



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

· COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PRINCIPIO PARA LA
GENERACIÓN DE UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ESTABLE.
ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICATIVO EN EL DEPARTAMENTO
DE PRENSA, INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA FES IZTACALA.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRÍCULAR
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"
PRESENTA:

ESTHER LÓPEZ GONZÁLEZ

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ



ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO

MARZO, 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.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	8
Capítulo I: Importancia del Ambiente General y Relevante de una Organización Denominada Departamento de Prensa, Información y Difusión.	
1.1 Un Pasado Enorme, una Consolidación	14
1.1.1 La Primera Universidad de Latinoamérica	14
1.1.2 Masificación Universitaria	18
1.1.3 ¿Innovación Educativa?	20
1.1.4 Producto de la Descentralización: FES Iztacala	22
1.2 Diversos Nombres, un Mismo Objetivo	25
1.2.1 Prensa, Información y Difusión de Iztacala	27
1.2.2 El Actual Departamento de Prensa	28
1.3 Relación con el Exterior	30
1.3.1 De lo General a lo Trascendental	30
1.3.2 Un Proceso Permanente	33
1.3.3 Los Límites	36
1.3.4 Grado de Interrelación	37
1.4 Respuesta a las Demandas del Entorno	38
1.4.1 Características del Ambiente	38
1.4.2 Fuentes de Incertidumbre	40
1.4.3 Mecanismos para Obtener Información del Ambiente	42
1.4.4 Toma de Decisiones Respecto al Entorno	44
Capítulo II: Elementos de la Dimensión Formal de la Organización	
2.1 Una Presentación Formal de la Organización Estudiada	47
2.1.1 La Clasificación	47
2.1.2 Principios Rectores de la Organización	50
2.1.3 Una Meta a Alcanzar	52
2.2 El Modelo Oficial	54
2.2.1 Grado de Formalidad del Sistema	56
2.2.2 El Deber Ser de un Proceso	57
2.2.3 Un Proceso Graficado	61
2.3 La Fortaleza Humana y Tecnológica	62
2.3.1 Un Grupo Formal de Trabajo	66
2.3.2 Integración de los Miembros	67

2.3.3 Motivación en la Organización	68
2.3.4 La Autoridad dentro de la Organización	71
2.3.5 Control y Tipos de Dirección	73
2.4 El Proceso Comunicativo	74
2.5 Información a cada Sector	77
Capítulo III: El Quehacer Real de la Organización y sus Actores	
3.1 Realidad de la Actividad Organizacional	81
3.1.1 Diferencia entre lo Estructural y lo Funcional	81
3.1.2 Descripción de lo Real e Ideal	83
3.1.3 ¿Existen Diferencias?	85
3.2 Un Problema Central	86
3.2.1 Planteamiento del Problema	88
3.2.2 Una Construcción Metodológica, un Análisis	89
3.2.3 Situaciones Anexas al Problema	93
3.3 Los Actores y el Poder	96
3.3.1 Descripción de los Actores	99
3.3.2 El Poder Real de los Actores en la Organización	102
3.3.3 El Grupo a Partir del Actor	108
3.3.4 Un Posible Grupo	110
Capítulo IV: La Comunicación y su Incidencia en el Departamento de Prensa	
4.1 Un Planteamiento Central: la Comunicación	116
4.1.1 Ubicación del Nivel Organizacional del Problema Analizado	116
4.1.2 El Costo Generalizado de la Problemática	119
4.1.3 Costos y Beneficios de las Acciones	122
4.1.4 Las Causas del Gasto que Generan los Problemas	125
4.2 El Origen Comunicativo de las Problemáticas	127
4.2.1 El Saldo en el Ámbito de la Comunicación	129
4.2.2 Desavenencia Comunicativa	131
4.2.3 Los Flujos Informativos	133
4.3 Las Percepciones de los Actores	135
4.3.1 Relación entre los Actores	135
4.3.2 La Comunicación e Información	137
4.3.3 Toma de Decisiones	141
4.3.4 Problemáticas y Ambiente Organizacional	142
4.4 Diagnóstico Comunicativo	144

Capítulo V: La Cultura Organizacional y una Propuesta de Intervención Comunicativa	
5.1 La Cultura en las Organizaciones	150
5.2 Un Acercamiento a la Cultura Organizacional, un Ensayo	151
5.3 La Cultura en Prensa Iztacala	159
5.3.1 Parámetros Culturales de la Organización Estudiada	161
5.3.2 Liderazgo y Valores	163
5.3.3 Conocimiento, Ritos y Algo Más	165
5.4 Proyectos de la Organización	167
5.5 Una Posible Metáfora	169
5.6 Diagnóstico de los Problemas de la Organización	171
5.6.1 ¿Un Departamento de Prensa Ideal?	174
5.6.2 Visión del Proyecto	177
5.7 Caracterización del Proyecto Organizacional	179
5.7.1 Propuesta de Intervención	181
5.7.2 Planes de Comunicación	185
Conclusiones	201
Una Reflexión Final	206
Bibliografía	210
Hemerografía	212
Página de Internet	212
Anexos	214

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado a mi madre,
Raquel, quien no alcanzó a estar conmigo
en estos momentos.
Gracias por todo tu amor,
tus consejos y apoyo,
y el haber sido ejemplo de perseverancia,
honradez y lucha por lo que se quiere.
Siempre estarás en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM por haberme formado y dado la oportunidad de conocer a excelentes profesores que aportaron mucho a mi formación profesional y personal.

A mi papá Blas por haberme dado el mejor regalo de mi vida y por el apoyo de todos estos años. Gracias papito, porque sin ti y mi madre nada hubiera logrado.

A cada uno de mis hermanos –Víctor, Marcos, Francisco, Blas y Guadalupe- porque de alguna u otra forma me han hecho sentir su apoyo y cariño, así como a mis sobrinos: Diego, Andrea, Anaí, Diana y Ximena, y los que vengan.

Parte importante de mi desarrollo personal ha sido la amistad de grandes amigas y amigos: Ruth, Fabiola, Blanca, Carmen, Selene, Claudia, Juan Luis, Tomás, Víctor. Gracias por cada momento compartido.

Finalmente quiero agradecer la no fácil oportunidad de obtener el título a los profesores de este seminario; pero especialmente a Jorge por su asesoría y orientación ante las dudas.

INTRODUCCIÓN

Al estar presente en todos los ámbitos del desarrollo humano, la comunicación es un elemento indispensable para la preservación y cambio de cualquier sociedad, porque a través de ella las percepciones, valores y costumbres que caracterizan a un pueblo se transmiten, y/o cambian, manteniendo la cohesión del grupo y por lo tanto su identidad.

Por otro lado, el humano es un ser de condición gregaria que lo lleva, desde su nacimiento, a pertenecer a diversas organizaciones que responden a diversas necesidades; pero es en aquella donde labora en la que pasa mayor parte de su tiempo; partiendo de ello, en este trabajo se presenta una investigación que abarca ambos aspectos, es decir, se estudia a la organización y se establece el papel de la comunicación en ella, además de señalar la manera en cómo ésta puede contribuir a mejorar el ambiente laboral y el desempeño del personal, lo que finalmente se refleja en la producción.

La finalidad central de este trabajo, desarrollado en el Seminario Taller de Titulación Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura", realizado de la organización denominada Departamento de Prensa, Información y Difusión de la FES Iztacala, dependencia de la UNAM; fue la de vincular diversas áreas de conocimiento alrededor de una problemática como lo es "La dinámica de conservación/cambio de las organizaciones en México" para comprender su realidad en el país y proponer algunas soluciones que parten del uso de la comunicación como herramienta, con el propósito de ampliar los caminos que brinden opciones a la solución de los problemas organizacionales y por ende a su mejoramiento.

Este trabajo nos permite ver la magnitud y diversidad de factores que intervienen, tanto externos como internos y desde lo material hasta lo humano, en la existencia y funcionamiento de una organización. Con ello se contribuye, de alguna manera, en el estudio de la misma desde la perspectiva comunicativa, es decir, se ofrece un ejemplo de la interrelación que se establece entre ambos conocimientos.

Para la realización de la investigación se utilizaron documentos pertenecientes a la organización y ante la falta de algún escrito que avalara la información se recurrió a las pláticas informales con los integrantes de la misma. También se usaron algunas herramientas de análisis cuantitativo -hojas de inspección- y cualitativo -entrevistas semidirigidas-, para profundizar en aspectos de relevancia que permiten comprender mejor a la organización. Todo lo anterior se sustentó con los planteamientos diversos estudiosos tanto de la comunicación como del ámbito organizacional.

El presente trabajo consta de cinco partes. Cada una de ellas da cuenta de un aspecto central, que conjuntados nos da una panorámica de la organización estudiada, además de la importancia de la comunicación.

La primera parte del capítulo uno está compuesta por el resumen histórico de la génesis y desarrollo de la UNAM así como de la FES Iztacala, multidisciplinaria dependiente de la primera y a la cual pertenece la organización estudiada. Esto nos permitió conocer el origen que sustenta a nuestro objeto de estudio.

La segunda parte la constituyen diversos elementos que influyen a la organización desde el entorno. En éste se analizan los planteamientos de la Teoría General de Sistemas en torno a la organización -a la cual define como un sistema abierto-, además de la importancia del ambiente general y relevante de la misma, sus subsistemas y el proceso cíclico de sus funciones para el cumplimiento de sus objetivos.

También se aborda la Teoría de Contingencia, a partir de la cual se presentan las características del ambiente que rodea a la organización como es la estabilidad-turbulencia, hostilidad-nobleza, integración-desintegración, escasez-abundancia y la diversidad del mercado, así como las fuentes de incertidumbre para la toma de decisiones a partir de la información recibida del entorno.

El capítulo dos se centra más en el aspecto formal de la organización al describirla y conceptualizarla aplicando el razonamiento de diversas teorías organizacionales. Inicia con la clasificación del objeto estudiado en tres importantes tipologías, dando cuenta después de la filosofía y misión en las que se sustenta el Departamento de Prensa, Información y Difusión.

Más adelante se presenta la estructura organizacional a partir de los organigramas y manuales de procedimiento del suprasistema, o sea, de la FES

Iztacala, que en el caso de la organización estudiada no tiene, por lo que se dedujeron con el apoyo del responsable de la misma. En este capítulo también se hace referencia al proceso formal de comunicación y la pertinencia de la información que recibe cada uno de los integrantes de la organización para el desarrollo de sus funciones.

Otro de los aspectos esenciales es el humano y tecnológico por lo que se presenta la clasificación de sus integrantes, puestos y funciones, así como los principales recursos tecnológicos con los que cuenta. Finalmente se abordan aspectos como la cooperación y división del trabajo, el reclutamiento y selección de los miembros, los incentivos con los que cuenta la organización y la autoridad.

En el tercer capítulo se estudia el aspecto real de la organización a partir de la comparación entre el proceso ideal, de su principal producto, con el de la actividad cotidiana, es decir, se coteja lo que la organización dice que es con lo que realmente es. En esta parte se detalla cada uno de los diagramas presentados y se resalta las diferencias existentes entre ellos.

Con base en ello se detectan los principales problemas de la organización, eligiendo el más importante para su análisis, para ello se hace un planteamiento metodológico y se aplica la herramienta de medición cuantitativa denominada Hoja de Inspección. Tras este estudio se presenta el aspecto teórico del papel de los actores, al igual que la importancia y manejo del poder entre ellos, más allá de la autoridad legítima. En este mismo tenor se aborda el papel de los grupos y el cómo están conformados, y los tipos de líderes que se pueden encontrar dentro de estos grupos, sus códigos y roles.

El cuarto capítulo hace mayor referencia a los aspectos comunicativos, que junto con los diversos aspectos abordados en los capítulos anteriores, se determina su papel y cómo funciona dentro de la organización. En él se hace uso de los conceptos y herramientas —entrevistas— de la investigación cualitativa con lo que se detecta y diagnostica los principales problemas comunicativos, asociados a aquellos analizados en el capítulo tres.

Éste inicia con la explicación de los costos generales, tanto para la organización como para los actores implicados en los problemas analizados, de los cuales también se determinan los costos comunicativos e informativos que de ellos se generan, es decir, se determina el costo de la inadecuada comunicación dentro de la organización.

Resultado de las entrevistas semidirigidas, se presenta la información que de ellas se derivan, utilizando principalmente las citas textuales para presentar las percepciones de cada uno de los entrevistados respecto a temas centrales como es el ambiente de trabajo, la autoridad, la comunicación e información.

Finalmente, en el último capítulo se aborda el aspecto cultural implicado en la organización y sus actores. Se inicia con un ensayo, el cual plantea como la cultura se interrelaciona en el ámbito organizacional desde sus diversos ámbitos, o sea, a partir del entorno, su aspecto formal, grupal y de comunicación.

Para conocer la cultura organizacional del objeto de estudio, se presentan también los rasgos culturales del mismo para entenderlo y conocerlo mejor. En esta última parte de estudio también se plantea una metáfora que busca comparar al objeto estudiado.

En la parte final del capítulo se presenta una propuesta de intervención comunicativa, fundamentada en los cuatro capítulos anteriores, en la que se propone la aplicación de cuatro medidas que pueden contribuir a impulsar una cultura organizacional y mejorar la interrelación existente entre sus miembros para convertirla en una organización habitable, donde todos estén a gusto y disfruten de su labor, lo que finalmente la hará una organización que se desarrolla mostrando realmente eficacia y eficiencia.

Por otro lado, vale la pena señalar que esta investigación nos ha permitido conocer todos los ámbitos que se interrelacionan en una organización y el cómo cada uno tiene un papel importante en ella, y uno de ellos es la comunicación, la cual puede ser un factor importante de apoyo para encontrar soluciones a las problemáticas de la organización dado que ésta es base de las relaciones humanas, y la organización está compuesta por personas, aunque hay que señalar que la comunicación no es la panacea de todo.

Queremos señalar que los alcances de este trabajo se dan principalmente para quienes lo realizaron porque conocieron y se acercaron a un ámbito de estudio, del cual poco se conoce, pero además abre la posibilidad de que la organización estudiada pueda conocer este trabajo y tener, a partir de él, otra visión de sí misma que puede ayudarle a enfrentar de una manera distinta sus problemas.

Por el contrario, la mayor limitante que encontramos fue la nula experiencia para abordar este tipo de estudios, lo que nos llevó, consideramos, a ser poco profundos y precisos en el estudio; situación que se vio incrementada también por el reducido tiempo para realizarlo, ya que tras haberlo concluido podemos decir que esta investigación puede dar mucho más si se realiza con más tiempo de análisis, y una mayor experiencia al respecto; además consideramos que hizo falta una mayor comprensión de los diversos teóricos que se abordaron, es decir, entender sus planteamientos para poder aplicarlos mejor al estudio.

CAPÍTULO I
Importancia del Ambiente General y Relevante de una
Organización Denominada Departamento de Prensa,
Información y Difusión

1.1 Un Pasado Enorme, una Consolidación

Cimentada en más de cuatro siglos de existencia, la Universidad Nacional Autónoma de México refleja sus profundas raíces históricas como institución educativa de nivel superior al continuar, a través de su quehacer diario, con su contribución a la sociedad que le ha encomendado la formación de profesionales que respondan a los continuos cambios de la misma, al igual que la generación de nuevo conocimiento por medio de la investigación y la difusión de la cultura nacional y universal.

Institución, considerada como la Máxima Casa de Estudios del país y la aspiración de muchos jóvenes mexicanos para ocupar una de sus butacas, ha pasado por numerosas problemáticas que han dado paso al cuestionamiento de su función en los últimos tiempos; sin embargo, pésele a quien le pese, sigue siendo la primera en México y sólo le falta encontrar el camino que le lleve a continuar de forma efectiva su empuje por una mayor excelencia en la docencia, la investigación y la cultura.

1.1.1 La Primera Universidad de Latinoamérica

A treinta años de haberse consolidado la conquista de México, en los albores de la época colonial cuando la derrota aún dolía y la sojuzgación y catequización de los naturales estaba en pleno proceso; se funda la antecesora de la hoy Universidad Nacional Autónoma de México: la *Universidad Real y Pontificia de México* –1551-, luego de que Felipe II en su calidad de Regente del Reino firma la Cédula Real que autorizó su formal instauración.

Su fundación fue la respuesta de las reiteradas peticiones del Obispo de la Ciudad de México, Fray Juan de Zumárraga, así como de Fray Bartolomé de las Casas,

el Cabildo Municipal de México y del virrey don Antonio de Mendoza, quienes argumentaron la necesidad de una casa de estudios superiores para que criollos, mestizos y naturales pudieran alcanzar un alto nivel de conocimientos sin tener que viajar a España para ingresar a sus universidades.

El 3 de junio de 1553 se inauguró la primera universidad de la América Latina, iniciando su labor con las cátedras de Teología, Cánones y Decretales, Leyes, Gramática y Retórica. (González;1960:24)

En la época independiente, en la que el país se encontraba en un ferviente movimiento político entre los grupos Conservadores y Liberales que durante cerca de medio siglo protagonizaron y determinaron el rumbo del país al enfrentarse continuamente con las armas y la palabra disputándose el poder; la institución, rebautizada como *Nacional y Pontificia Universidad de México*, se vio continuamente amenazada por los liberales quienes la suprimieron en 1865.

Sin embargo, su desaparición no fue completa ya que continuaron en pie las facultades de Derecho y Medicina, así como el Colegio de Ingenieros. Fue en este lapso histórico cuando se fundan la Escuela Nacional Preparatoria, que aunque parezca contradictorio, fueron los liberales, con el proyecto de Gabino Barreda, -los que la crearon con el propósito de que la educación tuviera una orientación científica, es decir, con el positivismo.

La reinstauración de la *Universidad Nacional de México*, como centro principal de estudios universitarios, se da al inicio del siglo XX a través de la Ley Constitutiva emitida el 26 de mayo de 1910 por el Ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, Justo Sierra. Cuatro meses después, como parte de los festejos del primer centenario de la Independencia del país, la Universidad vuelve a sus actividades quedando constituida por la Escuela Nacional Preparatoria y las escuelas de Jurisprudencia, Ingenieros, Altos Estudios y de Bellas Artes en la rama de Arquitectura.

Durante la ceremonia, Justo Sierra marca en su mensaje el rumbo de la institución al señalar: "La Universidad no podrá olvidar que le será necesario vivir en íntima conexión con el movimiento de la cultura general; que sus métodos sean probados en la piedra de toque de la investigación científica que realiza nuestra época". (González;1960:62)

En importante apuntar que el Rector de la Universidad Nacional, en esta época formaba parte de la jerarquía gubernamental, ya que era un miembro del gabinete presidencial; situación que llevó a Antonio Caso Leal a plantear, por primera vez, la conveniencia de autonomizar a la institución; idea fuertemente rebatida porque se consideraba que se crearía un Estado dentro de otro Estado.

Con el maestro José Vasconcelos como Rector, la Universidad deja de depender directamente de la Presidencia y pasa a la Secretaría de Educación Pública, de la que se encarga en 1921 el mismo Vasconcelos.

De esta época, y de este pensador, data el escudo de la UNAM que presta dignidad y elevación a los fines universitarios y el cual rompe con la orientación científica que negaba validez a los valores humanistas; esto no significó que la institución dejará de lado la evolución de las ciencias sino más bien equilibró la especulación de la filosofía con la experimentación y los procedimientos de las ciencias. (González; 1960:70-71)

La creación del sistema de educación media, la Escuela Secundaria que se estableció como el puente entre la educación primaria y la formación universitaria, cercenó a la preparatoria al adicionarle un año para equilibrar ambos niveles; éste fue el motivo que provocó el conflicto estudiantil que desembocó en la huelga de 1929 en el rectorado de Ignacio García Téllez.

Este movimiento obtuvo del entonces presidente Emilio Portes Gil la autonomía – 22 de julio- de la institución tras cerrar por casi dos meses todas sus escuelas. En este paso hacia la libertad académica se establecieron consideraciones previas a la ley que establecía que aunque autónoma, la universidad seguía siendo una escuela nacional por lo que quedaba bajo la vigilancia del Estado.

Ganada la autonomía y a partir de ella, se creó el Consejo Universitario que fue integrado, y actualmente continúa, por profesores y alumnos en cuyas manos quedó el gobierno de la institución.

En adelante, la *Universidad Nacional Autónoma de México* enfrenta años difíciles debido que el crecimiento económico del país llevó a muchos jóvenes a considerar que su destino se cifraba en un título universitario, y sobre todo, a que fue vista como un ámbito clave para la política general.

1933 fue un año especial dentro de la historia universitaria pues la designación del Ing. Roberto Medellín al frente de la institución desencadenó una huelga por parte de los estudiantes de Medicina y Derecho que provocó su destitución y una peligrosa pugna con el Gobierno de la República, el cual se vio obligado a promulgar la Ley de 1933, en la que otorgó plena autonomía a esta casa de estudios, dejándola en manos de Consejo Universitario y le fijó como patrimonio sus propias instalaciones y le señaló un fondo que nunca le fue entregado más que sus dividendos, lo que la mantuvo en situación precaria.

Es en el periodo presidencial de Manuel Ávila Camacho, en un México en proceso de industrialización y de conciliación entre el gobierno y las organizaciones obreras -CTM-, así como de grandes privilegios a los industriales; cuando se designa como rector interino a Alfonso Caso, quien convocó a un consejo constituyente que redactó un anteproyecto de la Ley Orgánica y un Estatuto que fueron presentados al primer mandatario y promulgados el 30 de diciembre de 1944.

La Ley Orgánica fundamenta: en lo académico, la libertad de cátedra, y en lo esencial, los fines de la universidad: enseñar y aprender; más las tres partes en que está dividida su función: la educación, la investigación y la difusión de la cultura; también separa lo político de lo técnico, es decir, la Universidad no puede ser una institución política.

La Máxima Casa de Estudios de México vivió grandes problemas y escasez desde que ganó su autonomía, pero con el apoyo del gobierno de Miguel Alemán respecto al mejoramiento de los subsidios y la edificación de Ciudad Universitaria, la institución pudo entonces comenzar a desarrollarse.

La construcción de Ciudad Universitaria, de la que se habló desde 1930, dio inicio el 5 de junio de 1950, en terrenos que con anterioridad donó a la institución el presidente Lázaro Cárdenas. Las construcciones fueron proyectadas y dirigidas por el arquitecto Carlos Lazo Barreiro; una vez concluida su edificación, el 20 de noviembre de 1952 se llevó a cabo en la explanada de Rectoría la ceremonia de inauguración de esta magna obra. (González, 1960:99)

Con la construcción de esta ciudad para los universitarios, la institución dejó atrás al siglo XIX y pasó a la era contemporánea, pero sus problemas no dejaron de existir y ejemplo de ello es la formación de organizaciones estudiantiles como la

Federación de Estudiantes Universitarios y el Consejo Estudiantil Universitario con el Dr., Ignacio Chávez (1961-1966), que provocan su caída.

En una época en que el gobierno reprimía todo movimiento social y la guerrilla estaba presente en la Costa Grande de Guerrero, al tiempo que continuaba la migración, en altos índices, del campo a la ciudad creando círculos de miseria alrededor de la misma; los estudiantes universitarios vivieron una de las épocas más cueles en su historia, el Movimiento Estudiantil de 1968, sucedido en el rectorado del ingeniero Javier Barros Sierra y el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, que satanizó a los estudiantes y los reprimió violentamente.

Sobre este hecho, José Agustín señala en su libro *Tragicomedia Mexicana 1* que "el movimiento estudiantil y la contracultura de los años sesenta en realidad formaron dos caras de la moneda, que se conoció como '1968' o el '68'. en todo caso —establece—, para una porción cada vez mayor de gente quedaba claro que México cerraba una etapa, despertaba del sueño que se inició en 1940 y que se caracterizó por el desarrollismo y la modernización capitalista del país. Aunque las instituciones se hallaban sólidas, evidentemente eran impostergables cambios profundos en la sociedad. Con el tiempo ganó la idea de que 1968 (movimiento estudiantil y contracultura) resultó, como lo dijeron hasta los presidentes de la república, 'un parteaguas' en la vida nacional, el hecho más importante de nuestra historia después de la revolución de 1910". (Agustín;1995:262)

1.1.2 Masificación Universitaria

En el periodo 1972-1980, dentro de la UNAM como en otras instituciones del país, se produjeron mutaciones de gran alcance que cambiaron su constitución ya que se presentó una expansión acelerada de su matrícula al abrirse a grupos sociales anteriormente excluidos, lo que provocó su desconcentración geográfica y se segmentó funcional y académicamente.

Desde el gobierno universitario de Pablo González Casanova comenzó a percibirse el problema de una sobrepoblación estudiantil en Ciudad Universitaria que rebasaba su capacidad por lo que se propuso, por primera vez, la creación de nuevas

escuelas que distribuyeran el servicio educativo en las zonas de mayor demanda escolar en la zona metropolitana.

Es durante la administración del Dr. Guillermo Soberón Acevedo cuando se presentan los signos sobresalientes de la masificación de la matrícula estudiantil, así como la veloz constitución de la Universidad en un mercado ocupacional masivo para trabajadores académicos y la aparición de dos nuevos sujetos políticos en su ambiente: la burocracia universitaria y el sindicalismo.

A fin de enfrentar la situación prevalente en la institución, Soberón tomó como medidas principales el enfriamiento político de la Universidad mediante la contención del sindicalismo y la desactivación de los movimientos estudiantiles; en tanto que la estabilización del crecimiento del bachillerato lo llevó a cabo con la desconcentración geográfica de la licenciatura en cinco planteles denominados Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP).

También estableció un control sobre el mercado y la profesionalización académica; y dio un impulso decidido a la investigación y su expansión; además de hacer una "diferenciación del aparato productivo que se atribuyó importantes espacios y poderes como instrumentos de contienda con el sindicalismo". (Kent;1990:12)

Fue en este rectorado cuando se diagnosticó claramente que el bachillerato era la plataforma de lanzamiento para la masificación de la licenciatura, la cual reportó su mayor crecimiento a partir de los años cincuenta. Este alarmante aumento de las tasas se vislumbró a partir de la fundación del Colegio de Ciencias y Humanidades -1971-, lo que llevó al soberonismo a plantear que en 1974 las escuelas profesionales recibieran a los estudiantes egresados de la Escuela Nacional Preparatoria y la primera generación del CCH.

