explicación pareciera simple, sin embargo, su complejidad aumenta cuando damos cuenta de que primeramente, se requiere de aptitud para llevar a cabo el proceso comunicativo, y no sólo eso, implica también un gasto energético, pues en el proceso van en juego los instrumentos que el actor utiliza para comunicar (su propio cuerpo, el cuerpo de otro, objetos). Aunado a esto, el actor, al modular su actividad energética en la sustancia expresiva produce señales que son variaciones en la emisión o recepción de energía por parte de la sustancia expresiva. (Martín Serrano;1992:17)

Sin embargo, la complejidad surge desde el momento en que se involucran las percepciones entre un actor y otro; es decir, es indispensable que los actores que intervienen en el proceso comunicativo estén en sintonía y aquí intervienen los órganos (biológicos y/o tecnológicos), tanto de quien transmite las señales, como de quien las capta y reconoce. Esos órganos biológicos o tecnológicos son indispensables para que el proceso comunicativo se lleve a cabo correctamente, es decir, el hombre ha utilizado sus instrumentos biológicos para comunicarse, pero además ha potenciado ese proceso valiéndose de la tecnología, que no es más que una extensión de la propia capacidad biológica del hombre.

Aún y con el desarrollo tecnológico de la era actual y que ha roto con las fronteras geográficas para estar en comunicación con otros no basta tener instrumentos tecnológicos para mandar señales y comunicar, es necesario, como ya dijimos anteriormente, un aparato de inteligencia capaz de reconocer y entender las señales, o lo que se pretende comunicar. En consecuencia, para que haya comunicación, es necesario contar con una autonomía perceptiva (instrumentos propios) y pautas de comportamiento expresivo (capacidad para entender y actuar en consecuencia).

Con esto último complejiza aún más el proceso comunicativo, no basta con todo lo anterior, también influyen las ideas de las cosas que tenga el actor antes, durante y después de la emisión del mensaje, que son las representaciones y entendemos por estas ideas que se tienen de las cosas, que estructuran u ordenan aspectos de la realidad social; y aún más, una idea de las cosas, es un aspecto muy variable en el que están en juego el sexo, la edad, la experiencia, el contexto en el que se desenvuelven los seres humanos, etcétera.

Así podremos entender que cuando se originan conflictos es primeramente por una ineficaz comunicación entre los actores; si partimos que entre el actor y el mundo existe un vínculo que los hace interactuar y que los construye; así, la fenomenología plantea que el actor construye su realidad a través de sus interacciones con otros seres humanos, y aquí esta condición se

transforma en una cualidad colectiva. El mundo está en constante evolución y esa evolución está dada por los seres humanos, la comunicación es la principal causante, ello tiene otras explicaciones simples pero importantes: el mundo actual es heredado, ello no significa que lo aceptemos tal cual ni que tampoco sobrevenga el aislamiento para construir un mundo aparte donde sólo entre nuestra concepción de las cosas, no. Ello implica un proceso comunicativo que nos permita negociar en términos de la visión que se tenga de las cosas, eso es comunicación.

Pero, en nuestras relaciones humanas nos es difícil aceptar el estado de las cosas, negociar y llegar a acuerdos, en otras palabras: comunicar. En este sentido lo que debe quedar claro es por qué se actúa y por qué no. Existe una ambivalencia entre las acciones y las percepciones de los actores involucrados, ellos se construyen a través de sus actos y esto implica a las percepciones.

Refiriéndonos a Moles que habla de los actores y las acciones, construye un modelo donde ubica a las categorías perceptivas de los seres humanos. Imaginemos una construcción de tres círculos, uno dentro de otro, en el primer círculo está el mundo propio (*Umwelt*); fuera de este se circunscribe el mundo intermedio (*Merkwelt*) y finalmente englobando a los anteriores encontramos al mundo lejano (*Ferntwelt*). De acuerdo con este modelo, estas categorías perceptivas corresponden a ciertos atributos de la personalidad, y generalmente, la percepción de los seres humanos se mueve entre estas tres categorías que no sólo tienen que ver con los sentidos, sino con la experiencia y la conciencia; en síntesis, el ser humano actúa por lo que percibe.

De manera general explicamos el concepto de comunicación para dar cuenta de que los problemas de los seres humanos entre sí y con sus organizaciones se deben básicamente a una mala, o mejor dicho, a una deficiente comunicación. No es fácil comprender el proceso comunicativo y más por toda la serie de implicaciones que conlleva, sin embargo, debemos entender que ello puede acarrear costos significativos tanto para los seres humanos como para las organizaciones.

Dijimos ya, que en *Educación 2001* existe una problemática: el incumplimiento de los tiempos editoriales, una constante lucha contra el tiempo, factor importante para todo medio de difusión, pero ¿por qué ha persistido el problema? ¿Qué se ha hecho para solucionarlo? ¿Fue suficiente con un cambio de forma y no de fondo en la revista? ¿Podemos hablar en este caso de voluntades o de mala comunicación?

En este caso los costos de una inadecuada comunicación se traducen en costos para los miembros. En primera instancia estos se reflejan inmediatamente en la organización, en su funcionamiento y en su productividad. Los costos económicos, psicológicos o energéticos van estrechamente ligados a cuestiones estructurales y éstas a la comunicación. Lo sucedido en

La comunicación en la organización

septiembre en *Educación 2001* consideramos es un buen ejemplo para inferir que la problemática al interior de la organización tiene que ver con la comunicación y que necesariamente ésta se refleja en el exterior.

Así entonces, partiendo de esta contextualización, podremos entrar de lleno al estudio de los conflictos de orden comunicativo en torno al problema, mientras tanto, como adelanto podremos deducir que si la organización presenta conflictos, se debe a que no existe una buena comunicación, habrá que preguntarnos por qué. En el siguiente punto abordaremos de lleno los conflictos y los flujos de información que tienen como base, precisamente el desarrollo comunicativo.

4.3 Flujos informativos

Anteriormente abordamos ya el costo de una inadecuada planeación del trabajo, que se traduce en una mala comunicación entre la cabeza de la organización y sus habitantes, ahora abordaremos de manera particular los conflictos que se originan en los flujos informativos y en las interacciones entre áreas, grupos o personas y que irremediamente se convierten en conflictos para la organización.

Una organización vive para cumplir sus objetivos, de inicio esa es su preocupación sin importarle los costos que pudiera tener como ya vimos anteriormente. Explicamos de manera específica con algunos ejemplos que retomaremos en este apartado ¿cuáles son los conflictos que existen en la organización? ¿a qué se deben? Para dar respuesta a los interrogantes planteados es necesario indagar en las ideas de los miembros de *Educación 2001*, la manera de planear el trabajo y las relaciones de quienes operan.

Debemos partir entonces de la idea de la diversidad que impera en la organización, la comunicación juega un papel muy importante; anteriormente definimos el concepto como la "capacidad" de los seres vivos para "interactuar" por la vía del intercambio de información; sin embargo, tal "capacidad" es difícil ponerla en práctica, sobre todo cuando intervienen las representaciones de los actores, pues, partiendo de que son diferentes se dificulta la convivencia humana.

Si trasladamos las explicaciones anteriores y las complementamos con la problemática detectada (tiempos editoriales que no se cumplen), los conflictos de la organización son de orden

comunicativo precisamente porque se ha carecido de la capacidad para interactuar y plantear que la centralización de decisiones y la planeación del trabajo interfiere en el desarrollo del mismo. Esto para una organización es letal y puede conducirla a desaparecer si los conflictos persisten y no se proponen soluciones.

¿A qué nos referimos con conflictos de orden comunicativo? En el apartado anterior ejemplificamos con algunas experiencias e inferimos que el principal problema tiene que ver con los flujos de información. Dentro de una organización, los flujos informativos pueden ser de diversos tipos, ya sea que se transmitan de arriba-abajo; de izquierda a derecha, o a la inversa además de que se pueden transmitir oralmente, por teléfono o por escrito. En *Educación 2001* los flujos informativos son totalmente verticales (de arriba abajo); el Director es quien trasmite las órdenes de trabajo y delimita las temáticas número a número y no sólo de la revista, sino de la organización en general; permea pues la visión absolutista del Director y esto obstaculiza la toma de decisiones de quienes supuestamente están facultados para ello, las implicaciones son incumplimiento en los tiempos editoriales. ¿Pero, con ello se genera un conflicto comunicativo? ¿Los flujos de información no son los adecuados?

Bien, al hablar de flujos de información debemos remitirnos, en el caso de *Educación 2001*, a la forma en que se transmiten las órdenes y mandatos, esto es quién decide, a quién ordena. Ahora, para responder a los interrogantes anteriormente planteados, dentro de *Educación 2001* si hay conflictos de orden comunicativo ¿por qué? Expliquemos.

Para realizar la elaboración y producción de la revista, mes a mes se delimitan los temas a abordar, en teoría, existe un Consejo Editorial que no ejerce sus funciones. El encargado de este trabajo, de siempre, ha sido el Director y la información que emite tarda en llegar a sus destinos finales: Coordinador Editorial, reportero, fotógrafo y colaboradores, ello obedece particularmente a una cuestión de poder, retomando el concepto que utilizara Cozier y Friedberg, el poder implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros [...] el poder es entonces una relación de los actores. (Crozier;1992:55) En este caso el Director ha asumido las funciones que corresponderían al Consejo Editorial, lo que ha ocasionado los retrasos en la elaboración de la revista. La problemática al interior responde a la necesidad de ejercer un control de la revista y de quienes participan en su elaboración; el poder responde también a una forma de percibir las cosas, implica también la cultura de quienes están inmersos en esta situación.

Hay una relación explícita de poder entre los actores; poder y negociación son dos conceptos que van de la mano. El Director lo ostenta y por ese poder que redundo en una centralización de

decisiones se retrasa el trabajo para la revista, sin embargo, tampoco se ha tenido la capacidad o más bien, tendríamos que hablar de la voluntad para resolver el conflicto.

Con casi siete años de existencia y laborando en éstas condiciones, la centralización de las decisiones por parte del Director implica un conflicto, de orden informativo, ¿por qué? Comunicar implica negociar, llegar a acuerdos entre los involucrados en la revista, si el problema ha existido desde hace siete años es porque de inicio, nunca se especificaron las funciones de cada miembro, este problema, de alguna manera se ha mantenido latente porque ninguno de los involucrados ha tenido la iniciativa o mejor dicho, la capacidad de enfrentarlo, pero esa nula capacidad de acción, va muy de la mano con las percepciones de los involucrados, sus características psicológicas, sus intereses personales y sus intereses o compromisos con la organización en general, es decir, retomemos lo dicho anteriormente: la comunicación es el vehículo para establecer las relaciones de poder, pero al mismo tiempo la comunicación ayuda a resolver los conflictos de esa índole. Para comprobar lo anterior es necesario abordar a los actores que intervienen en este conflicto, es decir, bastará con desnudar la piel que cubre sus temores, sus diferencias, su condición de seres humanos y tratar de indagar lo que ellos piensan al respecto.

Pongamos otro ejemplo. La comunicación entre el Director y el Coordinador Editorial siempre ha sido "vía telefónica, o vía correo electrónico", a pesar de que el hombre ha creado instrumentos tecnológicos para establecer u optimizar la comunicación, esto de ninguna manera garantiza su efectividad. En la revista durante mucho tiempo se ha mantenido una "interacción" por estas vías tecnológicas; en primera instancia se podría justificar si hubiera una gran distancia de por medio, sin embargo, si esto no fuera así, tendría que existir la voluntad de los involucrados para llegar a acuerdos. El Director mantuvo durante mucho tiempo ese tipo de comunicación recordemos que en el sexenio pasado, fue asesor del secretario de educación, profesor universitario, escritor y colaborador de diversos medios de información, por esas actividades, se distanció mucho de la revista y raras veces se le veía por sus instalaciones.

Ello obligó a que las temáticas de la revista, se determinaran vía telefónica o por correo electrónico, es decir, nunca asumió su papel de Director de la misma y ni por ello, permitió la acción de un Consejo Editorial, este en teoría existe, pero nunca ha ejercido sus funciones como tal. Posteriormente una vez finalizado el sexenio, radicó en el extranjero para terminar sus estudios de doctorado, una vez más las comunicaciones se establecían, vía correo electrónico. Sobra decir que los miembros estaban maniatados esperando las órdenes para el siguiente número, así se trabajó un año hasta agosto de 2001.

Actualmente se han realizado cambios a la revista en cuanto información, diseño y número de páginas, estos se dieron sin la consulta de los demás integrantes. El cambio provocó incertidumbre y desorganización pues hasta el 15 de septiembre aún no se tenía parte del material para comenzar el cierre editorial y hubo colaboradores que tuvieron que salir. Los cambios fueron decididos una vez más por el Director, aunque se expresaron diversos puntos de vista, estos no fueron aceptados.

En este caso, en el tema de las comunicaciones que se establecen dentro de la organización, basta decir que estas no funcionan o mejor dicho no existen, pues la problemática ha estado latente desde un principio. Ahora bien, todo lo anterior está muy ligado a una inadecuada dirección y liderazgo (poder), dirigir es llevar directamente la actividad de las organizaciones hacia los objetivos señalados [...] incluyendo las siguientes actividades: motivación, comunicación, desarrollo de los equipos de trabajo, entrenamiento y capacitación. (Rodríguez;1985:77).

Si aplicamos la definición anterior al caso de *Educación 2001*, podremos decir entonces que no se ejerce un verdadero liderazgo, pues las actividades anteriormente señaladas no se llevan a la práctica; es decir, el Director sólo toma las decisiones sin considerar el punto de vista de los miembros. O dicho de otro modo, estamos ante una organización absolutista, y parafraseando a Luis XIV con su célebre "El Estado soy yo", el Director diría "La organización soy yo". Esta premisa la comprobaremos cuando se realice el análisis de los actores.

Una organización eficiente es aquella que tiene la capacidad de comunicarse de manera efectiva con sus miembros, ya vimos en apartados anteriores los costos que implica el no tener una comunicación adecuada, es decir, el no saber transmitir las ordenes y el no darlas a tiempo pero a la vez no llegar a acuerdos y mediante la comunicación, establecer las diferencias en la mesa, dicho en otras palabras; tanta responsabilidad tiene el director por no comunicar, como los actores por no manifestar sus inconformidades.

Habermas propone un código ético de la comunicación y con ello explica que la base de la comunicación es el acuerdo, sin éste, las organizaciones por su naturaleza misma, por su diversidad, por sus relaciones entre individuos y grupos, no se resolverían los conflictos; para ello es necesario planear el trabajo, determinar las reglas a seguir, llegar a cumplir con los objetivos sin que ello implique costos extra para la organización y sus miembros. Con lo anterior damos cuenta nuevamente de la complejidad de las organizaciones precisamente porque quienes las habitan son seres humanos, cada uno con su cultura, con sus representaciones; porque el actor y la organización viven siempre una constante lucha por sus propios intereses, y por lo mismo lograr que sus diferencias converjan en el marco del bienestar común es sumamente difícil, pero no

La comunicación en la organización

imposible, de ahí una intervención comunicativa que logre los acuerdos. El código ético es el siguiente:

1. Igualdad: es decir escuchar y ser escuchados, sin importar el rango o la posición que se ocupe dentro de las organizaciones. Dentro de las organizaciones las relaciones entre los directivos y demás miembros es desigual, no se escucha y no se toma en cuenta.
2. Autenticidad, dicho en otras palabras, despojarse de la careta del engaño, la comunicación es imposible de llevar a cabo si con alevosía se pretende engañar.
3. Pertinencia: respetar las normas, tanto los directivos como los miembros deben ajustarse a ellas.
4. Acuerdos, toda persona que participe en el diálogo (actor-organización) debe tener la voluntad de llegar a un acuerdo, para Habermas, este es el principio ético más importante en las relaciones dentro de la organización. Sin embargo, para proponer estos principios, el punto de partida es precisamente el acuerdo. ¿Existe dentro de *Educación 2001*?

Preguntemos ahora, qué sucedería si nuestra organización cumpliera con ello, ¿se cumple alguno o todos los principios? Todo esto nos lleva a determinar qué los conflictos existen en esencia dentro de las organizaciones o en la cabeza de los miembros o de los directivos. En este caso, *Educación 2001* lleva siete años con un conflicto que la ha llevado o lo podría llevar a perder la calidad del producto, a la pérdida de lectores, y de anunciantes y todo ello porque no se le ha dado la importancia, al menos la necesaria a la comunicación en general, porque si la comunicación significa llegar a acuerdos, precisamente mediante ella podría acordarse un plan de trabajo para agilizar todos los procesos, la toma de decisiones, la delimitación de funciones y responsabilidades, en fin, un rediseño de los procesos de trabajo.

Si los acuerdos son la base de la comunicación, podemos explicar el por qué se tiene una inadecuada planeación del trabajo, por qué no existe un Consejo Editorial que funcione como tal, una toma de decisiones que implique a todos los actores involucrados, una descentralización de decisiones para evitar retrasar los procesos editoriales de la revista, evitar con ello costos psicológicos y económicos en sus miembros, evitar la rotación de personal en las áreas estratégicas de la revista.

A partir de esto podremos entonces, como mencionamos anteriormente, desnudar la piel de los involucrados, descubrir qué es lo que piensan de la organización, qué ven en ella, que han obtenido de ella, cómo se sienten dentro de ella, cuáles son los conflictos según su punto de vista, qué piensan de la forma de dirigir, etcétera. Con todo ello, y tomando en cuenta lo anterior,

podremos entonces hacer un análisis y proponer soluciones para erradicar los conflictos dentro de la organización.

4.4 Los actores de Educación 2001 al desnudo

En este apartado analizaremos los puntos de vista que tienen los actores involucrados en la producción editorial de *Educación 2001*. Nuestro problema es de índole temporal, de cierta manera, los tiempos editoriales son los adecuados, sin embargo, estos no se cumplen en su mayoría y obedecen a diversas causas, la tendencia apunta hacia la centralización de decisiones, que está en manos del director general de la revista. Aquí lo que nos importa es qué piensa y siente el actor involucrado al respecto, es decir, cuáles son sus representaciones

Anteriormente, dijimos que las representaciones de cada individuo (ideas que tienen acerca de algo) influyen de manera contundente en las organizaciones, los individuos son diferentes en esencia y son precisamente esas diferencias las que ocasionan los conflictos y son estos los que nos llevan a los quiebres, es decir la existencia de un conflicto que impide que las organizaciones funcionen adecuadamente (Flores;1989:53). Para evitar conflictos o en su caso, solucionarlos, es preciso saber cuáles son las representaciones que los miembros de la organización tienen de ella. Creemos que precisamente por las diferencias entre cada uno de los actores, siempre el conflicto estará latente; en tal caso, debemos advertir, que no existen recetas mágicas para solucionarlos, pero sí podremos proponer soluciones para enfrentarlos, administrarlos y en todo caso preverlos respetando siempre las diferencias entre los individuos y la organización.

A continuación explicaremos la metodología y la técnica más pertinente, para analizar a los actores involucrados en la producción editorial de *Educación 2001*. En este caso, nuestra problemática detectada es interna y partimos de la premisa de que la centralización de decisiones por parte del Director afecta la planeación del trabajo y es lo que ocasiona los retrasos en la producción de la revista y partimos también de una segunda: el problema lleva siete años, y durante este tiempo se ha vivido con ello, el conflicto existe, la revista sigue funcionando, lo que tendremos que hacer es evitar que esto siga su curso y evitar así que el conflicto se torne más grave, es decir que llegue algún momento en que ello impida el funcionamiento de la revista.

4.4.1 Metodología y técnicas para el análisis de los actores

En este momento, *Educación 2001* vive una nueva etapa, un cambio que se anunció de manera si no imprevista, pues algunos actores ya tenían conocimiento de ello, si significó para sus miembros un descontrol, nos referimos al cambio de diseño, aumento de páginas y nuevas secciones. De cualquier manera este cambio no soluciona en nada el problema del que adolece la revista, al contrario, agrava más la situación de los tiempos editoriales; nuevamente la decisión de este cambio tan drástico fue determinado por el Director y como ya ejemplificamos en apartados anteriores, el mes de septiembre resultó caótico por esta decisión. De este modo, la decisión ya fue tomada y el conflicto sigue sin solución alguna, por lo que nos parece, es un momento muy oportuno de conocer cuáles son los puntos de vista de los actores involucrados. Son precisamente ellos los que están inmersos en la organización a quienes les corresponde asumir las responsabilidades al respecto. Explicemos pues, cuál será la metodología y la técnica a utilizar para entender su comportamiento, su visión de las cosas y desenmarañar este conflicto para proponer soluciones. Estamos seguros que las aportaciones y respuestas serán ricas considerando el momento por el cual están pasando.

Objetivos Generales	<ul style="list-style-type: none">• Analizar a los actores que intervienen en la producción editorial de <i>Educación 2001</i>, para diagnosticar los problemas comunicativos dentro de la organización.• Conocer cuáles son sus representaciones respecto a la organización, cómo repercuten en el desempeño laboral y qué incidencia tienen en el conflicto previamente diagnosticado.
Objetivos particulares	<ul style="list-style-type: none">• Construir el instrumento cualitativo, para la realización de las entrevistas.• Entrevistar a los actores mediante la técnica de entrevista semidirigida para conocer cuáles son sus representaciones respecto a la organización• Reportar las opiniones de los actores para saber como sus representaciones repercuten en el desempeño laboral y qué incidencia tienen en el conflicto previamente diagnosticado.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Transcribir las entrevistas para identificar las partes significativas de la misma.• Leer la entrevista para categorizar las respuestas de los actores• Elaborar una interpretación de los resultados que arrojaron dichas categorías

Para conocer los puntos de vista de los actores involucrados, debemos partir de que el análisis de la realidad social se encuentra en los hechos y los discursos. Evidentes en apariencia, los hechos sociales plantean en su definición y análisis, intrincados problemas [...] no menos engañosa resulta ser la aparente simplicidad y transparencia de los discursos [...] para ser explicados, los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran mediante censos, encuestas y/o estadísticas formalizadas, a su vez los discursos para ser comprendidos, se interpretan y analizan

a partir del texto –por ejemplo la entrevista semidirectiva, entrevistas abiertas o discusiones grupales– (Orti; 171).

Diversos autores han cuestionado la pertinencia de los análisis tanto de los hechos sociales como de los discursos debido, principalmente, a la carencia de objetividad de las técnicas utilizadas al respecto. En este sentido, no se trata de cuestionar el carácter meramente objetivo que puedan tener los análisis de los hechos o discursos y menos aún de cuestionar las técnicas a utilizar, de acuerdo con ello, lo que le da el carácter objetivo o subjetivo, no es la ciencia misma, sino el sentido que el ser humano pueda otorgarle a las cosas, y es ahí donde el ser humano permite la variabilidad del sentido que se le otorga a las cosas, pues los sujetos son impredecibles y actúan en consecuencia.

Lo que aquí nos interesa es precisamente, hacer un análisis de los discursos de los actores involucrados en el problema, es conocer las representaciones que tienen de él; para ello, una técnica cualitativa como la entrevista semidirectiva entraña un contacto vivo, una interacción personal del investigador con los sujetos o grupos a investigar [...] es un diálogo cara a cara directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y el investigador más o menos experimentado, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva, según la finalidad perseguida. (Orti;195-196).

Así, la entrevista semidirectiva, nos ayudará a conocer las representaciones de los actores a analizar, esta técnica conlleva un grado de confianza entre el investigador y el entrevistado, asimismo requiere de un proceso lento y largo, lo recomendable en estos casos es tratar de no hacer interpretaciones de lo que el entrevistado nos está diciendo, sino reportar lo que nos dice, como lo dice y tomar en cuenta el contexto en el que se dice. Una vez que se transcribe, es necesario pasar varias lecturas, una para procesar la información obtenida; una segunda para categorizar y una tercera determinar qué partes del discurso entran en una u otra categoría, finalmente procedemos a interpretar el resultado.