Detener el crecimiento de la Universidad, en el discurso soberonista, significaba reducir los costos materiales y administrativos de la masificación y, sobre todo, desactivar el potencial político de los jóvenes universitarios.

Al percibir la necesidad de una política coordinada de descongestión de los niveles medio superior y universitarios de la capital, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) formuló una propuesta de desarrollo para la educación superior cuyo objetivo central fue canalizar la crecida

demanda hacia otras instituciones que no fueran ni la UNAM ni el Instituto Politécnico Nacional.

Las medidas que se siguieron fueron la regulación de la administración escolar – cuyo ingreso se establece a través de un concurso de selección que toma en cuenta la capacidad física de las instalaciones y la aptitud académica de los aspirantes-; la creación de un conjunto de sistemas de Educación Media y Superior (Colegio de Bachilleres y Universidad Autónoma Metropolitana), la creación de un programa de desconcentración de Estudios Profesionales de la UNAM y la creación de un programa de distribución de instalaciones de C.U. por áreas de conocimiento. (Memorias; 1982: 23)

A partir de 1975 en adelante se aplicó la cuota máxima –40 mil alumnos de nuevo ingreso a bachillerato- y la apertura del Colegio de Bachilleres canalizó parte de la demanda, aliviando así las presiones sobre la UNAM.

Sin embargo, Rollin Kent señala en su estudio que habría que dudar de que esta política haya tenido como objetivo primordial aliviar las condiciones del trabajo docente en el mismo bachillerato con el objeto de mejorar la enseñanza. Antes bien, indica, predomina la preocupación por desactivar al CCH como núcleo radicalizado y restarle fuerza a los movimientos que presionaban a favor del pase automático a la licenciatura.

1.1.3 ¿Innovación Educativa?

Mientras que para el bachillerato la política a seguir fue la contención al establecer un máximo de ingreso, la propuesta para la licenciatura fue canalizar su expansión por medio de la desconcentración territorial de las carreras profesionales. Desde el inicio del rectorado de Guillermo Soberón la sobrepoblación en C.U. fue señalada como uno de los problemas que más urgentemente requerían solución.

Esto ameritó la creación de nuevos *campus*, distribuidos en el área metropolitana, y para cuya situación geográfica se tomó en cuenta la población estudiantil, docente y administrativa, tendientes a expandirse hacia el noroeste y oriente de la Ciudad de México, así como la disponibilidad de terrenos suficientemente amplios que contaran con medios de comunicación y servicios públicos.

El diseño del proyecto ENEP's se realizó entre 1973 y 1974 bajo la presión demográfica y una diversidad de problemas dentro de la institución como el movimiento de autogobierno en Arquitectura, el movimiento de la Preparatoria Tacuba y la resolución de la huelga sindical.

En este periodo, Rectoría encargó a la Comisión de Planeación y Desarrollo, en colaboración con la facultad de Ingeniería y el Instituto de Ingeniería, la formulación de una propuesta para lo que sería el primer plantel de las ENEP's, ubicado en Cuautitlán, Estado de México. A mediados de 1973, de acuerdo a lo planteado en las *Memorias de la ENEP Iztacala 1975-1982*, el proyecto se presentó al Colegio de Directores y fue aprobado el 19 de febrero de 1974 por el Consejo Universitario. La ENEP Cuautitlán, hoy facultad, fue la primera multidisciplinaria en iniciar sus labores.

El proyecto brindó la oportunidad de ofrecer opciones en distintos puntos del área metropolitana, contemplando en cada una de ellas una diferente orientación académica, es decir, su organización fue pensada de manera que se interrelacionaran carreras afines y complementarias en diferentes áreas del conocimiento. Esto permitió que en los nuevos centros educativos se tuviera una innovación de estructuras académicas-administrativas; la superación del nivel universitario -posgrado- y la optimización de recurso físicos, humanos y financieros.

Utilizando la poca experiencia de la primera unidad multidisciplinaria -FES Cuautitlán-, la Dirección General de Planeación consolidó el diseño conjunto del Programa de Descentralización de la Universidad entre los meses de junio y octubre de 1974. Así, para el 10 de diciembre de ese año, el máximo órgano de gobierno universitario, Consejo Universitario resolvió el proyecto de los restantes cuatro planteles cuya construcción y puesta en marcha reordenaría el desarrollo de la Universidad Nacional.

En marzo de 1975 iniciaron sus actividades la ENEP de Acatlán e Iztacala y un año después abrieron sus puertas las de Zaragoza y Aragón.

Las políticas y criterios establecidos para la admisión a estas unidades, a efecto de regular el crecimiento de la población escolar, fueron: estar acorde a la capacidad instalada; establecer una mejor proporción entre los recursos educativos y número de estudiantes atendidos; aumentar la capacidad para los estudios de posgrado y fomentar su desarrollo; incrementar el volumen y calidad de las investigaciones y redistribuir los

servicios educativos, que ofrece la UNAM, dentro del área metropolitana. (Memorias; 1982: 26)

En estas escuelas también se tomaron como base la aplicación de la política de admisión, las restricciones que imponía la capacidad de las escuelas y facultades existentes y la oportunidad de ofrecer ciertas especialidades. De esta manera, las ENEP's iniciaron sus actividades ofreciendo las 25 carreras de mayor demanda en la UNAM, con los planes y programas de estudio vigentes en ese momento.

De esta forma, durante el gobierno de Guillermo Soberón se estabilizó la matrícula de Ciudad Universitaria y las unidades multidisciplinarias crecieron rápidamente hasta albergar una población escolar parecida a la que tenía la UNAM en su conjunto hacia finales de los 70.

1.1.4 Producto de la Descentralización: FES Iztacala

La creación de la FES Iztacala fue aprobada el 13 de noviembre de 1974 por el Consejo Universitario, al cual el rector Guillermo Soberón, cinco días antes, dirigió una carta en la que estableció: "Con el fin de que la Universidad nacional Autónoma de México atienda la creciente demanda de estudios profesionales en los próximos años, se somete a la aprobación del Consejo Universitario la creación de dos escuelas profesionales, una en Acatlán y otra en Iztacala, con la consiguiente modificación al artículo 8° del Estatuto General fracciones XIX. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán y XX. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, con el consecuente cambio de la actual XIX a XXI. Escuela Nacional Preparatoria".

Esta unidad multidisciplinaria comenzó sus actividades el 19 de marzo de 1975 con las carreras de Biología, Medicina, Odontología y Psicología a nivel licenciatura y la de Enfermería a nivel técnico -casi dos décadas después se abre la carrera de Optometría, siendo la ENEP-I la única, hasta la fecha, en impartir esta disciplina. "Se contó con un plazo muy estrecho para la organización y puesta en marcha del plantel, plazo limitado, ya que el 27 de enero la Junta de Gobierno me designo Director del mismo... por lo que fue necesario conformar un equipo multidisciplinario de colaboradores que se encargaran de las distintas dependencias de que constaba la Escuela". (Memorias;1982:14)

En el inicio, la dirección tuvo que trabajar a marchas forzadas en la planeación de cada área, enumerar y definir los recursos humanos necesarios para su puesta en marcha, quienes tuvieron que ser adiestrados de acuerdo al programa o área correspondiente; así como los materiales. En solo cincuenta días se estructuró el trabajo académico y administrativo que recibió a los primeros 4,865 alumnos.

En las memorias de la escuela, realizada en la administración del Dr. Héctor Fernández Varela Mejía (1975-1982), se establece que al iniciar las obras, la zona en donde se localiza se encontraba prácticamente inhabilitada pues apenas se iniciaba la construcción de una colonia de interés social que carecía de los servicios urbanos básicos. Ante tal situación, señala, se tuvo que gestionar con el gobierno del Estado de México la aceleración de los procesos de desarrollo urbano indispensables para el plantel, que al ser atendidas no solo se benefició a ésta sino también a la comunidad aledaña.

De acuerdo a los datos citados en las *Memorias de la ENEP Iztacala 1975-1982*, Iztacala inició sus labores con 276 trabajadores, 252 profesores y 67 ayudantes de profesor, quienes iniciaron los cursos y atendieron al número de alumnos ya mencionado; de los cuales 3,853 fueron de primer ingreso y 1,012 de tercer semestre de la carrera de Odontología, que cursaron el primer año en la entonces ENEP Cuautitlán.

La academia contó entonces, en su mayoría, con profesores de poca experiencia docente y otros tenían unos cuantos semestres en ella, pero la escuela tuvo entre sus iniciadores algunos académicos de alto prestigio como el Dr. Emilio Ribes. Así pues, fue necesario para la administración atender de manera inmediata el problema, el cual abordó por medio del diseño de una estructura de apoyo pedagógico formado por cursos, talleres y conferencias sobre aspectos didácticos y contenidos programáticos en todas las asignaturas impartidas.

También señala que estas medidas permitieron también que se realizara un análisis de los planes de estudio de las carreras, que fueron adoptadas de las escuelas y facultades ya existentes, para poner en práctica nuevas alternativas pedagógicas e incluso la creación de nuevas carreras.

Los recursos materiales con los que inició su labor eran cuatro edificios de Laboratorios y dos para Aulas; una Unidad Académica y otra de Mantenimiento.

Contaba con dos clínicas odontológicas –Iztacala y Acatlán. Actualmente son ocho las clínicas odontológicas de este plantel que se encuentran ubicadas en distintas zonas del noroeste del área metropolitana.

De este primer periodo, Héctor Fernández Varela señala que las carencias que se tuvieron que afrontar fueron en parte lo que permitió desarrollar una actitud positiva de todos los que en la escuela trabajaron.

La ENEP Iztacala fundamenta su labor educativa en el área de la salud en la impartición de educación superior a nivel licenciatura en las carreras mencionadas; la actualización de profesionales y de personal académico, así como el formar especialistas, profesores e investigadores que contribuyan a la solución de problemas y necesidades dentro de esta área.

En su Manual de Organización, aprobado por el Consejo Técnico en octubre de 1982, plantea que a parte de seguir con la trilogía de la UNAM –educación, investigación y cultura-, considera prioritario el análisis de los planes de estudio a fin de determinar la supervivencia, actualización y modificaciones parciales o totales de los mismos.

Al continuar con los planteamientos señala que se deben establecer las formas de organización que permitan la interdisciplinariedad con el fin de optimizar recursos y lograr una mayor eficiencia en las acciones docentes y de servicio que se dan en las diferentes carreras, así como vincular la docencia, la investigación y el servicio en acciones multi e interdisciplinarias para buscar la interacción con instituciones públicas y privadas, y aquellas responsables de la atención a la salud que operan en la zona geográfica donde se ubica.

La dirección del plantel ha sido ocupada en sus 26 años de labor por cuatro directores siendo el fundador el Dr. Héctor Fernández Varela, que estuvo al frente de éste por ocho años y fue sustituido por el Dr. Sergio Jara del Río, quien después de cuatro años de administración dejó la dirección a la M. En C. Arlette López Trujillo, quien dirigió la escuela por dos periodos y actualmente desempeña esta labor el Dr. Felipe Tirado Segura, también por segunda ocasión.

Actualmente la dependencia cuenta con cinco edificios de aulas y seis de laboratorios, la biblioteca, la Unidad de Investigación Morfológica y Funcional, la Unidad de Investigación Interdisciplinaria en Ciencias de la Salud y la Educación (UICSE), un

edificio de almacén, dos de mantenimiento, la Unidad de Biotecnología y Prototipos (UBIPRO), una de Seminarios, un gimnasio, canchas deportivas, tres kioscos de comida, comedor, el edificio de gobierno, un invernadero, bioterio, vivario, herbario, jardín botánico, acuario y el Museo de Zoología, entre otras importantes áreas.

En el presente, según información presentada por Felipe Tirado durante su *Primer Informe de Gobierno 1999-2000*, el pasado mes de marzo del 2001, se encuentra en construcción la Clínica Optométrica para esta disciplina y el auditorio de la escuela. Cuenta con ocho clínicas Odontológicas –Molinito, Almaraz, Cuauhtepec, Ecatepec, Acatlán, Iztacala, Aragón y Cuautitlán- ubicadas en seis municipios del Estado de México; así como tres Clínicas Universitarias de Salud Integral –Iztacala, Cuautitlán y Almaraz.

En cuanto a sus recursos humanos, alberga a más de 10 mil estudiantes; 1,791 profesores y 900 trabajadores administrativos. Vale señalar que esta dependencia obtuvo el grado de Facultad el pasado mes de marzo del 2001 cambiando por ello su denominación a FES Iztacala.

1.2 Diversos Nombres, un Mismo Objetivo

De acuerdo a lo planteado en las primeras memorias del plantel, es a partir del primero de noviembre de 1979 cuando la gaceta iztaccalteca, con la participación de un pasante de Periodismo, cambia algunas de sus particularidades internas: modifica su formato y aumenta el número de páginas; además de cambiar su denominación a *Boletín Iztacala*, lo que trajo consigo una ampliación de las actividades informativas de esta sección dentro del *campus*, que mantuvo su publicación quincenal hasta enero de 1981 cuando se establece su aparición mensual.

Con este importante cambio se implementaron nuevas secciones informativas "Intercambio", "Estudio D" y "Detrás de las letras, los Libros" en las que se incluía, respectivamente, información de otras dependencias de educación superior, los resúmenes de trabajos de investigación del plantel de profesores y alumnos, y reseñas de libros; también se incluyó la Editorial y el índice apareció en la primera plana; sin dejar de lado la información de los eventos deportivos y culturales del plantel.

Los cambios obedecieron, según las memorias mencionadas, al propósito de iniciar una política de intercambio informativo y de participación de los alumnos y profesores en la realización de este órgano y, por otro lado, acercarse informativamente de manera especial a los estudiantes mediante una publicación menos solemne que mostrara un trabajo serio y eficaz como medio transmisor.

Es hasta abril de 1981 cuando a la sección de *Prensa y Difusión* se le constituye como departamento y aparece formalmente en el organigrama de la escuela, quedando integrado por un jefe de departamento y dos auxiliares.

Dos meses antes, apareció una nueva publicación dedicada a difundir las noticias y avisos de las actividades internas, la cual retomó el nombre del primer órgano de información de la escuela: *Iztacala Informa*, editada quincenalmente; en tanto que al *Boletín Iztacala* se le dejó la función de reseñar los eventos, publicar entrevistas y artículos.

Noviembre de 1980 fue el mes en el que vio la luz el suplemento informativo de cuatro páginas, diseñado únicamente con viñetas, *La Hoja Negra* que daba cuenta de avisos acerca de actividades o trámites a realizar; además, no tuvo una periodicidad de aparición, "publicación que aparece de un momento a otro", realizado por René Chargoy y que se atribuía a la sección de *Prensa y Difusión*.

Al ampliar la diversidad de sus publicaciones, dos años después esta sección publica la revista *Nueva Escuela*, dedicada a difundir las mejores investigaciones de los alumnos y que tuvo la finalidad de motivarlos para participar en la creación de investigaciones de carácter académico. También se publicaron textos sobre salud, elaborados por profesores de la Institución, llamados *Cuadernos de la Salud*.

Con la implementación de este programa de publicaciones se buscó dar cabida a un trabajo editorial que permitiera a la escuela la edición de materiales de investigación científica y académica. (Memorias;1982:198)

Aún en el periodo del Dr. Sergio Jara del Río, el departamento continuaba dependiendo de la Unidad de Extensión Universitaria y su labor de difusión proseguía con la emisión del *Boletín Iztacala*, que fue bimestral, *Iztacala Informa* –semestral-, *Cuadernos de la Salud* y *Nueva Escuela*; además de aparecer la publicación semanal *Entrega Inmediata*, que contenía notas de interés general que requerían de inmediatez para llegar al conocimiento de la comunidad. Además, *Prensa y Difusión* amplió su

labor a la edición de manuales y folletos de apoyo a diferentes departamentos y unidades de la institución, al igual que el diseño e impresión de carteles promocionales de los diversos eventos internos. (Bienvenidos;1986:31)

Por el vacío informativo que se tiene sobre el desarrollo del medio informativo institucional y del departamento que lo ha publicado en los últimos 22 años, ha excepción de las primeras memorias del plantel; la sección de *Prensa y Difusión*, además de emitir diversos medios también desempeñaba una labor importante en áreas relacionadas con la comunicación como fue la revisión o corrección de estilo de las publicaciones, emitía carteles y formaba parte del Comité Editorial de la dependencia.

Encontramos que después de las memorias del doctor Fernández Varela, se carece de algún tipo de información sobre el área y su principal publicación. De acuerdo a información proporcionada por el actual jefe del departamento, en plática informal, sabemos que después del *Boletín Iztacala* se publicó como *UNAM Iztacala*, la cual prevaleció hasta septiembre del año 2000 porque a partir del siguiente mes fue denominada como *Gaceta UNAM Iztacala*.

Respecto a la evolución del departamento sólo se sabe que luego de pertenecer a la Unidad de Extensión Universitaria pasó a depender de la Secretaría de la Dirección a partir de 1995 como *Unidad de Información y Difusión*, la cual, a parte de tener la responsabilidad de publicar la gaceta, tenía a su cargo las secciones de fotocopiado e impresiones, es decir, la imprenta, además del departamento Editorial y la Librería; éstos dos últimos que le fueron retirados para se asignadas a otras áreas.

Aproximadamente dos años después también le quitaron la imprenta y fue asignada a otra unidad, lo que significó que la *Unidad de Información y Difusión* fuera denominada sólo como departamento, que a partir de 1999 se llamó Departamento de Prensa, Información y Difusión.

1.2.1 Prensa, Información y Difusión de Iztacala

Al igual que las demás multidisciplinarias y ante la importancia de contar con un área que se encargara de la labor informativa de la escuela, como sucedía en el campo central con *Gaceta UNAM*; la FES Iztacala tiene como antecedente del Departamento

de Prensa, Información y Difusión una sección denominada *Prensa y Difusión* de la que se hizo cargo un solo individuo.

A solo tres meses de haber comenzado sus labores, la comunidad de esta unidad multidisciplinaria vio aparecer el primer número del órgano informativo *Iztacala Informa*, sin que se hubiera estructurado un área o departamento y por tanto no aparecía en el organigrama oficial. Su inicio, como ya se mencionó, estuvo a cargo de una sola persona a quien el director del plantel encargó llevar a cabo las labores informativas que vincularan en este rubro tanto a los departamentos como a las coordinaciones, y quien, en junio de 1975, publicó el primer número de la gaceta.

De esta fecha a 1977 sólo se tiene la información de que para la formación y publicación de este medio colaboraron, en distintas etapas, dos profesores, un estudiante de Medicina y un profesional de periodismo. (Memorias;1982:197)

Es a principios del 1977 cuando este órgano de difusión y las actividades de información se concentraron en la sección denominada como *Prensa y Difusión*, adscrita al Departamento de Relaciones e Información, que cambió más tarde su denominación a Unidad de Extensión Universitaria. De la gaceta *Iztacala Informa* se publicaron un total de 51 números, de los cuales los primeros cuatro fueron emitidos mensualmente y los siguientes con una periodicidad quincenal hasta el 15 de agosto de 1979. (Memorias;1982:197)

1.2.2 El Actual Departamento de Prensa

Actualmente el departamento de Prensa cuenta con doce integrantes entre reporteras, fotógrafos, editor, secretarías y personal a cargo del servicio de fotocopiado. Éste tiene como objetivo central la emisión del órgano informativo, así como difundir, hacia el exterior de la dependencia, las actividades académicas y culturales que se organizan a través de boletines y comunicados de prensa, además de duplicar los documentos oficiales de casi todos los departamentos y unidades del plantel.

De acuerdo a la información directa del jefe del departamento, puede decirse que con funciones específicamente determinadas, los miembros de esta organización se ubican en un organigrama con pocos niveles jerárquicos (Figura 1), y a la vez éste

forma parte del correspondiente a la Secretaría de Desarrollo y Relaciones Institucionales que está directamente conectada con la Dirección.

Ubicado en el segundo piso del Edificio de Gobierno, Prensa cuenta con un espacio físico de cuatro cubículos distribuidos de la siguiente manera: uno para la jefatura, dos para reporteras y fotógrafos, así como para la formación, que además sirven para guardar el archivo fotográfico y las colecciones de *Gaceta UNAM*, *Gaceta UNAM Iztacala* y otras, así como el material de revelado; y uno más para el servicio de fotocopiado.

Respecto a su equipo puede decirse que cuenta con lo necesario ya que cada uno de sus integrantes cuenta con su equipo de computación y existen los aparatos y material necesarios para la producción de la gaceta. Hay que señalar que el archivo fotográfico está constituido por más de 14 mil imágenes resultado de las diversas actividades de la facultad de los últimos seis años; además del mobiliario suficiente, impresoras, escáner y un pequeño laboratorio de revelado en blanco y negro.

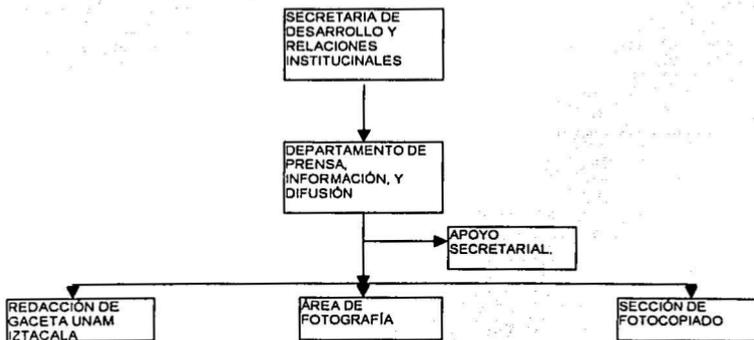


Figura 1: Organograma del Departamento de Prensa, Información y Difusión

1.3 Relación con el Exterior

Sin contradecir el planteamiento de las teorías que le antecedieron -Clásica y Humanista- sino más bien complementándolas, la Teoría General de Sistemas es una de las escuelas del análisis organizacional que consideró por primera vez la importancia de tomar en cuenta el ambiente que rodea a una organización, a la cual considera como viva y abierta, permitiendo de esta forma la entrada y salida de información que determina sus logros al interrelacionarse adecuada y oportunamente con otros elementos u organizaciones de su entorno. Ésta también establece la existencia de una estructura formada por partes, o subsistemas, que se interrelacionan entre sí para el adecuado funcionamiento de la organización.

1.3.1 De lo General a lo Trascendental

Dada la importancia e impacto del medio ambiente en la permanencia o existencia de la organización, en este apartado especificamos las características que determinan el entorno de la organización en análisis, unidad del suprasistema FES Iztacala, dependencia de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Entendida como el conjunto de roles y las interacciones que existen entre ellos (subsistemas) como una totalidad -que está determinada por ciertos objetivos-, y las relaciones de ésta con el medio (Johansen;1979:30), la existencia de la organización en estudio depende en gran medida de su interacción con otras dentro del suprasistema en la que se ubica, las cuales son fuente de su materia prima, la cual le permiten cumplir con su objetivo principal: la edición del órgano informativo interno de esta comunidad universitaria titulado: *Gaceta UNAM Iztacala*.

De acuerdo a Rogers y Rogers (Fernández;1991:277) el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante ser considerados por los individuos del sistema en la toma de decisiones; las relaciones que este departamento mantiene pueden determinarse, primero, como generales ya que está dentro de un suprasistema que interactúa con las colonias habitacionales aledañas a ella a través de sus clínicas

de servicio así como los hospitales que se encuentran en el noroeste de la zona metropolitana.

Parte importante de este ambiente general para la organización tiene que ver con diversos ámbitos debido a que es una dependencia de la Universidad Nacional Autónoma de México, institución de enormes proporciones e importancia en la educación superior del país y que por su trascendencia diversos factores le influyen permeando a sus dependencias.

A partir de ello podemos establecer que los estímulos secundarios para el suprasistema, del cual es parte nuestro objeto de estudio, a parte de su entorno inmediato, son los ámbitos educativo y económico principalmente. El educativo porque aparte de desarrollarse en éste, contribuye a la transmisión del conocimiento que se genera en la facultad cotidianamente a través de sus investigadores, lo cual se da por medio de su difusión no sólo en el ambiente interno relevante sino también en otras instituciones de educación superior.

En cuanto al ámbito económico su relación es determinante para la facultad debido a que depende de las finanzas públicas para su función -las cuales son parte del presupuesto anual designado por el gobierno a la UNAM-, de tal suerte que cada fin de año se determina el monto que le será asignado para el siguiente año y de la cantidad establecida también depende el presupuesto con el cual cuenta nuestra organización para cumplir sus objetivos.

Es obvio comprender que la dependencia debe estar atenta a estos ámbitos porque el adaptarse y atenderles le permite mantenerse como institución y organización educativa de educación superior. Atención que está estrechamente relacionada con la política gubernamental hacia la educación superior y principalmente hacia la UNAM, de la cual depende esta facultad, ya que lo que suceda en ella repercute en ésta última, debido a su dependencia directa de las decisiones de la administración central. (Figura 2)

Su entorno relevante interno -comprendido como las transacciones que la organización realiza fuera de sus límites con otras para funcionar efectivamente (Fernández;1991:277)-, tiene que ver, hasta cierto punto, con toda la escuela dado que cada una de sus áreas, a excepción de aquellas que tienen que ver con el mantenimiento y función de la dependencia, son fuente de información para su órgano

informativo, porque de manera periódica o esporádica generan actividades y desempeñan funciones que son de interés para la comunidad o un sector de ella.

Por ello, la organización debe mantener un contacto directo permanente con su ambiente relevante interno a través de los jefes y subjeses de cada una de las seis carreras del plantel, así como con los responsables de las diversas unidades y divisiones de servicio e investigación, a la par de la estrecha relación con los investigadores a fin de atender su labor y darla a conocer.