Para el presente análisis, se entrevistaron a dos personas que intervienen en el proceso de producción de *Educación 2001*. Los actores entrevistados fueron:

- a) Coordinador Editorial
- b) Asistente de la Dirección (colaborador)

Anotamos que sólo se entrevistó al Asistente de la Dirección y que también colabora para *Educación 2001* con varias secciones fijas que tiene a su cargo, los demás colaboradores son externos a la revista y no están involucrados directamente en la problemática, además, el Director

prescindió de los servicios de varios de ellos. También se contempló realizar la entrevista a la Gerente General, pues consideramos que aunque tanto ella como el área no están involucradas directamente con la revista, consideramos que hubiera sido importante conocer su punto de vista, pues en esa área han existido conflictos de siempre y una rotación de personal continua, sin embargo, la entrevista no pudo concretarse pues decidió renunciar debido a una oferta mucho más atractiva de trabajo.

Era importante conocer el punto de vista del Director, pues es el actor más importante en el conflicto, sin embargo, al solicitarle una plática, este se rehusó completamente argumentando que no tenía tiempo. Así, después de varios intentos e insistencias, hasta el final mantuvo su posición de no concedernos una entrevista, lo cual era muy importante para el desarrollo de esta investigación; pero al mismo tiempo su negativa nos habla de su autoritarismo y la nula consideración con los demás.

Otro de los actores que resultan importantes, fue el encargado de publicidad, cargo de reciente creación para la revista, pues anteriormente quien se encargaba de la publicidad era el Director, el cargo de Gerente de Publicidad fue creado en septiembre del año 2000, justo después de que el Director efectuó su viaje al extranjero, el cargo quedó vacante días antes de que el Director regresara al país (15 de agosto de 2001), y apenas el 8 de octubre, el puesto fue ocupado, por esa razón, no consideramos pertinente realizarle un entrevista debido a que aún no conoce ni a la organización, ni al director ni a los miembros de *Educación 2001*. De cualquier manera, los datos que nos arrojaron las entrevistas, son sumamente interesantes. Las entrevistas se pueden consultar al final de la investigación en la sección de Anexos.

4.4.2 Análisis de resultados

Para la realización de las entrevistas se abordaron diversos tópicos, estos temas que por su importancia, resultaba pertinente conocer la opinión de los entrevistados respecto a su organización, sobre todo en este momento en el que se están gestando cambios muy importantes al interior de la misma; a continuación enlistamos los temas:

- La experiencia de laborar en *Educación 2001*
- Estado actual en *Educación 2001*
- Los cambios en *Educación 2001*

- **Problemática que enfrenta la revista**
- **Percepción respecto a la comunicación en la organización**
- **Percepción respecto a la forma de dirigir**
- **Percepción respecto a la planeación del trabajo**
- **Percepción respecto al futuro de la revista**
- **Opinión sobre los aspectos motivacionales en la organización**
- **Opinión respecto a la próxima renuncia de la Coordinadora Editorial.**

Ahora, una vez realizadas las entrevistas, vamos a proceder a realizar categorías y ubicar lo que nos reportan los actores entrevistados

Distribución de las opiniones que tienen los actores involucrados sobre Educación 2001

Actor 1 Julio César Gómez, colaborador

Experiencia de laborar en E.2001	Estado actual	Los cambios	La problemática	La comunicación	La dirección	La planeación del trabajo	El futuro de E 2001	La motivación	Renuncia de la Coord. Edit.
Yo siempre quise escribir, el esfuerzo que represento y sigue representando las secciones me agradan porque después uno coge oficio. La revista me ha dado soltura	Nervioso, yo siento como zozobra. La revista, ahora físicamente me gusta más pero tengo temor de que en un futuro no haya recursos suficientes para mantener el ritmo que se le ha impuesto	Yo no estoy a favor de ciertos cambios, que son más aparentes que reales, en general la revista gusto más pero se aleja del consumidor. Estoy descontento con algunas secciones. Guevara tendrá que entender que el "ponch" informativo como él le llama carece de reflexión y si no hay reflexión no hay "ponch"	Yo atribuyo a que la revista se hace con mucha premura, no hemos tenido la oportunidad de tener un stock de colaboraciones previas	Desde que yo recuerdo nunca ha estado Guevara y no nos hemos reunido para discutir las temáticas, todo se hace vía correo electrónico. Eso ha afectado el desarrollo y el crecimiento de la revista, los contenidos son buenos, pero Guevara tiene que tomar en cuenta que los tiempos son muy importantes, parece que trabajamos siempre para el último número	Lo que yo espero de un director es que me diga cuáles son mis funciones, yo necesito saberlas para adaptarme, en ese sentido ha sido claro, ahora si vamos a hablar de dirección pues reconozco a Delia, porque Guevara pocas veces ha estado con nosotros. Siempre he creído que Delia es la responsable	Guevara tiene que tratar de poner orden, pero también es arbitrario en la forma de decidir los temas. El hecho de que no funcione el Consejo Editorial tiene que ver con la pobreza francusana de la revista. Guevara tiene que agilizar su toma de decisiones	Creo que se está a tiempo, principalmente si se atiende la distribución, pues siempre se ha atendido a las capas más altas	Me doy cuenta de que si algo le ha faltado a Guevara es tener acercamiento con la gente, que no encuentra satisficenas sus expectativas. Yo no creo en los trabajos en los que se tiene que poner alma y corazón a cambio de algo. Aquí por primera vez encontré un lugar en el que se interesan por mi trabajo y para mí es la más grande motivación que puedo recibir	Es un sueño que se va volviendo pesadilla, voy a lamentar su renuncia y creo que va a afectar a la revista porque con ella se logró tener un estructura. Con su renuncia comenzará una nueva etapa de la revista, que coincide con el momento de incertidumbre porque no sabemos que pasará con la revista para los próximos meses.

Actor 2 Delia Juárez González, Coordinadora Editorial

Educación 2001 me ha dado la oportunidad de entrar de lleno a la edición periódica. He aprendido muchas cosas, sobre todo del ámbito educativo, desconocido para mí	En este momento me siento fastidiada y harta de una rutina de casi 7 años. Me decepciona la revista y me duele porque siendo una actividad tan noble no tenga el impacto que debiera tener a nivel general	Siempre he pensado que los cambios son buenos, la idea de renovar la revista es muy efectiva, lamentablemente que a nivel personal coincida con mi falta de entusiasmo, los lectores sabrán apreciar los cambios, pero resentirán la falta de carácter más local	El principal problema ha sido la ausencia de un director dedicado a ella de tiempo completo. En cuanto a contenidos es muy buena, lo que no me parece es que tarde tanto en decidir el tema y a veces cambie de opinión	Pues me parece mentira que nosotros que nos dedicamos a ello tengamos ese tipo de problemas empezando desde que se dictan las ordenes, el tiempo que tarda Gilberto en dar me la orden. Ahora con los cambios la comunicación cobra un valor muy importante. Pero también se debe a que Gilberto nunca ha escuchado a la gente, si no estás en su nivel, no tienes nada que decirle.	En el aspecto de contenidos es muy buena, pero es importante que converjan los demás aspectos que han sido descuidados: venta, distribución, difusión, publicidad. En cuento a la delimitación de los temas ya estoy acostumbrada que sea totalmente vertical	Gilberto tiene que involucrarse más en todos los aspectos, desde el administrativo, hasta el proceso de producción de la revista. Tiene que tomar en cuenta de que el tiempo es muy importante, ese aspecto cambiaría urgentemente, pues no podemos seguir saliendo tarde	Si seguimos así, siempre saliendo tarde, como medio de información eso puede repercutir en todo, la publicidad, las ventas, la imagen en general	Las motivaciones no solo tienen que ver en el aspecto económico, es importante tratar de integrarnos siendo tan pocos. En eso tiene mucho que ver con la ausencia de un director	
---	--	--	---	--	---	---	--	--	--

Los actores y su experiencia

Bien, de los dos entrevistados, podemos decir que en general hay coincidencias respecto a algunos temas, cabe señalar que algunas respuestas o mejor dicho en algunos temas, si podemos diferenciar las representaciones que los actores tienen de la revista. Por ejemplo, ambos actores coincidieron en señalar que laborar en *Educación 2001*, les ha proporcionado la experiencia necesaria, en el caso de Delia, ella misma manifiesta que la revista le proporcionó un conocimiento sobre los aspectos educativos nacionales e internacionales, además de que señala, le permitió entrar de lleno a la edición de manera periódica; en general la experiencia es excelente. Respecto a Julio César, de igual forma manifiesta haber adquirido la experiencia necesaria para desempeñarse como escritor, pues era uno de sus anhelos.

Estado actual en *Educación 2001*

Otro de los puntos que debemos tomar en cuenta y que resultan muy importantes para la elaboración de este diagnóstico, es el estado actual en el que se encuentran ambos actores. Delia manifiesta decepción y fastidio, Julio, por su parte, nerviosismo y temor. Hay un punto de coincidencia entre ambos actores cuando manifiestan que la revista no tuvo los alcances que debería, sobre todo cuando llegó al mercado para cubrir un vacío existente en los medios de información.

Los cambios en la revista

Ambos actores están parcialmente de acuerdo con los cambios de la revista, por un lado, Delia señala que "siempre he pensado que todo cambio es bueno", sin embargo, lamenta que esta etapa coincida con su falta de entusiasmo, respecto a ello, Delia confía en que los lectores sabrán apreciarlos, pero que percibirán un alejamiento, es decir, la falta de un carácter más local y casero, en general, ve como positivo el cambio. Existe un punto de coincidencia entre Julio y Delia, al señalar que la nueva revista se aleja del lector; en ese sentido Julio no está de acuerdo con ciertos cambios "son más cambios aparentes que reales [...] hubiera sido más importante que el cambio fuera más de fondo que de forma" y añade: "Guevara tendrá que entender que el 'ponch' informativo, como el lo llama carece de reflexión, donde hay reflexión no hay 'ponch'" De manera general, los cambios que se dieron en torno a la revista no son muy bien vistos por los actores.

Los problemas que enfrenta *Educación 2001*

Delia manifiesta que el principal problema se debe a la ausencia de un director dedicado a la revista, además hace mención de otros problemas sucedidos en el área de administración, pero asociados estos a la falta de atención por parte del director. Para Julio, el principal problema lo atribuye a que "la revista se hace con mucha premura" lo que impide delimitar temáticas a tiempo y tener un stock de colaboraciones previas que permitan seleccionar y publicar oportunamente. De acuerdo con estas opiniones, inferimos que ambos, reconocen la ausencia de una adecuada dirección que es lo que tiene en este momento a la revista al borde del quiebre.

La comunicación

Las respuestas de ambos son coincidentes, tanto Delia como Julio reconocen que no es posible que siendo una empresa de pocos trabajadores se carezca de lo elemental: la comunicación. Delia manifiesta que ahora con los cambios, la comunicación cobra especial importancia, señala que la tardanza en las órdenes de trabajo, se debe a que quienes hacen la revista, no han manifestado sus desacuerdos, y puntos de vista pero, reconoce que en parte se debe a la actitud de Gilberto pues él no toma en cuenta las opiniones de quienes considera no están a su nivel. Para Julio, el hecho de mantener una comunicación vía correo electrónico o vía telefónica ha afectado el desarrollo y el crecimiento de la revista, coincide con Delia al señalar que "nosotros debemos presionarlo, apresurarlo o mejor dicho, participar en sus decisiones, porque también eso le ha afectado a la revista". En ese sentido, ambos reconocen la problemática y reconocen que también en parte se debe a ellos, en el caso de Delia, quizá en estos momentos su falta de entusiasmo no le permita tomar la iniciativa y establecer acuerdos con el director.

La dirección de *Educación 2001*

En el aspecto de contenidos, Delia manifiesta que la dirección es muy buena, pero al mismo tiempo señala que eso no basta y es necesario que converjan diversos aspectos para hablar de una verdadera dirección. En cambio para Julio, lo que él necesita de un buen director es que "me diga cuáles son mis funciones para poderme adaptar" en ese sentido, reconoce que es muy buena y que todo ha sido muy claro. Pero señala un punto muy importante: Julio no reconoce la dirección de Guevara, es decir, él está ahí, es el director, pero para él quien ha asumido esas funciones es Delia, "yo siempre he creído que Delia es la responsable de que la revista salga, desde el primer número llevé las riendas del proyecto" puntualiza.

El futuro de la revista

Julio señala varios aspectos interesantes que habrá que tomar en cuenta, por una parte, considera que se está a tiempo de hacer de la revista un buen producto, y hace énfasis en el aspecto de la distribución, además de que considera que en cuanto a contenidos, no hay problemas, pues en general la revista gusta al sector al que va dirigida, sin embargo, al preguntarle sobre la renuncia de Delia, señaló que "es como un sueño que se va haciendo pesadilla" y es algo que lamentará y afectará a la revista pues con Delia al frente se logró tener una estructura. "Con la renuncia de Delia comenzará una nueva etapa que coincide con un momento de incertidumbre porque no sabemos qué va a pasar, eso quizá lleve al trueno y lamentaría muchísimo que así sucediera". Las expectativas en torno a Delia respecto a la revista tienden más hacia el Director, es decir, que si se asume como un verdadero director, asume la responsabilidad y la coherencia de los tiempos editoriales, la revista caminará con paso lento pero firme, aunque como mencionó anteriormente que lamenta que esos cambios que se están gestando coincidan con su falta de entusiasmo.

4.4.3 Diagnóstico del problema comunicativo

De acuerdo a los puntos de vista expresados por los actores involucrados, determinamos que efectivamente, la ausencia de una comunicación puede llevar a ocasionar conflictos, pero al mismo tiempo, la comunicación debe servir precisamente para lograr acuerdos y mediar en las relaciones de la organización. Sin embargo, nuestras percepciones, nuestras diferencias como seres humanos, nuestra conciencia, la experiencia y otras variables que influyen en ello son fundamentales para construirnos un modelo de la realidad, es decir, todo depende de qué percibimos, cómo lo percibimos y ello motiva o puede inhibir una acción.

Con esto podemos comprender que las representaciones que tienen ambos actores de *Educación 2001* en general motivan sus acciones de acuerdo a lo que en primera instancia perciben. Ambos reconocen la ausencia de una verdadera comunicación, dentro de una organización tan pequeña y al mismo tiempo reconocen que en parte se debe a que ellos no han tenido la iniciativa de llevarla a cabo, por qué, pues porque también influye la idea que ellos tienen del Director.

También hay que considerar que lo que vimos en el primer apartado acerca de los costos generales tienen que ver con la falta de comunicación. Ahora bien, todo lo anterior sirve para caracterizar a la organización y proponer soluciones al problema, es decir podemos "mediar" para solucionar el conflicto entre los actores y el Director, pues tomemos en cuenta que las

La comunicación en la organización

percepciones de alguna manera, por ser diferentes de unos y otros, dificultan la convivencia humana.

Así, tenemos que hay coincidencias entre los actores analizados, aunque no sabemos cuál es el punto de vista que pudiera tener el Director, no podremos afirmar que tienen diferentes percepciones de sí mismos, del problema, de la organización, de los objetivos, etcétera. Aunque por la actitud que asumió al solicitarle la entrevista, pudiéramos imaginarnos cuál es su forma de pensar Y aquí entra la comunicación como mediadora entre dos personas con visiones diferentes. Como primera instancia es importante, tomar en cuenta y reconocer la existencia del "otro". De acuerdo con lo manifestado por nuestros actores, ellos reconocen la existencia de un conflicto de orden comunicativo, cuyo principal "promotor" es el Director, sin embargo, lo grave en los casos donde se detecta el conflicto en sí mismo, ni que éste impida de cualquier forma seguir con el funcionamiento de la organización, claro que es importante prever los conflictos de cualquier orden que puedan afectar a la organización.

En este sentido, como un diagnóstico de manera general, ubicamos una paradoja entre el problema detectado (incumplimiento de tiempos editoriales) con la voluntad de los actores involucrados, es decir, ambos reconocen que existe la problemática, pero al mismo tiempo dejan a la vista los motivos para no operar de manera congruente, es decir, en este momento se está a tiempo de proponer una estrategia comunicativa que nos permita solucionar el conflicto detectado, y esa estrategia va de la mano con la voluntad de los actores de llevarla a cabo, y es precisamente esto lo que nos sitúa en una paradoja: los actores reconocen el conflicto, y reconocen al mismo tiempo que en parte ellos no se han acercado, o más bien, no han intentado, entablar una comunicación con el Director, esto es, manifestarle sus desacuerdos, sus diferencias en cuanto al trabajo, sobre todo ahora que se está en pleno proceso de cambio.

Al hablar de proponer una estrategia, hablamos también de lograr acuerdos y tener una voluntad para hacerlo, es decir, uno de los actores manifestó que se está a tiempo de lograr un acercamiento, además de que señala de que esa voluntad la tiene también el director general; en el caso de la coordinadora editorial, respecto a su decisión de renunciar, demuestra sin embargo, que la situación que en este momento se manifiesta dentro de la organización debe ser atendida urgentemente para evitar así un conflicto mayor que lleve, incluso, a la desaparición de la revista.

Pero detengámonos a analizar ¿porqué el conflicto lleva tanto tiempo? ¿por qué los actores no han hecho nada por solucionarlo? ¿qué les impide? Aquí la representación de cada uno de los actores es muy importante, por un lado uno de los actores reconoce el conflicto, y al mismo tiempo

manifiesta que se siente contento con su trabajo, es decir, el colaborar con la revista llena todas sus expectativas, y de hecho lo manifestó en la entrevista: En *Educación 2001* ha sido el único lugar en el que se siente feliz porque a la organización le interesa su trabajo y para él es la motivación más grande que pueda recibir y que va más allá del aspecto económico.

Podemos inferir que a este actor, se limita únicamente en sus funciones y por ello no participa más allá de lo que le corresponde, porque él es feliz únicamente con su trabajo, aunque reconozca que el conflicto está latente.

Por parte de la Coordinadora Editorial, que manifiesta fastidio y hartazgo, debemos preguntarnos ¿por qué aguantó tanto tiempo? En el capítulo anterior, cuando se realizó el análisis de los actores y grupos, dimos cuenta de que ella y el Director, llevaban una relación íntima, que por cierto no señaló en la entrevista, y dimos cuenta también de que eso limitó muchas de sus acciones y toma de decisiones con respecto a la revista y al Director. Aunque no lo podemos afirmar, inferimos que su hartazgo y fastidio manifiesto hasta ahora, se debe a que por algún motivo, concluyeron una relación íntima, ignoramos desde cuándo, pero según lo manifestado por ella, desde mayo de este año, le comunicó su decisión; sus declaraciones llevan un trasfondo, dice no sentirse harta y fastidiada del trabajo, pero habla de cosas que "no le parecen justas" como que el Director nunca reconoció su trabajo, a pesar de que hubo ocasiones en que tuvo que desempeñar diversas funciones en la revista; ella reconoce el conflicto en la centralización de decisiones que impiden que la información que se requiere para cada número de la revista fluya sin demoras, concluimos entonces, que su decisión se debe según lo que manifiesta, pero también a que terminó una relación con el director general, ignoramos las causas, pero también al mismo tiempo podemos inferir que esa relación impidió que ella tomara la iniciativa y tuviera la voluntad de hacer valer su derecho de decidir respecto al trabajo y que por ello permitió que la situación llegara hasta donde se ubica actualmente.

Con base en la información que nos han aportado ambos actores, debemos proponer las soluciones más viables para resolver los conflictos tanto en el área como en general en toda la organización. Estas soluciones deben ser las adecuadas, es decir, a la organización le importa hacer más con menos, esto se traduce que debemos proponer una estrategia que implique bajos costos para la organización y donde todos los actores estén dispuestos a reconocer el conflicto, el papel que juegan en él y aceptar los acuerdos a los que se llegue.

4.5 Conclusiones

En torno al problema de incumplimiento de los tiempos editoriales es que comunicativamente no se ha considerado nunca a la otra persona, es decir, el líder o el directivo de la organización cree que por el hecho de dar órdenes y ostentar el título, está dirigiendo a la organización, los actores entrevistados han manifestado eso, es decir, no basta que un director sea el que transmita las órdenes y decida, si no entonces ¿de qué sirve que haya puestos gerenciales si estos no tienen la capacidad de decisión, si son siempre opacados por el Director?

En primera instancia lo que proponemos gira en el sentido de que, es necesario cambiar la actitud del Director respecto a la organización, a los miembros y respecto a sí mismo; claro que debemos advertir que proponer una solución de este tipo no es fácil y más cuando ello implica cambios en la ideología de quien dirige, es decir, no podemos constreñirlo a él, ni tampoco debemos hacerlo con los miembros de la organización.

Claro que se dice fácil proponer una serie de funciones y actitudes que debe tomar en cuenta el líder de la organización, pero si no empezamos por proponer, estamos cayendo en la contradicción de orden comunicativo, es decir, queremos soluciones pero no nos interesa tomar en serio el papel que se desempeña en la organización y tener la voluntad de proponer soluciones a los problemas, sean de la índole que sean.

Con *Educación 2001*, debemos tomar también muy en serio, que como organización siempre ha manejado un doble discurso: la educación para una sociedad democrática y justa, ¿hasta qué punto converge esto dentro de la organización? Ni siquiera existe, responderemos, pues si así fuera, este conflicto ni siquiera existiría, quizá otros sí, pero democratizar significa acordar y acordar significa comunicar.

La problemática de tiempos va muy de la mano con el estilo de dirección que hasta ahora se ha llevado en *Educación 2001*, como sea, la organización ha cumplido con los objetivos, sin embargo, nunca se ha puesto a pensar en los costos que ello implica, costos que redundan en toda una serie de problemas que no permiten la convivencia en la organización y que posteriormente pueden afectar la imagen externa. Así, en primera instancia, proponemos un cambio en la manera de dirigir a la organización. Al mismo tiempo también debemos proponer un cambio estructural pertinente, y adecuado a las necesidades que actualmente se tienen en la organización. Mas adelante, en el capítulo V, abordaremos con más detenimiento cómo se pretenden realizar estos cambios.

Todas las explicaciones anteriores tienen que ver con el área de *Educación 2001*, eso es de manera particular, sin embargo, el Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas, es una organización muy pequeña, por tanto, decimos que lo que pasa en el área de la revista, también se aplica al área de proyectos y al área de la administración, dijimos anteriormente que un quiebre organizacional se refiere en buena medida a un conflicto no resuelto, su gravedad no radica en el conflicto en sí, sino en las diversas actitudes que se tomen en torno a él y sobre todo, si este impide el funcionamiento de la empresa.

Es necesario que la organización tome en cuenta las grandes diferencias que convergen a diario en ellas, es decir, es necesario comprenderlas para lograr una integración, es decir, este aspecto se aplica de igual manera en ambos casos: en el caso de la organización-actor y en el caso del actor-organización; la organización se adapta e integra las diferencias de los actores y los actores se adaptan a las organizaciones.

El objetivo final de las organizaciones no debiera el logro de objetivos orientados hacia aspectos financieros, sino una manera de convivir para ser felices, esa debiera ser la lógica de trabajo, pues ésta repercute directamente en la productividad, sin embargo, influye mucho los aspectos culturales, y las necesidades de cada quien; aunado a esto, la lógica que establece el nuevo orden mundial obliga a una relación esquizofrénica entre las organizaciones y sus miembros. Los sistemas capitalistas funcionan dentro de esa dinámica, es decir, se ha perdido el valor de los seres humanos y como tal, se ha perdido el valor de la comunicación como medio para sobrevivir.