También es importante el vínculo, más o menos estrecho, con la secretaria particular del director para cubrir las principales actividades del mismo y de la participación de la escuela en eventos externos que son de trascendencia. En cambio, la interacción del departamento de Prensa con los estudiantes y trabajadores de base es menor, pero no la deja de lado porque ellos son su mayor mercado, es decir, los principales receptores de este medio. (Figura 2)

Ahora bien, la organización mantiene, por lo general, una relación informal con las diversas áreas de la escuela, las cuales pueden ser objeto de noticia para la gaceta, que pueden o no aceptar participar en ella, es decir, no hay reglas o compromisos explícitos que las obligue a dar información a este medio.

En cambio, las áreas con las que debe mantener una relación más formal es con la Secretaría Administrativa y el departamento de Personal porque con ellos debe arreglar, de acuerdo a reglas ya establecidas, sus gastos y la contratación del equipo de trabajo humano y material necesario para funcionar.

Podemos decir que la organización, por su naturaleza, se relaciona con todas las áreas del plantel ya que todos pueden ser, en determinado momento, fuente de información, y el contacto que establece con ellas normalmente es informal.

Por otro lado, determinamos que este departamento se ubica dentro del ramo educativo con un giro obviamente informativo ya que únicamente transmite, por medio del papel, las actividades de la escuela a fin de mantener a la comunidad al tanto de ello, y se delimita como una organización terciaria por ofrecer solo un servicio que es el de informar.

A esta organización la integran 12 personas y está compuesta por cuatro subsistema, que de acuerdo a lo señalado por Oscar Johansen en *La Comunicación y la Conducta Organizacional* (1979:25) es la parte constituyente de un sistema que no se

considera en forma separada sino con respecto a algún factor superordinario, más general, del sistema en donde existen relaciones de dependencia entre las partes, entendiéndose cada una de ellas en relación al funcionamiento del todo, además de contar con un espacio de cuatro cubículos para todo el personal y equipo necesario para su labor, lo que la hace muy simple en su estructura pero que es formal dado que existen jerarquías y reglas que marcan las diferencias y funciones de cada uno de sus integrantes.

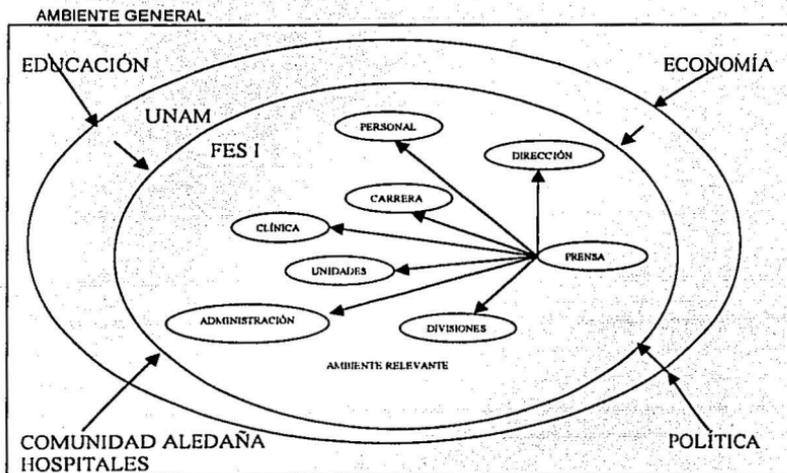


Figura 2: Esquema del Ambiente General y Relevante del Departamento de Prensa, Información y Difusión.

1.3.2 Un Proceso Permanente

Si un sistema es un conjunto de unidades interrelacionados de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo (Jos S;1990:76), a continuación detallamos el proceso que sigue la organización para cumplir con su función principal, y

por tanto su objetivo, que es la emisión quincenal del órgano informativo de la institución.

Pero antes de describirlo, debemos entender por insumos todo lo que la organización necesita para funcionar, lo cual se encuentra en el ambiente, fuera de ésta, y que es importado a la misma; en tanto que transformación se refiere al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, los cuales son el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente. (Fernández;1991:14-15)

El proceso de nuestra organización es el siguiente: (Figura 3)

Primero. Dado que el insumo principal de la organización es la información que se genera en las diversas áreas del plantel; los reporteros establecen un contacto permanente con las áreas que les corresponden con el propósito de saber con antelación las fechas de las actividades que realizarán y desean que se cubran para aparecer en la Gaceta de la institución.

Segundo. Una vez recabados estos datos, que también se obtienen por terceras personas o áreas y carteles de difusión, muchas veces informales, es decir, una fotocopia pegada en alguna parte de las instalaciones; se realiza la cobertura informativa y fotográfica de la actividad.

Tercero. Con la información generada se procede a la redacción de la nota informativa.

Cuarto. Se entrega al jefe del departamento para su revisión y corrección de estilo.

Quinto. Con todas las notas generadas hasta el cierre de la edición, cinco días antes de 10 y 25 de cada mes, se hace una jerarquización de las mismas y por secciones.

Sexto. Se seleccionan los anuncios que se incluirán en el número.

Séptimo. Se realiza el dummy, a mano, de cómo quedará estructurada la gaceta, el cual se pasa al editor.

Octavo. El editor con toda la información ya preparada, y revisada, estructura el órgano, además de seleccionar las fotografías y viñetas que lo ilustrarán.

Noveno. Terminada la formación se lleva a una fotomecánica para la realización de los negativos.

Décimo. Se entregan los negativos al responsable de la impresora de la escuela para su duplicación.

Undécimo. Personal de mantenimiento transporta a las oficinas del departamento los ejemplares para su distribución.

Duodécimo. se distribuye la gaceta a 30 diferentes áreas de la escuela, que dependiendo de lo concurridas que sean se les determina un número de ejemplares.

Décimo tercero. Se realiza el empaquetado de las gacetas que son enviadas a las ocho clínicas odontológicas y las tres de servicio integral pertenecientes al plantel así como a otras 50 instituciones como las escuelas y facultades de la UNAM y las otras cuatro unidades multidisciplinarias; en tanto que las reporteras continúan el proceso de recolección de información.

Décimo cuarto. Llevan a cabo el registro de las fotografías en el archivo del departamento.

Hay que mencionar que para la concreción de este proceso, la organización exporta del ambiente insumos materiales de manera permanente como rollos fotográficos, cassetes, pilas, libretas de mecanografía, hojas blancas para el departamento y la sección de fotocopiado, tinta para las máquinas fotocopiadoras, cartuchos para las impresoras, disquetes, lápices, plumas, sobres, folders, café, agua purificada, etiquetas, etc.

La transformación en este departamento se da en la información al ser redactada para formar parte del contenido de la gaceta, pero es importante mencionar que si bien este es el proceso central de la organización también lleva a cabo otros como es la duplicación de documentos por medio de su sección de fotocopiado. Finalmente se obtiene el producto central de la labor que es la publicación y distribución de este órgano informativo.

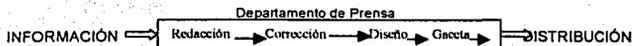


Figura 3. Esquema del Proceso Central del Departamento de Prensa.

1.3.3 Los Límites

Si consideramos que la frontera de una organización representa los límites entre ésta y su entorno que siempre está sujeta a interpretación; es decir, son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización (Fernández;1991:280); el departamento de Prensa al interactuar con casi todas las áreas dentro de su medio ambiente relevante, establece sus fronteras a través de las reporteras, el fotógrafo y el jefe del mismo, dado que son el vehículo para conocer lo que en el ambiente se genera y es de interés para el medio informativo.

El responsable del departamento también es frontera con el área de imprenta para la duplicación del ejemplar quincenal; con los departamentos de personal que permite la contratación o recontratación de sus integrantes; con finanzas para la asignación del presupuesto designado a la adquisición de los insumos indispensables para el departamento; con el de compras que a su vez funciona como frontera entre el departamento y el medio exterior porque ella es la que realiza las adquisiciones; y el secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales, quien marca la línea que debe seguir la Gaceta, además de ser el puente que mantiene informado al director sobre el trabajo de la organización y los criterios que se siguen en ella.

Respecto al ambiente exterior, los límites son marcados por el editor, quien junto con el titular del área establece el contacto con la fotomecánica que se encarga de la realización de los negativos del medio para su duplicación en la imprenta de la escuela; así como con una casa fotográfica que provee de lo indispensable para los equipos fotográficos y el revelado del material que a diario se produce.

En relación a los medios de comunicación con los que interactúa, la organización en estudio mantiene una cercana relación con *Gaceta UNAM*, que publica los eventos relevantes de la dependencia y da difusión a sus actividades, además de estar en contacto con los corresponsales de los periódicos *Reforma* y *La Jornada*; con todos ellos, es el jefe del departamento quien funciona como frontera. Como puede notarse, el departamento está estrechamente relacionado con otras organizaciones que le permiten cumplir su objetivo de informar a la comunidad.

De esta forma, casi todos sus integrantes fungen como frontera con el resto de los subsistemas que conforman el suprasistema al cual pertenece esta organización, ya

que al buscar o recopilar la información para la Gaceta se presenta una frontera por parte del personal que conforma Prensa; pero también el personal que ofrece el servicio de fotocopiado sirve de frontera con el resto de las áreas del suprasistema.

1.3.4 Grado de Interrelación

Debido a la amplia relación que mantiene la organización con su ambiente inmediato, porque en él fundamenta su existencia, y su interrelación estrecha con diversos subsistemas del macrosistema, podemos decir que esta organización es un sistema abierto, entendido éste como aquel que se visualiza en interacción directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar, la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente (Fernández;1991:52).

A partir de ello podemos establecer que ésta tiene un alto grado de dependencia con su ambiente inmediato, el cual le provee de la materia prima esencial para su funcionamiento como es la información que cada una de las áreas genera y lo cual ha permitido, en últimos tiempos, lograr que este medio las publique de manera continua, ya que ha buscado la interrelación estrecha al cubrir todos los eventos que se organizan.

Partiendo de lo anterior, podemos decir que este departamento está estrechamente relacionado con la jefaturas de cada una de las carreras y sus comunidades, así como con las divisiones de Investigación y Posgrado y Extensión Universitaria; las tres unidades de investigación; el departamento de actividades culturales y deportivas; con capacitación por los cursos que se dan a los trabajadores; las unidades de apoyo de la carrera de Biología -vivario, acuario, herbario, etc.- así como con cada una de las clínicas periféricas del plantel; además de las cuatro secretarías y la Dirección del mismo.

Existen áreas con las que su interrelación no es tan dependiente como sería el caso de las unidades de servicios escolar, informática, de apoyo audiovisual a la academia, etc., porque se manejan independientemente y su relación puede establecerse únicamente cuando éstas solicitan a la organización la publicación de anuncios de interés para la comunidad.

Respecto a *Gaceta UNAM* si hay dependencia aunque ésta no es muy estrecha porque sólo se le solicita la publicación de las actividades del plantel y se le envían boletines de prensa para su publicación en este órgano pero ello no sujeta la labor misma del departamento.

1.4 Respuesta a las Demandas del Entorno

Mientras que la Teoría de Sistemas mostró a la organización como un sistema abierto conformado por unidades, la Contingente dio mayor relevancia al medio ambiente al establecer que éste se encuentra en estrecha relación con la organización, a la cual le hace determinadas demandas y que para atenderlas ésta debe tener la capacidad de responder a ellas, ya que de lo contrario puede, en un caso extremo, desaparecer. Esta corriente también establece que cada sistema es distinto por lo que su respuesta ante las exigencias del medio ambiente será distinta.

1.4.1 Características del Ambiente

Como toda organización, el departamento de Prensa cuenta con determinadas características que dejan ver el ambiente en el que se desenvuelve. A partir de los atributos que menciona Fernández Collado podemos señalar que opuesto a un ambiente turbulento en el que hay cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles (1991:282); este sistema se encuentra sumergida en un entorno estable dado que la dinámica de la escuela es cíclica y raramente hay cambios relevantes que puedan alterar su labor, y cuando ello sucede, es decir, cuando se da alguna transformación es bajo un plan determinado el cual puede concretarse a mediano o largo plazo.

Lo que sí es una característica constante para la organización -permanente en todas las escuelas, facultades e institutos de la Universidad-, es la falta de recursos financieros, una constante escasez económica que limita su crecimiento -entendiendo como escasez a la falta de materias primas o algún otro insumo que conforman un ambiente del cual dependen una organización (Fernández;1991:285)- debido al presupuesto que anualmente le designa el gobierno federal. Si bien el departamento

cuenta con lo necesario respecto a materias primas y recursos humanos, además de disponer de la tecnología indispensable para el desarrollo de sus funciones; éste se ve limitado en la posibilidad de poder ampliar el número de páginas de la Gaceta - necesario para informar más oportunamente a la comunidad y no dejar fuera información- que originalmente se encuentra establecido sea de ocho páginas pero que en la realidad es de 16 y necesitaría otras ocho para dar cabida a todo el material que se genera en el plantel y sus clínicas periféricas.

Por el contrario, lo que abunda son las relaciones humanas debido a la labor misma de la organización, de tal forma que los integrantes de ésta, sin excepción, mantienen un contacto permanente con los diversos sectores de la comunidad, o de su entorno relevante, debido a las funciones que cada uno desempeña.

Dado que un ambiente hostil se conceptualiza como dominante, estresante y arriesgado (Fernández;1991:282), podemos decir que este sistema se ubicada dentro de un ambiente noble que le ofrece una amplia diversidad de fuentes de información, abriendo así oportunidades para dar variedad al contenido de su principal producto, que a pesar de girar en torno a la academia e investigación del plantel, también existe un importante trabajo en los sectores deportivos y culturales del mismo.

Respecto a la diversidad, entendida también como heterogeneidad que se presenta cuando los mercados de una organización son variados en sus características (Fernández;1991:283), puede decirse que el mercado de este departamento es heterogéneo debido a que los miembros que conforman este ambiente es variado, es decir, no todos son alumnos ni todos son profesores sino que también hay trabajadores de base, de confianza, funcionarios, investigadores y, en menor medida, gente externa a esta comunidad, lo que hace que su producto llegue a diferentes personas; esto sin contar los ejemplares que se envían a otras dependencias universitarias o personas particulares como es el caso de los ex directores del plantel; lo que le da una mayor movilidad en el entorno general y relevante.

Sin embargo, debemos dejar claro que todos y cada uno a quienes se les distribuye este órgano informativo tienen en común un aspecto: se encuentran realizando diferentes funciones dentro del ámbito educativo o están estrechamente relacionados con éste, lo que nos lleva a plantear, también, el hecho de que tiene un solo mercado y por lo tanto no hay diversidad del mismo.

Por otro lado, podemos señalar que el departamento se ubica en un ambiente integrado -que parafraseando a Baptista en Fernández es altamente estructurado, casi totalitario, y está sujeto a normas y reglamentos (1991:284)- porque él mismo, y la escuela en general, cuenta con una estructura jerárquica en sus subsistemas además de normas y reglamentos establecidos que marcan las actividades de sus partes para que funcione adecuadamente, de manera coordinada, lo que le permite cumplir con su finalidad.

Es decir, por la complejidad del suprasistema y el estar constituida por miles de personas, ésta cuenta con un nivel jerárquico debidamente estructurado y con los roles de cada una de sus áreas debidamente determinadas para que haya un funcionamiento coordinado que permita el adecuado funcionamiento de la organización, y dado que nuestro objeto de estudio forma parte de ésta, podemos entender que su ambiente relevante está integrado y por tanto puede operar de manera estable.

1.4.2 Fuentes de Incertidumbre.

Retomando la falta de autorización para un mayor número de páginas antes mencionado, es importante señalar que ésta, que va de la mano a la falta de recursos económicos, es un obstáculo -entendido como algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir (Fernández;1991:285)- que continuamente se tiene que sortear, principalmente sacrificando imágenes que le permitirían una mayor movilidad y estética al medio.

Otro tiene que ver con la disponibilidad del personal de base de la escuela para realizar la distribución a tiempo y en cada uno de los lugares -94- donde se envía la gaceta tanto dentro de la escuela como aquellas que son enviadas a sus clínicas periféricas de servicio y a otras dependencias universitarias.

Podemos mencionar al respecto la asignación de un trabajador para realizar esta labor y quien en vez de llevarla a los sitios que se le indicaban, las dejaba en donde le venía en gana como, por ejemplo, bajo las escaleras de los edificios; esta constante falta de una persona asignada permanentemente a esta tarea ha llevado a parte de los integrantes de la organización a hacer la distribución personalmente.

Uno más es la burocracia que se vive en la Universidad, ya que para solicitar alguna compra tiene que hacerse todo un proceso de autorizaciones innecesarias que retrasan los objetivos que el departamento persigue.

Entendida como un evento probable (aunque no seguro) que la organización debe prever para que no afecte sus operaciones (Fernández,1991:286), la contingencia, quizá, más importante en estos momentos para nuestro sistema es mantener el control de la producción o edición de su producto principal porque corre el riesgo de ser fusionada con alguna otra área que abarque su labor si no muestra la importancia de su existencia e independencia como departamento.

Un punto que dejó ver el riesgo que corría el departamento y que se presentó como un problema –evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal (Fernández,1991:286)-, fue la decisión del secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales, del cual depende directamente la organización, de pasar la responsabilidad de la formación y edición de la gaceta al personal del área de Diseño, a pesar de contar en el departamento con una persona dedicada a esta labor.

Esto representó un desequilibrio en las fechas de aparición del medio debido al retraso de la formación del departamento referido, ya que tiene otras funciones importantes que le requieren de tiempo como la edición de carteles o programas; lo que llevó a sacar ediciones dobles, hasta triples, con información sumamente añeja.

Tal situación desembocó en una enérgica llamada de atención por parte del Director tanto al secretario como al responsable del departamento, lo que puso en tela de juicio la efectividad de la labor de la organización, a la cual se le estableció un plazo para corregir el error.

Ante ello se tuvo la oportunidad, mencionada por Baptista en Fernández como una situación potencial de ganancia para la organización (1991:286); de recobrar el control sobre la formación y que se trabajara como anteriormente se hacía, pero no se logró cambiar la decisión de mandarla a imprimirla fuera del plantel, como se venía haciendo, bajo el argumento del ahorro pero en la realidad es poca la diferencia en los costos, además, con base en la experiencia, la empresa exterior responde con calidad y puntualidad en su servicio.

En este mismo rubro, el departamento debe también prever el posible cambio que se dará a la gaceta debido a la reciente transformación de la escuela en facultad, lo que tendrá que reflejarse en la portada de este medio.

1.4.3 Mecanismos para Obtener Información del Ambiente.

A toda organización le es indispensable recibir información de su entorno a fin de planear sus metas y reducir la incertidumbre que de acuerdo a la definición de Goldhaber (Fernández;1991:286) es la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita; por lo que el sistema debe recurrir a diversas instancias o mecanismos que le permitan conocer los mensajes de su contexto para prever cambios que le puedan afectar o beneficiar.

En nuestra organización, al parecer, es poco el interés que se presta a la obtención de información del ambiente, quizás por lo estable del mismo, ya que rara vez presenta un cambio, es muy cíclico; además de que las transformaciones normalmente vienen en los inicios de administración, es decir, cada director llega con nuevas ideas para dirigir a la institución.

Baptista plantea que el principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de incertidumbre, que puede reducirse a través de la obtención de información necesaria para la toma de decisiones frente a los cambios en el entorno. Una de las formas en que esto puede lograrse es por medio del uso de diversos mecanismos, los cuales proveen a la organización de información.

Son cuatro los mecanismos que ayudan a reducir la incertidumbre (Fernández;1991:287-290): por medio de la retroalimentación directa del ambiente; la búsqueda activa de información que provenga del exterior; el control en mayor o menor medida de los eventos que en la organización de produzcan a través de un reglamento interno o la incorporación externa, es decir, la adquisición de algo para mejorar la organización, y el control indirecto utilizando campañas de relaciones públicas dirigidas a la opinión pública a través de los medios masivos de comunicación.

En el caso del departamento de Prensa el mecanismo que se utiliza es el de retroalimentación ya que el permanente contacto con las fuentes de información da la

posibilidad de que alguno de sus miembros reciba alguna observación o comentario que puede servir al medio.

Siempre se comunican este tipo de situaciones de manera informal y en lo posible se hacen del conocimiento, a excepción de las secretarías y personal de fotocopiado, a todos para atenderlos o buscar una salida conjunta, que es determinada finalmente por el responsable de la organización.

Por ser una organización pequeña insertada en un suprasistema estable en el cual mucha de la información circula de manera informal, es decir, por rumores o de manera personal, a parte de la oficial. Nuestra organización no requiere de una búsqueda activa en su ambiente de información a través de despachos de consultoría u algo parecido; tampoco ha necesitado de implementar un control directo porque el personal que lo integra, o sea, los recursos humanos siempre han sido seleccionados de acuerdo a las funciones de cada uno de los puestos, son personas especializadas.

"Sin información confiable, la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente; de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior, a fin de codificarla y responde a ella en la forma que sea precisa" plantea Baptista en el libro *La Comunicación en las Organizaciones* (Fernández;1991:289); sin embargo, a nuestra organización no le ha sido indispensable hacer uso de los medios de comunicación a través de campañas para influir en las opinión pública debido a que su público o mercado está relativamente a la mano y en caso de buscar impactar en él, para cambiar o provocar alguna reacción, tiene la posibilidad de hacerlo directamente.

Lo que sí sería importante, para asegurar su existencia, es la incorporación de otros departamentos que estén relacionados con la actividad de la comunicación, lo que ampliaría sus funciones e importancia dentro de la estructura del macrosistema.

Debido a que esta organización tiene centralizada la toma de decisiones y se ubica en un ambiente estable, podría creerse que el departamento es poco contingente ante las demandas del mismo, porque su entorno es permanentemente igual; pero se considera que sí puede dar respuesta a aquellas que están en su decisión inmediata como lo sería la petición de alguna de las fuentes de un trabajo específico para su publicación o la cobertura espontánea de actividades.

También es importante resaltar que este medio de información es institucional y por lo tanto no puede salirse de los lineamientos marcados para una cobertura de la actividad académica, cultural, deportiva, de superación e investigación del plantel.

1.4.4 Toma de Decisiones Respecto al Entorno.

Hay que señalar que la toma de decisiones en nuestra organización es centralizado; ya que al jefe del departamento se le informa sobre los aspectos importantes que en el ambiente pasan y pueden afectar al mismo, y se busca una solución conjunta pero la decisión final la toma el titular, quien a su vez debe consultarlas con su jefe inmediato, es decir, el secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales, que autoriza o cambia la decisión o proceso que se debe seguir.

La toma de decisiones en la organización principalmente se da por la retroalimentación directa del medio ambiente y el control directo a través de un mecanismo interno, es decir, los miembros de la comunidad hacen comentarios sobre la gaceta tanto al jefe del departamento como a los reporteros que los transmiten a fin de que se tomen en cuenta y buscar una solución, siempre y cuando se considere necesario.

El hecho de ser pequeña y tener la posibilidad de una interacción estrecha entre sus miembros no significa que ésta sea informal sino todo lo contrario, ya que cuenta con reglamentos y normas que determinan las funciones de cada uno de sus miembros.

Quizá una de las acciones que permitirían tomar decisiones más amplias y rápidas que respondan a las demandas del ambiente, más allá de la cobertura informativa y fotográfica de las actividades y la búsqueda de la misma entre la comunidad, sería la anexión de departamentos como la imprenta, la sección editorial y diseño, lo que ampliaría sus actividades y su capacidad de respuesta a las contingencias de su entorno, si éstas se llegan a presentar.

El Departamento de Prensa, Información y Difusión de la FES Iztacala es consecuencia de una larga tradición informativa dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México, que se inició en 1917 con el *Boletín Universitario*, que al

constituirse en unidad multidisciplinaria, retomó esta actividad al publicar su primer medio de comunicación -*Iztacala Informa*- para atender la necesidad de información de su comunidad; la cual mantiene con el mismo objetivo a través de *Gaceta UNAM Iztacala*, principal producto del departamento y razón de su existencia.

Esta publicación tiene un amplio contenido informativo, a pesar de las limitaciones; sin embargo, aún falta consolidarse como único medio de comunicación en esta comunidad, porque si bien ahora ya se lee en comparación a administraciones anteriores, todavía no se le da la importancia que debe tener en la dependencia.

En este primer acercamiento a la esta organización se determinan los elementos del ambiente en el cual se desenvuelve y muestra como un sistema abierto recibe de su entorno la principal materia prima -información en este caso- para su funcionamiento. Lo que la hace tener una marcada dependencia con otras organizaciones ubicadas en el mismo ambiente interno relevante con un alto grado de interrelación de la primera con las segundas.

Por otro lado, quedó establecido que esta organización se encuentra en un ambiente terciario dada la actividad de servicio que brinda al suprasistema y sus fronteras se ubican en su entorno relevante permitiéndole su vinculación con el exterior. Este sistema, es simple en la conformación de su estructura por tener pocos niveles jerárquicos y está integrada por doce individuos, mostrando con ello poca profundidad en las relaciones existentes dentro de ella. Asimismo es formal por contar con reglas y procedimiento que determinan el funcionamiento del departamento y cada uno de sus integrantes; además de ser poco contingente ante las demandas del entorno.

Todo lo anterior sólo es un factor que influye o está involucrado en las organizaciones, que también es determinante en la toma de decisiones de una organización, pero no el único, es por ello que en el siguiente capítulo nos introduciremos al seno de la organización para ver como está estructurada, es decir, como dice que es.

CAPÍTULO II

Elementos de la Dimensión Formal de la Organización

2.1 Una Presentación Formal de la Organización Estudiada

Un aspecto importante en todo sistema es el tratar de determinar de qué tipo de organización se está hablando para comprender más a fondo la manera en como funciona y está estructurada. Además de permitirnos acercarnos a su "deber ser", o sea, a su aspecto formal, lo que se supone como debería de funcionar, todo en base a documentos o reglamentos debidamente establecidos.

Es por ello que en esta primera parte iniciaremos con la descripción de algunas tipologías ya establecidas por diversos teóricos de la organización, para dejar más o menos determinada el tipo de organización que se estudia.

2.1.1 La Clasificación

Con el fin de hacer un encuadre más o menos claro sobre el tipo de organización que se estudia, iniciamos este trabajo con la presentación de algunas clasificaciones ya planteadas. Al retomar las tipologías propuestas por diversos estudiosos de las organizaciones y debido a que no existe una que describa exactamente al Departamento de Prensa, Información y Difusión puede mencionarse las planteadas por Talcott Parsons, Amitai Etzioni y Peter Blau y William Scott, pues se considera que éstas se acercan más a las características de nuestra organización.

Según Parsons, basándose en la función o meta de las organizaciones, las clasifica de la siguiente manera:

- A) De producción (empresas), se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

- B) De **metas políticas** (sindicatos), busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad.
- C) **Integrativa** (bomberos), encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcione de manera compacta; y
- D) De **mantenimiento de patrones** (escuelas), que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas. (Jos;1990:82-83)

De acuerdo con esta tipología, puede señalarse que el departamento de Prensa se ubica en el último inciso ya que éste trata de asegurar la continuidad, junto con la facultad, de los valores que caracterizan a esta comunidad universitaria al dar cuenta inmediata de las actividades educativas, culturales y de expresión que en el seno de la institución se llevan a cabo por medio de su único órgano informativo.

Por medio de la gaceta, el departamento sirve de puente entre la actividad diaria de los trabajadores y alumnos, a quienes se les da a conocer la labor de la academia, investigación, servicio y cultura, así como del deporte y la recreación que realizan los profesores, investigadores y alumnos, permitiéndoles de esta manera tener una idea general acerca de lo que en el plantel se lleva a cabo.

A partir de la diversidad de labores que se generan en las seis carreras y demás áreas de la escuela, la gaceta mantiene informada, quincenalmente, a la comunidad, enterándola de los avances que hay en algunos sectores de la facultad o reforzando el conocimiento ya generado; de tal forma que la gaceta contribuye, de manera directa, a preservar la sociedad al transmitir conocimiento dentro del ámbito educativo de la salud.

También contribuyen en ello los profesores que han utilizado el espacio que este medio institucional destinó, desde 1995, a la colaboración de todos los integrantes de la escuela con el propósito de que tuvieran un lugar en éste para dar a conocer a todos sus miembros sus puntos de vista y/u observaciones sobre aspectos de interés general o para un sector en específico.

Así, la organización trata de asegurar los patrones de la sociedad con la publicación y distribución de la gaceta institucional, integrada por las diversas actividades arriba mencionadas que se realizan dentro del suprasistema, así como de la opinión y entrevistas de sus integrantes.

Pero si se parte del hecho de que el producto central de la organización responde a políticas institucionales sobre la información, el departamento de Prensa se ubicaría en la tipología denominada como metas políticas, ya que deben seguirse ciertas reglas, que marca la Dirección de la Facultad, acerca de lo que puede o no publicarse. Información que normalmente no dé pauta al análisis o cuestionamiento de lo que hace la administración sino más bien busca informar superficialmente, centrando o reservando la información importante que, por supuesto, le da poder y control sobre toda esta comunidad universitaria.

Otra de las tipologías que se acercan a las características de la organización es la de Amitai Etzioni, quien planteó tres tipos de organizaciones:

1.- **Coercitivas:** en donde la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con una actitud negativa intensa.

2.- **Utilitarias:** su principal medio de control es de naturaleza financiera y la actitud de los miembros inferiores es una actitud calculada o calculadora.

3.- **Normativas:** El control se apoya en sanciones normativas y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada. (Mayntz;1996:72)

En esta clasificación el objeto de estudio se localizaría en la Utilitaria por dos razones: la primera, porque la organización ha buscado en los últimos seis años ingresos extra que le permitan contribuir a sus gastos internos, mayores recursos que en determinado momento le permitan producir una publicación con mayor calidad.

Esta búsqueda de ingresos se ha dado a través de la solicitud de una cuota voluntaria de un peso por cada gaceta a la comunidad del plantel; la venta de espacios publicitarios a los comerciantes circundantes al *campus* y de fotografías, a quien lo desee, de los eventos que se llevan a cabo en la escuela.

De las tres estrategias anteriores, sólo la primera y última han dado ciertos resultados sin representan un ingreso significativo para el departamento.

Por otra parte, también en esta clasificación se ubica su personal ya que todos laboran a cambio de un salario, que está determinado por un tipo de trabajo y una jornada establecida con un horario. En el caso de los miembros contratados por honorarios podría pensarse que su actitud es calculadora ya que son quienes corren mayor riesgo de no ser recontratados al término de su contrato, es decir, están en una situación de inseguridad laboral.

Ahora bien, si partimos de la propuesta de Peter Blau y William Scott, quienes consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles para sobrevivir, la organización analizada puede compararse con alguno de los siguientes cuatro tipos:

- **Asociaciones de beneficio mutuo.** Sindicatos, partidos políticos, etc.
- **Firmas comerciales.** Benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos, almacenes)
- **Empresas de servicio.** Benefician a sus clientes (hospitales, escuelas)
- **Organizaciones de bienestar común.** Benefician al público en general (bomberos, policía, oficinas gubernamentales) (Jos;1990:83)

En este caso, el departamento de Prensa se colocaría en el tercer tipo, o sea, en empresas de servicio dado que su función está centrada en informar sobre el acontecer cotidiano del suprasistema a sus integrantes.

La existencia de esta organización se fundamenta precisamente en su labor de servicio a esta comunidad universitaria al proporcionarle la información que en ella se genera y la beneficia en el sentido de que la mantiene actualizada respecto al conocimiento que se va generando en las diversas áreas; además de proporcionarle con anticipación las actividades a realizarse tanto en la facultad como en otras instituciones de educación superior compatibles por las áreas de conocimiento con las que cuentan, así como trámites importantes y otros avisos.

2.1.2 Principios Rectores de la Organización

Toda organización formalmente constituida debe contar con normas y reglamentos debidamente planteados en escritos oficiales en los que se establecen no sólo los objetivos importantes para la organización sino también toda una serie de ideas que guían su rumbo a fin de alcanzar sus metas.

Todo ello conforma la estructura de la organización, entendida, de acuerdo a Renate Mayntz (1996:105), como el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo... Entre los elementos estructurales figuran, en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

La existencia de los elementos que señala este autor, fundamentalmente se sostienen en una de las ideas centrales de la razón de ser de la organización, que se supondría aplica continuamente, es su filosofía. En el caso del objeto de estudio del presente trabajo puede señalarse que éste, dado que es un subsistema de una organización mayor señalada en el capítulo anterior, adquiere para sí mismo la filosofía del suprasistema y dado que no existe más que una misión y una visión, se hará únicamente referencia de ellos.

En el documento *Plan de Desarrollo Académico Institucional 2000-2005* - publicado en la página web de la FES Iztacala- que marca el rumbo de esta institución de educación superior, se establece como misión de la Facultad el: "constituirse en un polo de desarrollo académico y cultural en camino de la excelencia, para formar recursos humanos en las áreas de la salud, el ambiente y la educación, capaces de generar y aplicar conocimientos a través de procesos educativos integrales de docencia, investigación, servicio y cultura, con una actitud de compromiso social, emprendedora, innovadora y de alta calidad humana, enfocados a satisfacer las necesidades para el desarrollo del bienestar social, dando prioridad a su entorno de influencia".

A partir de ello, la institución tiene como visión, planteado en el mismo documento, en el cual se señala que para el año 2005 contará con una planta docente de alta calidad, consolidada y reconocida; aumentará su número de investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) que la constituya en una dependencia universitaria con solvencia académica y con líneas de investigación establecidas y consolidadas, que le otorgarán un reconocimiento por la calidad del conocimiento que generará en áreas estratégicas para el desarrollo del país.

También espera que sus programas de enseñanza sean reconocidos y que haya un incremento de los aspirantes a los estudios de licenciatura y posgrado en las áreas de su competencia; tener un parámetro alto en la eficiencia de aprobación, egreso y titulación, al igual que tener un grado considerable de autonomía en las decisiones académico-administrativas, entre otras visiones.

Como puede observarse, los principios rectores del suprasistema reflejan claramente sus metas en el área de la educación superior que no sólo tiene que ver con el aspecto de la transmisión del conocimiento en sus diversas disciplinas sino también

sigue el ejemplo de la matriz, UNAM, respecto a la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación y la difusión de la cultura.

En el caso de nuestra organización se apega también a estos ideales al contribuir con su parte, su labor, en el entramado general de la estructura de la facultad para su adecuado funcionamiento y logro de estos propósitos; trabajo centrado principalmente en el aspecto del flujo de la información necesaria entre los integrantes de la comunidad.

2.1.3 Una Meta a Alcanzar

Inserto en la labor de servicio que desarrolla esta dependencia universitaria, el departamento de Prensa se cife a la misión y visión de la institución para contribuir con sus funciones al logro de las mismas; para lo cual basa su actuar a partir su objetivo general.

Vale señalar que a continuación se citan dos objetivos centrales debido a que estos fueron planteados casi en el mismo tiempo y ambos coinciden en mencionar a la gaceta interna como su producción pero el resto de su contenido queda difuso.

El primero aparece en un documento interno del departamento titulado *Estructura y Organización General*, planteado en abril del 2000, que dice: "Interpretar las líneas de comunicación Inter, Intra y extrainstitucionales emanadas de la dirección de la escuela y operativizarlas a través de los medios internos y externos a su alcance, destacando de ellos *Gaceta UNAM Iztacala*, órgano informativo quincenal editado por el departamento".

Debe aclararse que el documento anteriormente señalado fue redactado, de acuerdo a información del jefe de esta área, para justificar ante el departamento de Recursos Humanos el personal que la componen.

Regresando al objetivo que guía las decisiones, orienta el acontecer, las actividades y los procesos de la organización a un fin específico (Mayntz;1996:75), es importante mencionar que en el *Plan de Desarrollo Académico Institucional*, en su programa 32, referente a la comunicación, escrito en septiembre del mismo año, se marca para esta área el objetivo de "promover la comunicación a través de la

información y de la difusión de las actividades de la comunidad universitaria para el fortalecimiento de la imagen institucional".

Es clara la diferencia que existe entre los dos objetivos distintos, los cuales solo coinciden en señalar a la gaceta como su producto, la propuesta que plantean es distinto porque el primero busca dar respuesta a los asuntos de "comunicación" emitidos de la dirección olvidando su papel de informar; en tanto que en el segundo se orienta más a la función informativa y de difusión que busca "promover la comunicación" y "fortalecer la imagen institucional".

Quizá el cambio de objetivo pueda situarse en el tiempo, es decir, el primero fue redactado en abril del 2000 y el segundo es el más reciente porque fue redactado para el *Plan de Desarrollo* en septiembre del mismo año en que se estructuró, luego del paro estudiantil; y aunque este cambio no provocó ninguna modificación en la estructura o funcionamiento del departamento como plantea Mayntz, ni "tensiones, conflictos o resistencia". (1996:95)

En ambos casos se denota vaguedad en sus planteamientos porque de qué forma genera el departamento un proceso de comunicación con la comunidad si lo que hace es informar, y, ¿cómo la promueve?

El departamento no cuenta con algún mecanismo que le permita determinar hasta qué punto la información vertida en la gaceta provoca el intercambio de ideas u opiniones de quienes la leen, ni mucho menos uno de retroacción que deje ver claramente las opiniones de la comunidad acerca de este órgano informativo.

Lo anterior se apega a lo planteado por Mayntz cuando establece que los objetivos de las organizaciones no son tan claros como los de las empresas y con frecuencia los objetivos de las primeras dan una dirección general y se va concretando caso por caso. (1996:86)

Además, el plantear dos objetivos de manera tan seguida refleja lo superficial que puede ser el plantear objetivos centrales cuando no se tiene una idea de lo que realmente se busca y el cual permita un desglose de objetivos particulares que den rumbo al logro del general, es decir, no está claramente determinado qué es lo que persigue la organización con su labor.

Otro de los puntos a señalar es que el, más bien, los objetivos son desconocidos para la mayoría de los miembros de esta organización, al igual que los otros elementos que conforman la estructura de la organización como la filosofía y la visión.

Ahora bien, consideramos que no hay contradicciones entre el objetivo y el fin, ya que la producción de la gaceta es un hecho permanente que permite mantener a la comunidad informada sobre las actividades que se generan en el *campus* y se dan a conocer algunas opiniones de sus miembros; por lo que se da una operación real basada en parte del objetivo. Dicho de otra forma, la organización funciona sin un objetivo claro pero mantiene el proceso, por lo que habría que cuestionarse si el tener un objetivo más específico mejoraría su funcionamiento.

Se considera que las necesidades o problemas que pueda tener esta organización va más allá de un objetivo claro, pero también se cree que el tenerlo y el darlo a conocer es una pequeña parte que puede contribuir en la solución de alguna de las problemáticas de la misma.

2.2 El Modelo Oficial

Si partimos de la idea de que una organización burocratizada cuenta con normas y reglas establecidas que distinguen y determinan el funcionamiento de sus partes para una proceso coordinado, es lógico suponer que ésta cuentan con los documentos oficiales necesarios que dejen ver claramente su estructura y funcionamiento, así como la división del trabajo y los niveles jerárquicos que la componen.

Sin embargo, esto no es ley para todas las organizaciones y en el caso del departamento de Prensa, al igual que todo el suprasistema del cual forma parte, carecen de uno de estos elementos fundamentales: el organigrama.

La falta de éste, según información proporcionada por el encargado de esta labor en el plantel, se encuentra en proceso debido a la reestructuración de las áreas hace más de dos años; lo que llevó que a partir de la información publicada en la gaceta interna (Gaceta;1999:9), se deduzca el organigrama general del suprasistema en el que se ubica al objeto de estudio (Figura 4)

La falta de este documento podría deberse a que no hay un interés por contar con este tipo de elementos por parte de las autoridades de la facultad, es decir, no le es

indispensable para funcionar ya que cada área, a pesar de ser cambiada o asignada, conserva y realiza sus funciones aun en las modificaciones que se dan con cada nueva administración.

Quizás esta carencia es una consecuencia de la continua reestructuración que sufre la institución cada cuatro años, lo que hace que el organigrama quede sin validez y hay que volver a hacerlo, pero ¿hasta dónde esto es cierto?

Si se piensa, los cambios normalmente se dan en las principales áreas en tanto que el resto sólo se mantienen o son asignados a otras áreas de responsabilidad, ¿es muy difícil cambiar las áreas en un organigrama ya diseñado? Las actividades de la mayoría de las áreas de la FES I no pueden desaparecer porque son parte sustancial del movimiento y la vida de la misma y crear nuevas, todas, de la noche a la mañana llevaría al caos.

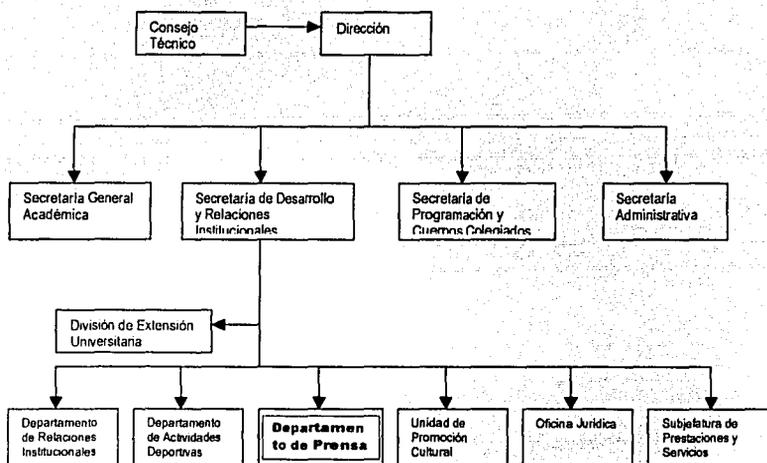


Figura 4: Organigrama General de la FES Itecala (deducido).

La inexistencia del organigrama global conlleva a la falta de organigramas por áreas o departamentos, lo que implicó, nuevamente, que para deducir la estructura del departamento de Prensa se acudiera al responsable del mismo quien diseñó el organigrama esquematizado en la Figura 1 del capítulo anterior.

Por otra parte, al igual que el elemento anterior, en la FES Iztacala no existe un manual de procedimientos que permita distinguir las diferencias y funciones que en cada área se llevan a cabo diariamente. Tampoco hay un documento oficial al respecto y sólo se cuenta para el caso de la organización en estudio con el documento denominado *Estructura y Organización General*, anteriormente mencionado.

En él sólo se hace mención de la *estructura organizacional*, el objetivo general y los específicos, políticas y procedimiento internos y la plantilla del personal que lo conforman.

2.2.1 Grado de Formalidad del Sistema

Ambos faltantes dejan ver que la organización no cuenta con un alto grado de formalización, o sea, aunque hay una división de tareas, cuenta con objetivos, tiene diversos niveles que marcan jerarquías, hay reglas, normas y cuenta con sistemas de control, el suprasistema no las plantea en documentos oficiales debido, posiblemente, a que cada uno de los miembros, por el tiempo que llevan trabajando en la institución, está consciente de sus responsabilidades, asimiladas por muchos años de rutina que quizá ya se volvió costumbre y la transmiten a los nuevos elementos.

Esto hace pensar que la organización cumple sus fines y camina más por la cotidianidad de la labor, porque hay una conciencia clara de cómo funcionan las cosas debido a que la organización es estable y pocas veces enfrenta cambios, que de darse, como ya se mencionó en el capítulo anterior, se llevan a cabo de manera paulatina, lo que permite su asimilación y por tanto el que se vuelva costumbre o rutina en los procesos.

Por todo lo anteriormente expuesto, se establece que el departamento de Prensa no está excesivamente formalizado, ya que como señala Mayntz, la formalización de una organización está definida cuando las actividades dirigidas a un fin están reglamentadas de manera duradera y no por la disposición e improvisación (1996:112);

en este caso se dice que hay formalización porque aunque carezca de normas plasmadas en papel, éstas existen y se aplican; hay una jerarquía y canales para comunicar las órdenes; además de que la autoridad está legitimada por la creencia de los miembros en la legalidad del orden establecido.

También hay burocratización porque como establece este mismo autor ésta se da por la presencia de una estructura jerárquica, una división del trabajo, los empleos no son propiedad personal ni hereditaria y hay un nexo contractual de los miembros con la organización, selección profesional y remuneración fija. (1996:113)

Basándonos en ello, puede señalarse que la mediana formalización y burocratización, a pesar de no estar plasmadas las normas y los reglamentos, de la organización tiene que ver con el proceso que desde su inició tomó el mismo suprasistema, es decir, desde su creación copió el modelo como se daba, y todavía se da, en Ciudad Universitaria. ¿Qué significa esto? Dado que sus fundadores fueron en su mayoría personas que ya tenían varios años trabajando en la UNAM, únicamente reprodujeron los procesos del *campus* central para aplicarlos en las multidisciplinarias, por lo tanto la formalización y burocratización se ha perpetuado como la única forma que conoce la institución para funcionar, y por ende el departamento de Prensa.

Dado que por más de 25 años se ha funcionado sin la necesidad de contar con manuales de procedimientos para que sus miembros cumplan con sus funciones, se considera que no es necesario llegar a un alto grado de formalización o burocratización porque la costumbre de sus miembros que la integran han desarrollado su labor permitiendo el proceso. Ahora bien, ¿qué si este es eficaz o no? Es difícil de responder en este momento. Lo haremos en el siguiente capítulo.

2.2.2 El Deber Ser de un Proceso

La cooperación y la división del trabajo son dos conceptos importantes presentes dentro de toda organización. Estos permiten ver cómo se encuentra estructurada la organización en su funcionamiento y producción, y que a partir de la denominación que hace Marx de la cooperación en su obra *El Capital*, donde señala que ésta es "Es la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el

mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero "enlazados".
(1980:265)

A partir de esta definición, puede establecerse que la cooperación en el departamento de Prensa se da en dos partes esenciales: la primera de acuerdo a la división del trabajo, lo que permite observar las funciones o el papel de los integrantes del área en la producción de la gaceta institucional, que como se dejó establecido en el módulo anterior es su principal producto, o hasta donde se da su participación, si es que se presenta; además del servicio de fotocopiado que también tiene a su cargo.

En la segunda, la cooperación se manifiesta por el apoyo que los miembros de la organización deben dar a los demás rebasando las funciones de cada uno, es decir, son aspectos que van más allá de lo establecido "formalmente" –entrecomillado porque como se planteará posteriormente, no existen documentos que determinen las funciones de los puestos y éstos sólo se deducen.

La principal razón de la adopción temporal de funciones se debe a la ausencia del personal encargado de ciertas actividades o la sobresaturación de trabajo. Ejemplifiquemos. El departamento de Prensa divide su actividad entre los encargados del trabajo secretarial, la realización o formación de la gaceta institucional, la toma de fotografías, la cobertura y redacción periodística, la distribución interna y externa de las publicaciones que llegan al área como *Gaceta UNAM* y el periódico *Humanidades*, así como con su medio informativo y el servicio permanente de fotocopiado, sin olvidar las actividades de la jefatura del mismo.

De estas secciones, la cooperación establecida formalmente se da, únicamente para la formación del medio informativo interno entre la jefatura y las áreas de formación, fotografía y reporteo; en tanto que el trabajo secretarial, que se encuentra estrechamente vinculado al jefe del departamento y sirve de frontera de éste para con los otros miembros en cuestiones administrativas; y los segmentos de distribución y fotocopiado, trabajan de manera independiente porque no necesitan de la labor de otros para realizar su función, contrario a la producción de la gaceta.

A pesar de existir esta división formal del trabajo, en esta organización es común que se dé una cooperación "voluntaria" entre sus partes; como es la coordinación que se establece entre los responsables del área secretarial y de distribución, quienes realizan funciones de ambos cuando alguno de ellos falta o tiene exceso de trabajo.

En las secciones de reporteo y fotografía también hay un respaldo a los demás cuando llegan a empalmarse las actividades. En ambos casos esto se da, a veces, como apoyo voluntario, pero en otras es ordenado por el jefe del departamento.

Debe señalarse que en esta organización hay una diversidad de papeles en algunos de sus integrantes que van allá de sus funciones formalmente determinadas. Ejemplo de ello es el diseñador de la gaceta quien también es fotógrafo y en ocasiones cubre informativamente las actividades del plantel y posteriormente entrega la información a alguna de las reporteras para su redacción.

En esta necesaria multiplicación de funciones se incluye el jefe del departamento que realiza actividades, a parte de las administrativas y de coordinación, de formación, corrección de estilo, secretariales, de fotografía y, a veces, de reporteo; en tanto que las reporteras apoyan al jefe del departamento en asistir a las juntas convocadas por la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM y la distribución interna de la gaceta.

Como puede apreciarse, en la organización hay un proceso de cooperación que va más allá del establecido por la división del trabajo ya que la coordinación entre las áreas se da, sino permanentemente, sí seguido. Esta diversificación de funciones anexas ha permitido que el departamento de Prensa continúe su trabajo cotidiano incluso cuando algunos de sus integrantes faltan a sus labores; por supuesto mientras no sea la mayoría.

Debe mencionarse que el trabajo de producción y servicio que realiza la organización en estudio se lleva a cabo en un único lugar -a excepción de la duplicación de la gaceta- que se ubica en el segundo piso del ala Este del edificio de gobierno de la facultad, en donde ocupa cuatro oficinas en las que de forma aglomerada dan cabida a material básico, como papelería y toner para las máquinas fotocopadoras; personal, computadoras, archiveros, entre otros.

A partir de lo anterior queda claro el planteamiento que establece: las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Ciertamente hay también una cooperación no reglamentada, espontánea, basada en la división del trabajo. (Mayntz;1996:111)

La labor extra o el hecho de que la gente trabaje más se debe, principalmente, a que la labor misma del departamento no puede pararse porque la labor informativa debe mantenerse continuamente y los miembros deben hacerla fluir, independientemente de la presencia o no del responsable de cada área.

Por supuesto, el costo/beneficio es a favor de la organización porque al personal no se le otorga una retribución de más, se le premia o por lo menos se le reconoce; quizás en este trabajo extra esté involucrado un aspecto cultural que habría que determinar.

Morgan señala que todas las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura que pueden observarse a través de las interacciones de los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los valores rituales de la rutina diaria. (1991:109)

En el departamento de Prensa podríamos hablar de una cultura corporativa poco trabajada ya que una de las actividades que se ha vuelto parte de la actividad es la reunión mensual entre las reporteras y el jefe del departamento en la que el segundo pone al tanto de los asuntos del suprasistema y de la organización a las segundas, pero esto no incluye al resto del equipo, lo que representa exclusión que probablemente repercuta en la falta de identidad con la organización.

Otro factor que se ha vuelto parte del departamento son las salidas a comer en el cumpleaños de alguno de sus integrantes pero al igual que lo anterior, esto no se da para todo el personal.

En cuanto a la subcultura que pueden presentarse, esta parte de la relación estrecha que se establece entre grupos de personas como por ejemplo el hecho de que diariamente la secretaria y el repartidor desayunan juntos, con otras personas de otros departamentos, o el compartir el espacio, la música o materiales de trabajo.

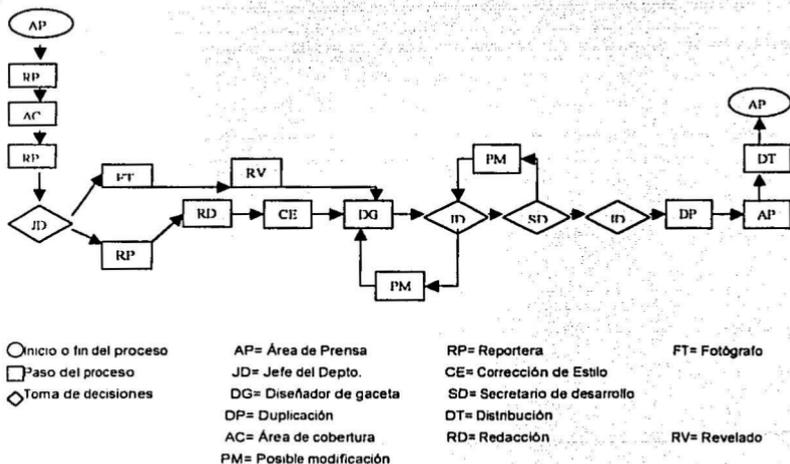
Además, en la mayoría del personal existe un impulso por apoyar a los demás para evitarles confrontaciones con quien sustenta la autoridad o evitar estar en un ambiente tenso que los afecta y los hace sentir incómodos repercutiendo en su labor; aunque claro esto habría que comprobarlo.