Por eso, para poder anticipar los conflictos y en todo caso los quiebres organizacionales, es necesario tener en cuenta un diseño de organización en el que converjan las diferencias. Dice Flores, que el diseño se genera en la prudencia y la prudencia nace de una inquietud por anticipar lo que puede venir, de la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reinterpretate a sí mismo. (Flores; 1989:54). Claro que un diseño no basta, es más no es suficiente, no podemos sujetarnos al diseño como la tabla de salvación para resolver conflictos, sin embargo, un diseño puede proporcionarnos la ayuda necesaria para ello. Dicho de otro modo, al proponer la palabra diseño, no estamos diciendo que hay que comenzar de cero, es decir, diseño significa reorganizar lo que ya existe, darle un orden, un nuevo sentido.

Dentro de la organización, ya lo dijimos, convergen toda una serie de diversos mundos, representaciones que los actores tienen de las cosas, comunicativamente, *Educación 2001*, siendo una organización pequeña enfrenta un conflicto de esta naturaleza, podemos hacer que la organización se integren todos los puntos de vista, no es fácil, pero tampoco imposible sobre todo porque no estamos hablando de una organización con cientos de actores, no, el Instituto Mexicano

La comunicación en la organización

de Investigaciones Educativas, es una organización pequeña, 18 miembros la componen, son 18 culturas diferentes, puntos de vista diferentes que tienen que convivir y comunicar sus inquietudes, sus desacuerdos y sus acuerdos. Con base en ello, propondremos en nuestro siguiente capítulo una estrategia en la que converjan todas las diferencias,

Aunque la comunicación y la cultura organizacional será tema de análisis de nuestro siguiente capítulo, podemos ya dejar sentadas algunas observaciones con respecto al tema, pues las representaciones de los seres humanos influyen en las resistencias que puedan presentarse al momento de hablar de cambios.

Las conductas organizacionales se derivan de la idiosincracia de sus miembros, la organización como tal debe proponer, en todo caso, una cultura organizacional tomando en cuenta las diferencias entre sus miembros. Podemos adelantar y decir que la cultura organizacional está determinada por el medio, pues en ella convergen diversos seres humanos que la componen y ellos son producto del medio en el que se desenvuelven. Esto es, antes de que un individuo entre a la organización, previamente se ha formado fuera de ella, pero además, a medida que el hombre se integra a una organización, adquiere nuevos conocimientos, propósitos, expectativas, necesidades, frustraciones, etcétera, así, las organizaciones van modelando a sus actores a través del tiempo y de la relación que ambos establezcan.

La cultura organizacional está dada por tanto, por la serie de desacuerdos entre la organización y el actor, podemos tener por un lado a un miembro que sienta la necesidad de ser él mismo pero también puede ser que sienta la necesidad de adaptarse a ella y así establecer una relación peligrosa que puede viciarse con el tiempo, es decir, el actor puede situarse en la dinámica de "si yo me defiendo, ellos se defienden" si yo aporto, ellos me aportan".

Así, el ingreso de una persona a una organización es un engranaje de múltiples historias y al mismo tiempo suelen tener características variables como el carácter, sus necesidades, la idea de la organización, la idea que se tiene de la función a desempeñar, etcétera. Y es precisamente por esas múltiples historias que pueda cargar un sujeto y por sus características variables que pueden desencadenar el conflicto, precisamente por la diversidad de expectativas y culturas que tanto el actor como la organización tienen de sí y del otro o los otros.

Lo importante en este sentido es, es primeramente, la multiplicidad de culturas que convergen a diario en una organización tan pequeña, es decir, se logra insertarlas en el mismo campo de acción, si se logra un integración y posteriormente una mejora en la cultura general de la empresa, eso impactará en la productividad, en la eficacia y en la eficiencia.

La cultura de la organización

5.1 El impacto de la cultura en las organizaciones

¿Qué es lo que determina el éxito de las organizaciones? Anteriormente abordamos el estudio de la comunicación como el elemento base para lograr los acuerdos entre los actores y los líderes de las organizaciones, el funcionamiento organizacional implica varios factores que a lo largo de este estudio hemos abordado como el contexto, el aspecto formal –la plataforma del funcionamiento de la empresa–, los actores mismos, los procesos de trabajo, todo ello configurado por la base misma de los aspectos administrativos y de la comunicación como mediadora de conflictos, para por un lado, resolver las diferencias y evitar los quiebres organizacionales o prevenirlos.

Sin embargo, todos estos aspectos en sí mismos son importantes y deben por su misma naturaleza conjuntarse para lograr el éxito en las organizaciones y no son suficientes, hay otro aspecto muy interesante que no debe dejarse de lado y que debe complementarse con los demás y éste es el estudio de la cultura como elemento configurador de los procesos y las actitudes para el logro de los objetivos, es decir, del trabajo que redunde en el éxito final.

Retomando los estudios que sobre las organizaciones se han realizado, ninguno toma o señala a la cultura, de hecho este aspecto cobró una importancia que ubicamos después del término de la Segunda Guerra Mundial. Debemos trasladarnos al contexto pasado cuando el concepto de trabajo y desarrollo de las naciones adquirió importancia con la revolución industrial; si tomamos como referencia esos hechos debemos también pensar en la configuración del mapa mundial a raíz del nacimiento de los bloques capitalista y socialista, pero el nuevo orden que nace con el término de la Segunda Guerra cobra especial importancia cuando Estados Unidos, el país hegemónico, comienza a cuestionarse el éxito económico del Japón, país que quedó destruido con el lanzamiento de la bomba atómica sobre dos de sus principales ciudades.

La cultura de la organización

El sistema económico estadounidense vio amenazados sus intereses con el éxito que las empresas japonesas adquirían, primero como nación y después en el mundo. De hecho, toda la literatura sobre las organizaciones comienza a cuestionar los principios en los que basaban la productividad empresarial. Es así cuando surge la tesis de que la competitividad, y con ella la excelencia en la dirección de sus organizaciones, dependía esencialmente, de la correcta ampliación y manejo de los factores culturales. (Ruiz: 213;1995)

Un aspecto muy importante que también contribuyó al desarrollo de la literatura sobre cultura fue, como lo señala Ruiz, la desmitificación del principio de racionalidad, considerado como un criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa. Así, una nueva lógica del éxito de las organizaciones japonesas (el principio de nacionalidad) se impuso sobre el principio de racionalidad [...] y este no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de muchos posibles de existencia. (Ruiz;214:1995)

Así pues, el estudio de la cultura organizacional se convirtió en uno de los factores importantes para comprender y posteriormente alcanzar el éxito, es decir, hacer de una organización una empresa productiva, eficiente y eficaz; todos los planteamientos sobre el tema resultaron importantes, no podremos decir que uno es mejor que otro, al contrario, todos contribuyeron al estudio y desarrollo de la cultura organizacional.

Muchos de esos planteamientos consideraban a la iniciativa, al cliente, la productividad, valores, los ritos, rituales, las figuras que fungen como héroes organizacionales, etcétera. Otras formas de pensamiento consideraban a la cultura como un elemento implícito en todas las relaciones sociales que comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social. Otra visión expresa que la cultura es una especie de "producto simbólico" que brota, espontánea o predeterminadamente, de la interacción social, adopta un perfil observable e influye en su medio ambiente social. (Ruiz;222,223:1995)

La proliferación de textos sobre la cultura organizacional podremos tomarlo como un indicador de la importancia que tomó como un factor fundamental en la producción de las empresas, la teoría sobre el análisis cultural nos lleva hasta dos de las principales corrientes: la funcionalista (que ve a la organización como un organismo que funciona ordenadamente) y la del conflicto (que la ve como un campo de batalla).

Ambas corrientes son complementarias por su naturaleza misma, es decir, la orientación funcionalista pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual se concibe la cultura como una variable interna, cuya

administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito [...] Los teóricos de esta corriente destacan la "unidad" de la cultura organizacional y sus funciones centrales que son: la función simbólica (representaciones de la realidad), función identificadora-integradora (pertenencia a un grupo o sociedad) y función instrumental (medio para conseguir los objetivos y potenciar cambios). (Ruiz; 228,229: 1995)

En contraposición a la corriente funcionalista, la orientación crítica concibe a la cultura organizacional como una entidad con subculturas múltiples, que una veces la integran y otras más bien le pueden ocasionar algún tipo de conflicto. Cosa muy importante de esta corriente es que la diversidad de culturas dentro de la organización difieren y se enfrentan a la de los líderes (Ruiz; 237,238:1995).

¿Pero en sí qué es cultura? La cultura organizacional está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización [...] esa serie de factores se refieren a las emociones, intereses, aspiraciones, ideales, la ideología, concepciones, opiniones y representaciones, costumbres, tradiciones y modos de vida que influyen sobre la voluntad, el grado de compromiso, disponibilidad y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización y que determinan su actuación, su no actuación o su actuación relativa o una actuación alternativa en función a los objetivos de la organización. (Pérez; 15,16;1998)

Tomando como referencia los conceptos manejados anteriormente, podremos definir a la cultura como un constructo de conocimientos, actitudes y formas de ser, actuar y pensar de cada individuo, de un grupo o de la sociedad misma. Al referirnos a un constructo, estamos hablando de un cultivar esa serie de conocimientos, así al hablar de cultura, debemos considerarla como un medio que permite modelar las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, es decir, cultura es todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su interactuar diario con el medio ambiente y que va formando una identificación propia.

En el pasado, a las organizaciones se les consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. De ahí el propósito de esta investigación, pues las organizaciones debieran tomar en cuenta la consecución de sus objetivos, es cierto, sin embargo, no lo es todo y precisamente para alcanzar los objetivos en tiempo y forma es decir, ser eficaces y eficientes al mismo tiempo, intervienen diversos elementos que unas veces impiden a las organizaciones alcanzar sus fines, otras solo permiten no su vivir sino sobrevivir en el maremágnum organizacional de hoy en día. Lo importante que debe tener en cuenta una organización es precisamente como hacerla habitable para todos los que convergen en

5.1.2 ¿Por qué estudiar la Cultura Organizacional?

Bien, con lo anterior hemos trazado un camino para comprender cuál es el impacto de la cultura en las organizaciones, pero no es suficiente, es necesario abordar el por qué de los estudios de cultura en las organizaciones y cuál es su relación con el éxito o el fracaso de éstas. En México, el estudio es relativamente creciente y pocas organizaciones dan importancia a estos estudios. Sin embargo, nosotros tenemos un objetivo claro, descubrir cuál es la cultura organizacional en el IMIE, estas disertaciones nos ayudarán a realizar un diagnóstico de nuestro objeto de estudio y será más fácil comprender la cultura que permea en el IMIE y dar posibles soluciones a los conflictos que tiene nuestra organización.

Pero, ¿cuál es la importancia del estudio de la cultura organizacional? Bien, como anteriormente dijimos, se consideraba que las organizaciones eran eficientes si seguían el principio fundamental de la racionalización, sin embargo, como lo demuestra la preocupación de las empresas estadounidenses, frente a el inesperado éxito de las organizaciones japonesas, la cultura adquirió un auge derivado precisamente para tratar de definir e identificar a qué se debía ese éxito.

En la actualidad, en pleno siglo XXI, lo que obliga a ocuparse del estudio de la cultura organizacional reside en el hecho de que hoy los problemas más importantes que tiene planteados no sólo la humanidad sino también las organizaciones en su conjunto no son problemáticas que tengan una solución simple, sino que son situaciones que reclaman una orientación de los principios que regulan a las organizaciones, por ejemplo: las relaciones entre la organización consigo misma, y con las demás organizaciones, con el trabajo cotidiano, con las formas económicas derivadas del nuevo orden mundial y sobre todo con su naturaleza misma.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la

La cultura de la organización

competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver como la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.

5.1.3 Campo de acción de la cultura organizacional

Para alcanzar el éxito como organización, es necesario tomar en cuenta lo anterior, sin embargo, el estudio de la cultura organizacional es eso y más, por ello, para alcanzar la eficiencia y eficacia no podemos olvidarnos de este elemento configurador de la identidad como organización.

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer

negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes.

Lo anterior lo ubicamos en el desarrollo diario de las organizaciones, sin embargo, cabe mencionar otros actores que intervienen, por ejemplo, hablemos del entorno. ¿Qué importancia debe imprimirle la organización? Muy sencillo.

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana convirtiendo a la organización en la institución social dominante. La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce. Esta tendencia que aparece después de la revolución industrial se encumbra como la fuerza medular de las sociedades de fin de siglo y parece enmarcar los designios del próximo milenio.

Consideradas como la manifestación de una sociedad que cada día se vuelve más interdependiente y especializada, las organizaciones se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Por otra parte, la racionalidad, la eficiencia y la competencia se han transformado en valores fundamentales de las sociedades industrializadas. Una sociedad sólo podrá reunir estas características en la medida en que las organizaciones que la conforman traduzcan estos principios en acciones diarias encaminadas al logro de sus objetivos.

Por tal motivo, las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, tal como las consideran Katz y Kahn, por lo tanto esa apertura significa una interrelación directa y continua con el medio ambiente que la rodea.

Una vez establecido este principio, como punto de partida para identificar la relación entre entorno y organización, toda empresa debe considerar, por ese sólo hecho, diversos ámbitos en los que se desenvuelven, es decir, es una constante lectura de los sistemas político, económico, social y cultural que conforman un país y actualmente el nuevo orden mundial. Hay organizaciones que deben preocuparse constantemente por los vaivenes económicos, otras en cambio les afectan los cambios políticos etcétera, sino una, quizá todos a la vez. Y es un principio muy importante que debe tomar en cuenta toda organización: la lectura del entorno y con ello, las magnitudes y

La cultura de la organización

alcances organizacionales con el exterior y con sus propios procesos productivos que resultarán mucho más efectivos.

Y es precisamente con el grado de interrelación de una organización con otras, con sus ámbitos de desempeño que podremos calificar a las organizaciones de coherentes, medidas y eficientes, pueden cumplir con sus objetivos y no sólo eso, sino que una organización cuya lectura del entorno es constante puede hacer frente a las contingencias que puedan presentarse, como nos dice Fernández Collado, el medio es el estímulo, pero también es importante el cómo se estructura la organización para contrarrestar los efectos del ambiente. (Fernández; 54:1991)

Y, ¿basta con la lectura del entorno? No del todo, pues eso por principio es lo importante, en segundo término, como lo indica Fernández, es el cómo se estructura la organización para hacer frente a las contingencias y tercero, y que también constituye un valor en sí mismo para la organización, es la capacidad de cooperación y coordinación precisamente para hacer frente a los embates del ambiente y para el cumplimiento de los objetivos.

Pero en la realidad, ¿las organizaciones mexicanas leen el entorno? ¿Cómo responden a los cambios? La respuesta a estas cuestiones debe darnos un indicador de lo que constituye la cultura organizacional; denominamos aquí el término de "la cultura de la indiferencia" aplicada a diversas empresas pequeñas, medianas y grandes, que por poner un ejemplo, no respondieron al embate económico de 1994. ¿Qué podemos decir de una empresa que no toma en cuenta a su medio que le rodea? Que es improvisada y que por ese mismo hecho, tiene a fracasar en su proyecto.

Ahora bien, hay otros aspectos de capital importancia. Relacionamos la cultura organizacional con el entorno, ahora añadamos un elemento más y es la estructura formal, es decir, para responder al entorno, es necesario que la organización esté estructurada de tal manera que pueda hacer frente a cualquier tipo de problemáticas. De hecho, el cómo está estructurada y si a ese andamiaje se le da la importancia necesaria, podremos decir que de inicio, estamos ante una organización configurada, ¿y si fuere lo contrario? Sería un valor de suma importancia para tratar de definir la cultura de determinada organización.

Como ya vimos en capítulos anteriores, el andamiaje de la organización está conformado por un filosofía, los objetivos que dan cuenta de qué, cómo y de qué manera se cumplirá con el fin de la organización, además un estructura organizativa en la que todos los miembros tengan una interrelación estrecha, clara y de colaboración y sobre todo en la que de cuenta de quién, cómo y de qué manera se llevan a cabo los procesos de trabajo.

Dentro de la filosofía de las organizaciones, se puede encontrar la constelación de valores. Este es un punto muy importante para tratar de determinar ante qué tipo de cultura estamos. Partamos de la filosofía: esta tiene que verse reflejada en su estructura, en los procesos de trabajo, en las relaciones entre los directivos y miembros, los objetivos, la organización interna, las formas de reclutamiento y motivación para con sus integrantes.

Actualmente, en las organizaciones mexicanas, los ejes políticos que ha tomado el sector laboral, aunado a los problemas económicos, han ocasionado los quiebres organizacionales, es decir, se trabaja, se cumplen los objetivos, pero a qué costos se logran. La realidad actual ha obligado a repensar las líneas de acción de las organizaciones tanto públicas como privadas, ¿cómo? Muy simple, tan sólo por mencionar algunos aspectos, se evita a toda costa el otorgamiento de plazas en los sectores públicos, esto para evitar las sindicalizaciones y por supuesto las prestaciones y jubilaciones; en los sectores privados la tendencia es similar, se evitan los contratos, prestaciones y antigüedad pagando a los empleados mediante honorarios.

Lo anterior está ligado con la forma de reclutar y motivar a los miembros de una organización, decimos que es una tendencia, no es algo que se esté dando de inmediato, sin embargo, esto debe ayudar a pensar en la importancia que adquiere la cultura organizacional.

Retomemos los elementos que determinan la formalidad de las organizaciones. Hablemos de objetivos, de acuerdo con Mayntz, orientan el acontecer, las actividades y los procesos de la organización hacia fines específicos (Mayntz;1996:75). Con base en esta definición, podemos cuestionar si en ellos se establece el cómo, qué y para qué. Un rasgo cultural de las organizaciones es que si sus acciones cotidianas no contemplan objetivos particulares que conduzcan al logro del objetivo general, se está ante una organización improvisada, poco configurada, incapaz de hacer frente a cualquier problema que pueda presentarse interna o exteriormente.

De igual manera, los objetivos están o deben estar presentes en los miembros, pues sólo así se tiene una influencia y control del trabajo que se realiza, además de que con ello se logra una libertad y adaptación, sin embargo, esto depende de la cultura de cada miembro, es decir, está determinada por sus actitudes, aptitudes, principios, ideas, voluntad y sobre todo el grado de pertenencia a la organización. En cuanto a la estructura como ya lo dijimos anteriormente, esta debe configurar a todos los miembros, que tengan una interrelación estrecha clara y de colaboración.

La cultura de la organización

Aunado a lo anterior, los procesos de reclutamiento del personal dicen mucho de lo que es la organización, pues lo importante para ellas es el logro de metas parciales que conduzcan al logro del objetivo general. Tomando como referencia el concepto de cultura organizacional, cada individuo es un constructo de ideas, actitudes, aptitudes, conocimientos, ideologías, tradiciones etcétera, el componente humano es lo que determina el éxito de las organizaciones, pero no sólo eso, sino la capacidad de mediar entre las representaciones de uno y otro, en la capacidad de integrar las diferencias para el logro de los objetivos y el éxito de una organización.

Así, un rasgo que puede determinar la cultura de las organizaciones es la forma y la importancia que se le imprime al proceso de reclutamiento, existen organizaciones que cuentan con áreas específicas para ello, otras como el caso que hemos estudiado a lo largo de esta investigación todo el personal que la integra ha llegado de manera informal, es decir por recomendación de terceros, sin embargo, puede este hecho resultar en cierto grado peligroso para algunas organizaciones que operan de esta forma pues es personal que no está plenamente identificado con los objetivos de la organización y esto puede conducir a la rotación excesiva de personal.

Otro de los aspectos que nos ayudarán a determinar la cultura organizacional, se refiere a los procesos de trabajo, es decir, si una organización cuenta con manuales de procedimiento, reglas para operar y tomar decisiones al respecto, podemos decir que es una organización que privilegia lo racional y si no lo es, es una organización informal, pero ¿qué problema significa ello? De inicio creemos que ninguno, si las organizaciones privilegian una u otra forma no queremos decir con esto que estamos ante un problema, dentro de una organización pueden existir o no reglas, pero ¿qué sentido tendría racionalizar o desracionalizar a una organización si no tomamos en cuenta su cultura, si no integramos las diferencias? O también ¿dónde comienzan y acaban las responsabilidades de un miembro?

Esto nos lleva a pensar en los grupos que convergen a diario en las organizaciones, los grupos en sí mismos, como lo señala Olmsted, desempeñan una parte significativa en las organizaciones (Olmsted;1996:11). Los grupos se asocian a través de sus afinidades en sus formas de pensar, actuar y sus tradiciones que configuran la cultura organizacional, es decir, los grupos tienen un valor por su propia naturaleza para el desempeño organizacional, ¿por qué? Pues por el simple hecho de que sus coincidencias los unen, y esto implica a la larga un vicio si no se logran los acuerdos entre ellos. Así, los actores y su pertenencia a un grupo tan importantes son que influyen en el funcionamiento de la organización.

El campo de acción de la cultura organizacional es amplio y su estudio importante para lograr el éxito. Por tanto, ante las condiciones mundiales y los crecientes retos que se avecinan, la

Importancia social de las organizaciones no puede ser ignorada. No importa de qué tipo sean; deberán ser más eficientes pero también más humanas en su búsqueda por cumplir el objetivo para el cual fueron creadas.

Las organizaciones como fenómenos complejos pueden ser entendidas de distintas formas. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización pueda ser considerada como nos dice Morgan como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, una cárcel psíquica, un instrumento de cambio y transformación, un sistema de dominación, e inclusive, como una cultura. Es desde esta última perspectiva que el presente trabajo aborda el estudio de las organizaciones. Se pretende aportar una visión general del fenómeno cultural para, posteriormente, centrarse en la descripción del mismo como un evento organizacional y ofrecer una propuesta para traducir la cultura en un modelo tridimensional, generado a partir de las variables organizacionales.

El proceso de comunicación se ha descrito históricamente como un modelo a través del cual se transmite información de una persona a otra; dicha información contribuye de manera determinante en la conducta de los integrantes de la organización, dado que cualquier tipo de comunicación lleva intencionalidad implícita, consciente o inconsciente.

Así pues, se observa que, a la par del avance de la Teoría de la Organización, se ha revalorado la perspectiva del proceso de comunicación en éstas. Al principio se consideró únicamente como una herramienta emisora de mensajes descendentes, estrictamente lineal y formal. Posteriormente se reconoció la importancia de la comunicación tradicional, la formal y la informal, así como la relevancia de las redes de comunicación y la compleja naturaleza multidireccional de los sistemas tecnológicos de apoyo.

Las estructuras organizacionales deben ser diseñadas para convertirse en sistemas capaces de manejar información. La creación de una estructura organizacional es un indicio que supone, en realidad, que la comunicación sigue siempre una ruta específica (Hall, 1983). Sin embargo, el hecho de que la estructura formalmente diseñada no opere, sólo indica que la comunicación no siempre mantiene las líneas preestablecidas. Liderazgo, poder y toma de decisiones recaen sobre el proceso de comunicación, explícita o implícitamente.

Así, la importancia de la comunicación como mediadora entre las diversas subculturas que convergen diariamente en la organización, radica precisamente en que puede ser la causante de conflictos, si tomamos en cuenta su ausencia, o de manera inversa, como constructora de acuerdos por su función mediadora.

La cultura de la organización

El papel de la comunicación dentro de las organizaciones puede ser como el de un mecanismo de productividad. Dentro de las organizaciones conviven a diario una gran diversidad de culturas, el reto de las organizaciones radica en lograr que estas diversidades culturales puedan convivir sin que eso genere conflicto o impida el funcionamiento organizacional.