2.2.3 Un Proceso Graficado

Para graficar el trabajo que se realiza en la organización objeto de estudio se utilizará el diagrama de flujo o flujograma, que es una representación gráfica en la que se muestra los pasos que sigue un proceso, digamos, de producción. Este diagrama es un excelente proveedor como documento de programa y es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos del proceso. (Davis;1983:231)

El flujograma que se presenta enseguida ayudará a visualizar de manera rápida y más claramente cada uno de los pasos que formalmente deben seguirse en el proceso que realiza el departamento de Prensa, así como los actores que intervienen en éste. El diagrama describe la forma en que se da el proceso de la formación y publicación de la gaceta institucional.

De acuerdo a la información descrita en el documento *Estructura y Organización General* entregado por el jefe del departamento; éste sería el proceso formal en el área de Prensa. Puede señalarse que a excepción de algunos detalles este diagrama se apega en mucho a la realidad del mismo.



Para reforzar lo esquematizado, a continuación se explica, paso a paso, el diagrama de flujo.

- 1) En el área de prensa (AP) las reporteras (RP) tienen contacto con las fuentes de información (AC)
- 2) Las reporteras mantienen un contacto directo con sus fuentes.
- 3) Al tener las fechas de actividades, las reporteras informan al jefe del departamento (JD) para que asigne al fotógrafo (FT), ya que cada reportero cubre sus fuentes.
- 4) El fotógrafo entrega el material al diseñador de la Gaceta (DG), en tanto que las reporteras redactan la información.
- 5) La reportera entrega el material para su corrección (CE)
- 6) Una vez revisada la nota pasa al diseñador para la formación del dummy.
- 7) Concluido el dummy se pasa al jefe del departamento para su aprobación y observaciones. De haber cambios se regresa al diseñador para su modificación y vuelve a entregarse al jefe del departamento.
- 8) Una vez aprobado por éste pasa al Secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales para su aprobación y observaciones. Si hay modificaciones vuelve al paso anterior.
- 9) Al contar con la aprobación, el jefe del departamento autoriza su duplicación en la imprenta del plantel.
- 10) Una vez impresa, regresa al departamento.
- 11) Se lleva a cabo la distribución interna y externa.
- 12) Concluye y comienza el proceso.

2.3 La Fortaleza Humana y Tecnológica

Como toda organización está compuesta por el elemento humano y tecnológico, esenciales en la misma, a continuación se abordarán estos puntos para dar una idea clara de cómo están conformados. De acuerdo al documento denominado *Estructura y Organización General*, el departamento de Prensa cuenta con una plantilla de 12 personas. A continuación se presenta en el Cuadro 1 la clasificación de cada elemento

de acuerdo a lo establecido en la UNAM, el puesto, la cantidad de individuos y sus funciones.

Respecto al último punto, debe señalarse que como no existe un documento o manual de procedimientos en el que estén plasmados, las funciones que se presentan son resultado de la experiencia que se tienen en el departamento y por la conversación informal con algunas de las personas que lo conforman, al igual que el jefe del mismo.

Cuadro 1: Plantilla de Personal del Departamento de Prensa, Información y Difusión.

Clasificación	# Personas	Puesto	Funciones
Confianza	1	Jefe de departamento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vigilar el adecuado funcionamiento del departamento. ■ Contrata al personal de acuerdo a las necesidades del departamento. ■ Mantener un contacto directo con las autoridades del plantel. ■ Revisar el material de información a incluir en la Gaceta. ■ Mantener contacto con los medios informativos externos. ■ Proveer al área del material necesario para el funcionamiento del departamento. ■ Resolver dificultades que se presentan en el área tanto administrativamente como de la edición de la Gaceta. ■ Mantener un vínculo estrecho con Gaceta UNAM. ■ Asistir a las reuniones convocadas por la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM. ■ Realizar las gestiones de pago de la factura de impresión de Gaceta UNAM Iztacala. ■ Revisar el informe mensual del consumo de fotocopias de cada área usuaria del servicio. ■ Expedir los permisos de toma de fotografías generacionales.
Base	2	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar la redacción y entrega de oficios. ■ Llevar el control del archivo de la documentación que entra y sale del departamento. ■ Atención de las líneas telefónicas. ■ Realizar las solicitudes del material necesario para el departamento. ■ Realizar la gestión de los gastos del departamento, así como reembolsos. ■ Tramitar en Recursos Humanos la contratación o recontratación del personal del departamento ■ Atención a las personas que requieran de información.

			<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar la agenda del jefe del departamento. ■ Atender otras cuestiones administrativas.
Base	1	Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribución de publicaciones que llegan al departamento. ■ Distribución de las gacetas UNAM e Iztacala. ■ Colocación de carteles que llegan al departamento. ■ Envío de gaceta interna, carteles, trípticos y dípticos a las clínicas odontológicas y CUSI de la facultad, así como a otras instituciones de educación superior.
Base	3	Multicopista	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prestar el servicio de fotocopiado a todas las áreas de la escuela. ■ Ofrecer un servicio es continuo. ■ Llevar el registro del número de copias de que dispone cada área del plantel. ■ Cambiar cada mes los vales de registro. ■ Entregar el informe mensual del servicio prestado al jefe del departamento. ■ Informar al usuario sobre la duplicación de material no autorizado.
Académico	2	Reportera	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener un contacto permanente con las fuentes asignadas. ■ Cobertura y redacción de las actividades que realizan sus fuentes. ■ Realizar de entrevistas y reportajes de interés para la comunidad. ■ Toma de fotografías cuando sea necesario. ■ Entrega puntual del material informativo. ■ Mantener la comunicación con el jefe del departamento sobre las actividades.
Honorarios	1	Reportero	<ul style="list-style-type: none"> ■ Igual que la anterior.
Honorarios	1	Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar el diseño electrónico de la gaceta institucional. ■ Realizar la selección del material informativa, imágenes y de publicidad que contendrá cada número. ■ Organización de todo el material. ■ Entrega al jefe del departamento para su aprobación. ■ Realizar la revisión y adecuación del órgano informativo en la imprenta cuando sea necesario.
Servicio Social	1	Reportera	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las mismas que las otras reporteras.

Como podrá observarse, en este cuadro no se incluye a los fotógrafos debido a que tanto el jefe del departamento como las dos personas de honorarios se encargan de esta actividad de manera adicional a sus funciones.

Todo el material gráfico resultante de las actividades de la facultad se tiene archivado, tanto de manera digital como en papel.

Hay que mencionar que las funciones que desempeñan los integrantes de la organización son más de las arriba escritas, muchas de ellas podrían considerarse fuera de lugar porque no les corresponden pero esto no forma parte de la estructura formal de la organización.

Respecto a los recursos tecnológicos, que a continuación se enumeran, podría parecer que son pocos para el área pero son suficientes para que ésta cumpla sus funciones:

- 1.- Cinco computadoras –dos conectadas a Internet.
- 2.- Un escáner.
- 3.- Un fax.
- 4.- Dos impresoras.
- 5.- Tres máquinas fotocopadoras.
- 6.- Una máquina de escribir eléctrica.
- 7.- Dos cámaras fotográficas manuales.
- 8.- Dos cámaras fotográficas digitales.
- 9.- Cuatro grabadoras chicas, y
- 10.- Un laboratorio de revelado en blanco y negro.

Es poca la tecnología con la que cuenta esta organización pero le ha ayudado a realizar de forma más eficiente su labor, ya que anteriormente contaba con dos computadoras que eran utilizadas, una por el jefe del departamento y el diseñador, y otra por las secretarías y las reporteras, esto significaba pérdidas de hora de trabajo importantes, lo que retrasaba con mucha la dinámica de todo el departamento.

También carecía de los programas y herramientas necesarios para el diseño del órgano informativo oficial por lo que tenía que recurrirse a otros departamentos como el de diseño para la formación de la gaceta, lo que representaba otra pérdida.

Al momento que comenzó a contar con la tecnología necesaria, la organización empezó a tener un ritmo de trabajo más rápido y coordinado e independiente, lo que le

dio otra dinámica; pero esto también trajo como consecuencia una menor interacción entre los miembros del departamento porque al momento de contar con las herramientas necesarias los aisló en sus respectivas oficinas, centrando su labor.

2.3.1 Un Grupo Formal de Trabajo

Toda organización cuenta con grupos formales de trabajo que se dan a partir de la división del mismo a fin de alcanzar de manera más eficiente sus fines o metas; pero un grupo, según Schein (1982:135), no es una congregación porque el primero, de acuerdo a términos psicológicos, es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo.

De esta forma, el grupo está limitado por las posibilidades de interacción y percepción mutua que se dan en los equipos de trabajo. A partir de ello, el autor señala que hay dos tipos de grupos en las organizaciones: los formales que son deliberadamente conformadas para realizar una tarea específica y los informales que surgen de la combinación particular de factores formales y de necesidades humanas. (Schein;1982:135)

Como en este capítulo se abordan los aspectos formales de la organización, a continuación sólo se enunciarán los aspectos de los grupos formales del departamento de Prensa.

En esta organización el único grupo formal es la sección determinada en el organigrama como Redacción de Gaceta UNAM Iztacala, responsable de la producción de este órgano informativo. Éste se conforma por las 4 reporteras, 3 fotógrafos, el editor y el corrector de estilo, principalmente. Ellos trabajan de manera conjunta, pero con funciones distintas, para poder emitir la gaceta.

Este es un grupo permanente en el que cada uno de sus integrantes tiene funciones específicas y que de fallar alguno retrasa o detiene el proceso de producción evitando con ello que la organización cumpla su función básica.

La función organizacional de este grupo puede identificarse, de acuerdo a lo planteado por Edgar Schein (1982:139), con aquellos que sirven para realizar una tarea, compleja e interdependiente, la que sería difícil de realizar por una sola persona y la

cual no puede subdividirse en tareas independientes; de tal forma que para comprender mejor la actividad de éste puede verse el proceso graficado presentado en el penúltimo punto anterior.

Este grupo formal de trabajo ocupa a la mitad de los miembros de la organización y es el único conformado para una sola tarea; mientras que el resto desempeña funciones que son importantes pero que no requieren de la colaboración de otros para cumplirlas. Por ejemplo, la sección de fotocopiado cuenta con tres personas que dan el servicio de duplicación, si alguna de ellas no trabaja el servicio no deja de realizarse porque las otras dos pueden hacerlo o hasta una puede seguir ofreciéndolo, o sea, no se altera la función de servicio cuando están o no las tres personas, basta con la presencia de una para cumplir su objetivo.

2.3.2 Integración de los Miembros

Aún no se crea la organización que pueda funcionar sin la participación del ser humano, por lo que éste es uno de los elementos esenciales para la existencia de la misma. Por eso al ponerse en marcha una organización resulta de vital importancia el proceso de reclutamiento de las personas que desempeñarán los diversos roles y actividades que en ella se realizarán; y que una vez reclutados tienen que ser seleccionados, entrenados y socializados. (Schein;1982:19)

Como en toda organización, en nuestro objeto de estudio se lleva a cabo el reclutamiento de personal a partir de sus necesidades, pero en su caso no recurre a un reclutamiento formal - sólo cuando son prestadores de Servicio Social -, sino que busca a sus posibles miembros a través de recomendaciones, exámenes y por la asignación del área de personal.

Debe especificarse que las personas de base o sindicalizadas son asignadas por el área de personal del plantel, en tanto que los académicos y de honorarios son reclutados por recomendación, ya que normalmente en el ámbito comunicativo se sabe de profesionales que buscan trabajo, o sea, cuando en el área de Prensa se requiere de un profesional, normalmente se hace a través de conocidos quienes pueden ocupar el lugar o pasar la información a alguien más.

Aunque no existen perfiles formalmente escritos en algún documento, puede señalarse que en esta organización existen perfiles para la mayoría de sus miembros, ya que en ella no puede desempeñarse cualquier persona o profesional, dado que es un área estrechamente relacionada con la comunicación sólo se acepta a personas formadas profesionalmente en ella o con experiencia en ésta; a excepción del personal sindicalizado, que como ya se dijo, es asignados por el departamento de personal y desempeñan principalmente funciones administrativas o de servicio.

La selección del personal profesional, que es donde incide directamente el jefe del departamento, se lleva a cabo con la demostración de las habilidades periodísticas y de comunicación que tenga el solicitante, para lo cual normalmente se le aplica como prueba una nota informativa o entrevista, de esta forma se determina su habilidad escrita que es esencial para la función a desempeñar, o su habilidad fotográfica o de diseño y se da preferencia a aquellos que tienen experiencia, habilidades anexas.

El proceso de socialización lo lleva también a cabo el jefe del departamento quien desde la primera entrevista da a conocer al solicitante la labor que se desempeña, lo que se espera de él, se le mencionan sus funciones, las reglas y conductas de trabajo, etc., así como el de entrenamiento ya que el responsable del departamento se encarga de revisar detalladamente el material de la persona nueva y le va corrigiendo sus errores o en el caso de fotografía también ofrece consejos o pequeños cursos para un mejor desempeño.

2.3.3 Motivación en la Organización

Al ahondar más sobre el manejo del recurso humano es necesario tener en cuenta que al momento que un individuo se inserta en la actividad de la organización queda establecido implícitamente entre ambas partes el "contrato psicológico", el cual implica que cada empleado tiene ciertas expectativas que le ayudarán a satisfacer sus necesidades más apremiantes, algunas de éstas pueden ser los salarios o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones, ventajas del empleo, etc., en tanto que la organización espera un alto de nivel de eficiencia y lealtad, entre otros. (Schein;1982:20)

Este contrato conduce a plantear el tipo de motivaciones que se utilizan en el departamento de Prensa, que muchos tienen que ver con el ingreso monetario del personal.

Para hacer una referencia más precisa se recurrió a los contratos colectivos de trabajo tanto del personal de base –STUNAM- como el académico –AAPAUNAM. Se centra en estos dos porque el personal de honorarios no tiene mayor motivación o prestación que su salario y el fin de año un pago extra por aguinaldo. Tampoco se hará referencia a prestador del Servicio Social porque para él no existe este tipo de estímulos, a excepción de la beca que recibe mensualmente, que también es un motivante, porque además de cumplir con un requisito indispensable en su formación profesional obtiene dinero por esta obligación.

El personal contratado con la categoría de académico, según el *Contrato Colectivo de Trabajo 2001-2003*, estos obtiene casi todos los estímulos y prestaciones que establece el contrato en sus capítulos VI, VII y VIII, referentes a los salarios y estímulos al personal académico, jornada de trabajo, días de descanso, permisos, licencias y vacaciones, así como las prestaciones de la previsión social y de la cultura.

Para el personal de este departamento con esta categoría no procede lo estipulado en el capítulo IX en el que se establece la capacitación y superación académica, debido a que estos no desempeñan funciones académicas, es decir, no tienen horas frente a grupo.

En el caso del personal de base, en su *Contrato Colectivo de Trabajo 2000-2002*, los estímulos se establecen en el Título Tercero, Condiciones de Trabajo, del capítulo II al VI que marcan las jornadas de trabajo, descansos y vacaciones, licencias y permisos, seguridad e higiene en el trabajo y capacitación y adiestramiento; y en el Título Cuarto se hace referencia al salario y las prestaciones. (2000:18-44)

Como puede notarse, ambos contratos tienen una diversidad de motivaciones que favorecen a sus agremiados, por lo que es de suponer que al ser cubiertas sus necesidades estos deben cumplir y desempeñar adecuadamente con sus funciones.

Si partimos del planteamiento de Maslow sobre la motivación, podemos establecer que la serie de motivaciones que la UNAM ofrece a sus empleados se enmarcan dentro de los dos primeros niveles que este teórico denomina necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad. (Salaman;1984:178) Sin embargo, el hecho de

que satisfagan sus necesidades básicas no quiere decir que haya satisfacción por su desempeño.

Como ya se mencionó, en la organización analizada el personal que cuenta con algún tipo de estímulo son los clasificados como académicos y de base. Los académicos sólo cuentan con la motivación económica porque, dadas sus funciones, no cuentan con la posibilidad de escalar puestos ni obtener algún tipo de apoyo para realizar cursos o talleres de capacitación necesarios para el mejor desempeño de su labor; además de que la organización, por contar con un presupuesto fijo anual, no ofrece este tipo de apoyo a sus integrantes.

En tanto, el personal de base sí cuenta con un programa de adiestramiento y preparación, además del factor económico, que les permite competir por un nivel mayor en el escalafón marcado dentro de la Universidad; pero al igual que los académicos no reciben un extra de parte de la organización.

También este personal goza de un estímulo colateral a los establecidos en su contrato de trabajo, que es el *Programa de Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia para el Periodo del 1 de Mayo al 31 de Agosto de 2001*, con la posibilidad de ser extendido en lapso, al cual puede inscribirse el trabajador que lo desee, quien es evaluado sobre los puntos de rendimiento, calidad de trabajo, iniciativa e interés en el trabajo, conocimiento del trabajo, uso y cuidado del material, equipo y ropa de trabajo y puntualidad.

Dependiendo de la suma de estos puntos se otorga un tanto por ciento sobre el salario del trabajador. Por ejemplo, si el empleado obtiene 60 puntos se le da un 18% más de su salario o si su calificación arroja 95 puntos es un 72% más, el número mayor de puntos es de 96 a 100 puntos que representan el 90% del salario, el cual se les entrega cada cuatrimestre en el denominado "Bono de Calidad y Eficiencia" y cada trabajador inscrito es evaluado por su jefe inmediato.

Es importante indicar que en esta organización hay un bajo índice de rotación de sus miembros a pesar de que carece de la posibilidad de promover a sus integrantes, principalmente aquellos que desarrollan la actividad fundamental de la organización, o sea, a los profesionales que se encargan de la formación y publicación de la gaceta interna.

La falta de oportunidad en este sentido se debe a que el departamento es pequeño y no cuenta con otros niveles que pudieran ser ocupados o competidos, pero esto no debe aletargar la posibilidad de otro tipo de crecimiento para sus miembros, es decir, puede que el otorgarles la oportunidad de cursar algunos estudios o talleres podría dinamizarlos, además de que estarían mejor preparados para el desempeño de su función.

Ahora bien, el grado de correspondencia entre las necesidades de los miembros y las de la organización es difícil de establecer en este momento porque bien podría decirse que las necesidades de la organización se ven cumplidas por la labor de sus miembros que le permiten funcionar regularmente y cumplir con su objetivo principal: emitir periódicamente el órgano informativo del suprasistema, pero no se tiene una herramienta o documento que lo avale; además, para determinar la satisfacción o no de las necesidades de sus miembros es necesario una investigación.

2.3.4 La Autoridad dentro de la Organización

Dado que el individuo se ha integrado a la organización, se da por entendido que éste acepta la autoridad establecida y admite las reglas existentes que son aplicadas o ejercidas por quien sustenta la autoridad y en el caso de la organización en estudio ésta es aplicada únicamente por el jefe de la misma.

Schein distingue la autoridad del poder al señalar que el poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio-castigo, o de la información, en tanto que la autoridad "legítima" implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan el sistema por el cual se llegó a ellos. (1982:22)

Como ya se mencionó, en el departamento de Prensa el único que ejerce la autoridad es el responsable de éste, quien no necesita de otras personas para aplicar las reglas ya que hay un solo nivel jerárquico y sobre todo porque su autoridad puede aplicarla en el grupo debido a que es pequeño.

Si se parte de ello para representar la "curva de control" que propone Mayntz (1996:130), la cual se entiende como poder de mando y dominación, puede ilustrarse

con la denominada Autoritaria (Figura 5), porque formalmente el jefe del departamento es el único que ejercer la autoridad.

Aunque el autor indica que tales curvas de control sólo son la distribución de influencias aparentes, no de las reales (1996:131); en la organización en estudio se considera que la autoridad sí es autoritaria porque se estructura es simple con pocos miembros lo que permite el ejercicio de la autoridad en un solo individuo.

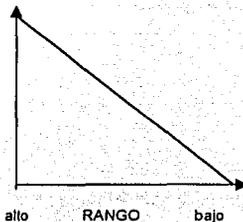


Figura 5: Curva de Control Autoritaria (Mayntz)

Como una característica de las organizaciones, la autoridad, según Weber, también se clasifica en tres tipos: tradicional, con base en principios de orden racional legal, carismática y autoridad racional, pura especialidad (Schein;1982:26)

De acuerdo a esta clasificación, la autoridad en el departamento de Prensa puede situarse en la de orden racional legal porque quien la sustenta lo hace de acuerdo a reglas, que si no están escritas sí existe implícitamente, además de que la ejerce por haber llegado a la cabeza de la organización por mérito, es decir, fue asignado a éste departamento por su formación profesional —egresado de periodismo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM- y por la experiencia que tiene para dirigir equipos de trabajo ya que anteriormente estuvo al frente de la Coordinación de Recursos Audiovisuales para la Academia durante 18 años, por lo tanto la autoridad es legítima

Es importante señalar que aunque hay autoridad, ésta no se basa en un poder de mando estricto ni práctica una vigilancia estrecha de las actividades de la organización ya que sus integrantes, por haber sido seleccionados de acuerdo a las

necesidades del puesto, saben sus responsabilidades lo que elimina la necesidad de estar detrás del personal señalándole sus funciones.

2.3.5 Control y Tipos de Dirección

Por todo lo anteriormente señalado es posible decir que el control ejercido en nuestra organización es de tipo burocrático, dado que éste se presenta mediante procedimientos centralizados y sujetos a reglas y decisiones. (Salaman;1984:95)

Como se recordará, anteriormente quedó establecido que el departamento de Prensa tiene un mediano grado de formalización ya que no cuenta con reglas escritas pero éstas son implícitas para cada uno de sus integrantes, quienes las cumplen, debido a que los puestos están ocupados en su mayoría por profesionales del área, lo que permite un tipo de control poco rígido por la "preprogramación" de éstos.

Es un hecho también que las decisiones de importancia son tomadas por el jefe del departamento; sin embargo, sin haber una alta formalización hay ciertos aspectos que son delegados a los profesionales del mismo, principalmente a las reporteras que toman decisiones individuales sobre cómo y qué tratar en su labor informativa, sin alejarse, por supuesto, de las prioridades y procedimientos de la organización.

De esta forma se está de acuerdo con lo planteado en el libro de *Control e Ideología en las Organizaciones*, de Salaman y Thompson, donde se menciona que la organización permite "ejercer su propia discreción" y tomar ellos mismos las decisiones apropiadas, pero esto no es descentralización ya que las decisiones importantes no son delegadas, sólo aquellas que no son importantes. (1984:97)

Así, tanto los profesionales como el personal administrativo de la organización cumplen en general sus tareas, objetivos y procedimientos que la misma les ha determinado; y por lo tanto, la organización presenta un control burocratizado, no tan rígido pero sí centralizado.

En cuanto a los estilos gerenciales en los que se apoya la organización y de acuerdo al tipo de motivaciones que se da al personal, ya mencionados, se establece que la forma gerencial que más refleja el departamento de Prensa es la referente a racionales económicos, que sostiene que la gente actúa de acuerdo a sus interés, es

decir, para aumentar sus ingresos; supuesto que plantea Douglas McGregor en su *Teoría X*.

La presencia de esta presencia mayoritaria del factor económico en la organización se debe, en parte, a que en ella no es el jefe quien determina esta situación sino que se da de manera general en la Universidad Nacional, y que por depender directamente de ella se ajusta a sus procedimientos; de manera que el departamento aplica de la misma forma que en todas las áreas y dependencias de la UNAM, el hecho de que la organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y de control. (Schein;1982:51)

Respecto a los supuestos sociales y de auto-actualización -*Teoría Y* de McGregor- de la organización, puede indicarse que ésta, por lo anteriormente señalado, se centra en el estilo gerencial económico dejando de lado el aspecto de interrelaciones informales entre sus miembros y la necesidad de hacer uso de su propio talento.

Pero en este departamento si bien no hay un continuo trabajo de parte de la dirección por impulsar las relaciones de sus miembros o para atender las necesidades sociales de cada individuo, sí trata de integrarlos al organizar salidas a comer cuando es cumpleaños de algunos de sus integrantes; y en lo referente a permitirles desarrollar su talento, éste se presenta en los integrantes del grupo formal por la naturaleza misma de su actividad; sin embargo tendría que hacerse un sondeo más profundo respecto a los dos puntos anteriormente mencionados para poder asegurar que hay cierto trabajo en los supuestos de socialización y auto-actualización, debido a que ambos son cuestiones estrechamente relacionados con la naturaleza humana y por tanto son complejos y distintos en cada integrante.

2.4 El Proceso Comunicativo

Como uno de los principales fenómenos dentro de toda organización, la comunicación forma también parte de la transmisión de órdenes y mandatos necesarios para la toma de decisiones y dar ordenes con miras a un fin. (Mayntz;1996:117) Por lo tanto, el papel de la comunicación en la organización es indispensable debido a que

ésta puede darse en diversas direcciones, transmitirse de diferente manera y los contenidos de la misma son muy variados.

Al observar este fenómeno organizacional en el objeto de estudio, puede plantearse que su comunicación tampoco se encuentra en una estructura altamente formalizada porque aunque hay una jerarquía mínima —mínima debido a que sólo existe un nivel que es la jefatura— la comunicación se da, principalmente, de manera directa entre todos los integrantes de la organización, o sea, cara a cara, y sólo en pocas ocasiones se utilizan oficios para transmitir órdenes o dar a conocer alguna situación de importancia para el miembro(s).

Por lo que puede señalarse que la comunicación en esta organización es vertical, de arriba abajo, porque todas las órdenes y decisiones vienen del jefe o el secretario del cual depende; pero también se da de manera horizontal entre los demás miembros debido a que si bien no se dan órdenes si se transmiten información de manera informal.

Expliquémonos. En el departamento de Prensa la comunicación de los sucesos, actividades, órdenes y todo lo relacionado al funcionamiento del mismo se da principalmente de manera verbal, ya sea que el titular lo haga saber a una persona en específico o a todo el grupo, por medio de reuniones, o lo transmita por medio de la secretaria.

También envía oficios en los que da a conocer principalmente órdenes sobre algún procedimiento a seguir y la cobertura de actividades, y en menor medida por reprensiones. Pero la comunicación se da también en sentido contrario ya que cada uno de los miembros puede informar al jefe del departamento aspectos de importancia para la organización y la mayoría de las veces se tratan los asuntos de manera oral; además, el resto del equipo mantiene una comunicación verbal que va desde los asuntos formales para el cumplimiento de los fines de la organización hasta los informales de grupo.

Se considera que la comunicación de este tipo es posible en la organización debido a su tamaño y a la cantidad de personas que la conforman, las cuales interactúan en un mismo espacio; sin embargo hay que recalcar que aunque hay una comunicación en ambas direcciones de manera informal, las decisiones y órdenes vienen siempre de arriba, mostrando así su formalidad.

Si se toma las representaciones gráficas, denominadas "grafos", presentadas por Renate Mayntz para representar la estructura de la comunicación en esta organización puede compararse con el modelo de grafos en forma de árbol, como lo muestra la Figura 6. (1996:121)

Pero la forma en como se da la comunicación en esta organización no es exactamente como la plantea el autor porque él menciona que este modelo tiene el inconveniente de que en los puntos de intersección se crean "cuellos de botella" y por tanto haya un retraso en la comunicación. En el departamento es difícil que esta situación es dé debido a que sólo existe una intersección y el resto es una comunicación directa con líneas cortas. Para comprender lo anteriormente señalado se propone una gráfica que se considera se apega más a la estructura de comunicación de este departamento (Figura 7)

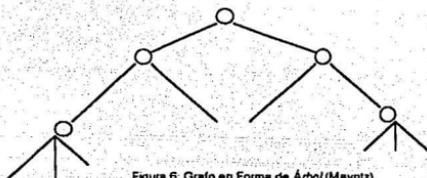
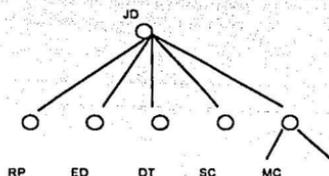


Figura 6: Grafo en Forma de Árbol (Mayntz)



○=Punto de Intersección.

JD= Jefe del Departamento
RP= Reporteras

ED= Editor
DT= Repartidor

SC= Secretarías
MC= Multicopistas

Figura 7: La Comunicación Formal en el Departamento de Prensa, Información y Difusión.

Como podrá notarse, la comunicación formal del departamento de Prensa es vertical pero fluida por no tener muchos puntos de intersección, de tal manera que el jefe del departamento se comunica con cada una de las personas que conforman el grupo de trabajo. Así, puede comunicarse con las secretarías, el repartidor, las

reporteras y el diseñador de manera directa para dar órdenes, mientras que con el equipo de fotocopiado habla con el responsable del mismo quien se encarga de transmitir las indicaciones a las otras dos personas de esta sección o, en ocasiones, habla con cada uno de ellos, o todos, directamente.

Es importante mencionar que este proceso formal de la comunicación de la organización también tuvo que deducirse porque no existe ningún documento que lo establezca y lo planteado anteriormente se derivara de los casi seis años de labor en este departamento.

2.5 Información a cada Sector

Como regla fundamental para la construcción de una estructura de comunicaciones, rige, naturalmente, la regla de que cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin. Como los miembros desempeñan papeles distintos y tienen asignados cometidos distintos, no todos necesitan la misma información, es decir, las comunicaciones tienen que estar ordenadas selectivamente. (Mayntz;1996:123)

Y por lo anteriormente planteado es de entenderse que cada sector de la organización necesita de la adecuada y pertinente información que le concierne para poder actuar adecuadamente. En el caso de la organización en estudio es difícil determinar en este momento el tipo y la cantidad de información que recibe cada sección o elemento del departamento para el cumplimiento de sus funciones.

Pero podemos atrevernos a indicar, que por lo menos reciben el mínimo necesario de información para cumplir con su función, ya que de lo contrario la organización enfrentaría graves problemas lo que no sucede, debido a que camina de manera normal en su labor cotidiana.

A continuación se ejemplificará, basándonos en el conocimiento adquirido por los años de trabajo en la organización, como la información llega a las reporteras de la gaceta. En primer lugar podría decirse que la información que a ellas llega es la suficiente para cumplir con sus funciones y en determinados momentos tomar decisiones. Esto es, a parte de tener la información de sus fuentes para cubrir con su

actividad central de cobertura y redacción, éstas reciben información del jefe del departamento sobre los comentarios, peticiones o indicaciones que les conciernen.

Esto les permite saber hacia donde dirigir su actuar, es decir, hay cierta independencia que les permite decidir cómo hacer las cosas para el logro de la meta o la petición hecha. También cuenta con información sobre las metas o planes que el suprasistema tiene al momento que el jefe del departamento les informa, cada mes, sobre los puntos abordados en las reuniones del Consejo Académico del plantel en las que participan los cuatro secretarios y principales funcionarios del mismo para encontrar soluciones a los problemas y presentan los planes que se tienen.

La información que ahí se genera permite tener una idea general de cómo se está manejando la institución, lo que en determinado momento puede utilizarse para adelantarse a posibles situaciones que incluyan al departamento. Es de suponerse también que mucha de la información vertida en estas reuniones no se da a conocer, por parte del secretario al jefe del departamento y éste también retiene cierta información frente a las reporteras. Quizá este tipo de información sólo les llegue a ellas, pero no podría asegurarse, así como tampoco la información que es proporcionada a los otros miembros del departamento para el cumplimiento de su rol.

En este capítulo pudo observarse como la organización estudiada está medianamente formalizada por contar con reglas, procedimientos y división de trabajo, a pesar de no estar plasmadas en documentos oficiales, y por tanto su burocratización es igual; careciendo de algún indicio que haga pensar en que ésta vaya a ir en aumento.

Uno de los aspectos que deben considerarse más seriamente es el planteamiento de un objetivo definitivo para el departamento, porque el presentar dos distintos demuestra el poco interés por definir claramente el fin de la organización; además, una vez redactado el definitivo, debe darse a conocer a su personal para que contribuyan en su logro.

Queda claro en los aspectos materiales y de ideario -filosofía, misión, visión- así como de manuales, que este departamento no necesita un cambio por que se adhiere al de suprasistema al cual pertenece. Dado que toda organización es compleja,

ambigua y paradójica, (Morgan; 1991:310), es posible que los principales problemas del departamento se encuentren en su factor humano.

Como se presentó en los diversos apartados, esta organización cuenta con el personal necesario para funcionar, aunque hay multiplicación de funciones, por la situación misma del suprasistema, es decir, por la falta de recursos financieros que permita una plantilla mayor con funciones bien delimitadas y definidas.

Es lógico suponer que esta multiplicación de funciones es en beneficio de la misma y no de su personal que tiene que duplicar esfuerzo, tiempo y labor para mantener el ritmo de trabajo de todo el departamento, por lo que el costo/beneficio parece estar es a favor de éste.

Otro de los puntos que influyen en el aspecto humano es el tipo de motivación que obtiene en la organización porque en el departamento de Prensa hay una serie de motivantes, pero estos se centran principalmente en los económicos, por lo que habría que plantearse y responder ¿en qué medida este tipo de motivación compromete al personal con el objetivo de la organización? o ¿encuentra satisfacción en su quehacer a partir de ello?, ¿lo hace sentirse bien dentro de la organización?, ¿qué le hace falta?

Ahora bien, si se compara a la organización en estudio con las metáforas planteadas por Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*, ésta se ubicaría en la Mecanicista porque su proceso durante años ha sido el mismo, es decir, no son comunes los cambios ni mucho menos las innovaciones en el departamento. Esto puede deberse a diversos factores como la falta de presupuesto para la realización o emisión de otras publicaciones y actividades comunicativas; el encontrarse en un entorno estable –como se planteó en el capítulo anterior-, o quizá a la falta de interés de quienes toman las decisiones centrales de todo el suprasistema.

Por todo lo anterior, puede señalarse que la organización tiende a conservarse pero sin una perspectiva de crecimiento estructural y de ámbitos comunicativos, pero sí podría lograrlo en cuanto a convertirse en algo más humano atendiendo los aspectos relacionados con su personal; es por ello que en el capítulo tres atenderemos el aspecto real de la organización y el papel de los actores, a fin de comparar y complementar los datos resultantes de estos capítulos y así tener una visión más completa de nuestra organización, su estado real.

CAPÍTULO III
El Quehacer Real de la Organización y sus Actores

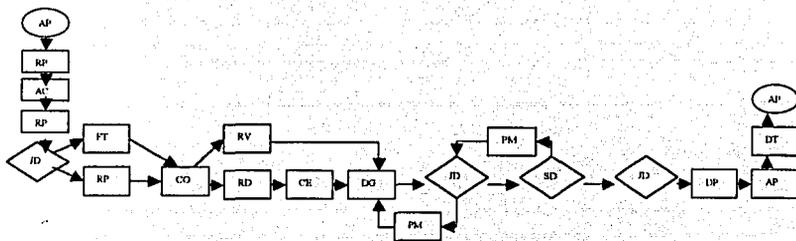
3.1 Realidad de la Actividad Organizacional

Como se planteó en el capítulo anterior, la organización en estudio presentó una estructura formal que muestra el como "debe ser" y retomando una de las metáforas que Gareth Morgan propone en su libro *Imágenes de la Organización* (1991), se compararía con la de la máquina; sin embargo, la realidad siempre se contraponen a lo ideal, por lo que es un hecho que en toda organización difieren ambos bandos, predominando la realidad, el quehacer cotidiano, debido a que ésta funciona y existe por su constitución humana, es decir, el actuar de las personas que la conforman permiten su existencia y la actividad de cada individuo está estrechamente relacionada con su propia complejidad; situación que Crozier y Friedberg sintetizan como "el hombre antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad". (1990:38)

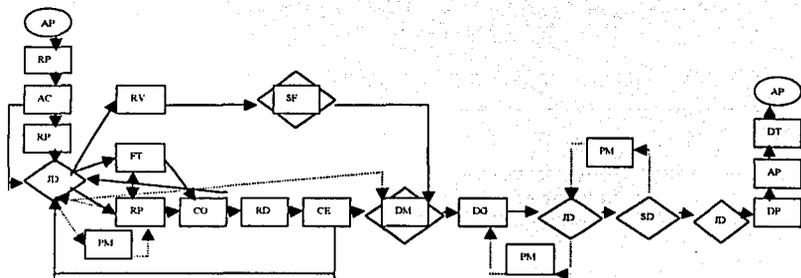
3.1.1 Diferencia entre lo Estructural y lo Funcional

Dado que toda organización funciona gracias a la labor del ser humano y éste es impredecible e imperfecto, es lógico encontrar que los procesos que determina la organización como formales, es decir, el deber ser; en realidad no se dan así, porque las personas que la integran no se apegan estrictamente a los pasos señalados o plasmados en los documentos oficiales, sino que se acoplan a las necesidades que tiene la organización o los rasgos de poder o control que los procesos puedan dar a un individuo o grupos de individuos. Esto queda claramente determinado en la comparación de los flujogramas ideal y real.

PROCESO FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA, INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN



PROCESO REAL



AP= Área de Prensa RP= Reporteo FT= Fotógrafo JD= Jefe del Depto. CO= Cobertura
 CE= Corrección de Estilo DG= Diseño de Gaceta DP= Duplicación DT= Distribución AC= Área de Cobertura
 RD= Redacción RV= Revelado PM= Posible Modificación DM= Dummy SF= Selección de Fotos
 SD= Secretario de Desarrollo

○ Inicio o fin del proceso □ Paso del proceso ◇ Toma de decisiones

El primer flujograma es el mismo del capítulo anterior, el cual retomamos para hacer notar mejor las contradicciones que se presentan entre ambos esquemas, es decir, se busca mostrar las diferencias que existen en un mismo proceso de la organización en cuanto a lo que ésta propone y lo que cotidianamente se realiza; y que en este caso es su trabajo principal: la producción de la gaceta institucional.

3.1.2 Descripción de lo Real e Ideal

Debe entenderse que las organizaciones, por lo general, buscan continuamente establecer o cumplir dentro de sus sistemas los cinco principales postulados de la Administración de Calidad Total (Robbins;1996:14), que buscan en general aumentar la calidad en todo lo que hace la organización y cede a sus integrantes poder de decisión y actuación en busca de siempre mejorar el producto o servicio que ofrece.

Sin embargo, la actividad cotidiana del individuo dentro de la organización, la que quizá esté estrechamente relacionada con su cultura o idiosincrasia, obstaculiza la circulación de la organización por este camino, ya que su actuar, o intereses, muchas veces se contraponen a que ésta alcance la tan deseada calidad total. Esto, por supuesto, forma parte del campo de estudio del comportamiento organizacional, el cual indaga de qué manera el comportamiento de los individuos, grupos y estructuras impactan a la organización, a fin de encontrar respuestas que les permitan mejorar la eficacia de la misma. (Robbins;1996:10)

De tal manera que para comprender la situación real del proceso central del departamento de Prensa, y la forma en cómo sus actores intervienen en su funcionamiento cotidiano, se describirán, en una primera parte de este capítulo, los dos esquemas arriba mostrados; pero antes de iniciar, es importante entender que el diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, y a través de él puede observarse con mayor precisión la relación que se establece entre unos pasos y otros de un proceso determinado, por lo que resulta ser una herramienta útil. (Martínez;1995:9)

Como puede observarse, el primer flujograma -el formal- inicia como área de Prensa en la que los reporteros mantienen un contacto constante con las áreas de cobertura para saber de sus actividades y fechas de realización; una vez obtenida, se informa al jefe del departamento para que en caso de haber empalme de actividades en las fuentes de alguno de los reporteros se asigne a otro la cobertura de alguna de ellas.

Es pertinente aclarar que cada reportero tienen asignadas determinadas fuentes y el jefe del departamento es quien designa al fotógrafo. Ambos profesionales realizan la cobertura, y mientras el fotógrafo lleva a cabo el revelado del material visual, el

reportero redacta la información que pasa a corrección de estilo, en tanto que las imágenes pasan al área del diseño de la gaceta.

Una vez concluido el paso de corrección de estilo, la información pasa al área de diseño de la gaceta. Ahí, el diseñador se encarga de seleccionar y jerarquizar la información y las fotos que la ilustrarán. Cuando se termina la formación y diseño del órgano informativo, es canalizada al jefe del departamento para que dé su aprobación; de ser así, éste la pasa al Secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales, de quien depende este departamento, que decide finalmente la publicación o no de la gaceta.

En las dos anteriores tomas de decisiones puede darse el caso de que no se acepte el número de la gaceta por lo que tiene que regresarse al paso anterior para hacer las modificaciones que se hayan señalado.

Si es aceptada por el Secretario de Desarrollo, regresa al jefe del departamento quien da la orden para que sea duplicada en la imprenta de la escuela, que es manejada por otro departamento, una vez completado el tiraje, regresa al área de Prensa para su distribución tanto interna como externa y ahí concluye el proceso.

Respecto al proceso real, puede notarse que en parte éste sí responde al formal y en parte no porque hay una multiplicación de actividades por parte del jefe del departamento. De tal forma que el proceso real comienza en el área de Prensa en donde los reporteros entran en contacto con sus fuentes y estos, a su vez, informan al jefe del departamento.

Aquí se señala que en ocasiones las áreas de cobertura se comunican directamente con el jefe del departamento para informar sobre sus actividades, por lo tanto éste informa al reportero correspondiente.

Luego de designar al fotógrafo, que en realidad puede ser el mismo reportero y realizar la cobertura, el fotógrafo entrega los rollos al jefe del departamento quien se encarga de mandarlos a revelar con una compañía exterior; quien al tener las fotografías hace la selección de este material, que se incluirá en la gaceta.

Mientras que el reportero redacta la información y la pasa a su corrección de estilo, que también la realiza el jefe del departamento, quien puede solicitar al reportero alguna corrección o ampliación del material informativo por lo que tiene que realizarlo y

volverlo a entregar a éste para una segunda revisión y que de ser aceptada lo pasa directamente al diseño del dummy que también hace y decide el jefe del departamento.

Al diseñar la publicación, esta es asignada al diseñador de la gaceta para que la forme y el jefe del departamento supervisa, casi, paso a paso su formación. Al concluir, obviamente, el número ya cuenta con la aprobación del jefe del departamento, por lo que se procede a enviarla al Secretario de Desarrollo para su aprobación o no, como ya se explicó anteriormente; y los pasos siguientes se dan de igual manera que en el proceso formal.

3.1.3 ¿Existen Diferencias?

A primera vista, podría suponerse que hay una amplia diferencia entre el flujograma formal y el real, sin embargo esto no es así ya que puede notarse que la divergencia entre ambos esquemas se centra en la parte casi inicial, alrededor del jefe del departamento, en el que se ve una diversidad de entradas y salidas además de que éste toma decisiones en áreas que deberían ser responsabilidad de otros profesionales. Lo cierto es que no es mucha la diferencia entre ambos y sólo hay una centralización de actividades.

Pero, ¿en qué medida esto afecta realmente al proceso? A pesar de la centralización de diversas tareas en el responsable del área, que en ocasiones provoca retraso en el proceso, la organización funciona y cumple con su objetivo central, así como con sus otras labores; lo que permite señalar que trabaja y camina de manera normal dentro del suprasistema al que pertenece.

Hacia fuera, parecería que la imagen que proyecta la organización es de eficacia -para confirmarlo abría que preguntar a los destinatarios de la gaceta-, porque emite regularmente el órgano informativo oficial de la institución.

Regresando al cuestionamiento anterior, puede decirse que la afectación de esta centralización de funciones provoca principalmente el retraso en el proceso. Esto es, si el reportero no entrega puntualmente su información retrasa los pasos de corrección y formación, y por lo tanto de la emisión de la gaceta; pero esto no es lo común, más bien los retrasos se dan a partir del jefe del departamento, quien al tener que atender otras obligaciones propias del puesto, como del personal y administrativas, deja para

después la revisión del material lo que detiene el proceso, o la realización del pre dummy.

Estos aspectos han provocado que tanto el jefe del departamento como el formador tengan que quedarse en el área una o dos ocasiones hasta altas horas de la noche para poder concluir la formación de la gaceta y enviarla a la fotomecánica a fin de entregar puntualmente a la imprenta del plantel los negativos de la impresión, dado que tienen establecidos calendarios de trabajo, para que la publicación salga los días 10 y 25 de cada mes.

Esta situación, que se ha vuelto una constante en el área, podría evitarse con una mejor planeación de las labores del departamento, esto es, delegar responsabilidades en otras personas como, por ejemplo, capacitar a uno de los reporteros a fin de que lleve a cabo la corrección de estilo, esto, por supuesto, implicaría aumentar sus horas de trabajo y por tanto su ingreso económico; lo que no interferiría con su labor de reporteo ya que en la Universidad Nacional el trabajo es por horas.

3.2 Un Problema Central

Diversos son los problemas que se tienen en la organización en estudio y su labor principal, pero como anteriormente mencionamos, estos no impiden que funcione regularmente. Al regresar a lo planteado en el apartado anterior, podrá notarse que únicamente se hace referencia a los problema, no tan graves, relacionados con la concentración de actividades en el jefe del departamento; pero poco se ha mencionado sobre los demás actores que participan en el proceso.

Si se recuerda, en el capítulo anterior se mencionó que este departamento está constituido por doce personas, de las cuales la mitad pueden considerarse como un grupo formal de trabajo porque son quienes, de manera coordinada, llevan a cabo el proceso principal. Por ello, debe ubicarse ha estas seis personas en los diagramas arriba descritos.

¿Por qué?, porque todos de alguna manera son causa de los diversos problemas que el proceso enfrenta de manera cotidiana. Tomando en consideración este aspecto, a continuación se presenta una serie de problemas que pueden irse dando de manera

continua, es decir, que el problema de alguno de los integrantes repercute en los demás.

De entre los problemas que tiene el departamento de Prensa, en su proceso de producción central, se cita, por ejemplo, el retraso en la salida de la gaceta que pueden ir de uno a seis días; la realización de la corrección en el último momento, lo que retrasa la formación, además de que como se hace todo en bloque, y bajo la presión del tiempo, se van errores; la diferencia entre los reporteros de la cantidad de órdenes de trabajo atendidas y los retrasos en la redacción de las notas informativas, entre otros.

Hay que señalar que dado el reducido tiempo que se tuvo para hacer el análisis cuantitativo -por el periodo vacacional de verano de la UNAM de tres semanas-, se tomó para este estudio la diferencia de trabajo entre los tres reporteros de la organización, tomando como base de esta información el *Registro de Cobertura Informativa de las Actividades de la FES I* que tiene el departamento, en el que los reporteros vacían o registran los eventos que cubren cada mes; información que se cotejó con la agenda de cada uno de ellos para que ésta fuera más precisa.

Debe mencionarse que el investigador considera que el problema del retraso en la publicación de la gaceta es el más importante porque éste involucra a todos los actores que intervienen en el proceso; también cree que éste es consecuencia de los demás, pero para poder comprobar dicha especulación se requiere de un tiempo prolongado de observación y toma de información que lo sustente o derribe.

Pero, debido a que se contó sólo con una semana para la medición, no se tuvo mayor opción que tomar los datos sobre la cobertura que cada reportero hace. Aunque debe señalarse que el origen de esta problemática viene desde el jefe del departamento, quien al hacer la repartición en las fuentes consideró el aspecto igualitario en cuanto a cantidad y no tomó en cuenta el número de actividades que cada área produce mensualmente. Situación que se dio, quizá, por la diversidad de asuntos que debe atender, pero como ya se estableció, a partir de él se crea este problema, y por supuesto no aparece en la cuantificación realizada.

3.2.1 Planteamiento del Problema

Resumiendo un poco lo anteriormente presentado, puede decirse que al establecer la diferencia entre el flujograma real y el ideal del departamento de Prensa, se encontró que en sólo una parte de su proceso se concentran sus principales problemas.

También se señaló que uno de estos es la multiplicación de funciones del responsable del mismo, quien realiza diversas actividades que deberían de canalizarse a otras personas, ya que por las diversas responsabilidades que debe de cumplir, como las administrativas, hace que el proceso central de la organización de retrase, aunque habría que comprobar hasta qué punto es su responsabilidad.

Como también ya mencionamos, la emisión de la *Gaceta UNAM Iztacala* debe ser los días 10 y 25 de cada mes, pero es común que ésta "salga" días después, que pueden ser máximo de seis, o en el peor de los casos, cuando hay un retraso importante, juntar números, lo que trae como consecuencia una gaceta con información demasiado vieja y por tanto fuera de importancia para la comunidad.

Pero no sólo este problema se detecta en el proceso, también hay una mala distribución de fuentes que provoca la presentación de más material de unos reporteros en comparación a los otros, lo cual se refleja en el número de notas que aparecen en este órgano informativo.

Otro de los factores, o vicios, que se han formado en la organización, y más específicamente entre los reporteros, es la no entrega diaria de las notas informativas provocando con ello el retraso de la revisión o corrección de estilo con tiempo para realizar la formación a tiempo.

Este tipo de retraso, puede ser una de las causas que desencadena la serie de atrasos que se dan, lo que hace que la publicación no salga puntualmente, por lo tanto, ¿por qué si la organización cuenta con reporteros suficientes no realiza una distribución equitativa que permita mayor diversidad y calidad en la información y cómo esto se refleja en la redacción a destiempo de la información?

Para dar una mayor claridad a este cuestionamiento, en el Cuadro 2 se presenta de manera estructurada la metodología para el estudio del problema y en él que se especifican los objetivos a cumplirse en este análisis.

Cuadro 2. Planteamiento del Problema

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>-Cuantificar y diagramar las variables que se presentan en el Departamento de Prensa, Información y Difusión de la FES Iztacala respecto a la distribución de fuentes entre los tres reporteros con los que cuenta, así como determinar el porcentaje de las notas redactadas al día y aquellas a destiempo, a fin de tener mayor exactitud en estos datos y poder determinar como repercuten en sus integrantes y los costos que conlleva</p>	<p>-Elegir una herramienta metodológica que permita registrar la información requerida</p> <p>-Analizar las situaciones de cobertura, entrega puntual de notas y a destiempo en el registro de actividades que lleva el departamento en los primeros seis meses del año en curso</p> <p>-Señalar gráficamente los resultados obtenidos de la herramienta metodológica para una mayor comprensión de la información arrojada por ésta</p> <p>-Determinar los costos materiales y humanos a partir de los datos obtenidos en este periodo</p>	<p>-Conocer las diversas herramientas metodológicas</p> <p>-Adaptar la más adecuada al propósito del estudio</p> <p>-Aplicar la herramienta</p> <p>-Gráficar los resultados obtenidos de la herramienta</p> <p>-Dar una explicación acerca de las posibles razones de los resultados observados</p> <p>-Determinar si existen costos económicos por las situaciones detectadas</p> <p>-Conocer los costos humanos de los datos obtenidos por la herramienta metodológica.</p> <p>Realizar un informe escrito de la información obtenida.</p>

3.2.2 Una Construcción Metodológica, un Análisis

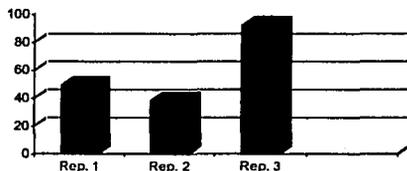
Una vez delimitado el problema, se diseñó la hoja de inspección –que de acuerdo a lo señalado por Martínez se utiliza para reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias (1995:10)- en la que se recabó sistemáticamente la información contenida en el Registro de Cobertura Informativa del departamento.

Para este análisis, se diseñó una hoja de inspección, que concentra los datos numéricos de uno de los dos problemas que se analizan en este capítulo; la cual muestra a los tres actores involucrados y la cantidad de órdenes de trabajo cubiertas en los primeros seis meses del año 2001. Esta primera hoja deja ver las diferencias que genera el problema:

2001

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Reportero 1	11	8	13	10	7	-----	49
Reportero 2	3	10	6	2	8	9	38
Reportero 3	7	13	17	13	26	16	92

En esta hoja de inspección puede notarse que es el tercer reportero el que cubrió una mayor cantidad de eventos, o sea, casi más del cincuenta por ciento en comparación con los otros dos. Esto puede quedar más claro si lo observamos en la siguiente gráfica:



Debe mencionarse que en el caso del primer reportero, en el último mes, no se registró ninguna cobertura debido a que desde fines de mayo se incapacitó por estar en el último mes de embarazo, lo que hace que la diferencia con el tercero sea mayor. De haber continuado, éste habría tenido una mayor diferencia con el segundo.