Otro de los grandes retos de las organizaciones y por ende de la comunicación es lograr crear un espacio en el que la gente detecte los conflictos a tiempo con la finalidad de que estos imposibiliten el camino hacia el logro de sus objetivos. La comunicación en este sentido puede ser la columna que sostiene a las organizaciones, para mediar, acordar y construir un espacio de sobrevivencia, de ahí la importancia del estudio de la comunicación en las organizaciones, aspecto que han dejado de lado los administradores, pues sin la comunicación no se puede operar eficazmente, sin embargo, la comunicación en sí misma es compleja, pues si el proceso comunicativo no lo fuera, simplemente el mundo no sería el que conocemos y las organizaciones tampoco.

5.1.4 Rasgos de la cultura organizacional.

Cada enfoque, cada perspectiva, enfatiza distintos elementos de la vida organizacional a partir de diferentes supuestos para entender el fenómeno organizacional. El estudio de las organizaciones no sólo debe enfocarse a la investigación de la racionalidad, sino también deberá adentrarse en los aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el diseño y la creación de nuevos modelos de organización más acordes con las exigencias del nuevo milenio.

En términos de la cultura en el entorno actual, las sociedades nacionales entendidas como las que poseen un Estado independiente, tienden a ser cada vez más complejas y diversas. La diversidad obedece a distintos factores, desde los contrastes geográficos y regionales, hasta los niveles económicos y educativos, además de otras condiciones como la edad, el género, la ocupación y el sitio de residencia. En conjunto, estos factores propician la formación y reproducción de grupos sociales más o menos estables y delimitados, que desarrollan elementos culturales nacionales a partir de los cuales refuerzan los vínculos internos y construyen su propia identidad colectiva, contrastante y excluyente.

Así, se diversifican expresiones del habla, modos de conducta, valores y símbolos, habilidades, creencias y conocimientos que conforman la cultura e, implícitamente, se integran subculturas diversas dentro de las sociedades nacionales, cuyos perfiles se definen, en tanto más amplios sean los aspectos de la vida social que se cumplen a través de una misma red de relaciones, es decir, por medio de una comunidad o grupo.

La diversificación cultural tiene su contraparte en el conjunto de factores que actúan en favor de la uniformidad cultural; el sistema escolar, los medios masivos de comunicación y la movilidad social; así como las acciones de política gubernamental, religiosa o partidaria y organizacional, las cuales tienden a eliminar la diversidad cultural con el propósito de crear un mercado más amplio, elevar la productividad y reforzar la democracia, entre otros objetivos.

Por su importancia se examinarán los valores de la cultura nacional que afectan hacia el interior de las organizaciones, espacio por excelencia en donde se desarrolla la cultura para el funcionamiento de los entes económicos, comerciales y de servicios.

Es preciso identificar dos agentes para el estudio de la cultura mexicana y su influencia dentro de las organizaciones. En primer lugar, es importante partir de los hechos históricos que han animado la formación de la cultura nacional; segundo, la transformación derivada de los diferentes estatus hasta llegar al momento presente. Ejemplo claro es la política interna; por otro lado está el contexto global que genera mercados comunes continentales e intercontinentales de tecnología, productos y servicios. La calidad de estos últimos tiende a la homogeneización y por ende, los requerimientos en cuanto a los recursos humanos y su productividad. Ahora las decisiones de política interior se toman bajo otra perspectiva, en la que pesan los intereses transnacionales.

Los valores culturales en México reflejan dependencias hacia lo gubernamental, lo divino y lo familiar; es decir: el presidencialismo, el paternalismo, el centralismo; las devociones, promesas, mandas, doctrinas, y las dependencias familiares permeadas por connotaciones matriarcales, patriarcales y de tipo clan. Se podría afirmar que en la cultura mexicana predominan la inseguridad, la baja autoestima y la tendencia a minimizar el yo para privilegiar al otro. Ante situaciones de tensión o desequilibrio, se generan ajustes y enfrentamientos pasivos, tales como tolerar, buscar protección y refugio en roles convencionales; es decir, se evita comprometerse en la resolución de conflictos. En este contexto se pueden encontrar otras características nacionales que se han extendido, como son: el soborno, la extorsión, la llamada "grilla", la colusión del sector gubernamental con el patronal, muchas veces en detrimento del sector de los trabajadores, el contrabando y los fraudes al sistema fiscal por citar algunos.

La sociedad mexicana no es una unidad integrada; es una estructura diferenciada. No se ha superado la idea de las castas aunque existe un común denominador: un medio cultural mestizo. Se podría decir que México es dos naciones en una: la nación moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, poder, y riqueza, y la de la mayoría oprimida y marginada, lo que genera polarización de las clases sociales.

La cultura de la organización

Otras connotaciones de la cultura mexicana son las que evidencian diversas expresiones, ejemplo de ello el ya clásico y arraigado "como usted mande" y que delatan actitudes de sumisión; las acciones de las personas están condicionadas por el pasado más que por su orientación al futuro y se adaptan actitudes de resignación y conformismo, en lugar de confrontación, superación y participación proactiva en los problemas, esto trasciende en la vida social y laboral, en las que no se ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa.

Se puede ver el reflejo de los aspectos mencionados anteriormente en las actividades organizacionales en México. Rasgos como la dependencia y el individualismo están presentes en muchas culturas organizacionales, lo cual puede explicar la escasa motivación para el trabajo en equipo y el excesivo deseo de obtener beneficios a través de las influencias o el compadrazgo, que generan la búsqueda de beneficios individuales y no colectivos. La cultura establece parámetros y restricciones intangibles acerca de lo que se puede realizar o no. Estas limitaciones rara vez son explícitas o escritas; sin embargo, siempre están relacionadas con el entorno cultural nacional o el local. También es cierto que otras culturas nacionales ayudan a sus organizaciones a competir con mayor efectividad, mientras algunas realmente obstaculizan el desarrollo.

5.1.5 Hacia una organización habitable

Todo lo dicho anteriormente no debe llevar a reflexionar sobre ¿qué estamos haciendo de las organizaciones? Somos seres organización por el tiempo que pasamos en ellas, y por ese sólo hecho, lo importante es producir en armonía. ¿cómo conseguir la organización habitable? ¿Qué entendemos por organización habitable? Pensemos en los siguiente: una organización que no es buena para sus miembros o clientes, no es buena organización por muy exitosa que ésta sea en el ámbito financiero.

En esencia una organización existe en la medida que cumple con sus objetivos, esa es su preocupación fundamental, su lógica estriba en ese hecho, sin embargo, ¿cuántas organizaciones manejan un doble discurso? ¿Cuántas organizaciones hacen de su desempeño un ámbito oscuro? Identificamos así diversas maneras de ver, sentir y vivir una organización: por ejemplo, la organización estipulada formalmente, la organización que en realidad opera, la que el directivo trae en la cabeza y finalmente la representación que tienen los miembros de ella.

Con todas esas visiones diferentes, ¿podemos hablar de habitabilidad? Las organizaciones son incongruentes, una cosas es el discurso que manejan en el ser y otra muy diferente la que se

plasma en su funcionamiento diario —es decir, el hacer— ¿cuántas organizaciones se preocupan por generar una identidad organizacional? Precisamente porque en las organizaciones habita la diversidad, el gran reto de ellas es entender esa diversidad y posteriormente integrarla.

La lógica de las organizaciones para conseguir el cumplimiento de los objetivos es tomar decisiones y dar órdenes, tampoco se preocupan por sus miembros, es decir, "más por menos". Así pues, por el hecho de la diversidad en las organizaciones, se tornan complejas, inhabitables. De acuerdo con Serrano, una de las condiciones de habitabilidad esenciales reside en entender el proyecto propuesto como un punto móvil, retroalimentable y cambiante. Otra reside en el reconocimiento de la naturaleza informacional/comunicacional de las organizaciones en la comprensión de que las relaciones y órdenes internos son conflictos y que este conflicto complementa y ordena otras y nuevas posibilidades. (Serrano; 2001:257)

Los problemas que enfrenta una organización son de diversa índole, pueden ir desde causas estructurales, infraestructurales o superestructurales; del tipo que sean, si el problema persiste, es porque no se ha tomado una decisión al respecto, porque no se ha flexibilizado, por conflictos o acuerdos incumplidos, si el problema se eterniza, se debe a que como seres humanos, no se tiene la voluntad de reconocerlos y enfrentarlos.

Así, al hablar de habitabilidad nos referimos a crear un espacio para la gente en el que pueda trabajar, si hay conflicto, la organización no puede obviarlo sino enfrentarlo, así, la lógica que deben seguir es la de detectar los problemas antes de que lleguen al quiebre de la organización.

¿Pero, cómo conseguir la organización habitable? Bien, dando a conocer las reglas y que la organización, por sí misma las asuma, que no las violente, creando un espacio de respeto mutuo, es decir, respetando las diferentes subculturas que habitan en ella y posteriormente integrarlas. La organización tiene que tener una actitud de búsqueda, de resolución de conflictos, lo que debe importar en las organizaciones no es tanto las decisiones que se tomen, sino los acuerdos a los que se llega; el esfuerzo de las organizaciones debe estar orientado a que los miembros se identifiquen y miren como buena a su organización.

En ese sentido la comunicación puede ayudar a lograr acuerdos, a integrar las diferencias, sin embargo, no lo es todo y no lo es precisamente porque hay que considerar la voluntad del otro. La condición de habitabilidad es un problema que no conoce solución satisfactoria ni única. Es una pretensión que reconoce la complejidad del quehacer organizacional y las condiciones inestables en que vive, porque acepta que la estructura y arreglos que la configuran no son definitivos ni

La cultura de la organización

pueden ocurrir sólo por mandato. La habitabilidad estriba en última instancia en entenderse abierta al futuro. (Serrano; 2001:257,258)

5.2 Fortalezas y debilidades del IMIE

Lo dicho anteriormente es el primer paso para dar cuenta de la importancia que adquiere en la actualidad, el estudio de la cultura en las organizaciones. Si se pretende como organización actuar de manera eficiente y estratégica, no deben dejarse de lado los aspectos culturales que configuran a una organización, no tomar en cuenta este punto, significa arriesgarse en su proyecto organizacional. La importancia surge con la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de un mercado competitivo. Estas dos situaciones llevan a las empresas a cambiar su cultura. Un cambio organizacional verdadero debe traer consigo un cambio en su cultura pero esto no siempre es tarea sencilla.

El diagnóstico del IMIE que presentamos a continuación, es el producto del estudio de los capítulos anteriores con la finalidad de dar cuenta del tipo de cultura organizacional que permea en él y proponer posibles soluciones a las diferentes problemáticas. Para ello recurrimos a una lectura del entorno, es decir, el ámbito de desempeño de la organización, su grado de contingencia, sus relaciones con otras organizaciones, etcétera. Asimismo, revisamos el aspecto formal, es decir, la manera en como se conciben las empresas. Posteriormente, hicimos una revisión de los procesos reales de trabajo, los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta la organización, los actores y grupos entre otros elementos. A su vez, se realizó un diagnóstico del aspecto comunicativo y cultural, es decir, la revisión de tareas, procesos, redes de información, obstáculos en la comunicación, y la identificación de las actitudes, hábitos, representaciones y estilos de trabajo que permean en la organización.

Primeramente hicimos un comparativo, entre los diversos ámbitos de la organización y de acuerdo a diversos tópicos, tales como la importancia de la organización hacia el exterior, el entorno, filosofía, objetivos, actividades, selección y reclutamiento, motivaciones, la productividad, los valores de la organización el liderazgo, entre otros aspectos. Con base en ello, detectamos las fortalezas del IMIE y posteriormente realizamos lo mismo para detectar las debilidades. A continuación, presentamos los resultados de los comparativos realizados.

Diagnóstico de la cultura organizacional (Fortalezas)

Tópicos	Perspectivas
---------	--------------

	ENTORNO	DIMENSIÓN FORMAL	FCTO, GRUPOS ACTORES	COMUNICACIÓN
Importancia como organización	Lo es si consideramos que el nuevo orden mundial exige una mejor educación, y por ese hecho, el IMIE adquiere importancia como organización, debido a las actividades que realiza en pro de la educación.	Dentro de esta visión tanto la filosofía y los objetivos, dan cuenta de la importancia de la organización	Los actores dan importancia a la organización en sí misma, y a las actividades que realiza	*****
Entorno	Considera importante una lectura de los cambios en el entorno de la organización	*****	*****	*****
Actividades	*****	De manera formal, se infiere quien, cómo, para qué y quienes tienen que hacer el trabajo.	*****	*****
Filosofía	*****	Formalmente está estipulada.	*****	*****
Objetivos	Para el exterior, en forma se cumple con sacar los productos que ofrece la organización.	*****	Algunos miembros ven el objetivo como valor sin obtener ventajas personales.	*****
Procesos de trabajo	*****	*****	*****	*****
Selección/ reclutamiento	*****	*****	Los miembros de la organización, son personas capaces y competentes	*****

Motivaciones	****	*****	*****	*****
Productividad	El entorno reconoce la "eficiencia" de la organización	*****	*****	*****
Poder	****	*****	*****	*****
Liderazgo	El entorno reconoce la trayectoria académica, política y social del director general	Se reconoce la existencia de un líder formal que es el director general	***** *****	*****
Valores de la organización	****	*****	*****	*****
Conocimiento	El entorno exige un mejor conocimiento para ser competitivos frente a otras organizaciones similares	*****	*****	*****
Participación	Para ser competitivos y contingentes, el entorno exige una integración y participación entre todos los miembros de la organización.	****	*****	*****
Rituales	*****	*****	Existen para algunos	*****
Tótems	El entorno reconoce que debe existir algo o alguien que encarne los valores de la organización y este es el director general	*****	Los actores reconocen como tótem al director general	Se reconoce la existencia de un tótem

Diagnóstico de la cultura organizacional (Debilidades)

Tópicos	Perspectivas
---------	--------------

	ENTORNO	DIMENSIÓN FORMAL	FCTO, GRUPOS ACTORES	COMUNICACIÓN
Importancia	*****	*****	*****	No se toma en tanto internamente como hacia el exterior
Entorno	*****	Formalmente ni en su filosofía, objetivos y estructura la organización no considera que debe estar preparada ante los cambios del entorno	El funcionamiento de la organización no es el apropiado en caso de contingencia, por su parte los actores están conscientes de ello, sin embargo, no están facultados para la toma de decisiones en caso de problemas con el exterior.	La manera en como se tejen las redes comunicativas imposibilitan las acciones en caso de contingencia
Actividades del IMIE	*****	De manera formal, se infiere quien, cómo, para qué y quienes tienen que hacer el trabajo, pero este no se aplica a la realidad	Los actores coinciden en que no tienen autonomía para decidir acerca de las actividades que desempeñan. Esto tiene que ver con el poder, pues el Director General tiene que decidir acerca de cada una de las actividades que se realizan, es decir, usurpa funciones que redundan en retrasos.	El director limita el campo de acción de cada actor en las actividades que desempeñan. De hecho, el Director formalmente ignora los procesos que se tienen que seguir, por ejemplo, en la producción de la revista, no existe comunicación entre él y los demás miembros, esto a parte de los retrasos, provoca costos extras para la organización
Filosofía	Existe, sin embargo, esta no se refleja en los objetivos y la estructura	Formalmente está estipulada, pero en sentido estricto no se lleva a la práctica.	No todos los actores conocen la misión del IMIE. De acuerdo a como se labora, la filosofía no permea las actividades que se realizan	Comunicativamente, ésta no existe, pues si fuera así, no habría retrasos innecesarios para la organización
Objetivos	*****	No hay suficiente claridad, no se da cuenta de quién, cómo ni de qué manera se llevarán a cabo, hay vaguedad en los objetivos	No hay claridad en los objetivos entre los miembros, pues una parte los ve como valor mientras que la otra sólo busca el beneficio económico	*****

Procesos de trabajo	*****	No se cumplen como han sido concebidos. Falta de planeación en el trabajo	La centralización y usurpación de funciones provocan retrasos notables en los procesos de trabajo	La centralización en la toma de decisiones, y la ineficaz comunicación provocan retrasos en el trabajo
Selección/ reclutamiento	*****	No hay estándares establecidos para la selección y reclutamiento del personal que labora en el IMIE. Todo el personal que llega es recomendado	Los miembros que habitan en la organización, son personas capaces y competentes	*****
Motivaciones	*****	No hay especificación, del lado formal, de algún tipo de incentivos para los trabajadores	Las motivaciones, o reconocimientos, no se aplican entre el personal.	Se reconoce que la falta de incentivos, puede llevar a la rotación de personal.
Productividad	El entorno reconoce la "eficiencia" de la organización	Se infiere en su filosofía, procesos de trabajo, objetivos y estructura que uno de sus principales fines es la productividad, sin embargo, esta no se logra	En la realidad se alcanza la eficiencia, de manera relativa, pues la centralización, la falta, entre el personal, de facultades para tomar decisiones en caso de contingencia, provoca retrasos que redundan en la improductividad	La ineficaz comunicación, la centralización en la toma de decisiones elevan los costos de manera general en los procesos de trabajo, lo que nuevamente este aspecto cuestiona su "productividad", que se da en forma, más no en tiempo
Poder	*****	De manera formal, se establece en el organigrama las funciones de cada uno de los miembros, pero estas no se reconocen, ni se respetan por parte del director general	El director en este caso, es quien, por su puesto, decide en cada uno de los procesos, problemáticas, dejando sin autonomía a quienes pueden realizar esas funciones, por tanto, hay centralismo, abuso de poder y duplicidad de funciones por parte de él	En este caso la comunicación no ha sido eficiente debido, principalmente, a la centralización de las decisiones, a la falta de iniciativa de los miembros de encausar los flujos informativos y la retroalimentación

Liderazgo	El entorno reconoce la trayectoria académica, política y social del director general	Se reconoce la existencia de un líder formal que es el director general	En la realidad, en las actividades y los procesos de trabajo, no se reconoce la existencia de un líder	Los actores no reconocen al director general, están conscientes de que es una autoridad pero carece del reconocimiento de los demás. Otros reconocen como líderes a quienes están al frente de coordinar las actividades del IMIE
Valores	No se conocen	No se aplican	Los actores no los reconocen	*****
Conocimiento	Se exige para ser competitivos frente a organizaciones similares	De manera formal, la organización no reconoce que se deben otorgar capacitación a su personal	*****	*****
Participación	Para lograr la competitividad el entorno la exige entre los miembros	Formalmente, existen puestos y gente idónea para tomar decisiones, sin embargo, no están facultados para tomarlas	De manera real, la participación no se da pues el director general limita las funciones de los actores que participan en los procesos de la organización	Existe una centralización en la toma de decisiones por parte del director general, situación que reconocen los actores involucrados en los procesos productivos
Rituales	No existen	No existen	*****	No existen
Tótems	*****	Formalmente no se reconoce un tótem	*****	*****

De acuerdo al diagnóstico realizado, identificamos las siguientes debilidades:

- Nula lectura del entorno
- No se estipula en lo formal quién y cómo deben ejercer sus funciones
- Escaso interés en la filosofía, objetivos, visión y misión de la empresa
- No se cumplen en tiempo y forma los procesos de trabajo, por tanto no se es productivo
- El poder está centralizado en una sola persona (Director) lo que limita el margen de acción y decisión de los actores
- No permean en los miembros los valores de la organización
- No hay capacitación para los miembros
- No hay participación de los miembros en la toma de decisiones
- No existen rituales que integren a los miembros de la organización
- No hay tótem organizacional
- Autoritarismo por parte del líder
- Existe un líder, sin embargo, los actores no lo reconocen como tal
- No hay una selección y reclutamiento adecuados
- No hay motivaciones para el personal

Dentro de las problemáticas que aquejan a la organización identificamos dos fortalezas que se pueden mantener y modificar para ser más efectivas:

- Las actividades que lleva a cabo la organización
- La imagen del líder en el exterior

Así, tanto en las debilidades como en las fortalezas se concentra la esencia de la cultura organizacional. De acuerdo a ello, lo traduciremos en los rasgos culturales de la organización.

- **Centralismo.** En *Educación 2001* todo lo decide el Director, lo que por un lado genera retrasos en la toma de decisiones y por otro, limita el campo de acción de los actores involucrados en el proceso de trabajo. Jaime Pérez, señala que ésta puede ser una característica fundamental en las organizaciones mexicanas, y en efecto, la organización y los actores se limitan ante la urgencia de tomar decisiones adecuadas y precisas en el momento justo, es decir, ante los cambios del entorno, no se puede hacer nada sin antes consultar el punto de vista del director general, por tanto, los procesos de trabajo se estancan y se tornan lentos, y retomando nuevamente a Jaime Pérez, la inmovilidad y pasividad que imprime este rasgo tiende hacia la decadencia y crisis por su desajuste en relación con un entorno dinámico, agresivo y competitivo. (Pérez;1998: 3)

La cultura de la organización

- **Nula claridad organizacional.** Como tal no hay una importancia de la organización en sí misma principalmente porque tiene un estructura organizativa débil que le impide ser contingente cuando tiene que serlo; y si la estructura es el andamiaje o el cimiento de una organización, no se refleja en ella ni los objetivos, filosofía, misión, visión, ni quién o quiénes deben hacer el trabajo, por tanto, se limitan los campos de acción de cada uno de los puestos-actores de la organización. De manera estricta la filosofía no permea en los procesos de trabajo y actividades de la organización por el hecho de que si así fuera estos saldrían en tiempo y forma. Los objetivos tampoco se cumplen y además de ello son vagos, con ello se cae fácilmente en la usurpación de funciones y cargas de trabajo excesivas para unos u otros. Ni de manera informal ni formal, se privilegian los valores que cohesionen a los miembros con la organización, entre ellos mismos y con el trabajo que desarrollan, al contrario, la centralización y el liderazgo autoritario privilegia los antivaleores en el IMIE.
- **Liderazgo autoritario.** El líder toma las decisiones de todo lo que acontece en la organización, impide operar a los demás puestos, esto retrasa los procesos de trabajo y/o los modifica cuando toma alguna decisión de manera imprevista, sin consultar a los demás. Muchas veces esto redundante en replantear nuevamente los procesos de trabajo, es decir, empezar de cero pero siempre con el tiempo encima, de tal manera que se violan los objetivos, la filosofía, privilegia los antivaleores organizacionales, tiende en pocas palabras hacia el quiebre organizacional. Nuevamente retomando a Pérez: es importante el planteamiento de un nuevo tipo de definición de liderazgo, uno que entienda que su papel tiene que ver con la orientación y evaluación, no con la decisión acerca del tipo de procesos y su ejecución. (Pérez; 1998:4). Es decir, se pretende un líder democrático, participativo, alguien confiable y que confíe en su gente, y no alguien que limite, de órdenes y centralice cuanto se haga en la organización.
- **Indiferencia en la selección y reclutamiento.** Este rasgo indica la importancia que le otorga la organización a quiénes forman parte de ella, de manera formal en la organización no existe un mecanismo propio, todos llegan a ella por medio de recomendaciones. De alguna manera no representa un problema grave pero puede resultar lo porque por cubrir un puesto de manera rápida, se cae en la nula identificación, integración e indiferencia hacia la organización, puede ser que no se cumplan sus expectativas de trabajo lo que redundaría en la rotación de personal.
- **Escaso interés en los miembros.** Las motivaciones que pueda recibir un miembro no sólo pueden ser del tipo económico, sino incentivos, reconocimientos dentro de la organización, comidas etcétera. ¿qué podemos decir de una organización que no toma en cuenta a su

personal? Pues que privilegia la indiferencia, pues si el costo energético y psicológico de los miembros es mayor de lo que reciben, se tiende hacia la rotación de personal, indiferencia hacia la organización, falta de integración, poca importancia en el trabajo, insatisfacción y frustración que al final de cuentas afectaría la productividad de la empresa. Otra de las formas de motivar es capacitando y actualizando a todo el personal según el trabajo que desarrolle. Ahora bien, la participación es un aspecto importante, en el sentido de que se tienen los diversos puntos de vista en torno a algo, al mismo tiempo que se toma en cuenta al individuo como miembro de la organización y como persona. En nuestra organización, se coarta toda forma de participación, pues quien toma las decisiones es el Director aunque en teoría se tenga gente ocupando puestos en los que supone debe decidir, esto origina también la nula integración, identificación e indiferencia hacia la empresa.