Una de las principales razones involucrada en esta diferencia entre los tres reporteros tiene que ver principalmente con la distribución de las fuentes. En este sentido nos referimos a que si bien cada uno tiene más o menos una misma proporción de áreas a cubrir, no todas son organizadoras continuas de actividades, de tal forma que las fuentes que mantienen una constante actividad se concentran en el tercer reportero, por ello cubrió una mayor cantidad de actividades en comparación a los otros.

Al parecer, uno de los aspectos que intervino para la asignación de fuentes a cada una de las reporteras tuvo que ver con el número de horas que cada una de ellas tiene contratadas con la institución, y dado que la tercer reportera es la que tiene más,

es por ello que se establece, por parte del responsable del departamento, que debe tener una mayor carga de trabajo en comparación a sus compañeras, es decir, justifica la diferencia por las horas de trabajo.

Quizá la diferencia sería más amplia entre los reporteros si sólo se dedicarían a cubrir las actividades que originan sus fuentes, como por ejemplo, buena parte de la información que entrega el reportero número uno es resultado de entrevistas que busca entre personajes o tópicos de importancia para la comunidad; mostrando con ello una actitud imaginativa y de búsqueda de la información.

Esto es algo que poco se realiza en esta área, ya que sus integrantes están un tanto confiados en la capacidad del medio, que es muy reducida ya que sólo cuenta con 16 páginas, y con la información que se genera quincenalmente es suficiente para llenar el número; pero debe considerarse que siempre es necesaria la diversidad y la utilización de otros géneros periodísticos, además de la entrevista y la nota informativa, harán que el contenido de la gaceta sea variable y por lo tanto más atractiva a la comunidad.

Todos estos aspectos deben considerarse para tener un cambio. Por el momento ya se corrigió la distribución de fuentes. Después del recién pasado periodo vacacional de verano, el jefe del departamento, dado la diferencia en la cantidad de trabajo entregado mensualmente y que se reflejaba en la gaceta misma, decidió hacer ajustes entre las fuentes que cubrían los reporteros, de tal manera que se quitaron algunas "fuertes" al reportero tres y se distribuyeron entre los otros, de manera que se espera mayor equidad en el número de material entregado y por tanto diversidad en este órgano informativo.

También debemos señalar que el lugar del reportero en descanso está siendo actualmente ocupado por un prestador de servicio social, pero éste no se contempló en la medición porque es un actor distinto y acaba de ingresar a la organización por lo que se encuentra fuera del periodo analizado.

Si se retoman los datos anteriormente señalados y se organizan de acuerdo a la regla establecida para el diagrama de causa-efecto, también conocido como "esqueleto de Ishikawa", que fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influye (Martínez;1995:14), el problema en cuestión quedaría representado de la siguiente manera:



Como puede observarse, son cuatro las principales causas que llevan al problema de la desigualdad en la cobertura informativa entre los tres reporteros del departamento de Prensa y éstas son resultado de una mala planeación y de la falta de iniciativa de los reporteros que, quizás, tenga que ver con el ambiente que prevalece en esta organización y en el suprasistema en general, es decir, si recordamos lo planteado en el primer capítulo, este sistema, inmerso en uno más grande que es la facultad, es estable y mantiene de manera rutinaria su actuar, y dado que su medio ambiente general e inmediato no le demanda ser contingente, existe una dinámica lenta que a veces cae en el letargo.

Esto quizá es lo que provoque que los reporteros de la organización no pongan en práctica alguno de los otros géneros periodísticos como podría ser el reportaje o la crónica de algunas actividades o tópicos importantes o interesantes; también esto se refleja que en pocas ocasiones toman la iniciativa, por lo menos la mayoría, de buscar información que sea actual y de interés a esta comunidad universitaria.

En cuanto a la desigual en la distribución de fuentes y la falta de organización de eventos por parte de las áreas del plantel, éstas salen completamente de las manos de los reporteros, ya que la primera corresponde al jefe del departamento, origen del problema, como ya habíamos señalado; y a los responsables de cada departamento, unidad o división de la escuela, pero ante la falta de estos, podrían sustituirse por lo señalado en el párrafo anterior.

3.2.3 Situaciones Anexas al Problema

Los problemas nunca vienen solos, dicen por ahí, y en el caso que nos ocupa esto se cumple. Es parte, digamos cotidiana, en esta área de la organización en estudio el hecho, o vicio, de que los reporteros no redacten normalmente al día sino que lo dejen para después, confiados, posiblemente, en que el cierre del número es cinco días antes de la publicación y pueden entregar todo el material ese día.

Es importante señalar que tanto el problema que en seguida se presenta, como el anterior, no pueden detectarse en los diagramas de flujo arriba esquematizados, debido a que estos presentan de manera general el proceso principal de la organización y no describen en detalle que sucede en cada paso.

Fue necesario analizar detalladamente lo que pasaba en el área del flujograma real que mostraba la diferencia con el ideal para poder ver los problemas que en él se generaban. Pero, ambas problemáticas no alteran la actividad formal de la organización, que como se planteó en el capítulo dos no es burocratizada ni altamente formalizada, pero sí debe marcarse que estos tienen una implicación en el aspecto humano, porque en el caso del primer problema, el reajuste de la fuentes beneficia a uno de los reporteros pero representa más trabajo para otro; en tanto que el segundo, a pesar de existir un retraso constante en la redacción de la información, normalmente ésta se entrega en bloque, o sea, toda en el día de cierre, provocando, muchas veces, que se retrase la corrección de estilo y la formación, pasos en los que se presentan otro tipo de problemas.

Como se especificó en el objetivo general, para este estudio cuantitativo también se diseñaron herramientas de análisis para determinar este problema. Enseguida se presentan dos hojas de inspección que sirven para cotejar las diferencias entre el número de notas redactadas al día y las que se escriben después de la fecha en que se realizó la cobertura de la actividad.

HOJA DE INSPECCIÓN DE LA CANTIDAD DE NOTAS REDACTADAS EL MISMO DÍA POR CADA REPORTERO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2001

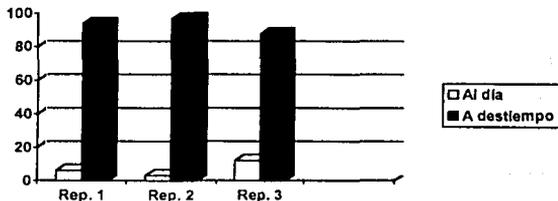
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Reportero 1	2	0	0	1	0	---	3
Reportero 2	0	0	0	0	0	1	1
Reportero 3	0	1	2	0	5	4	12

HOJA DE INSPECCIÓN DE LA CANTIDAD DE NOTAS REDACTADAS A DESTIEMPO POR CADA REPORTERO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2001

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Reportero 1	9	8	13	9	7	---	46
Reportero 2	3	10	6	2	8	8	37
Reportero 3	7	12	15	13	21	12	80

Es clara la diferencia que existe entre ambas hojas. El primero presenta en sus número totales una cantidad mínima de notas redactadas al día en comparación a las escritas posteriormente. Con el interés de hacer más representativo estas diferencias, se sacaron los porcentajes de cada uno de los reporteros, lo que resultó que el primero tiene una proporción de 6% de notas redactadas al día durante este periodo de tiempo contra 94% a destiempo.

En cuanto a los números de los otros dos reporteros son los siguientes: el segundo tiene un 2.6% contra 97.4% y el tercero 12% contra 88%, lo que quedaría representado gráficamente de la siguiente manera:



Por supuesto, es mucha la diferencia existente en esta actividad. Ello se debe a diferentes circunstancias que pueden ser: una tiene que ver con el tiempo que dura cada actividad, esto es, hay veces que llega a ocupar las horas de trabajo al día del reportero, que como ya habíamos mencionado antes en la UNAM se trabaja por horas, por lo que se posterga la redacción para los días siguientes.

Otra es que en ocasiones se tienen eventos de manera continua a lo largo de la jornada, que pueden llegar a ser hasta tres, en un lapso promedio de seis horas —que son las que trabajan al día—, y al siguiente tener nuevamente actividades, lo que los lleva nuevamente a posponer la redacción.

Al juntarse tanto material, se da prioridad a los que tienen un tiempo, o sea, aquellas actividades que no tengan que ver con contenido como presentaciones de libros, exposiciones, actividades culturales y recreativas, ceremonias de inauguración o festejos, etc. Lo que normalmente se deja para el último, las notas más atrasadas, son las consideradas de contenido, es decir, las conferencias que abordan un tema en especial, lo que permite incluirlas en cualquier número de la gaceta.

Debe señalarse que depende de la actividad de cada reportero, en cada mes, para determinar el promedio de días que normalmente se tarda para redactar una nota; porque igual en un mes puede posponerla por uno o tres días, pero en otro pueden ser más de diez, por supuesto, días hábiles.

Por otro lado, no debe descartarse que en esta tardanza tenga algo, o mucho, que ver la flojera para hacerlo o escribir sin prisa, a pausas, debido a que en ocasiones la actividad en la institución es nula y por tanto las horas de trabajo son pesadas, es como dejar algo para hacer en los tiempos muertos.

Ahora bien, con base en todo lo anteriormente presentado puede decirse que estos problemas no representan un costo económico para la organización porque tiene destinado un presupuesto fijo para este proceso. Pero tampoco obtiene ningún beneficio de ello sino, por el contrario, pierde en el sentido de que puede tener un contenido más rico y variado que haga más atractivo su producto.

En lo que se refiere al factor humano, es decir a las reporteras, los costos, como profesionales, pueden ser altos ya que se pierde práctica en la redacción al día y bajo presión, además de que dejan pasar la oportunidad de practicar otros géneros periodísticos que pueden ampliar su experiencia y ser de utilidad para el caso de tener

otro empleo; en costos económicos, al igual que la organización, no pierden porque tienen un salario fijo y no se ve reducido más que por días no laborados.

El único beneficio que se obtiene de todo ello es que pueden atender otras actividades que nada tienen que ver con la organización, aunque lo ideal sería que fuera aprovechado para capacitarse en su disciplina, pero como la organización no apoya ningún tipo de actualización, muchas veces sólo se deja pasar el tiempo.

Resumiendo: El problema cuantificado altera en cierta forma el proceso del producto central de la organización pero no lo para y muestra como el factor humano puede cambiar lo que formalmente se esperaría de su actuar.

Por otra parte, se espera que con el reajuste de fuentes, los reporteros tengan una porción equitativa de trabajo que se refleje en el órgano informativo institucional, además de que incursionarán en alguno de los otros géneros informativos para dar diversidad al contenido; ser creativos, buscar porque es obvio que se encuentran en un estado de estatismo. Si bien la organización parecería que no da para mucho, se considera que por ser una institución educativa donde se transmite y genera conocimiento la cantidad de tópicos dan mucho para nuevas propuestas que bien pueden proponer el reportero o el jefe del departamento.

Parecería que todo este equipo se encuentra en la misma situación, es decir, falta de interés por hacer otras cosas, proponer cambios, aun cuando tienen cierta libertad para hacerlo; esto puede ser consecuencia de la falta de reconocimiento por parte de las autoridades y de la comunidad al trabajo que en esta área de realiza.

3.3 Los Actores y el Poder

Todo lo anteriormente presentado nos lleva a comprender parte de la afirmación que hace Crozier respecto a que la razón fundamental de la separación entre la realidad y lo formalmente establecido en una organización. Se debe a que el sujeto, que en adelante llamaremos actor, conserva siempre dentro de ésta "un mínimo de libertad" del que se valdrá para "combatir el sistema". (Crozier y Friedbergh;1990:36)

Se dice que parte de este planteamiento se entiende porque hasta esta sección puede verse que el actor efectivamente influye en el funcionamiento o dirección que sigue la organización ya que utiliza su parte de libertad para determinar sus acciones,

aun cuando se encuentra inserto en un proceso en el que la organización le marca lo que debe hacer y espera de él, o sea, la parte formal de la misma.

Pero para entender cómo utiliza esta libertad contra el sistema debemos introducirnos al planteamiento acerca del poder. Crozier y Friedberg establecen en su libro *El Actor y El Sistema* (1990) que el actor nunca es totalmente libre porque la parte formal de la organización le determina su campo de acción y por tanto sus recursos, restringiendo su libertad, pero a su vez, el actor también influye en la organización a través de las presiones y la manipulación que ejerce sobre ella. En esta mutua influencia, las relaciones del poder, permanentes en la organización, desempeñan un importante papel.

A través de éstas, se da un continuo movimiento entre los actores que los llevan a la negociación, el regateo y la manipulación a fin de lograr sus propósitos; pero también "para muchos actores, son el medio de manifestarse y de pensar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera totalmente desigual". (Crozier;1990:38)

Es decir, estos autores muestran al fenómeno del poder como simple y universal, el cual implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros permitiendo de esta forma establecer una relación entre ambos; lo que conlleva al desarrollo del poder. Para ser más precisos, debemos indicar que el poder sólo puede desarrollarse a partir del intercambio que se da entre dos o más actores a fin de establecer una negociación.

La naturaleza de esta relación es instrumental porque los actores pueden ajustar sus recursos de negociación para lograr un fin; pero ésta no es transitiva debido a que la relación de poder se da únicamente entre los actores comprometidos en ella, al igual que sus acciones; también la negociación es recíproca pero desequilibrada dado que se lleva a cabo entre los actores y ambos cuentan con recursos que pueden o no comprometer, es decir, su intercambio está en igualdad, pero es desequilibrado cuando alguno de ellos tiene más recursos sobre el otro y por lo tanto se establece una situación de poder del uno sobre el otro.

"El poder puede precisarse como una relación de intercambio, y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. *Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja*

que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro". (Crozier;1990:58)

Ahora bien, el poder encuentra su fundamento en los triunfos, recursos y fuerzas con las que cuenta cada una de las partes involucradas en esta relación y dependerá de ellas el resultado que de ésta surja. En otras palabras, entre más triunfos, recursos y fuerzas tenga un actor, éste tendrá mayores posibilidades de acción que le permitirán, a fin de cuentas, negociar con el otro y ejercer un control sobre su comportamiento, o bien, mantenerlo; por lo tanto, los recursos con los que cuentan los actores no intervienen sino en la medida en que éstos les proporcionan una libertad de acción más amplia.

Es un hecho que en toda organización se desarrollan relaciones de poder de manera permanente, pero éstas son determinadas por la organización, ya que cuenta con restricciones que condicionan de manera directa la negociación entre los actores que la conforman.

Son las estructuras y reglas que rigen formalmente a la organización las que determinan los espacios en que podrán darse las relaciones de poder y a la vez crea "zonas organizativas de incertidumbre", que los actores o grupos tratarán de controlar para utilizarlas como espacios de poder. Así, el control que ejerza sobre la fuente de incertidumbre le ayudará a alcanzar sus objetivos y entre más importancia tenga ésta, mayor será su poder.

También, la organización regula el desenvolvimiento de las relaciones de poder que en ella se dan, ya que a través de su organigrama y reglamentos internos restringe la libertad de acción de los actores, lo que condiciona el contenido de las estrategias que pueden seguir estos.

De esta forma, la organización determina los triunfos que el actor puede utilizar en dichas relaciones, afectando su capacidad de negociación, y además condiciona su voluntad de hacer un uso real de estos triunfos. Asimismo, la organización otorga a algunos de sus integrantes la autoridad legítima que le permite negociar con los demás.

Por otro lado, en las relaciones de poder que se llevan a cabo en la organización pueden distinguirse cuatro fuentes de poder que corresponden a los diversos tipos de incertidumbre creadas en la misma. La primera proviene de la especialización, o sea, el experto mantiene una mejor posición para negociar con la organización por disponer del

conocimiento y experiencia en comparación al resto de los actores; la segunda se da a partir de las relaciones entre la organización y su entorno, en ésta los actores que sirven de intermediarios entre ambos puede contar con el poder ya que la organización requiere del ambiente los recursos necesarios para funcionar y éste es el receptor de su producto o servicio.

La tercera nace del control de la comunicación e información, es decir, la organización crea poder a partir de la manera en como se dan los flujos de información y comunicación entre sus diversas área e integrantes; y la última se da a partir de la existencia de las reglas generales existentes formalmente en la organización, éstas son reguladoras del comportamiento organizacional pero pueden resultar contraproducentes porque el actor puede utilizarlas en contra de la organización cuando se apega estrictamente a ellas.

3.3.1 Descripción de los Actores

En párrafos anteriores se analizó y cuantificó dos de los problemas que presenta la organización en estudio, mostrando con ello que la estructura formal dista mucho del funcionamiento real del sistema. También quedó demostrado que son los sujetos, que integran la organización, los que crean o dan pauta a los problemas que se tienen en ella; además, como en toda organización, estos establecen relaciones de poder que determinan quién y cómo lo ejerce.

Dado que el actor desempeña un papel central en la organización, en la parte que a continuación desarrollamos se presentan a los actores involucrados en los problemas anteriormente analizados, de tal manera que serán los tres reporteros y el jefe del departamento los que se describan. Debe señalarse que la información sobre sus datos generales y expectativas se obtuvieron en una plática breve y más o menos informal, o sea, se les preguntó directamente, explicándoles, en parte, el objetivo y uso de la misma. También es importante mencionar que el análisis que se presenta de la personalidad de cada uno de ellos está basado en el estudio de Robbins y en la convivencia diaria con los actores durante seis años, vale la pena indicar que esta descripción puede variar o no ser muy exacta, por lo que debe tomarse esta información con cierta reserva.

Iniciaremos con el jefe del departamento de Prensa, quien tiene 50 años de edad, varón, casado y sólo una persona es dependiente de él. Éste cuenta con estudios de nivel licenciatura y tiene siete años en el puesto que actualmente ocupa, pero dentro del suprasistema, es decir en la FES Iztacala, tiene ya 23 años de laborar; y sus expectativas en la organización, en general, son la de mantenerse en la organización y a largo plazo jubilarse.

Partiendo del análisis de los actores que propone Robbins, se señala la personalidad de este actor, que de acuerdo a lo planteado por este autor ésta debe entenderse como "la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros" (1991:90), de tal manera que a partir de su propuesta se realizó el siguiente cuadro:

Puesto	Dimensión de la Personalidad	Atributos de la Personalidad	Tipo de Temperamento	Tipo de Comportamiento
Jefe del Departamento de Prensa	Persona que tiene algunas características de extroversión, afabilidad y mediana estabilidad emocional, si se puede mencionar, porque es sociable, comunicativo y cooperativo, pero continuamente se muestra tenso y nervioso	Individuo con cierto grado de maquiavelismo, entendido a partir de que persuade y manipula a sus subalternos para el logro de los fines de la organización, es decir, para quedar bien en su responsabilidad también manifiesta un alto grado de autocontrol ya que se adapta fácilmente a los factores situacionales en los que se encuentra	Sujeto de tipo sanguíneo y flemático ya que es tenso, social, confiado y adaptable. Esto es, por momentos se encuentra nervioso y en otros confiado ante los asuntos del departamento es social y adaptable por su convivencia con los demás y se adapta a los lugares y personas	Por lo tanto, puede concluirse que el jefe del departamento de Prensa presenta un comportamiento autoritario, ya que basa su motivación en la autoridad, es rígido, busca complacer a sus superiores y explota a sus subordinados, pero no se resiste a los cambios

En el caso la Reportera 1, puede señalarse que es una mujer casada con 34 años de edad, de quien dependen dos personas, cuenta con estudios de licenciatura y tienen cinco años laborando en la organización. Las expectativas que tiene a corto plazo son las de permanecer en la organización con el tiempo que actualmente tiene, a mediano el involucrarse más en el proceso de edición del órgano informativo institucional y a largo plazo continuar en la organización.

Puesto	Dimensión de la Personalidad	Atributos de la Personalidad	Tipo de Temperamento	Tipo de Comportamiento
Reportera 1	Individuo recto con estabilidad emocional, ya que éste es responsable, persistente y está orientado al logro de sus objetivos. Es calmado, entusiasta y seguro de sí mismo, además es abierto a la experiencia porque continuamente busca nuevas cosas que hacer en beneficio del órgano informativo.	Sujeto con atributo de sitio de control, que se percibe de manera interna, es decir, controla lo que sucede, asume responsabilidad, y está dispuesto a asumir riesgos porque los cambios o requerimientos nuevos los enfrenta.	Su temperamento puede considerarse como flemático ya que es sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable y sociable.	Su comportamiento, entonces se ubica en orientación al logro, debido a que busca continuamente hacer mejor las cosas, afronta los éxitos y los fracasos y cree que si fracasa es por sus propias acciones.

Respecto a la Reportera 2 podemos señalar que es del género femenino, tiene 24 años de edad, cuenta con estudios de licenciatura y dependen de ella dos personas; es soltera y tienen un año en la organización. Su expectativas a corto plazo es continuar en ésta, a mediano el aprender más sobre la profesión y acumular experiencia y a largo plazo intentar ubicarse en otro trabajo fuera de la organización.

Puesto	Dimensión de la Personalidad	Atributos de la Personalidad	Tipo de Temperamento	Tipo de Comportamiento
Reportera 2	Sujeto extrovertido, afable, con rectitud, porque es sociable, comunicativo, que tiene buen carácter y le gusta cooperar, además de que es responsable y persistente.	Persona con un alto grado de autocontrol, ya que se adapta a los factores externo y situacionales, con sitio de control interno ya que está dispuesta a asumir riesgos.	Individuo de tipo flemático, porque se muestra sereno, confiado, es adaptable, afable y social.	Por lo anterior, se ubica en el comportamiento de orientación al logro, dado que lucha por hacer mejor las cosas y tiende al éxito o fracaso de sus acciones.

En tanto que a la Reportera 3 es mujer soltera, de 32 años de edad, sin dependientes, con estudios de licenciatura y cinco años de antigüedad en la organización. Sus expectativas son, a corto plazo, permanecer en la organización, a mediano plazo lograr un aumento de sueldo y a largo plazo colocarse en otra organización con mejor salario o conseguir otro empleo que equilibre sus ingresos.

Puesto	Dimensión de la Personalidad	Atributos de la Personalidad	Tipo de Temperamento	Tipo de Comportamiento
Reportera 3	Individuo afable con rectitud y estabilidad emocional, porque éste muestra buen carácter, es cooperativo y confiable, además de ser responsable y orientado al logro. Normalmente es calmado, y entusiasta en actividades sociales.	Persona con autoestima positiva con autocontrol, ya que se ajusta su comportamiento a los factores y personas que le rodean, y manifiesta sitio de control interna al controlar lo que sucede a su alrededor.	Sujeto de tipo melancólico, seguro de sí mismo, sereno, confiable, adaptable a las situaciones, afable con los demás y tranquilo.	Éste se ubica en un comportamiento orientado al logro porque continuamente trata de mejorar las cosas y afronta los éxitos o fracasos y considera que si fracasa es por sus propias acciones.

Al observar los anteriores cuadros puede notarse que estos actores se encuentran en una situación igualitaria en cuanto a la formación y nivel académico, ya que a parte de contar con estudios de licenciatura, los cuatro son profesionales de la comunicación, situación que les permite comprender la labor que desarrolla la organización, además de que por su preparación no necesitan de reglas detalladas ni vigilancia estrecha porque sus acciones están más "preprogramadas", es decir, "alguien los socializó y apenas se necesitan siquiera los controles discretos" (Schein;1982:25).

Esto, en la práctica cotidiana es cierto porque cada una de las reporteras se hace cargo de sus fuentes sin tener que ser vigilada, pero sí está sujeta a ciertas reglas, que aunque mínimas existen; pero esto no sólo queda ahí, éstas también cuentan con una estrategia que les permite tener cierto equilibrio en su relación con el responsable del departamento, quién tienen la autoridad legítima o legal en la organización y por lo tanto de mando y decisión en la misma.

Pero en autoridad también se entrelazan las relaciones de poder entre los actores de las organización, y en el estudio que nos ocupa, entre los cuatro sujetos que intervienen en las problemáticas cuantificadas.

3.3.2 El Poder Real de los Actores en la Organización

Más allá de la aceptación del actor respecto a la autoridad legal dentro de la organización y el contrato psicológico que el primero establece para con la segunda, en su seno se desarrollan, o más bien, se establecen relaciones de poder que sobrepasan su estructura formal, ya que interactúan más de dos personas que son interdependientes y trabajan coordinadamente para cumplir quincenalmente con la

emisión del órgano informativo institucional, lo cual "condiciona sus objetivos personales". (Crozier;1990:55)

En el departamento de Prensa, como señalamos, la autoridad legal la tiene el responsable del mismo, pero también en las relaciones de poder se inclinan, por así decirlo, a su favor, aunque no marcadamente porque a pesar de que contar con un poder legítimo, éste tiene que negociar, a veces, con las reporteras para lograr un fin en beneficio que a simple vista parecería es para la organización pero que de trasfondo implica una estrategia de su parte para quedar bien con sus superiores.

Esto por supuesto es difícil comprobarlo, pero si recordamos los datos sobre el mismo, anteriormente señalados en los cuadros descriptivos, en sus expectativas se encuentra el de permanecer en la organización y jubilarse, y la forma de cumplirlo es mostrando que su dirección y trabajo en la organización es eficaz, lo que le permitiría continuar. Situación que puede también entenderse si lo ubicamos en el contexto laboral del país donde las personas mayores de cuarenta años no encuentran trabajo fácilmente.

Vayamos por partes. La negociación, por ejemplo, entre una de las reporteras y el jefe del departamento para que ésta se quede más tiempo de su horario de trabajo para la cobertura de un evento en especial, abre la posibilidad de que cuando la reportera necesite de algún permiso le sea concedido. Aquí se da una relación recíproca que beneficia a ambos porque el jefe del departamento muestra a sus superiores que con el personal que tiene puede la organización desempeñarse eficazmente sin requerir mayor personal y sobre todo con un sueldo establecido, es decir, sin pagar horas extras, lo que por supuesto va en perjuicio de la reportera; pero ésta puede solicitar algo a cambio.