- **Improductividad.** En tiempo y forma nunca se tiene el trabajo, ¿por qué? Por la centralización en la toma de decisiones por parte del Director. El factor tiempo para la organización es un aspecto importante y es el que determina de alguna manera la imagen interna y externa de la organización, en estricto sentido, nunca se ha cumplido en tiempo con la entrega de la revista, esto por la tardanza en la toma de decisiones, o cambios imprevistos en el material lo que implica retrasos en todos los pasos de elaboración de la revista. Ello genera costos extras para la organización, costos energéticos, psicológicos y económicos en los que no se repara con tal de sacar a tiempo la revista.

5.3 Metáfora de la organización

El IMIE como el canto de las sirenas

Miró a las sirenas hasta la playa arrastrarse: "imposible", declan, "allá abajo quedarse". Conlaron horribles historias de lo que en el mar sucedo, y de escenas prosnociadas que tolerar no se puede. Hablaron de una negra nube que cuando en el mar se extiende una extraña lluvia negra hacia ellas desprende. Observaron también enormes redes que en lo más profundo, con un sordo ratumbar, atrapan en su interior pecos grandes y pequeños que no logran escapar.

Dorothy Sciberras.

La siguiente es una idea traducida a metáfora de lo que es el IMIE, objeto de nuestro estudio. De hecho las complejidad de las organizaciones puede verse y comprenderse de diferentes maneras, la nuestra, dadas las fortalezas y debilidades da como resultado una organización cuya importancia y significado en el contexto nacional actual debe aprovecharse, sin embargo, analizando sus entrañas no es así. De acuerdo con Morgan, quien acuñó diferentes visiones respecto de las

La cultura de la organización

organizaciones, nos dice que las metáforas se emplean para llamar la atención de los diversos aspectos que destacan en ellas. Así entonces, explicaremos la imagen del IMIE como una organización cuyas fortalezas, pero más explícitamente por sus debilidades, nos hace preguntarnos: ¿Ante qué tipo de organización estamos?

La anterior es la primera pregunta y la última en contestar, utilizando como referente para responderla, recurrimos a la mitología griega para explicar el tipo de organización en la que estamos. El canto de las sirenas es el título de esta investigación, ¿por qué? Según la mitología, las sirenas eran hijas de Calope y de Aquileo, ellas fueron víctimas de Cécere, quien las transformó en monstruos marinos en virtud de que no opusieron resistencia al rapto de su compañera Prosepeina. Estas mujeres oceánicas poseían los más dulces y terribles atributos femeninos: la belleza y la crueldad, o el amor y la perdición (Duran;1982:78)

Estas mujeres pez son una constante mitológica de todos los pueblos marítimos, y su forma ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Para Ovidio, esas desdichadas criaturas que fueron a esconder sus monstruosos cuerpos en unas rocas situadas entre Capri e Italia eran aves de plumaje rojizo con cara de virgen. Apolonio de Rodas aseguraba que tenían busto de mujer y cuerpo de ave marina.

En el gran poema épico La Odisea, del poeta griego Homero (siglo IX a. c.), obra monumental de la antigüedad clásica, se narran las aventuras de Ulises y sus hombres ante las terribles y maléficas sirenas, cuyo canto fascinaba a cuantos lo oían. Aquel que imprudentemente se acerca a ellas y oye su voz, ya no vuelve a ver a su esposa ni a sus hijos [...] al ser hechizados por las sirenas con el sonoro canto, sentadas en una pradera y teniendo a su alrededor enorme montón de huesos de hombres putrefactos cuya piel se va consumiendo. (Homero,1982:187)

Este hechizo fue burlado por Ulises, quien, por consejo de Circe, tapó con cera los oídos de los remeros, mientras él se hacía atar de pies y manos del mástil para resistir el efecto fascinador del canto de las sirenas, quienes, para tentarlo, le ofrecieron el conocimiento de todas las cosas. Después de haber sido burladas por Ulises, las sirenas se precipitaron en el mar para convertirse en peñascos. Aún hoy se les conoce con el nombre de siremusas.

De ahí nació la figura literaria que describe la caída de muchos seres humanos que se dejan atraer por el canto de las sirenas y se van de cabeza al precipicio. El mito de Ulises viene a cuento, a propósito del canto de las sirenas que muchos escuchan en las organizaciones, con esta metáfora de las sirenas intentaremos explicar ante qué tipo de organización nos encontramos.

El mito viene a colación para ilustrar que el IMIE es precisamente como lo descrito anteriormente, porque las actividades que se realizan son como el canto de las sirenas, interesantes y bellas. Mientras uno navega entre los mares dementes de las organizaciones mexicanas, uno no se da cuenta de lo que pueden traer consigo, es decir, de primera instancia no reconocemos lo monstruosas que puedan llegar a ser.

Así, la belleza del discurso del IMIE como presentación de lo que dice ser ante los demás es por demás, interesante y hasta cierto punto hermoso por los objetivos que pretende alcanzar, sin embargo, comparando el discurso como el canto de las sirenas, resulta todo lo contrario, toda vez que, cuando hemos entrado en la organización, muestran su verdadera faceta, entonces la belleza que creímos descubrir en un inicio, queda reducida a nada y no por sus actividades, sino simplemente por la problemática que se vislumbra en el interior.

De inicio, los miembros se encuentran sumergidos en la aparente y atractiva idea de que lo más hermoso, productivo o enriquecedor implica no solo satisfacer las necesidades fisiológicas, sino también sociales y culturales y de primera instancia lo es, porque se piensa que dentro del IMIE los salarios u horarios de trabajo para los miembros (no a todos) son atractivos, y no lo ponemos en duda, simplemente cuestionamos qué tan real puede llegar a ser esto, si en primera instancia, los actores carecen de las prestaciones de ley. Entonces de qué sirve contar con una remuneración atractiva si se olvidan los gastos médicos por ejemplo.

De qué sirve contar con horarios y sueldos magníficos si los costos de una mala planeación del trabajo resultan más elevados tanto para la organización, como para los actores que llevan a cabo las actividades de la organización. Cuestionamos también el margen de acción de cada uno de los miembros, se coarta la libertad de decisión, de expresión y todo en aras de que el director general se sienta con poder, quizá es el único lugar donde puede hacerlo: en la organización que él preside.

Los seres humanos por inercia buscamos la belleza en las cosas, concepto por demás subjetivo, sin embargo, ente esto, muchos de los miembros de la organización se encuentran atrapados en el fondo de la organización, más por necesidad que por lo atractivo o feliz que resulte estar dentro. Así, la organización misma resulta ser el mar, cada uno de los miembros se aventuró en él, en una pequeña embarcación, como una opción de trabajo atractiva, tanto por el sueldo, como por las actividades que se realizan dentro. El Director, resulta ser en este caso, la imagen de la sirena, su belleza, su atractivo o su canto, está dado por la imagen misma que tiene él hacia el exterior, por su historia, su experiencia en el ámbito político y de la educación y por su discurso.

La cultura de la organización

Una sirena o más exactamente su canto, existe dentro de las creencias de la antigua Grecia, formalmente existe en los escritos más antiguos, pero en la realidad, nadie las conoce, así el IMIE; aparenta tener una identidad para el exterior, pero explorando dentro de ella, damos cuenta de que carece de identidad organizacional, entonces el IMIE ¿es real o no? Formalmente, estamos ante una organización que ha privilegiado la informalidad o más exactamente, se ha conducido a lo largo de su historia mediante la improvisación, no hay reglas claras, funciones específicas, filosofía y objetivos claros, entonces ¿cuál es el rumbo, qué es en realidad?

Lo descrito anteriormente sirve para ilustrar la manera en que las organizaciones nos atraen, sobretodo cuando manejan el doble discurso y dicen que son una cosa, cuando en la realidad son completamente distintas, el IMIE es como el canto de las sirenas, las actividades y tareas no dejan de ser interesante y experiencias enriquecedoras para quienes participan en los proyectos de investigación, sin embargo, aunque esto puede ser bello en apariencia, la realidad es otra.

Así como los marinos sucumbían ante la belleza de las sirenas, así los seres humanos ante las organizaciones, unos sucumben en el fondo del mar, otros en las lamentaciones. Los problemas detectados en el IMIE están a tiempo de resolverse y otros de prevenirse, si no se quiere caer en el doble juego, se tiene que poner más atención a ellos.

5.4 Plataforma estratégica

A lo largo de este estudio, pudimos descubrir las diversas facetas del IMIE, facetas que nos muestran algunas fortalezas pero que en su mayoría nos hablan de debilidades producto de diversos factores, el objetivo rector de esta investigación es precisamente encontrar la cultura organizacional que permea en el IMIE para integrar la diversidad y proponer una serie de soluciones para aumentar y mantener las fortalezas y por otra parte superar las debilidades. Para elaborar el plan estratégico partimos de un diagnóstico previo el cual nos arrojó las siguientes fortalezas:

1. La importancia del IMIE de acuerdo a sus actividades
2. La imagen del líder hacia el exterior

El punto medular consiste en las debilidades, y encontramos las siguientes:

1. Centralismo
2. Nula claridad organizacional

Cabe señalar que de todas las problemáticas detectadas con anterioridad, todo lo referente a misión, visión, objetivos, motivación, integración, reclutamiento, selección inducción, valores, falta de tótem y rituales, participación, nula lectura del entorno, y liderazgo autoritario lo integramos en un solo rubro que es falta de claridad organizacional. Además dentro del problema de centralización ubicamos, en un solo rubro, tanto los retrasos en los procesos productivos como la cuestión de poder.

Ahora bien evaluemos cuáles son los factores que tienen la posibilidad de articular a la organización, uno de ellos tiene que ver con el contexto nacional actual y ahí radica la importancia de nuestra organización. Como primer elemento encontramos a las actividades que realiza el IMIE, así contemplamos que la educación ha adquirido una importancia medular que en otras épocas, además cabe considerar que nuestro país está inmerso, dentro del nuevo orden mundial en la globalización, de ahí la importancia del IMIE y sus actividades de investigación, tanto para organismos públicos como privados. Este aspecto es un punto a favor de la organización ya que para proponer un plan no se tendría que partir de cero, sino más bien, tomar ventaja de esta condición y elaborar una estrategia que nos ayude a posicionar al IMIE tanto en el sector público como privado.

El líder es otro aspecto que tendríamos que aprovechar; hacia el exterior el Director, Gilberto Guevara tiene una imagen bien colocada en el ámbito político, social y cultural del país, para no pocos, Guevara es un ícono por su pasado, un tótem hacia fuera. El prestigio como profesor, investigador y figura pública, puede ser usado para posicionar al IMIE, conseguir mejores proyectos y en ese sentido de dirigirá nuestra propuesta.

Sin embargo, el punto central de esta investigación lo constituyen las debilidades detectadas, en primera instancia como factores que desintegran está el factor tiempo, muy vinculado en todo proceso productivo y es muy importante en el caso de la revista (*Educación 2001*). Los procesos productivos no se cumplen en tiempo debido a los retrasos en la delimitación de las temáticas de cada número, cambios imprevistos en ellas, tardanza en la toma de decisiones, en sí, el margen de acción de los actores que es muy limitado, el no poder decidir sin antes consultar con el Director, es decir, esa centralización redundante en la improductividad de la revista; como medio de comunicación es muy importante salir a tiempo debido a su condición de revista mensual. Aunado a la improductividad generada por el factor tiempo/centralización, están los costos extras que ello genera a la organización y aquí incluimos a los económicos, ya que si existe un retraso, la imprenta tiene que trabajar horas extras, lo que significa un costo adicional para la revista; el costo psicológico que ello genera en los editores y formadores aunado al gasto energético, que puede provocar, por la premura de tiempo, errores editoriales que afecten la imagen de la revista ente sus

La cultura de la organización

lectores. Es decir, todo lo anterior, es provocado por la centralización en las decisiones y ello repercute en la productividad de la organización.

Además de ello, identificamos también varios aspectos muy importantes y que convergen en la nula claridad organizacional. Aquí identificamos la falta de integración de los miembros entre sí, y entre éstos y la organización, vaguedad en los objetivos, desconocimiento de la filosofía, objetivos, misión, visión, estructura organizativa débil, no hay capacitación para los empleados de acuerdo a las actividades que desempeñan dentro de la empresa, todo ello nos lleva a preguntarnos ¿cómo conseguimos la identificación con la empresa si no se toma en cuenta al trabajador y sus necesidades? No se logrará cubrir este aspecto si no integramos a través de la motivación, el reclutamiento y selección, inducción, capacitación, condiciones de trabajo respetables. Este aspecto es muy importante porque puede desencadenar la apatía y la indiferencia de los miembros, la falta de identificación, y por supuesto la productividad de cada uno de ellos.

Bien, ahora que conocemos los factores que dificultan la articulación de la empresa, es necesario plantearnos un proyecto en el que se contemple aprovechar las fortalezas detectadas con anterioridad, además de erradicar las debilidades que tienden a desarticular a nuestra organización. Así caracterizaremos y proponemos un funcionamiento ideal con los siguientes elementos:

5.4.1 Caracterización del proyecto

Objetivo General:

*Hacer del Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas, una organización competitiva, eficiente y eficaz.

Objetivos Particulares:

*Descentralizar la toma de decisiones con el objeto de evitar los retrasos en los procesos productivos de la organización.

*Reestructurar el andamiaje interno de la organización con la finalidad de crear una nueva imagen y funcionamiento organizacional.

Elevar la capacidad de contingencia del IMIE para que la organización esté preparada ante los cambios del entorno.

*Proponer una estrategia con la finalidad de lograr una identificación entre los miembros del IMIE y de éstos con la organización.

Objetivos específicos:

*Replantear los procesos de trabajo con la finalidad de contemplar los tiempos en la producción de *Educación 2001* y evitar así los retrasos y costos extras en los procesos de trabajo.

*Estipular las funciones y tiempos de cada uno de los actores que participan en la elaboración de *Educación 2001*.

*Replantear la misión, visión, filosofía y objetivos de la organización, formas de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, motivaciones, participación, tipo de liderazgo, estructura organizativa y perfil de puestos con la finalidad de crear una identidad entre los miembros y entre éstos y la organización.

Meta:

*El objeto principal de este proyecto es hacer del instituto mexicano de investigaciones educativas, una organización, eficiente, eficaz, capaz de reaccionar ante los cambios inesperados del entorno.

Justificación:

Ya lo dice Serrano y otros, que es importante producir, pero más importante aún, es ser felices, es decir, producir y cumplir objetivos organizacionales con base en la integración y el respeto mutuo. Somos hombres organización debido al tiempo que pasamos inmersos en sus entrañas, y precisamente por ese hecho, para lograr la productividad se requiere una organización que integre las diferencias, una empresa en la que todos sus miembros se identifiquen con ella, con sus actividades, una organización que responda a los cambios del contexto, que sea capaz de autoregenerarse en el momento preciso. Toda organización, tiene fortalezas y debilidades, pero aquí el punto medular es precisamente no saber contrarrestar las debilidades, es decir, lo importante no es que una organización cometa errores, sino que viva en ellos y la conduzca a la desaparición. El IMIE debido a sus actividades que realiza en el campo de la educación, se torna importante y más aún ahora que diversos sectores en el país y en el mundo han reconocido la importancia de ésta para el desarrollo de un país, así, las actividades de investigación y difusión que lleva a cabo el IMIE son fundamentales para el sector público o privado, según quién requiera los servicios.

5.4.2 Hacia la organización ideal.

Estrategia y acciones

Para lograr la visión de la organización que necesitamos, es necesario plantear las políticas a las que se debe dar énfasis y que posteriormente se describirán con más detalle. Cabe señalar que en algunos casos habrá que replantear cada uno de los puntos, en otros casos bastará con mencionar si el elemento sirve para la organización. A continuación planteamos las políticas y de cada una de ellas se desprenderán las acciones específicas para lograrlo. Cabe señalar que estas políticas y acciones van encaminadas a lograr una armonización de lo interno, pues para proyectar algo hacia el exterior, primeramente debemos mejorar, por así decirlo, "los procesos digestivos" de la organización. Así, planteamos lo siguiente y posteriormente propondremos la estrategia comunicativa para llevarlo a cabo.

La estrategia que proponemos para nuestro proyecto organizacional gira en dos sentidos: hacia lo interno y hacia lo externo. Para su construcción partiremos no de los problemas detectados anteriormente, sino de lo que pretendemos lograr con este proyecto.

Por un lado planteamos una reestructuración interna y esta tiene que ver con *hacer del Instituto Mexicano de investigaciones Educativa, una organización competitiva, eficiente y eficaz.*

Lo anterior implica erradicar, mejorar y superar algunas situaciones que ocasionan los retrasos en los procesos productivos de la organización, eliminar los costos extras que ello genera. No estamos hablando de una transformación a partir de una mejora gradual y paulatina, sino de generar rápidamente los cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta de la organización.

Así con ello, requerimos de una organización con alto sentido de la responsabilidad social, que sabe de la importancia de su trabajo y que se responsabilice de su actuación, de sus errores y en general de sus decisiones, que invierta de manera eficaz sus recursos financieros, humanos y materiales en el logro de sus objetivos. Así, para optimizar el funcionamiento de la organización, las propuestas se dirigen en dos sentidos; la primera tiene que ver con la nula claridad organizacional de la empresa, es decir, misión, visión, objetivos, actores, participación, integración e identificación con la organización; y la segunda, vira en torno a los factores que afectan los procesos de producción.

Promover una lectura del entorno

Bien, para la primera es necesario, en primera instancia, promover una lectura de los cambios del entorno. Esta situación, nunca se ha realizado en la organización, porque muchas veces lo urgente mata a lo importante. En este sentido, el Director es quien debido a su experiencia –tanto en el ámbito político, social, cultural y en este caso educativo– debe ser quien se encargue de ese hecho. Para ello, es necesario que cada uno de los actores, conocedores de las actividades que desempeñan ya sea por su contacto con clientes o proveedores ayuden a consensar y tomar decisiones al respecto.

Misión, visión, objetivos y valores de la organización.

De manera formal no hay una misión y visión de la empresa, eso es de suma importancia si queremos integrar a los miembros, pues el no saber hacia donde se dirigen sus esfuerzos y qué se espera de ello, no se lograría una cohesión e identificación con la organización. Si entendemos como la misión de la empresa como la razón de ser o el fin último de una organización, la que define el actuar dentro de su entorno y señala lo que la distingue de otras organizaciones similares, en términos de lo que quiere ser y a quién servir, la misión de nuestra organización debe ser:

"Ofrecer investigación y difusión educativa de calidad con base a principios de seriedad, rigor y respeto al mérito académico que contribuya a formar, capacitar e informar a los profesionales de la educación con la finalidad de incidir en el mejoramiento de la educación del país"

Ahora bien, si entendemos a la visión como lo que expresa el futuro deseado y factible de lograr, como aquel que orienta lo que actualmente existe en la organización a lo que se debe llegar a ser, entonces la visión de nuestra organización es la siguiente:

"El IME con base a su sentido social y de servicio, se posicionará entre las instituciones semejantes como una organización competitiva y comprometida con la educación nacional"

Para afianzar la misión y visión anteriores, es necesario contar con los objetivos rectores de nuestra organización y para ello tenemos:

Contribuir a través múltiples actividades a una mejor comprensión del cambio educativo y cultural contemporáneo.

La cultura de la organización

Elaborar políticas educativas para el sector público y privado, bancos de información, encuestas de opinión, seminarios, foros, publicaciones, consultoría especializada y actualización de personal decente para ayudar a un mejor conocimiento de los fenómenos educativos y ponerlas al servicio del trabajo docente.

Procesos productivos

Aquí se busca la eficiencia en los procesos productivos de la organización con la finalidad de salir en tiempo y forma con cada uno de los productos que ofrece la organización.

Debido a la condición de revista mensual de *Educación 2001*, es necesario atacar de manera urgente las causas que originan los retrasos en los procesos de trabajo, para ello consideramos importante replantear –de manera formal– los procesos de trabajo pero considerando los tiempos de producción, delimitando las funciones de cada uno de los actores y sus responsabilidades con el objetivo de sacar en tiempo y forma y eliminando los costos extras que un retraso le genera a la organización; para ello proponemos la elaboración de un manual de procedimientos y de una descripción de puestos y perfiles para la organización.

Al estipular las funciones de cada uno de los actores, tenemos como finalidad no sólo el control de los procesos –que no de manera autoritaria– sino al mismo tiempo que los actores no vean a su trabajo como algo individualizado y aislado, sino como las piezas clave del rompecabezas que es necesario unir con el trabajo de cada uno de ellos, es decir, sólo así, se logrará la unión y cooperación para tener un producto terminado. Con ello además se evitaría la duplicidad de funciones. Los perfiles son también importantes porque es el ideal de recurso humano que la organización necesita para el cumplimiento de sus objetivos. En sentido estricto, todos los miembros que habitan actualmente con la organización cumplen con los requisitos académicos y profesionales para desempeñar su labor cotidiana, en ese sentido el IMIE no tiene mayor problema, sin embargo, cabe señalar que es necesario hacer énfasis en que es importante que se tenga un gusto, y compromiso con las actividades que desempeña, es decir, con la educación nacional.

Motivación, socialización, reclutamiento inducción y participación

Es muy importante tomar en cuenta a los actores de la organización, pues es el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones, son parte del andamiaje, dan sentido y dirección a la organización y como tal deben ser tomados en cuenta, así como las actividades que se realizan lo son, así los miembros que son los encargados de sostenerla. Es importante contar con

un programa de motivaciones y no sólo en el sentido económico sino también de reconocimiento por las labores que cada uno de ellos realiza, incentivos sociales, es decir, comidas, festejos en los que se haga sentir a los actores que es importante su trabajo, pero más importante que ellos estén bien para poder ser productivos. Además de reconocer la importancia del trabajo y de los miembros, este tipo de motivación sirve al mismo tiempo como integradora con la organización y con ellos mismos pues fomenta el espíritu de la competencia por hacer mejor su trabajo.

Otro de los aspectos que no debemos olvidar y que es importante es la manera de reclutar al personal, en nuestra organización todo el personal ha llegado a la empresa por medio de recomendaciones, en cierto sentido esto no representa un problema, pero puede llegar a serlo en primera instancia porque una recomendación no es suficiente y puede no cumplir con las expectativas de la organización y/o viceversa lo que puede desencadenar una falta de integración o pertenencia a ella afectando los procesos de trabajo.

Fomentar formas de participación al interior y exterior de la organización también puede ser muy importante en varios sentidos, primeramente porque cada actor maneja su área de competencia y puede externar sus puntos de vista en caso de alguna contingencia y/o en la toma de decisiones (lo que evitaría errores o decisiones arbitrarias); es importante también por el simple hecho de que se toma en cuenta al actor como individuo y como integrante de la organización, es decir, es un factor motivante si se enfoca de esta manera.

Capacitación

Este factor es muy importante porque la organización requiere de gente capacitada y actualizada según su área de competencia. La finalidad de ello es lograr procesos productivos más eficaces y eficientes al mismo tiempo se logra una motivación extra, pues se considera, en primera instancia el trabajo del individuo y a él mismo como parte de la organización.

Tipo de liderazgo

Primeramente para ser líderes necesario contar con actitudes y aptitudes que le permitan hacerle frente a las diversas situaciones que presente la organización es decir nosotros proponemos la visión de un líder más humano que tome en cuenta el trabajo, claro, pero en primera instancia a quienes lo realizan, se el principal promotor de crear una conciencia de grupo, no de un trabajo aislado e individualizado, debe hacer sentir importantes a cada integrante de la organización. Es decir, se pretende la visión de un líder democrático, que no obstaculice el trabajo de los demás,

La cultura de la organización

que no centralice, que no ostente el poder absoluto y limite el margen de acción de sus colaboradores.

Bien, con base a lo anterior pretendemos apuntalar nuestro proyecto organizacional que nos lleva a pensar en el tipo de organización que podemos construir, es decir, aquí se consideró que en este momento nos encontramos en un presente incierto, pero todo este proyecto debe apuntar hacia el futuro. Así, para lo anterior, nuestra organización enfrenta los retos y al mismo tiempo los beneficios de la globalización, por ello es necesario que entre en un proceso de cambio, es decir, propondremos nuestra estrategia comunicativa la que nos permitirá afianzar y dar solución a lo propuesto anteriormente.

5.4 3 Estrategia comunicativa

La estrategia comunicativa nos servirá para reforzar el proyecto organizacional propuesto anteriormente, y al mismo tiempo, nos ayudará a darle solución a las problemáticas que enfrente nuestra organización. Con base a las fortalezas y debilidades propusimos el proyecto anteriormente descrito. Así, nuestra estrategia comunicativa va dirigida en dos sentidos: de manera interna y externa.

En lo interno, partiremos, no de las problemáticas, sino de lo que pretendemos lograr con la organización, así, propusimos que necesitamos un organización competitiva, eficiente y eficaz, y la mejor manera de lograrlo es dándole solución a las problemáticas detectadas que van en dos sentidos: evitar la centralización –que afecta los procesos productivos– y otra que va hacia la atención, integración de los miembros entre sí y con la organización.

Para nuestra estrategia de comunicación externa, partiremos del objetivo de posicionar al IMIE en el sector público y privado, esto tiene que ver más con la pertinencia de aprovechar la importancia que tiene la organización en estos tiempos y llevara cabo estrategias de difusión y posicionamiento de imagen.

Para la estrategia de comunicación interna:

Presentación:

Para la elaboración de esta estrategia comunicativa, partiremos de lo que pretendemos lograr y que como dijimos anteriormente gira en dos sentidos: hacia mejorar los procesos productivos

(evitar la centralización) y lograr una integración entre los miembros y una identificación entre estos y la organización. La finalidad de este proyecto es lograr la competitividad, eficiencia y eficacia del IMIE dentro y fuera de ella, es decir, aquí consideraremos la identidad de la empresa, sus objetivos, misión, visión con la idea de que los miembros proyecten los ideales organizacionales en su trabajo cotidiano. Es decir, trataremos de dirigirnos hacia la organización habitable.

Para lograr lo anterior proponemos los siguientes factores que integrarán el Plan de comunicación.

Mensaje Institucional: Trabajar por la educación es trabajar por el bien común

Metas del mensaje: Lograr un organización competitiva, eficiente y eficaz

Propósito del mensaje: Lograr la identificación de los miembros, que al mismo tiempo englobe la misión, visión y objetivos de la empresa y que refleje la importancia tanto de las actividades de la organización como la importancia de los miembros

Proceso de comunicación: Grupal y entrega individual selectiva

Medios propuestos: Juntas formales de trabajo, reuniones de esparcimiento, minutas, reportes de trabajo, Manual de estilo, Manual de operaciones

Objetivos generales:

- *Lograr la competitividad, eficiencia y eficacia de la organización mediante una estrategia comunicativa
- *Proponer una estrategia comunicativa que contemple y de solución a las problemáticas detectadas en la organización

Objetivos específicos:

- *Integrar a los miembros de la organización mediante la difusión de un mensaje que contemple los objetivos, la misión, y visión empresarial
- *Impulsar mediante la estrategia comunicativa, procesos productivos de calidad y eficiencia en los que se contemple la participación de todo el personal de la organización
- *Crear las condiciones para que la organización avance y responda con eficiencia y eficacia a los cambios del entorno
- *Fomentar la unidad y cooperación organizacionales

La cultura de la organización

Políticas de comunicación

- *Evitar la innecesaria centralización en la toma de decisiones para evitar los retrasos en los procesos productivos
- *Proporcionar la información necesaria al empleado para que pueda desempeñar su trabajo en tiempo y forma requerido
- *Consolidar la identidad organizacional a través de la difusión y promoción de los valores, misión, visión y objetivos organizacionales
- *Promover una lectura del entorno para que la organización tome las decisiones adecuadas cuando sea necesario

Vocabulario rector:

Valores, justicia, democracia, descentralización, procesos comunicativos, eficiencia, eficacia, competencias, trabajo, bienestar. Todo ello englobado en el siguiente lema: Trabajar por la educación, es trabajar por el bien común.

Programas específicos

Para lograr la integración entre los miembros y entre estos y la organización proponemos los siguientes programas con su respectivo producto comunicativo, asimismo la manera en que se deben transmitir a los empleados del IMIE.

Programa: Buscar la integración e identificación con la organización

Juntas administrativas

Una manera de hacer sentir parte de la organización a cada miembro es hacerlo participe de todas las decisiones que se tomen en la organización, para ello, proponemos la realización de juntas administrativas. Estas se llevarán a cabo una vez al mes de manera general para que cada área dé cuenta de los avances, retrocesos y obstáculos en cada una de las áreas y se estructurarán de la siguiente manera:

Administración: Presentación de reportes mensuales dando cuenta de los ingresos y egresos de la organización. Con este informe se pretende que la Administración rinda cuentas a la Dirección de la manera en qué y cómo se gasta el dinero. El reporte debe ir desglosado y contemplar los siguientes aspectos: a) pago de nóminas; b) pagos a proveedores; c) gastos en instalación, adquisición y reparación de equipo de oficina; c) pago de servicios (agua, luz, teléfono); d) adquisición de despensa, papelería y transportes para mensajeros; e) pago de impuestos y f) otros gastos.

Publicidad y ventas: Elaboración de reportes que indiquen: a) ingresos por concepto de publicidad; b) pagos por concepto de comisiones; c) número de anunciantes por publicación; d) anunciantes nuevos; e) anunciantes que renovaron convenios; f) intercambios publicitarios; g) nuevos contactos; h) cantidad de revista distribuida (Intermex, puestos de periódicos, locales cerrados y librerías; i) venta de revistas tanto en la oficina de *Educación 2001* como en escuelas y ferias de libros.

Suscripciones: El reporte será presentado de manera que detalle la siguiente información: a) cantidad de suscriptores nuevos; b) renovaciones; c) suscripciones vencidas y que no han renovado.

Minutas

Al inicio de cada junta se determinará quien será el responsable de tomar las notas pertinente y los acuerdos a los que lleguen los miembros y directivos. Posteriormente el responsable de la minuta repartirá los acuerdos a cada uno de los participantes y vigilará que los acuerdos se cumplan.

Reuniones

Para estimular a los integrantes de la organización puede ser pertinente realizar reuniones de esparcimiento de manera periódica. Para ello se propone lo siguiente: en los aniversarios de la organización y/o después de realizar trabajos o investigaciones.

Aniversarios: Cada año, *Educación 2001* viene realizando eventos académicos sobre los temas educativos más importantes del país, sin embargo, esto es sólo la imagen exterior de la organización y no se toma en cuenta el que el trabajador también es importante y es parte central del trabajo anua, así que en cada aniversario, la organización debe procurar tener presente a sus miembros, para lo cual se propone realizar una reunión, comida o cena en la que los principales protagonistas sean los trabajadores, de igual manera, las celebraciones de fin de año se ignoran completamente, por lo que sería importante realizar reuniones entre los colaboradores más cercanos a la revista y los miembros de la organización.

La cultura de la organización

Programa: Mejorar los procesos productivos con la finalidad de evitar la centralización

Manual de procedimientos

Elaborar un manual de procedimientos en los que se estipulen las funciones de cada uno de los actores. Con la finalidad de dar cumplimiento a los tiempos de producción de la revista. Primeramente determinamos las funciones de cada uno de los involucrados:

***Director:** guiar a la organización hacia el éxito, se necesita un líder que represente los valores de la organización, será el encargado de elaborar las políticas y directrices organizacionales

***Consejo editorial:** estará integrado por miembros de la organización, docentes, investigadores y académicos que serán los responsables de dictar las temáticas de la revista y dictaminarán los artículos de los colaboradores.

Coordinación editorial: será el encargado de elaborar el cierre, es decir, editar, corregir, decidir los espacios de los artículos y de la publicidad, cabecear, delimitar el orden de presentación de los textos y dar el visto bueno de la publicación para negativar e imprimir.

Administración: esta área se encargará de solicitar el papel a los proveedores con anticipación para evitar posibles retrasos, asimismo, será el responsable de los pagos a colaboradores, impresores, formadores, y todos quienes intervengan en el proceso de producción de la revista, a su vez, se encargará de la cobranza de los anunciantes. Además será la responsable del envío de revista a la compañía distribuidora.

Publicidad y Ventas: se encargará de vender los espacios publicitarios de Educación 2001, además será responsable de las suscripciones y ventas de la revista.

Mensajeros y recepción: la encargada de recepción será la responsable de preparar y organizar los sobres para enviar la revista a los suscriptores, los mensajeros serán los encargados de ensobretar la revista una vez que la haya entregado la imprenta, posteriormente serán los responsables de enviarla al correo para su distribución.

Colaboradores: en este rubro integramos a los colaboradores de planta, (aunque externos a la organización), los colaboradores ocasionales, reporteros y fotógrafo, quienes cumplirán con su trabajo de investigación según la temática acordada previamente con el Consejo editorial. -

Dentro del manual de procedimientos, planteamos un apartado en el que se deben replantear los procesos de trabajo, tomando en cuenta los tiempos de producción de la revista

- a) **Junta previa.** una semana antes de fin de mes, es necesaria la reunión del Consejo editorial con la finalidad de determinar las temáticas a tratar en el siguiente número. Se debe elaborar una minuta en la que se estipulen los acuerdos a los que se llegó. Es necesario que en esa

junta se determinen los temas, las secciones y quiénes colaborarán para el número, de tal manera que las ordenes de trabajo se entreguen en tiempo y forma con la finalidad de evitar retrasos. Cada orden debe considerar tiempos y formas de entrega. Esto va tanto para colaboradores fijos, reportero y fotógrafo. Las ordenes deben ser entregadas al día hábil siguiente. (antes de fin de mes). Cabe señalar que el Consejo editorial debe tener un número completo de stock en caso de contingencia.

- b) La recopilación del material debe hacerse a partir del día 10 y 15 de cada mes.
- c) Junta Editorial. En dicha reunión entre Consejo editorial, Director y Coordinador editorial, evaluarán los artículos y colaboraciones listas a publicarse, asimismo se harán las observaciones pertinentes al editor, o en caso de ser necesario, al autor del artículo. Ahí mismo se definirán las cabezas, entradas, número de páginas y orden de presentación.
- d) Cierre editorial. Las fechas para los cierres editoriales deben comprender un margen de dos días como mínimo en caso de posibles retrasos en la entrega de publicidad o de alguna colaboración. Así, las fechas propuestas son las siguientes: recopilación de material, 10-12 de cada mes; formación y lectura en galeras del 15-20 de cada mes; edición y cierre los días 21-25 de cada mes; pre-prensa e impresión 26-30 y finalmente entre el 30 y 1 de cada mes

Manual de estilo

Ahora bien, es necesario contar con un manual de estilo en el que se especifiquen las líneas editoriales a seguir (artículos estrictamente informativos o de divulgación, resultados de investigaciones), tipo de imágenes que ilustren los artículos (profesores, alumnos de todos los niveles educativos, escuelas), Secciones que conformen la revista (Educación en el mundo, Perfiles, Debate, Política Educativa Nacional y/o internacional, Estadísticas, Estados, Educación y Género, Educación y Productividad, Educación Superior, Interactiva, Investigación y Práctica Educativa, Opinión, Historia de la Educación, Clasificados, Reseñas, Educación y Salud, Formación Docente, Educación Comparada, Encuesta) La extensión de los artículos (en caso de artículos de divulgación o informativos, de seis cuartillas –aproximadamente 3 páginas formadas–, para reportajes, de 8 a 10 cuartillas –aproximadamente 4 y/o 5 páginas formadas– Formato de entrega. Todos los artículos deben entregarse en diskete de 3.5 e impresión del mismo en programa Word, con fuente times de 12 puntos a doble espacio. Los anunciantes deben entregar su material en zip, CD, diskete 3.5 o jazz en formato PDF más un original mecánico.

El tipo de lenguaje debe ser accesible a los lectores, no deben aceptarse textos con lenguaje barroco o estrictamente académico pues ello torna difícil la lectura de los mismos a los profesores, o padres de familia, debe redactarse en un lenguaje claro y accesible, deben especificarse las

La cultura de la organización

siglas, las cabezas y la entrada deben ser redactadas de manera armoniosa y atractiva para el lector. Las secundarias deben decir por sí solas lo más importante del texto, las fotografías deben ser acordes con el contenido, pueden colocarse imágenes verticales u horizontales hasta de 3 columnas. La formación es a tres columnas, la caja debe medir 27 por 19.5. Así, con estos criterios editoriales se puede trabajar y tener artículos o en todo caso un número de reserva en caso de alguna contingencia respecto a los colaboradores de la misma.

Para el plan de comunicación externa proponemos:

Presentación: en la actualidad nuestra organización cobra especial importancia de acuerdo al contexto globalizador en el que se ubica, el actual régimen gubernamental ha declarado como principal eje rector de su política, que la educación es el elemento más importante para la construcción de un proyecto de nación. Así en este contexto, *Educación 2001*, como medio de comunicación necesita insertarse y consolidar su imagen hacia el exterior como un medio que ofrece información educativa de calidad, objetiva y sin partidismos ni ideologías sobre el desarrollo educativo en México y el mundo, por ello, la propuesta comunicativa externa girará en el sentido de posicionar y consolidar a *Educación 2001* como medio de comunicación dentro el ámbito en el que se desempeña.

Mensaje institucional: *Educación 2001* es una organización que contribuye a la construcción de una sociedad democrática y justa.

Metas del mensaje: Insertar y posicionar a *Educación 2001* como medio de comunicación y generador del debate educativo.

Propósito del mensaje: Consolidar a *Educación 2001* como una organización que contribuye a generar el debate educativo, produciendo investigación e información relevante y de calidad, además de consolidarla como un medio de comunicación dentro del sector educativo en el que se inserta.

Proceso de comunicación: Masiva

Medios propuestos: síntesis informativa, conferencias, boletines de prensa, seminarios, publicaciones y eventos especiales.

Objetivos:

*Consolidar la imagen de *Educación 2001* como un medio de comunicación competente y eficaz

*Insertar a *Educación 2001* en el sector público y privado para que figure como medio de comunicación.

*Impulsar la difusión de la revista en el sector público y privado para posicionarla entre los lectores a quienes se dirige y captar anunciantes para la revista.

*Generar el debate educativo de acuerdo a los contenidos que maneja número a número.

*Establecer una política de difusión y ventas entre los lectores, con el propósito de reforzar su público cautivo y adquirir nuevos lectores.

Políticas de comunicación

*Proporcionar información educativa de calidad, crítica y objetiva

*Fomentar la imagen de una organización competitiva en el ámbito en el que se desempeña.

*Proporcionarla información necesaria a todos los lectores que lo requieran

*Convertir a *Educación 2001* al mismo tiempo como revista de educación y como una agencia generadora de noticias educativas.

*Impulsar la imagen de *Educación 2001* como referencia obligada de otros medios de comunicación

Vocabulario rector:

Información crítica, objetiva, búsquedas e investigaciones, generadora de debates entre los académicos y autoridades educativas, valores, justicia, democracia, productividad, eficiencia, eficacia. Englobado en el lema **Trabajar por la educación, es trabajar por el bien común**

Programas específicos

Para lograr el posicionamiento de *Educación 2001* en el sector público y privado, así como en los medios de comunicación proponemos los siguientes programas con su respectivo producto comunicativo

Programa: Establecer relaciones con las universidades, institutos de investigación y sectores gubernamentales

Eventos Especiales

Establecer convenios institucionales con las Universidades públicas, privadas, institutos de investigación para elaborar conferencias y seminarios, tomando como referencia las temáticas o políticas que se lleven a cabo en el país.

La cultura de la organización

Los convenios deben establecerse con las Instituciones de Educación Superior que cuenten con las carreras de Pedagogía o Educación –según sea el caso–, así como a las Normales Superiores y las Pedagógicas, invitando a los mismos profesores de las escuelas a formar parte del panel en los eventos a realizar. Este tipo de convenios pueden establecerse a través de intercambios publicitarios. En cada evento, habrá un *stand* de la revista donde se exhibirán los números recientes y se proporcionará a quienes lo soliciten un Índice temático con la finalidad de que pueda adquirir, si le interesa, los números atrasados. Asimismo, se proporcionará tanto a alumnos y maestros, descuentos en suscripciones, esto con la finalidad de captar más suscriptores y elevar las ventas de la revista.

Proponemos el diseño de una gira de presentación de *Educación 2001* por las instituciones que acepten el convenio de intercambio. Se trata que este tipo de eventos sean constantes para lograr un posicionamiento efectivo entre los docentes y alumnos.

Síntesis informativa

Se trata de que *Educación 2001* esté a la altura de los medios de comunicación como radio, televisión y prensa. Debido a su condición de revista mensual, a veces es difícil ganarle la noticia a los medios, sin embargo, hay una gran ventaja y es que, para estar a la par y consolidar a *Educación 2001* como un medio serio, atractivo y sobretodo innovador, proponemos la elaboración de una síntesis informativa sobre las noticias más importantes del sector educativo, pero no se trata de una simple reproducción de boletines o notas de los diarios, sino de que la propia información que genere la revista sea vendible, ¿cómo? La síntesis informativa que proponemos tendrá una característica y esta es que no se proporcionarán notas, sino análisis de la información que genere el sector. Para ello, *Educación 2001* distribuirá entre los medios, opiniones, puntos de vista de los personajes protagónicos e investigadores educativos.

La síntesis informativa no tendrá una periodicidad específica, es decir, que cada vez que se genere un información relevante en el sector, se busquen opiniones, entrevistas y reportajes amplios. Para lograrlo, no es necesario contar con los grandes recursos humanos y/o tecnológicos, se puede echar mano de los estudiantes de servicio social o práctica profesional de carreras como comunicación y/o pedagogía; quienes serán los encargados de recoger los puntos de vista, realizar reportajes amplios y transmitirlos a los medios. Otra opción será invitar a los propios académicos a colaborar y vender a los medios de comunicación, información, puntos de vista y análisis serios.

Boletines de prensa:

Es necesario que mes a mes, se elabore un boletín de prensa que dé cuenta de los temas importantes que trata la revista. Las redacciones de diarios y revistas elaboran un listado de libros y revistas que reciben y *Educación 2001*, puede echar mano de este recurso como promoción. Primeramente se tiene que elaborar una lista de los diarios, revistas, noticiarios, programas culturales tanto en radio y televisión, con direcciones, teléfonos y los nombres tanto del conductor, como el jefe de información, también se debe tomar en cuenta a las oficinas de comunicación de instituciones educativas públicas y privadas, las más importantes en el Distrito Federal.

El boletín se anexará a un ejemplar de la revista y se enviará a los medios de comunicación. Otra forma de distribuirlo está en realizar un listado de los profesores de carreras como Psicología y Pedagogía (o Educación), investigadores y académicos y enviarles el boletín por correo electrónico. La finalidad es informarles las temáticas que se tratan y motivarlos a adquirir la revista. Como es imposible enviar a todos un ejemplar de la revista, pues eso elevaría los costos, la forma de distribución anterior utilizando el correo electrónico podemos utilizarla cuando se trate de medios, instituciones educativas y oficinas de comunicación social del interior de la República. Este trabajo puede realizarlo algún prestador de servicio social o práctica profesional

Intercambios publicitarios

Establecer convenios de intercambio publicitario con la finalidad de que *Educación 2001* se anuncie en dichos medios para su promoción y así despertar el interés de mucho más lectores. Actualmente la revista tiene un convenio de este tipo con el diario El País, sin embargo, este diario no cuenta con muchos lectores, sólo es un pequeño porcentaje de la población quien lo adquiere y creemos se está descuidando a los medios de mayor circulación a nivel nacional. *Educación 2001* tiene que establecer contacto con diarios y revistas y proponerles convenios de cuatro meses de duración de manera que cada cuatro meses vaya cambiando el diario o revista.

Proponemos un calendario con los medios propuestos, el tipo de convenio y la duración del mismo. Cabe señalar que la razón por que escogimos estos medios es porque el Director tiene amistad con sus directores, así se hace más fácil que se apruebe y se renueve un convenio de esta naturaleza.

La cultura de la organización

Medio	Duración del convenio	Tipo de intercambio
El País	Anual	1 página en interiores, por ¼ en El País.
La Jornada	4 meses (Del 2 de mayo al 2 de septiembre de 2002)	2ª de forros a cambio de ½ página en La Jornada
El Universal	4 meses (Del 3 de septiembre al 3 de enero de 2003)	2ª de forros a cambio de ½ página en El Universal
Reforma	4 meses (Del 4 de enero al 4 de mayo de 2003)	2ª de forros a cambio de ½ página en Reforma
Revista Milenio	4 meses (De mayo a septiembre de 2003)	2ª de forros o interiores a cambio de ½ y/o ¼ de página
Revista Proceso	4 meses (De septiembre a enero de 2004)	2ª de forros o interiores a cambio de ½ y/o ¼ de página.
La Crónica	4 meses (de enero a mayo de 2004)	Interiores a cambio de ½ página

Memorias

Elaborar una memoria de todos los eventos que ha realizado Educación 2001 e integrarlos en un dossier de presentación, junto con una breve semblanza de la misión, visión, objetivos, política de información, características de la revista, anunciantes, tiraje e incorporar todas las notas de prensa en las que se hace mención de los eventos en los que ha participado Educación 2001 o su director general. Con ello, realizar presentaciones en las agencias de publicidad, medios de comunicación, instituciones educativas públicas y privadas, sector gobierno y grandes empresas con el objetivo de presentar a la revista y obtener anunciantes para ella.

Aniversarios de la organización

Cada año, *Educación 2001* realiza, con motivo de su aniversario, conferencias y seminarios sobre los temas educativos de la actualidad. Es deseable que se siga con este tipo de eventos, pues de hecho son reclamados por los mismos profesores. La idea es que no solo sea el Director quien lleve la voz cantante, sino que se invite a investigadores reconocidos en el ámbito educativo y quizá a funcionarios. Sin embargo, un evento de este tipo cuesta dinero, proponemos realizar convenios con universidades públicas y privadas para que conjuntamente realicen el evento. La Universidad Iberoamericana ha brindado este tipo de apoyos a la revista, sería viable considerar la posibilidad de realizar este tipo de eventos en otras instituciones. En dicho evento, la revista debe contar con *stands* diversos, como: de suscripciones, de revistas atrasadas y un *stand* con los cuatro últimos números. Para este tipo de eventos, se debe convocar a las fuentes educativas de cada medio de comunicación además de los profesores y público cautivo de la revista.

Nuestra organización, como ya dimos cuenta, tiene debilidades y fortalezas, que hay que reforzar o superar según sea el caso, se cometen errores por la ineficacia de los actores, incluso de los mismos líderes de las organizaciones, muchas de las debilidades nos remiten a la cabeza, ahí es donde influyen las representaciones de cada uno, su diversidad cultural y su falta de integración hacia la sociedad. La lógica de las organizaciones se sintetiza en el logro de los objetivos, sin importar a qué costos se logren ¿realmente eso significa ser productivos?

Nuestra visión de ellas debe cambiar, pero no sólo de nuestra parte, es decir, para que ello se logre, es necesario que los líderes cambien, que cambien las inercias de las organizaciones para que estas puedan ser habitables. No es posible que los seres humanos, llamados acertadamente seres organización se encuentren inmersos en organizaciones frustrantes, apáticas, desquiciantes, improductivas, etcétera, en el contexto actual y debido a la dinámica de la economía, lo importante es producir, sí, pero producir con calidad, con acierto y respeto. Hacia ese camino deben dirigirse, pero deben hacerlo con la colaboración y el acuerdo de todos los actores involucrados.

Esta investigación tiene como principal eje rector la importancia de la comunicación asociada con la productividad de las organizaciones, en ese sentido, la comunicación es un mecanismo de reproducción de la productividad, es decir, a lo largo de la investigación descubrimos que el IMIE enfrenta diversos conflictos, algunos relacionados con causas infraestructurales, estructurales o superestructurales, es decir, para el tipo de causa, se realizó la propuesta de intervención en el sentido comunicativo. El IMIE, como muchas organizaciones, es diversa y al mismo tiempo compleja y lo es por el simple hecho de las diversas representaciones que en ella convergen, especialmente la del Director que inciden en mayor medida en los procesos productivos de la empresa.

Así, para la construcción de este proyecto partimos de lo que somos, y de lo que tenemos en común, identificamos la identidad y la cultura organizacional, y lo que tiene que hacer la comunicación es precisamente entender esa diversidad para poder mediar, administrar y en todo caso solucionar el conflicto. Sin embargo, al hablar o proponer soluciones es necesario aclarar que la comunicación por sí misma no basta, es un elemento fundamental, un pegamento que nos permitirá unir la desarticulación que hace que el IMIE camine o tienda hacia el conflicto, importan claro, en mayor medida, la voluntad de los actores involucrados.

Así, proponemos una serie de programas que van en dos sentidos: el principal que es el interno y que nos permitirá integrar y construir una identidad organizacional además de mejorar o administrar en tiempos los procesos productivos para evitar retrasos. El externo, que va hacia la consolidación del IMIE como una organización que se dedica a la difusión e investigación educativa

La cultura de la organización

y posicionarla en el medio como una empresa líder en su campo de acción. Sin embargo, las propuestas anteriores tienen un limitante que ya mencionamos anteriormente: se debe contar con la voluntad de los actores involucrados para aceptar, primeramente las propuestas y posteriormente llevarlas a la práctica. En este sentido, para nuestro proyecto, debemos contar primero con la aceptación y la voluntad de Gilberto Guevara, los demás miembros, por sí solos no bastan, para conseguir la organización habitable no puede ser que se siga manejando un doble discurso de una organización que comunica al exterior algo que no es. El líder del IME nunca se ha preocupado por generar una identidad organizacional tanto interna como externa, así que concluimos que lo grave no es que una organización cometa errores, sino que viva en ellos.

Conclusiones generales

El IMIE es una organización cuyo ámbito relevante está determinado por los cambios que pueden generarse en lo económico, político, social y cultural del país, por ello, nuestra organización guarda una enorme dependencia con su entorno, a pesar de que es una organización pequeña, no por ello deja de presentar las problemáticas que aquejan a las organizaciones en la actualidad. Partimos de la situación económica, que aunque no trabaja con números rojos, la organización no genera utilidades que pueda aprovechar para su crecimiento o posicionamiento en su ramo.

A partir de ello, resulta importante tomar en cuenta el medio que la rodea, sobre todo el aspecto económico y cultural del país, pues si tomamos en cuenta la situación actual, en la que los crecimientos económicos de México serán de cero por ciento, aunado esto al escaso interés de la población en general por los temas educativos, el IMIE se desenvuelve en un ambiente hostil y de competencia al que le tiene que hacer frente. Ante esto, cabe señalar que las condiciones actuales del país, surgidas por el nuevo orden mundial exigen mayor calidad, competencia y pertinencia de los servicios educativos, de ahí que la organización cobre especial importancia tanto en el sector público y privado. Ese es el punto fuerte del IMIE, su importancia hacia el exterior que puede aprovechar para posicionarse en su sector, pero antes, debe empezar por mejorar su imagen interna, que en los capítulos anteriores, se demostró que deja mucho que desear.

Nos encontramos ante una empresa poco configurada que, sin embargo, ha funcionado hasta ahora, pero los costos que ello implica le han significado a la organización su lento avance en este maremágnum organizacional. Es decir, el grado de formalidad implica por una parte, la falta de claridad como organización para ella y para sus miembros. Algunos de sus procesos deben ser normados, precisamente porque debido a esa relajación, se hace lo que se quiere sin importar que ello genere un extra para la organización, lo que nos lleva a cuestionar su eficacia y eficiencia.

Conclusiones generales

Así también, el IMIE debe dar importancia al aspecto motivacional, aunque en su mayoría trabaje con gente externa a la organización, es necesario, dedicarle la atención necesaria a quienes están en pié de lucha diariamente. Aunque hasta el momento no se ha presentado una situación que tenga que ver con ello, creemos que la falta de motivación puede provocar serios problemas de productividad, rotación excesiva de personal, falta de identificación con la misma, lo que nos lleva a pensar en la afectación de sus procesos y por consiguiente el logro de sus cometidos parciales y sus objetivos, los cuales, explicitan la lógica y el sentido de las organizaciones.

Así también la organización debe estar habitada por seres humanos plenos en el sentido de que ello incida en el desempeño laboral, ese es el reto de las organizaciones, conseguir la cooperación de los miembros, esto va muy de la mano con la motivación y el grado de pertenencia a la organización. Así, pues, con todos estos elementos que configuran a las organizaciones, desde el aspecto formal y confrontándolo con la realidad del IMIE, nuestro objeto de estudio maneja un discurso oscuro, las dos caras, hacia el interior y otra hacia el exterior, de ahí, que se deriven los problemas que a lo largo de su existencia han permanecido sin solución alguna.

Ese manejo del doble discurso organizacional está estrechamente ligado a la situación de poder del que hace uso principalmente el Gilberto Guevara. Anteriormente mencionamos que la complejidad de las organizaciones está dada precisamente porque éstas son habitadas con seres humanos, con sus temores, capacidades, sentimientos y demonios. Así, el problema de tiempo en los procesos productivos, tiene que ver o más bien, hay un tendencia que así lo demuestra, que el director general es quien tiene la responsabilidad de los retrasos en los procesos de trabajo, ahora bien, las percepciones, representaciones también afectan el funcionamiento de la organización en la medida en que los actores involucrados, en este caso, el Director y la Coordinadora Editorial tienen una percepción o referente muy parcial de las cosas; ellos actúan de esa manera, ignorando lo que otros pueden aportar aunque sea de mucha utilidad en la empresa.

Así, se origina un conflicto comunicativo tan sólo por las diferencias entre las personalidades, los fines de cada actor, sus desacuerdos, etcétera que han llevado a la organización al punto de quiebre: es decir, con la renuncia de la Coordinadora Editorial, tanto colaboradores como demás personal de la revista, se encuentra en una situación de incertidumbre por lo que pueda llegar a pasar.

La principal problemática de la organización es la productividad, entendida ésta como el máximo logro de eficiencia y eficacia en sus procesos, ¿qué la afecta? Los cambios repentinos y las indecisiones del director general. Si no se actúa rápido en la organización, lo que se conseguirá es que la misma cabeza lleve al quiebre a su organización, el problema está en que debe asumir un

cambio de actitud en la forma de dirigir su empresa, u otra opción puede ser delegar la responsabilidad a otra persona, sin embargo, ninguna de estas dos cosas, a pesar de su pertinencia resulta viable, pues en el IMIE es en el único lugar, en el que Gilberto Guevara tiene el poder. La explicación es simple. Guevara durante mucho tiempo ostentó el poder mientras tuvo cargos públicos de importancia y gozó de los beneficios que ello implicaba, sin embargo, con los cambios en el aparato gubernamental, la situación dio un giro drástico, pues nadie se esperaba un triunfo electoral de la oposición. Actualmente quienes detentan el poder son simpatizantes de derecha; Guevara no lo es, más bien forma parte de la generación de arrepentidos de 1968, que detentó el poder mientras estuvo el PRI, sus ideales pasados simplemente ya no existen.

En este estudio analizamos la cultura organizacional que permea en el IMIE, una cultura que podríamos definir como indiferente y al mismo tiempo desquiciante, es decir, carente de personalidad propia, en ese sentido el líder del IMIE nunca se ha preocupado por generar una verdadera identidad tanto interna como externa, de ahí la propuesta comunicativa de generar en primera instancia una integración e identificación entre los miembros y de éstos y la organización.

Para este proyecto se propusieron una serie de programas con la finalidad de construir una identidad organizacional y mejorar los procesos productivos que tienen que ver con una imagen de una organización competitiva, eficiente y eficaz. Así, nuestros programas estuvieron dirigidos a lo interno y a lo externo, dos aspectos que van de la mano.

Consideramos a los siguientes ocho puntos como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las organizaciones podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la organización dirijan sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

Conclusiones generales

5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para

los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes. La tendencia actual debido a las nuevas exigencias que nos impone el nuevo orden mundial y la globalización es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles, contingentes, eficientes y eficaces.

Referencias bibliográficas

ABRAVANEL *et al.*, *Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Ed. Legis, serie empresarial, 1992.

AVILA G., Xavier, *et al.*, *La organización habitable*, Media comunicación, México, 2000.

CROZIER y Friedberg, *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.

D'APRIX, "Dando de comer a los cocodrilos" en *Comunicación, clave de la productividad*, Limusa-Noriega, México, 1992.

FERNÁNDEZ, Collado, *et al.* *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.

FLORES, F. Carlos, *Inventando la empresa del siglo XX*, Hachete, Santiago, 1989.

GUEVARA Niebla Gilberto y García Cancilini Nestor. *La educación y la cultura en el Tratado de Libre Comercio*, Nueva Imagen, México, 1992.

JOHANSEN, B. Oscar. *La comunicación y la conducta organizacional*, México, Diana, 1979.

MARTÍN Serrano, Manuel, *Teoría de la comunicación*, ENEP Acatlán, México, 1992

MARTÍNEZ, Emilio, *Herramientas estadísticas básicas*, Versión mimeo. Gráficas La Prensa, México, 1995.

MARX, Carlos. *El Capital. Crítica de la Economía Política*. Trad. Wenceslao Roces, Vol. I, 1ª edición en español, México, FCE, 1946.

MAYNTZ, Renate. *Sociología de la Organización*. Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 5ª., reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990.

MÉNDEZ, S. Jos, *et al.* *Dinámica Social en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1990.

MOLES A., Romher E. *Teoría de los actos*, Trillas, México, 1982.

MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega/RA-MA, 1991.

OLMSTED, M.S. *El pequeño grupo*, Paidós, Buenos Aires, 1996.

OPENHEIMER, Andrés. *México: en la frontera del caos*, México, Vergara editores, 1996.

ORTÍ, Alfonso. "La apertura y en enfoque estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, en *Análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación*.

PERALTA Ortiz, Ma. Dolores, "Instrumentos para la gestión de calidad"; en *Hacia una educación de calidad, gestión, instrumentos y evaluación*, Narcea Ediciones, Madrid, 2000.

PÉREZ Correa, Fernando, La negociación: Hechos y simulacros, en revista *Vuelta*, núm. 219, febrero 1995,

PÉREZ Dávila Jaime. *Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación, documento sin publicar, México, 1998.*

_____ Recursos Culturales de la Organización, documento sin publicar, México, 1998.

_____ 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones Mexicanas, documento sin publicar, México.

REVILLA, Mario. *Teoría de la representación*. CADEC, Tesis de Maestría, inédito, 2001.

ROBBINS Stephen, *Comunicación organizacional*, Prentice Hall, México, 1996.

RODRÍGUEZ Estrada, Mauro, *Psicología de la organización, manual de seminarios y vivencias*, Trillas, México, 1992.

RUIZ Olabuenaya, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, Universidad Deusto, España, 1995.

SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. *Control e ideología en las organizaciones*. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984.

SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la organización*. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982.

Referencias hemerográficas

GUEVARA Niebla, Gilberto. "Errores y aciertos de la educación en México", en *Educación 2001*, núm. 1, México, julio, 1995.

Otros documentos:

Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas. Dossier Institucional, México. 2001.
Secretaría de Educación Pública. Informe de Labores 1999-2000. México, 2000.

Sitios en Internet

ARNOLD Marcelo y Osorio Francisco. "Introducción a los conceptos básicos en la Teoría General de Sistemas" en *Cinta de Moebio* Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, No. 3, abril de 1998. Revista electrónica: rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm

Anexos

Anexos del capítulo 4

Entrevista Della Juárez González (Coordinadora Editorial)

Lugar: oficinas de Educación 2001

Hora: 11:45 hrs

Fecha: 10 de octubre de 2001

Entrevistador: Tenemos una plática pendiente, ¿podremos iniciarla ahora que aparentemente, todo está tranquilo?

Della: Sí claro, pero antes de iniciar la charla, voy a pedir un café ¿no quieres uno?

Entrevistador: Está bien, te acompaño.

Entrevistador: Platícame acerca de tu experiencia laboral en Educación 2001, es decir, qué te ha proporcionado personal y profesionalmente y qué le has aportado a la revista.

Della: (Se acomoda en su silla). Mira, después de trabajar casi 9 años como jefa de redacción en una empresa editora de enciclopedias, en la que la revisión de cualquiera de ellas podía tardar hasta dos años, *Educación 2001* me ha dado la oportunidad de entrar de lleno al terreno de la edición periódica; esto es aprender a trabajar la mayoría de las veces con el tiempo justo, correteando colaboradores, talleres e impresores. También he aprendido cómo ofrecer un producto, a hacer un presupuesto o cotizaciones, y ante todo, conocer el ámbito educativo antes totalmente ajeno para mí. (Llega el café, guarda silencio). Yo llegué aquí por invitación de Gilberto, nos conocíamos desde años atrás, pues mi esposo (Rafael) lo conoció en una fiesta que organizó Aguilar Camín, de ahí inició la relación, primero laboral, en ese entonces Gilberto era Subsecretario de Educación Básica y Normal, te estoy hablando de 1988 u 89, no lo recuerdo bien y bueno, la relación entre Aguilar Camín y Salinas ahora es bastante conocida. Aguilar Camín y Gilberto ya eran muy amigos, ahí inició la relación que tu ya conoces, Aguilar Camín, Gilberto y Rafael, creo primero fue con Nexos, Gilberto empezó a colaborar en la revista, después publicó varios libros en Cal y Arena y bueno, comenzó todo. En 1992, Gilberto deja la subsecretaría por motivos de salud y es cuando, después de recuperarse del infarto que lo sacó de la SEP, que decide crear un instituto de investigación educativa, los recursos en ese entonces eran muy limitados, así que por invitación de Aguilar Camín y de Rafael, comparten las instalaciones de Nexos, para 1993, se crea el IMIE, habían entonces dos investigadores y una secretaria, Gilberto comienza a darle forma a su idea de crear una revista educativa y ahí entro yo, dejé mi trabajo como editora enciclopedias y entro de

lleno al proyecto. En mayo de 95 sale el primer número de la revista; La verdad, qué te puedo decir (toma aire y guarda silencio unos instantes) ese primer número fue una de las experiencias más gratificantes y hermosas de mi vida, claro, Educación 2001 entraba, como medio de comunicación) ha ocupar un vacío, en ese entonces, en los periódicos no se daba gran importancia a las noticias educativas y mucho menos a la investigación, claro existían ya las gacetas y las revistas académicas de las universidades pero tu sabes que van dirigidas a un público específico, nuestra intención era y sigue siendo, llegar a los padres de familia, a los estudiantes de pedagogía, de la Normal, educadores, profesores y autoridades.

Entrevistador: y ahora, ¿cómo te sientes en Educación 2001?

Delia: (guarda silencio unos instantes, y ríe). Pues, en este momento ... (silencio). En este momento me siento algo fastidiada y harta de una rutina de casi 7 años; me decepciona un poco esta revista, (silencio) y de verdad que me duele decirlo, pero siendo una actividad tan noble y siendo Educación 2001 tan buen producto tanto en contenido como en el diseño y cuidado de los detalles, no tenga el impacto que debería tener a nivel magisterial, social y en general. (silencio). Dedicué todos estos años a involucrarme en los aspectos educativos a nivel nacional e internacional, imagínate, todo un mundo desconocido para mí, en un principio, ¿sabes la cantidad de conocimiento que he adquirido! Sobre todo en modelos pedagógicos que me han dado a la vez, el conocimiento necesario para poder brindarles a mis hijos la mejor educación, porque educar no es sólo relativo a la escuela, sino continúa en casa. (da un sorbo a su café).

Entrevistador: Dices sentir fastidio y hartazgo, ¿por eso te vas?

Delia: (esboza una leve sonrisa) No me fastidia el trabajo, siempre he estado en esto, si no es Educación 2001, sabes que hago freelance, a veces hago traducciones para La Crónica, edito libros, por ejemplo los de Puebla, hace unos meses edité la novela de mi cuñado (José María Pérez Gay), no me fastidia mi trabajo, no, (silencio) en realidad es un poco la situación que vivimos actualmente aquí, si estoy decepcionada porque desde el primer número, la responsabilidad de la revista recayó en mí; Gilberto siempre se ha desentendido del asunto, supongo que por todo lo que hace, pero hay cosas que no me parecen justas.

Entrevistador: Híjole Delia, no lo parece, siempre te ves muy bien, desde que te conozco, desde que supe que te ibas, la verdad es que uno empieza a pensar en cosas, si te vas, no sé que será de esto, ¿qué cosas no te parecen justas?

Anexos

Delia: (Silencio prolongado, toma aire, sonríe, da un sorbo a su caf e) No s e porqu e pienso que de alguna manera intuyes lo que me pasa, lo que siento.

Entrevistador: No en serio, la verdad es que pocas veces platicamos de asuntos personales, bueno, un poco a veces, pero bueno, tu tienes tus cosas, sabes lo que te cuentas a la gente aquí en el IMIE, además tengo relativamente poco de trabajar contigo.

Delia: (risas) Mira, un poco de mi decepción viene por lo que te dije antes, Gilberto se ha desatendido de la revista, en general del Instituto, si no fuera por los proyectos que consigue Alberto, bueno, en general, todos creo, hemos hecho un buen equipo, Proyectos por un lado y la revista por otro. No me parece justo que unas veces soy la editora de la revista, otras veces soy vendedora, administradora y directora. El año que Gilberto estuvo en Inglaterra, creo, fue la mejor época de la revista. No hubo muchos problemas, como fuera, la revista salió, se mantuvo el proyecto y no me parece que ahora que Gilberto regresa, me haga reclamos acerca de los números anteriores, el propuso cambios, pero yo no podía operarlos porque tu sabes como es él, yo siempre le dije que si pretendía hacer los cambios él tenía que estar al frente y decidirlos; lo que yo no quería es que no le gustara alguna decisión y luego me culpara. Ahora regresa con muchas ganas, con muchas ideas para la revista, pretende estar al frente de la revista cuando nunca lo hizo, el desconoce todo el proceso, sobre todo desconoce los tiempos editoriales, tu sabes que muchas veces, si saliamos tarde era porque el tardaba en comunicarme cu ales eran los temas para la revista, y siempre era una carrera contra el tiempo, siempre ha sido así, yo ya no puedo hacer todo a la vez, sólo soy editora y eso él nunca lo ha entendido. Cuando vino a arreglar el asunto de hacienda, le comentó mi decisión de irme, claro que no le dije esto, porque tampoco quiero salir mal con él y que se pierda la amistad de tantos años, pero a veces ya no puedes, por ejemplo ahora que preparábamos el número de octubre, t  fuiste testigo de las fricciones que hubo, lo conozco tan bien que después me pidió que organiz ramos una cena, y así lo hice, porque antes que nada somos amigos.

Entrevistador: Delia,  y qué piensa tu esposo de todo esto?

Delia: Pues él no se mete, le comento lo que pasa y hasta ahí, me apoya en la decisión que tomó. Además esta situación es entre Gilberto y yo, Rafael no tiene nada que ver en esto.

Entrevistador: Con todo esto,  qu  piensas de los cambios en la revista?

Delia: Siempre he pensado que los cambios son buenos. De hecho la idea de renovar la revista es muy efectiva, lamento que a nivel personal coincida con mi falta de entusiasmo en este momento. Creo que los lectores sabrán apreciar los cambios, aunque van a resentir un poco de la falta de carácter más local y casero que tenía antes la revista.

Entrevistador: Con los cambios, ¿cómo vislumbras el futuro de la revista?

Delia: (ríe) Es probable que los cambios de los que hablamos sí repercutan de manera positiva en la influencia de la revista en el sector educativo, principalmente por la idea tan extendida de la globalización, sin embargo, debido al poco valor que tiene la cultura en general en nuestro país, una revista de educación no parecería ser el mejor vehículo para los anunciantes, que desconocen por completo el tamaño del sector educativo.

Entrevistador: ¿cuál crees que son los problemas que tiene la revista tanto externos como internos?

Delia: (mmmhhh) El principal problema de la revista ha sido la ausencia de un director dedicado a ella de tiempo completo, la falta de honestidad de algunos administradores que abusaron de las pocas ganancias que ha dejado la revista; lo de los administradores también tiene que ver con la falta de una verdadera dirección. En ese sentido Gilberto, como te repito, siempre se ha desatendido de su responsabilidad, si hubiera estado al frente, te lo aseguro, no hubiera pasado lo que tú ya sabes: un desfile interminable de administradores, las demandas de algunos de ellos, la deuda que tenemos con hacienda, el área de proyectos, la revista, en fin.

Entrevistador: Hace unos momentos me comentaste que en buena parte, Gilberto se ha desatendido de la revista, en general del Instituto, sin embargo él sigue siendo el que determina las temáticas a seguir número a número

Delia: A Gilberto nunca le ha interesado el aspecto administrativo del instituto, la revista, en sí, en cuanto a los contenidos, los colaboradores, es la niña de sus ojos, aunque claro, te diré que creo, el hecho de que tarde en decirme la temática para dar la orden a los colaboradores, se debe en parte a que es muy distraído, desorganizado, hay veces que se le olvidan las cosas, a veces piensa que ya me dio la orden cuando no es así. También influye a que siempre hace muchas cosas, colaboraciones para algunos periódicos, sus libros, proyectos personales, investigaciones, su familia, sus amigos. En cuanto a los contenidos de la revista, la dirección es muy buena, lo que no me parece es que tarde tanto y a veces cambie de parecer tan abruptamente cuando ya se tiene trabajo avanzado, pero qué quieres, él siempre ha sido así, en parte ya estoy acostumbrada,

Anexos

pero llega un momento en que dices, ya basta, es imposible trabajar así, sin una planeación. Sobre todo porque no se te reconoce el esfuerzo que haces para tratar de salir a tiempo, Gilberto, desgraciadamente, desconoce el proceso editorial, no sabe o quizá no quiere darse cuenta de que a veces las jornadas de trabajo son extenuantes y que tienes que trabajar hasta altas horas para sacar adelante el trabajo y evitar se retrase el número.

Entrevistador: En ese sentido Della, ¿cómo ves el aspecto de la comunicación en la revista?

Della: (risas) Pues parece mentira que nosotros que nos dedicamos a eso, tengamos tantos problemas por eso, es en general, además siendo tan pocos, no deberían existir este tipo de problemas, empezando desde que se dictan las ordenes de trabajo, el tiempo que se tarda Gilberto en darme la orden, sobre todo ahora, con todos los cambios que se han dado, la comunicación cobra un valor muy importante y especial, y es que en parte es porque nosotros no le manifestamos nuestros desacuerdos, nuestros puntos de vista sobre las temáticas a seguir, etcétera, pero también eso se debe en parte a que nunca ha escuchado a la gente. Gilberto es de las personas que cree que si no estás a su nivel intelectual no tienes nada qué decirle, no te escucha, o más bien, no toma en cuenta lo que le manifestas.

Entrevistador: ¿y respecto a la forma de dirigir?

Della: Como te repito, creo que en el aspecto de contenidos es muy buena, sin embargo, yo creo importante hacer que converjan los demás aspectos que han sido descuidados, esto es la venta, la distribución y difusión de la revista, la publicidad, en cuanto a la forma de delimitar los temas, ya estoy acostumbrada a que sea absolutamente vertical. En ese aspecto quizá sería bueno reunir a los colaboradores que hacen la revista para conocer sus inquietudes y qué temas les gustaría tratar, qué modificaciones le harían a la revista, etcétera. También debería nombrarse a un nuevo consejo editorial que se reuniera por lo menos una vez al mes. Desde luego, los colaboradores más cercanos deberían formar parte de él, además de especialistas que fueran realmente participativos y pudieran aportar ideas frescas a la revista. Estoy pensando en personas como Antonio Gago, Roberto Rodríguez, Carlos Muñoz Izquierdo, los viejos maestros, gente de la SEP cercana a nosotros como Sylvia Ortega y Armando Sánchez y algunos investigadores jóvenes que ayudaran a armar un polémica respecto a las ideas de las vacas sagradas como Latapi, Sylvia Schmelkes, etcétera.

Entrevistador: ¿en cuanto al Plan de trabajo?

Delia: Lo único es que Gilberto tiene que involucrarse más en todos los aspectos, desde el administrativo, hasta el proceso de producción de la revista, no basta con delimitar los temas, tiene que estar al frente en todo. También debe tomar conciencia de que el tiempo para nosotros es muy importante, ese aspecto es el que cambiaría urgentemente, pues no podemos seguir saliendo tarde cada mes, sobre todo por lo que implica en cuestión de pagos, suscriptores, lectores, publicidad y en el aspecto informativo. En general hace falta una mejor organización interna y mayores recursos económicos, porque el nivel profesional de sus colaboradores es casi inmejorable

Entrevistador: el aspecto de la motivación es muy importante, ¿cuál es tu percepción al respecto?

Delia: (silencio) ¿y me lo preguntas? (risas) Las motivaciones no solo tienen que ver con el aspecto económico, también es importante tratar de integrarnos siendo tan pocos. Pero en parte también eso tiene mucho que ver, con la ausencia de un director general, todo el mundo teme a Gilberto cuando aparece por aquí, y más ahora que se ha tomado muy en serio su papel de director, y más aún con el carácter que tiene. En mi caso, en parte mi falta de entusiasmo se debe a eso, nunca se reconoce el trabajo que realiza la gente, y así me sucedió con Gilberto ahora que estuvo fuera un año; la revista salió con o sin problemas, y eso Gilberto nunca lo reconoció.

Entrevistador y qué me dices de la cultura

Delia: Mira, hay marcadas diferencias unos con otros, aquí el asunto está dividido: los de arriba y los de abajo, siempre ha sido así, incluso, entre los de arriba somos muy diferentes entre sí, lamentablemente percibo una falta de solidaridad o desconocimiento del producto que vendemos entre el personal interno de la revista, me refiero a que pocas veces he visto a las personas de la oficina leyendo la revista.

Anexos

Entrevista: Mtro. Julio César Gómez, Asistente de la dirección y colaborador de Educación 2001.

Fecha de la entrevista: 16 de octubre de 2001.

Hora: 10:00 hrs.

Lugar: Oficinas de Educación 2001

Entrevistador: ¿Qué tal, maestro, listo?

Julio: Sí, tu dime, con qué empezamos

Entrevistador: Primero, hábleme de su experiencia en *Educación 2001*, cómo llegó aquí, le ha dado la revista, que le ha aportado usted a la revista

Julio : Cuando yo llegue aquí esto no era una revista era una idea de una revista, pasaron muchos meses antes de que fuera real, pero a mí me entusiasmaba mucho, por un sueño personal, (silencio). Yo siempre quise escribir y como siempre había estado en un grupo, lo mas que llegaba a escribir era una lista de alumnos. En el transcurso de enero a mayo aún no le veía forma de revista, los primeros tiempos no creía que fuera a ser, lo que sí advertí es que el maestro Guevara estaba decidido a hacerlo porque si bien no había sistematicidad en el proyecto de la revista, lo que había eran ideas y mucho entusiasmo, hasta que finalmente la primera revista cuando sale para mí fue una sorpresa; en ese primer momento yo todavía estaba en mi grupo, y sólo venía aquí por las tardes, de tal manera que la revista pues yo no la vi como después tuve la oportunidad de verla con artículos. Del sueño vi la revista hecha, hasta entonces concebí que era realidad. En esa primera revista me encargaron la sección de Bitácora que me causó y me sigue causando muchos conflictos porque no soy una persona de buen humor y se trataba de que eso tuviera buen humor, (silencio) es decir, tenía la materia de lo que se pretendía que tratara esa sección que era un conocimiento de la escuela, tenía que tratar de la escuela en concreto la escuela con alumnos y maestros.

Ese esfuerzo que a mí me representó y que me sigue representando la Bitácora en realidad me agrada porque después de algunos años de escribir uno coge oficio y entonces la escritura se va sola. Si me preguntas qué me ha dado la revista, pues te diré que me ha dado soltura, porque he visto que las consideraciones que se dan para escribir en un medio como este son más bien muchas limitantes. Cuando yo llegue aquí yo quería ser escritor y poner grandes ideas y revolucionar el estilo de escritura y me encontré con que no era así, es decir: me tienes que entregar 2 cuartillas y las 2 cuartillas tienen que tener 2312 caracteres en 12 puntos y 2 espacios y si no es así lo corto donde caiga. A mí la Bitácora me ha enseñado a constreñirme y ha buscar el efecto con el espacio que me da, pasó el tiempo y Guevara se hizo de más ocupaciones y me

encargó las secciones que él originalmente hacía, que era la sección de Estados y La marcha. A mí particularmente me gustó porque tengo la idea que los periódicos mienten, entonces me gustó la instrucción que me dieron, porque lo que tu tienes que hacer en La marcha y Estados es sacar sólo los datos sin ninguna apreciación de ninguna naturaleza; eso me gustó era como quitarle la opinión de *La Jornada* de *El Universal* y las interpretaciones que le daba.

Aunque creo que con el tiempo se volvió plano, creo que el público que recibe esas noticias busca más allá de una crónica creo que eso faltó. En general, la revista me ha dado oficio, cuando yo empecé yo no tenía el oficio, es decir, la idea que yo tenía de escribir era romántica nunca como ven el escrito en un medio.

¿Y yo que le he dado a la revista algo no creo que nada, en realidad. Creo que he participado en un proyecto que llenó un vacío, cuando comenzó la revista esto yo lo pude constatar a lo largo de los años que el interés que se tenía por la educación era menor del que existe hoy, hoy no existe mucho en los medios, pero yo tiendo a creer que la revista influyó en cierta manera a que hubiese un interés mayor en la educación. Lo que no me gustó mucho es que no haya llegado a los maestros. El objetivo original era que se convirtiera en una especie de foro en el que participaran maestros discutieran investigadores a través de sus páginas y pudiésemos influir en el comportamiento y en el sistema de creencias de los educadores. Yo creo que eso falló un poco.

Entrevistador: ¿cuál cree que es la principal problemática de Educación 2001?

Julio: (enciende un cigarro, guarda silencio unos instantes). Yo atribuyo a que la revista se hace con mucha premura que nosotros no hemos tenido oportunidad tener un stock de colaboraciones previas con un tiempo largo de antelación que nos permita seleccionar y publicar oportunamente, sino que siento que se van haciendo aquí inmediatamente aunque también pudimos descubrir que esa primera creencia de que el magisterio iba a encontrar en este medio la oportunidad de expresarse pues no porque de hecho la revista le puso muchos límites que tienen que ver con la propia cultura de los profesores, por ejemplo: en la revista no se admitirían quejas laborales ni asuntos sindicales o lamentaciones políticas; lo que se pretendía era que el maestro participara con experiencias innovadoras; sigo pensando que las tienen, pero el maestro sigue pensando que una revista es algo lejano a ello, lamentablemente, eso no ocurrió y me gustaría que ocurriera todavía aunque siento que profesionalmente el magisterio sin este tipo de medios o sea otros que ellos mismo creen seguirá con una cultura paralizada. Además por el momento no creo que a algún publicista le interese pagar un anuncio para que la revista se imprima para la bodega.

Entrevistador: ¿cómo te sientes actualmente en Educación 2001?

Anexos

Julio: Nervioso, yo siento como la revista zozobra, la revista físicamente me gusta más, pero yo tengo temor, de que en un futuro no haya recursos suficientes como para mantener el ritmo que se le ha impuesto y que no depende exclusivamente del esfuerzo interno de la revista, siento que si fracasaría, aunque con el tiempo que llevamos, debemos considerarlo como un éxito, pero de cualquier manera, si llegara a desaparecer, sería una revista que dejó inconcluso el proyecto de convertirse en un foro para los maestros, para los que están trabajando, en el que se discutieran los grandes temas

Entrevistador con todo lo que me has dicho, se está a tiempo de lograr esto ahora, ¿cómo percibe el futuro de la revista?

Julio: Yo creo que si se está a tiempo, creo que por la forma que se ha distribuido la revista no ha sido la adecuada, lamentablemente, sólo se atiende a las capas más altas. A largo de estos años yo he mantenido contacto con maestros de otros estados que buscan la revista, la leen en muchos centros de maestros, pero como no tienen acceso no hay la forma de hablar por teléfono para conseguirse suscripciones, de hecho, las fotocopian, las estudian en cursos, es decir, la revista les ha proporcionado a ellos el material de reflexión; sobre la educación les han abierto fronteras, ellos se enteran de otras cosas es cierto, sin embargo también me han manifestado mucha inconformidad con la sección de Estados, esto tienen que ver con la forma de cómo obtenemos la información de los estados. En el número de octubre, yo no se si fue a propósito o fue una casualidad venturosa, pero hubo una crítica a uno de las cabezas, fue la de "Tamez polemiza con los diputados", eso a los maestros les pareció un chiste, incluso uno me comentó, ¿cómo que polemiza? Tamez no polemiza.

Entrevistador: y qué tal, cómo percibe usted el cambio

Julio: En general la revista gusto más y sin embargo se aleja un poco del consumidor la veo un poco pesada para leer sumamente saturada, al romper esquemas sin una explicación muchos pensaron que estaba mal encuadrada. Yo no estoy a favor de ciertos cambios, son más cambios aparentes que reales y que lo que tienen es desbaratar las confianzas de la gente sin un sentido, sé que después se habituaran al cambio y después habrá que cambiarla. Ami me gustaría recuperar que la revista se convirtiera en eso. Basado en la época en que el magisterio tuvo un mejor desempeño produjo revistas en que se discutían asuntos de pedagogía, fue sorprendente porque los maestros estábamos en contacto con lo que se producía en Bélgica, Alemania, Suiza; los maestros se intercambiaban información entre ellos. El problema de hoy es que los maestros vivimos aislados de todo y yo creo que Educación 2001 realizó un buen trabajo con la sección de La Marcha, a mí me consta que gustó mucho a los maestros. Ellos no son muy lectores de

periódicos, y con La Marcha, mínimamente tenían la información que de lo que ocurría en México; la sección de Estados siempre la criticaron y eso tenía que ver con la forma de obtener la información. Hubiera sido más importante que el cambio de la revista fuera más de fondo que de forma, en este caso, en cuestiones de distribución, que realmente llegara a todas las escuelas de toda la República, las oficinas de gobierno y secretarías de estado. No estoy de acuerdo con la forma de distribución, porque muchas veces, se reparte a la SEP y esta almacena las revistas, nunca las reparte. Desde aquí, nosotros deberíamos hacer un esfuerzo por difundirla, y la verdad es que nosotros no hemos hecho nada por hacerlo. Claro que es difícil, porque hay que tomar en cuenta que la gente difícilmente compra algo que no conoce. Insisto, estoy descontento con algunas secciones, por ejemplo la sección de Educación en el Mundo pues es una barbaridad, la idea no es mala, pero sí está mala orientada, ahora, iniciar con una noticia tan escandalosa y en una revista educativa, fue un error. Guevara tendrá que entender que el "ponch" informativo como lo llama él carece de reflexión, y bueno, donde hay reflexión, pues claro que no hay "ponch", personalmente y a muchos otros maestros no les gustó eso.

Entrevistador: eso de alguna manera está íntimamente ligado con la forma de planear el trabajo.

Julio: De cierta forma sí, primero, para la sección de Estados, hablábamos a las oficinas de la Secretaría de Educación en los estados pero resultaba muy caro estar hablando. Luego se contrató el sistema de Notimex, pero también era un servicio muy caro y no siempre habla noticias de educación. Con el tiempo tuve calibrar, luego empezaron a parecer más y más noticias educativas y comenzamos a suscribirnos a los periódicos del DF. Pero también hay que tomar en cuenta que lo que aparece en los periódicos pues no es muchas veces de carácter educativo, tiene más que ver con nota roja, sin embargo también ha habido buenas notas. Te pongo un ejemplo, una vez me hablaron maestros del estado Morelos que me reclamaron por una nota, pero qué podía decirles, más que aclararles que era una nota sacada de no sé qué periódico.

Siempre he creído que falta un sistema de reporteros, hasta ahora se ha hablado de que alguien construya noticia. Salvo por eso y el vacío de la lejanía en la que están los maestros creo que la revista ha cumplido pero no han visto ni satisface las quejas que la demanda tiene. Tengo alumnos en Querétaro, Sonora y que han visto la revista y qué por alguna razón no la consiguen.

Entrevistador: Julio, con todo lo que me acabas de comentar, ¿cuál es tu percepción respecto a la planeación del trabajo?

Julio: Pues ahora intenta Guevara poner o tratar de poner orden, en el caso de Educación 2001, pues es arbitrario en la forma de decidir los temas del número, a las personas que mandan sus artículos, se les debe poner mucha atención, pues a ellos va dirigido este producto, el hecho de

que no funcione el Consejo Editorial, tiene que ver con la pobreza franciscana de esta revista, de alguna manera un Consejo Editorial implica sueldos y ni para nosotros nos alcanza, y eso que no tenemos los sueldazos. También debería existir un canal que permitiera a los lectores sugerir temas. Otra de las cosas es que se trabaja con muy poco tiempo, yo entiendo los tiempos que necesita una revista, desde que Della me da la orden trato de hacer lo posible por entregar mis secciones en las fechas establecidas, hay veces que no se puede por diversas razones, pero también es cierto que Guevara tiene que agilizar su toma de decisiones, o en todo caso, que nosotros propusiéramos los temas a tratar, creo que es ese aspecto, Guevara se está abriendo un poco a las ideas, quizá eso se deba en parte a que ahora sí está tomando su papel de director y se está involucrando un poco más con la revista, de cualquier manera, necesita estar más con nosotros para que vea que nos es nada fácil sacar un número.

Hay que pensar que se tiene que hacer un gran esfuerzo en estos momentos y poner a funcionar a un consejo editorial que nos permita a nosotros ir siempre un número adelante y no trabajar con la presión con la que trabajamos ahora, como que es una especie de industria domestica que nos funcionó un tiempo, pero si queremos crecer, eso ya no nos va a funcionar, durante un tiempo sí pudimos trabajar así, pro ahora con todos los cambios la situación se torna diferente.

Entrevistador: Pero, con todos los cambios, dime cómo te sientes tú ahora.

Jullo: Nervioso, muy nervioso, el panorama que veo es negro, muy negro; yo creo que la revista tuvo un estructura, con fallas si tu quieres pero tenía una identidad, y en mi opinión, todos los cambios que se han realizado implicarán comenzar de nuevo y si a eso le sumamos las dificultades financieras y de distribución, no será fácil continuar, pero te puede decir que en el único lugar donde soy feliz es aquí, porque aquí estoy en constante trabajo, cosa muy diferente en la Subsecretaría por ejemplo, donde hay veces que no estás haciendo nada, sin embargo tienes que estar ahí porque la doctora puede necesitar algo. La diferencia entre la revista y el sector público, son las horas perdidas, aquí en la revista el trabajo se torna pesado por periodos, eso me gusta, aunque a veces es muy presionante, y me gusta porque me ha dejado crecer, que es lo que yo espero de cualquier trabajo. Pero al mismo tiempo es difícil, las ideas de cambio pueden hacerme reventar en cualquier momento, no soy reticente a ellos, no, pero por ejemplo yo sí me di cuenta de que a ustedes si les vino a alterar el ritmo de trabajo, sobre todo porque no fueron cambios que se tuvieran que hacer en dos meses, por ejemplo, sino porque, Guevara te decía, me lo entregas el viernes y el viernes tiene que estar, es difícil, yo creo que bajo esta lógica reventaría la revista

Entrevistador: ¿y con respecto a las motivaciones?

Julio: Yo me doy cuenta perfectamente de que si algo le ha faltado a Guevara, es tener un acercamiento más con la gente, y bueno, no sólo de él, también de Alberto, de Delia y de los administradores, en ese sentido, las diferencias entre los que están abajo y los que estamos arriba son bien marcadas, yo me doy cuenta porque hago mi trabajo aquí, ahora escucho de pequeñas intrigas y creo que es el propio desarrollo de la oficina, esto para mí es signo de que algo se está descomponiendo, y eso tiene que ver con que la gente no encuentra satisfechas sus expectativas, o que se sienten maltratados, cosas como esas. También al hablar de motivaciones tenemos que hacer mención de los lectores, también se ha descuidado, porque el lector pasó a ser ahora un fantasma, no en personas concretas que podían traducirse en ingresos para la revista, en posibilidades de crecer más y en un cambio, siempre hemos circulado a espaldas de ellos, como esperando a que por arte de magia ellos nos descubran, cuando no es así, se deben hacer esfuerzos mayores para difundirla. Ahora, yo no creo en esos trabajo en los que uno tiene que poner alma, corazón y vida a cambio de algo, y no me refiero sólo al dinero, me estoy refiriendo a mi propio desarrollo y yo creo que aquí en Educación 2001, por primera vez encontré un lugar en que le interesaba mi trabajo, para mí, esa es la más grande motivación que puedo recibir, va mucho más allá del aspecto económico.

Entrevistador: Julio, cuál es tu idea que tienes de la dirección, cómo percibes la forma de dirigir?

Julio: Esta respuesta la voy a dar como soy yo (silencio) yo cuando llegué aquí, fui muy quisquilloso al preguntar qué se esperaba de mí, para mí ha sido todo muy claro desde que me entendí con Delia para las ordenes de trabajo; con Guevara fue distinto, a pesar de que me decía lo que iba a hacer, al final siempre me cambiaba la jugada, es decir, lo que yo espero de un buen director es que me diga cuáles son mis funciones, yo necesito saberlas para poderme adaptar, y en ese sentido, yo creo que ha sido muy claro, alguna vez con él tuve problemas, porque cuando se enoja es un furia de verdad, pero por suerte la libré. Ahora bien, si vamos a hablar de dirección, pues en ese sentido Reconozco a Delia porque Guevara pocas veces ha estado con nosotros, yo siempre he creído que Delia es la responsable de que la revista salga como salga, que ella determina y sabe dónde poner las cosas, desde el primer número ella llevó las riendas del proyecto. Reconozco a Delia porque muchas veces la comunicación que tenían Delia y Guevara era mediante el correo electrónico.

Entrevistador: En ese sentido, cómo percibes la comunicación en la revista

Julio: Desde que yo recuerdo, nunca ha estado Guevara y nos hemos reunido para discutir las temáticas del siguiente número, todo se ha hecho vía correo electrónico o por teléfono, creo que eso ha afectado el desarrollo y el crecimiento de la revista; pero no en cuanto a los contenidos,

Anexos

porque los contenidos son buenos, sino en cuanto a la forma en que nos dan las ordenes de trabajo, otra vez, insisto, Guevara tiene que tomar conciencia que los tiempos son muy importantes, nosotros tenemos un manera de trabajar muy inmediata todos los que estamos aquí nos hacen trabajar como si fuera el último número, de hecho trabajamos siempre para el último número y no, es decir, no somos un empresa con cientos de trabajadores que no se conocen entre sí, es decir, somos una revista somos una familia, siendo tan pocos no deberían existir conflictos de este tipo, digo, Guevara debe estar aquí, al frente, y nosotros debemos presionarlo, apresurarlo o mejor dicho, participar en sus decisiones, porque también eso es lo que ha afectado a la revista, que a pesar de que los encargados, en teoría están facultados para tomar decisiones, esto en la realidad no es cierto, todos tienen que esperar el visto bueno de Guevara para hacer algo, de ahí también todos los problemas que tiene la revista, por publicidad, por distribución, por todo, siempre se ha trabajado así, Guevara es el que decide, aunque haya personas propias para eso y bueno, eso también afecta de manera muy importante a la revista.

Entrevistador: En conclusión, como que no te entiendo, por un lado Guevara no se ocupa de la revista y por otra es él quien toma las decisiones, de cualquier índole...

Julio: y así es, Guevar se ha desatendido de este proyecto, si no hubiera sido así, te lo aseguro, el IMIE y la revista fueran otros, no hubiera habido tantos problemas financieros, con los administradores, a pesar de que Guevara no se ha involucrado totalmente, para él es importante que le consultes las cosas, aunque a veces no sabe ni lo que le estás diciendo, ha si siempre ha sido esta dinámica y en parte nosotros la hemos fomentado durante tanto tiempo, lo que pasa es que no hemos tenido el atrevimiento de señalarle los errores a Guevara, pero creo que ahora estamos a tiempo, si aprovechamos los cambios, y que parece ser que Guevara h decidido tomar las riendas de esto, creo que será fácil llegar a los acuerdos necesarios par que esto camine bien y de la mejor forma.

Entrevistador: y cuál es la percepción que tiene de la renuncia de Delia

Julio: Es como un sueño que se va haciendo pesadilla, Delia ha sido la encargada de llevar la revista durante todo este tiempo, lamentablemente ignoro a qué se debe su decisión, pero sí es algo que voy a lamentar mucho y que creo va afectar a la revista, ¿por qué? Pues porque con ella se logró tener una estructura, ella conoce muy bien la dinámica de un proyecto bueno, que desgraciadamente se ha quedado corto, pero que es muy bueno. Con la renuncia de Delia comenzará una nueva etapa de la revista, un etapa que coincide con un momento de incertidumbre porque no sabemos qué va a pasar con la revista para los próximos meses, quizá eso la lleve al trueno, y lamentarla muchísimo que así sucediera. No me agrada la idea de que Delia se vaya del

equipo, bueno quedas tú, pro una revista no la hace una sola persona, y creo que para diciembre y los primeros meses del siguiente año, las cosas serán muy difíciles sin ella, y bueno, tampoco, que yo sepa, se ha hablado de buscar a otra persona que la supla, sí me espanta un poco la idea, te soy sincero, pero esperemos que Delia reconsidere su decisión o lo que nos queda es esperar a que llegue otra persona encarga y podamos hacer un buen equipo como hasta ahora.