La situación se modifica, por su puesto, al momento que el titular de la autoridad no reconoce esta negociación e impone su poder legítimo al subordinado. Éste puede exigir más a la reportera, considerando que es su responsabilidad, sin nada a cambio, de hacer más allá de los establecido formalmente con la organización.

Aquí podría darse un desequilibrio en esta relación, siempre y cuando el subordinado no contará con recursos que le permitirán negociar, "es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro" (Crozier;1990:58).

Pero en el caso que nos ocupa podemos decir que la reportera al notar la exigencia, y no cumplido lo negociado, puede recurrir a lo establecido formalmente, es decir, apegarse a lo acordado con la organización lo que no podría reprochársele ya que está dentro de lo pactado con la organización y cumple con ello. En este caso la perjudicada sería la organización.

Si la reportera espera como respuesta a sus horas extras de trabajo la posibilidad de cualquier beneficio extra y ve que el jefe lo olvida o no lo toma en cuenta para cuando necesite este beneficio, y por el contrario se le quiere endosar como algo que está dentro de su responsabilidad cuando no es así; si quiere puede utilizar sus recursos para cambiar esta situación al apegarse únicamente a lo pactado con la misma, o sea, cubrir exactamente sus horas de trabajo, como se maneja en la UNAM, por lo que no podría reclamársele la falta de cumplimiento con su labor.

Claro, la situación cambia, como segundo ejemplo, con la reportera que se encuentra contratada por honorarios, lo que le da mayor poder al jefe del departamento sobre la misma, en comparación a las otras dos que están contratadas como académicos, ya que en cualquier momento y al ver que no cumple con lo que se le exige puede cortar la contratación. Con ella, posiblemente, la relación de intercambio, de negociación, es más limitada en comparación a las otras, que tienen una plaza, derechos y mayor antigüedad.

Con estas dos, por supuesto, la relación es más equilibrada, y no sólo por el poder que les otorga el tipo de contratación sino también por la experiencia que tienen en el medio profesional, hay igualdad de conocimientos con el jefe del departamento, lo que disminuye el tipo de poder y por tanto de la fuente de incertidumbre que Crozier maneja como aquella que proviene del control de una competencia particular o especializada (1990:70), porque una de ellas desempeña el papel extra de fotógrafa, y otra, puede diseñar la gaceta, actividades que el responsable de la organización realiza.

También puede ser sustituido en la tarea de corrección por una de ellas, dado que se ha desempeñado en esta labor, o en los aspectos de relaciones con el medio exterior porque la misma labor de reporteo ha permitido a las tres reporteras tener una relación estrecha con el medio ambiente inmediato de la organización, así como con el general, como es la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM, ya que la diversidad y concentración de actividades en el jefe del departamento ha permitido que

en diversas ocasiones, alguna de las reporteras, asiste a las juntas con esta dirección lo que le permite conocer no sólo a las personas claves de la misma sino también las políticas y estrategias que en el área de comunicación lleva a cabo la institución.

En este sentido, puede verse que no hay un poder ni por especialización, ni el que proviene de la existencia de reglas organizativas generales, mucho menos por las relaciones que la organización establece con su medio ambiente -fuentes de poder que señala Crozier en su obra *El Actor y El Sistema* (1990:69). O puede ser que el hecho de que cada una de las reporteras maneje de manera separada estos aspectos le permiten a él, al concentrar estas actividades, tener el manejo de la organización y por tanto el poder, que sí no totalmente, porque tiene que negociar con cada una de ellas dependiendo de sus recursos, si le permite ostentarlo sobre éstas, aunque, volvemos a señalar, en su mayoría de una manera equilibrada.

Por lo tanto, la estrategia que sigue el actor que tiene el poder de entre los cuatro actores analizados, es de concentración de actividades -como se vio en la comparación de los diagramas de flujo- que lo hacen ser indispensable para la organización y que le permite a la vez, al manipular las negociaciones que establece con las reporteras, mostrar a sus superiores que él puede disponer fácilmente de sus recursos humanos, tanto en trabajo extra como en relaciones públicas, en beneficio de la institución ya que no representan un gasto mayor, garantizando, sutilmente, de esta manera su permanencia en la organización.

Aunque concentra o controla estas fuentes de poder, estas no son una zona de incertidumbre para los otros tres actores, porque, como ya se señaló, aunque las manejan de manera desmembrada, también la conocen reduciendo de esta forma la amplitud de la misma; es por ello que la única en la que mantiene está capacidad de mayor control es en la de comunicación y flujos de información, el cuarto tipo señalado por Crozier (1990:72).

Debido a que esta organización es pequeña, puede establecerse que la comunicación que se da entre los actores es continua y permanente, lo que permite el funcionamiento regular de la misma y de igual forma fluye la información, o sea, transita aquella que es indispensable y pertinente para cada uno de los actores. Sin embargo, es lógico que la mayoría de la información la controla el jefe del departamento, de tal

manera que sólo da a conocer, y dejar pasar, la que le interesa o beneficia, manteniendo así el control sobre esta fuente de incertidumbre.

Por ejemplo, a excepción de la secretaria -posiblemente-, nadie en la organización conoce el presupuesto que se le asigna anualmente, cómo se distribuye o en qué se gasta, cuál es el manejo y uso que se le da, o cuáles son las estrategias que sigue la dirección, los intereses que persigue y toda aquella información que se genera en los altos mandos; sólo se da a conocer la que involucra la actividad de cada actor.

En este sentido, se da un límite, podríamos decir, normal por parte del jefe ya que mantiene la autoridad legal y ello le permite tener acceso a información que no todos pueden; además, hay que señalar que entre el jefe del departamento y las reporteras mensualmente se da una reunión en la que el primero da a conocer a las reporteras los aspectos relevantes que surgen de la reunión mensual de la Dirección y los principales mandos, a través de esto, por supuesto, les transmite información que no todos los integrantes del suprasistema tienen -lo que les da un mayor control en la información respecto a estos-, pero aun así es lógico suponer que mucha de la información no la proporciona.

Por otro lado, la estrategia que siguen las reporteras puede ser motivada por diferentes circunstancias, que tienen que ver, posiblemente, con las perspectivas que tengan con respecto a la organización. Así, el aceptar trabajar horas extras le da la posibilidad de mostrar su disponibilidad y por tanto su permanencia, u obtener un aumento salarial, o simplemente contar con "esta carta" para aprovecharla en una ocasión en especial. El contar con conocimientos o habilidades extras les permite incluir en su estrategia la cooperación en actividades que están fuera de la responsabilidad contraída con la organización; lo que también les da un punto más para negociar y por tanto alcanzar, en lo posible, sus objetivos personales.

La concentración del poder en esta organización quizá también tenga que ver con su tamaño, es decir, los pocos actores que la componen no permite la dispersión del poder entre los actores como puede presentarse en una organización más grande y por tanto compleja.

Ahora bien, si nos enfocamos al vínculo que se establecen entre las tres reporteras, puede notarse que no se da una relación de poder debido a que se encuentran en un mismo nivel, con diferentes conocimientos pero que tampoco las

ubican por encima de las otras, y que su trabajo se hace por separado, o sea, ninguna depende de la otra, generalmente, para realizar su parte que le corresponde en el proceso; la cooperación se da entre ellas sólo cuando tienen varios eventos al mismo tiempo o se avisan de actividades que surgen de improviso, como se señaló en el capítulo anterior, pero por la dinámica misma de la profesión, es un trabajo más individual que de equipo, por lo menos en la fase del reporte del proceso. Y, por supuesto, cada una de ellas cuenta con diversos recursos para negociar con el jefe.

Ahora, si nos centramos en los problemas analizados, encontraremos que en el caso de la desigualdad en la distribución de fuentes, que se dio a partir del jefe del departamento, el poder para hacerlo de esa forma partió del mismo porque en ningún momento se pidió opinión a las reporteras o se les preguntó cuáles eran las áreas más productivas en actividades. Realizó esta distribución basado en su autoridad legítima.

Pero, ante la carga excesiva de trabajo en la tercera de ellas —como lo demostraron los números— hizo que ésta solicitara al jefe una redistribución más equitativa, argumentando, recurso a su favor, que el excesivo trabajo hacía que entregaría tardíamente el material y que además, por ser realizado a prisa, mermaba su calidad; a parte de señalarle la necesidad de dar mayor diversidad al medio, ya que la mayoría de las notas informativas que conformaban el número eran de ella.

Claro que bajo el argumento de la poca calidad y dar mayor diversidad a la gaceta, la reportera buscó, en el fondo, dejar de atender algunas de las fuentes. La negociación, por supuesto, fue justa y fundamentada y dado el apoyo que ésta da a la organización, se procedió al cambio de fuentes. Por supuesto, esto se revirtió en una de las reporteras, quien vio aumentado su trabajo. De manera que mientras una equilibraba su situación frente a la organización, la otra, posiblemente, tenga en un plazo a futuro algún problema por este cambio.

En lo que respecta al segundo de los problemas, en éste no se encuentra alguna implicación del poder, ya que el responsable de la organización en estudio no participa ni es parte de él. Es más bien un problema de actitud y vicios que se han formado en la organización, como ya se planteó en su momento.

3.3.3 El Grupo a Partir del Actor

Antes de introducirnos en el papel del actor dentro del grupo y su implicación con el poder, es indispensable señalar que al igual que Cohen (Jos;1990:89) y Schein (1982:135), Olmsted indica en su libro *El Pequeño Grupo* (1966:17) que un grupo es "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia".

Y éste es resultado de la vida misma del actor dentro de la organización, y que también puede formar parte de la estrategia del mismo. Trataremos de explicarnos. Luego de que el actor ingresa a la organización y establece un compromiso de apegarse a las reglas –en la medida de lo posible, ya que como se ha visto en este capítulo, la realidad sobrepasa lo ideal-, al mantener éste un grado mínimo de libertad para negociar con la organización, también tiene la posibilidad de agruparse con otros haciendo funcionar su solidaridad frente a la organización para sacar provecho de la misma; pero para establecer relaciones con los otros, a fin de convertirse en un grupo, el actor debe tener la capacidad de vincularse con el otro, poder comunicarse, afirmar o deshacer alianzas, etc. (Crozier;1990:37)

Crozier y Friedberg señalan que el grupo es un constructo humano que no tiene sentido más allá de la relación que existe entre sus miembros y que estos pueden formarse dentro de la organización por diversas razones y con diferentes características, de tal manera señalan la existencia de tres tipos de grupos que denominan como estratégicos, erráticos y apáticos. Los primeros, al tener una comunicación adecuada, pueden coordinarse perfectamente en sus acciones logrando tener un papel importante en la vida de la organización; en tanto que los segundos, surgen de manera intermitente para resolver un problema en específico y después tiende a desintegrarse, en tanto que los apáticos son aquellos actores que no se integran a algún grupo y por lo tanto no tienen una existencia concreta.(1990:43-44)

A parte de constituirse para hacer frente a la organización o conseguir algo de ella, debemos recordar que los grupos también se clasifican como formales e informales. Los primeros, como se vio en la capítulo dos, son aquellos que se forman a partir de la división del trabajo y que al ser articulados cooperan los unos con los otros,

manteniendo un contacto permanente, por supuesto, como señala Mayntz, la efectividad de estos grupos solo tiene lugar bajo las condiciones de trabajo que la organización marca y que si bien satisfacen las necesidades iniciales de contacto humano y convivencia (1996:166), no cubren totalmente las expectativas del actor, es por ello que surgen los grupos informales, que ante las necesidades que van más allá del trabajo, y que tratará de satisfacerlas, se relaciona con otros miembros de la organización que no necesariamente pertenecerán a su grupo formal de trabajo.

Son muy diversos los factores que llevan a un actor a agruparse informalmente y que responden a diferentes "necesidades", las cuales pueden ser de tipo afectivo o de identificación, de amistad o para protegerse y apoyarse contra la organización y sus reglas establecidas.

Otra de las características de los grupos, en general, es que estos pueden ser de tipo primario o secundario, es decir, pueden establecerse entre ellos lazos emocionales, personales, de solidaridad, por un lado, y, por el otro, de relaciones frías, impersonales, que buscan un fin personal. Los primarios se caracterizan por ser grupos pequeños de contacto directo en el que sus integrantes tienen fines o afinidades comunes, en tanto que el secundario es más numeroso por lo que sus integrantes tienen contactos esporádicos y para ellos el grupo no es un fin en sí mismo. (Olmsted;1966:11-13)

En el caso del grupo primario puede encontrarse la existencia de un líder que determina o guía el rumbo del grupo, es decir, toma las decisiones por todos los demás y asume las responsabilidades; además de que en el grupo puede existir una escala jerárquica bien establecida, aunque ésta no se presenta, necesariamente, en todos los grupos primarios.

Otra manera de caracterizar a los grupos es por el comportamiento que estos presentan en su seno, o sea, los roles de liderazgo que pueden presentar como es el autoritario, el democrático y el *laissez-faire*. (Olmsted;1966:41)

En el autoritario, el líder asume las responsabilidades, asigna tareas y determina todo lo relacionado al grupo, en tanto que el democrático favorece las discusiones entre los miembros y pone a su consideración las decisiones que se tomarán para alcanzar los fines del mismo; el *laissez-faire*, por su parte, actúa de una manera más pasiva, dándole al grupo completa libertad de hacer lo que quiera. Por supuesto, el tipo de

liderazgo va a determinar reacciones distintas dentro del grupo, lo que lo llevará posiblemente a replantearse o deshacerse, según los fines que cada uno persiga.

De lo anterior podemos resumir que toda organización cuenta con grupos formales e informales, que persiguen un fin específico y que el actor puede agruparse para contrarrestar las medidas de la organización que le afecten o alteren lo pactado con la misma. Un grupo, organizado como oposición a la organización puede concentrar poder que limitará las acciones de la misma.

Asimismo, la organización tiene grupos primarios que permiten que el actor se desarrolle emocionalmente de manera estable, lo que beneficia a ésta porque se da una vida de productividad normal, sin contratiempos. Por otro lado, dentro del mismo grupo también se generan una serie de características que lo pueden clasificar, además de que en su interior también puede centrarse el poder en un actor.

3.3.4 Un Posible Grupo

En la organización que nos ocupa se recordará que en la descripción de la parte formal de la misma, en el capítulo anterior, sólo se describió un grupo formal de trabajo que es el que lleva a cabo el proceso central de la organización, existiendo principalmente los pequeños grupos informales.

Como se mencionó párrafos arriba, la diferencia que se establece entre estos grupos es que, según Schein, los formales son los que deliberadamente se conforman para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión de la organización, en tanto que los informales surgen de la combinación particular de factores "formales" y necesidades humanas, como sería el de la amistad.(1982:136)

A pesar de que en la organización, en general, predominan los grupos informales, los actores que están involucrados en las problemáticas analizadas se encuentran en uno de este tipo, porque a parte de ser integrantes del equipo formal de trabajo, las reporteras mantienen una relación de compañerismo y amistad por lo que se conforman como un grupo primario.

Es primario porque la relación que se establece entre ellas es más por lazos emocionales que por perseguir un fin personal. La misma dinámica que cada una desarrolla es independiente de las otras por lo que es difícil que pueda ser utilizado el

grupo para perseguir un objetivo individual; quizá es más fácil si hace uso de sus recursos para negociar y obtener un beneficio de la organización. Además de que si se siguen las características planteados sobre el mismo, son sólo dos actores los que conforman este grupo primario, independientemente del responsable de la organización, con quien se tiene una relación más formal, de trabajo.

Si pensáramos en que un actor utiliza a los demás, es posible señalar que éste último actor, junto con los otros tres, son un grupo secundario porque éste utiliza a los otros para el logro de los objetivos de la organización, que es su responsabilidad ante la misma y de los otros actores el responder a ello porque es el compromiso contractual; pero también puede estar usándolas para lograr sus objetivos personales que ya mencionamos anteriormente.

Regresando al grupo primario, conformando por dos de las reporteras, podemos establecerse que el contacto continuo dentro de la organización ha permitido establecer pautas de conducta que están fuera de su actividad formal, como el convivir fuera de la organización o apoyarse en aspectos más personales.

Además, si comparamos los cuadros que describen a estos actores puede observarse que coinciden en el aspecto final de que presentan un comportamiento orientado al logro, que si bien hay características que las distinguen, ésta es la que las asemeja y que podría explicar la manera de desempeñarse en el grupo formal, es decir, el trabajar individualmente para alcanzar sus metas; pero ello no las separa de sus relaciones interpersonales.

Por otro lado, en este grupo no existe un líder en el que se concentren las decisiones o al que se acuda para resolver las problemáticas, ni mucho menos hay una diferenciación de roles. Cada una se maneja de manera independiente y aunque puede pedir opinión sobre un determinado asunto al final la decisión corresponde a cada una. La falta de líder y roles tiene que ver, quizás, con que este grupo es muy pequeño y no requiere para su existencia de estos. Por lo tanto no podemos determinar que tipo de grupo es, o sea, si es democrático, autoritario o laissez-faire.

Ahora bien, no puede determinarse, bien a bien, cual es el código que se ha establecido entre ellas, porque la actitud que éstas toman para con los demás no es de "todos los de afuera son extraños" como señala Olmsted en su libro *El Pequeño Grupo* (1966:27). Un posible código puede ser la actitud de defensa hacia actividades que

están más allá de sus atribuciones, lo que las lleva a sabotear dichas actividades, a veces.

Pero si lo tomamos como grupo formal, del que es parte el jefe del departamento, puede decirse que en éste el líder es el titular de la organización por la autoridad legal que le fue conferido, pero no existen roles dentro del mismo, porque las reporteras desempeñan un mismo papel; podrían señalarse algunos si estuvieran involucrados en el problema analizado la mayoría de los actores que conforman la organización, pero como no es así, no existen roles en este grupo formal, secundario.

De tal forma, podemos señalar que el tipo de liderazgo en éste es una combinación de autoritario y democrático. Autoritario porque el responsable de la organización tiene la responsabilidad de que ésta funcione, toma las decisiones y asigna las tareas, pero es democrático porque en los aspectos que conciernen a las reporteras les informa y toman una decisión sobre lo que se hará, aunque por supuesto esto no se da de manera permanente, y lo que más prevalece es el autoritarismo porque la mayoría de las veces sólo se les informa lo que deben hacer, sin pedirles su opinión.

Esto por supuesto refleja nuevamente lo ya planteado en el aspecto de la concentración del poder en este actor. Y ya que tocamos la situación del poder, debe señalarse que el grupo primario informal puede constituirse en un grupo errático, como lo señala Crozier, porque por su mismo tamaño y la estabilidad más o menos permanente y negociación que se establece con la autoridad de manera permanente hacen innecesario la conformación de este tipo de grupo.

Indicamos que puede constituirse en errático porque de organizarse las tres reporteras para demandar o atacar un asunto en específico puede darse —aunque hasta el momento no se ha presentado una situación de este tipo, pero ello no le niega la posibilidad— centrando de esta forma la presión para lograr su objetivo, que una vez alcanzado es casi seguro su desintegración en este sentido.

Por todo lo señalado, podemos afirmar que el análisis de los actores involucrados en los problemas abordados y desarrollados son determinantes en los mismos porque ellos son, de alguna forma u otra, causantes de los mismos.

En el primer caso, desigualdad en las órdenes trabajo, tuvo su origen en el actor que tiene la autoridad legal dentro de la organización. Esto trajo como consecuencia la sobresaturación de actividad de una de ellas provocando retraso en la redacción de la información y una predominante presencia en la gaceta institucional.

Respecto al segundo caso, nuevamente las tres reporteras son la causa de su existencia y el mantener la situación de retraso en la redacción de la información, obviamente afecta el desarrollo normal de la organización porque para el proceso central de la misma. Es decir, al retrasar la redacción y entregar toda en bloque, retrasa el siguiente paso que a su vez detiene los siguientes provocando con ello una serie de problemáticas que afectan la dinámica "normal" del proceso; por lo tanto, podemos indicar que al mantener estos vicios, los actores están incidiendo definitivamente en el funcionamiento de la organización.

Ambas problemáticas quizá tengan que ver con la forma en que se percibe la organización, estos es, quizá los reporteros perciben que dado que no se le da mucha importancia a este órgano informativo en el suprasistema, da lo mismo que salga puntual o uno o dos días retrasado.

En cuanto a los grupos, puede señalarse que se ubicaron dos tipos: uno formado por dos reporteras de tipo primario informal que no representa problema ni incide en la organización, y la única forma en la que podrían constituirse sería como grupo errático; y el segundo es formal, que se señaló en el capítulo anterior, en el que están integrados los cuatro actores analizados. En este caso, este grupo formal secundario sí juega un papel importante en el funcionamiento de la organización porque sin su trabajo ésta no funcionaría y por lo tanto no existiría.

Como vemos, los actores, de manera individual o en grupo, tiene un papel central en la organización, ya que sus percepciones y representaciones, así como sus intereses, van a determinar su actuar en la organización y por lo tanto el funcionamiento de la misma.

Ahora bien, la comunicación y la información son también parte fundamental del funcionamiento en la organización porque dependiendo de su efectividad, ésta podrá tener un control más adecuado, sobre todo aceptado, de sus recursos humanos. En el caso estudiado, no se detectaron grandes problemas de comunicación porque aun cuando el poder está en manos del jefe del departamento, las reporteras mantienen una

comunicación constante con éste, de tal manera que esto permite detectar problemas y tratar de resolverlos.

Bajo estas circunstancias, y dado que parece que la comunicación entre los actores es adecuada, tendría que estudiarse si ésta es pertinente y en ella se atiende realmente las inquietudes los actores y de la organización, logrando con ello que se cumpla el objetivo de la misma; es a partir de esto que en el capítulo siguiente se hace un abordaje más profundo respecto al ámbito comunicativo en la organización y las percepciones de sus integrantes, consecuencia, quizás, de la comunicación que se lleva a cabo en el seno de la misma.

CAPÍTULO IV
La Comunicación y su Incidencia en el Departamento de
Prensa.

4.1 Un Planteamiento Central: la Comunicación

Tras haber analizado en capítulos anteriores los aspectos formales, informales, el entono así como los actores y grupos que intervienen en la organización, además de la situación de poder que se genera en su seno; este capítulo se centra en el aspecto de la comunicación; el cual se ha mencionado de manera somera pero en adelante se tratará de identificar y comprender para dejar en claro la importancia y el papel que ésta juega dentro de los aspectos organizativos.

De entrada debe señalarse que la comunicación organizacional, de acuerdo a como la plantea D'Aprix en su obra *La Comunicación Clave de la Productividad*, debe concebirse como una parte integral en el proceso de dirigir y tratar a los seres humanos.(1992:10) Sentido que se buscará explicar a lo largo de este capítulo.

4.1.1 Ubicación del Nivel Organizacional del Problema Analizado

Antes de abordar el ámbito comunicativo de la organización es importante hacer referencia a los niveles de los problemas presentados dentro de ella, a partir de sus causas. Si retomamos lo planteado en el capítulo anterior, recordaremos que se encontró una diferencia central entre el diagrama de flujo real y el formal, a partir de la cual se detectó un problema que fue analizado cuantitativamente y dio paso al análisis cualitativo de los actores y grupos que en éste inciden.

Con base en ello se determinó que el problema tiene su origen en las acciones de los actores involucrados y los intereses que cada uno persigue dentro de la organización, es decir, las acciones se determinan a partir del logro de sus expectativas como es el mantener su puesto de trabajo, perspectivas señaladas en el capítulo anterior en el apartado referente a la descripción de los actores.

Al trasladar estas causas a los tipos de problemas presentados en la organización debemos señalar que, a partir de lo anteriormente estudiado, el departamento de Prensa carece de problemas infraestructurales –referente al material necesario para su funcionamiento-, ya que el personal cuenta con la tecnología y material indispensable para realización de sus respectivas labores; ejemplo de ello es que cada reportero cuenta con una computadora, grabadora, libretas, pilas, etc., necesarios en su desempeño y lo mismo ocurre con los otros actores que conforman esta organización. Debemos indicar que si bien no hay carencia de recursos, tampoco se tienen en abundancia porque en la Universidad Nacional siempre hay carencia.

En el nivel estructural –relacionado con el diseño y operación que la organización tiene para su funcionamiento- podemos remitirnos a los flujogramas del capítulo anterior, en los que se observó la diferencia existente entre ambos demostrado que lo real rebasa lo formal debido a la intervención del ser humano, quien conforma la organización y adapta el funcionamiento de la misma de acuerdo a la realidad que enfrenta, manteniéndola en funcionamiento.

Sin embargo, en la organización en estudio tampoco hay un desfase radical entre lo real y formal, ya que en general se llevan a cabo casi todos los pasos del proceso central, sin darse una alteración escandalosa; dado que los actores se apegan, en la medida de lo posible, al modelo de la organización, lo que se debe, como ya se había planteado, a la ocupación de los puestos por personal capacitado, lo que permite se tenga responsabilidad ante las funciones designadas, dejando de lado el control estrecho.

Por lo tanto, al realizar los actores las funciones centrales de la organización permite que el proceso principal se apegue a lo establecido formalmente, aunque aquí hay que recordar una cosa: el flujograma formal fue deducido por el investigador debido a que en la organización no existe. Esto podría ser una causa por la que no existe mucha diferencia entre ambos diagramas. Para la creación de éste, el investigador se apegó a lo que consideró debería ser el funcionamiento formal de la organización, a partir de su experiencia dentro de la misma, y lo cotejó con el proceso cotidiano. Aun así, puede notarse en el funcionamiento diario que no existe problema alguno, al parecer, en este nivel que pueda ser causa para la problemática analizada.

Respecto al tercer nivel, el superestructural –aspectos de la cultura, ideas y representaciones de los actores que integran la organización-, debemos apuntar de que en él se ubican los problemas analizados en el capítulo tres; debido a que una de las causas de la problemática fue motivada por la percepción del jefe del departamento al hacer la designación de fuentes a partir de una igual cantidad de las mismas y no por número de actividades que cada una de ellas genera, es decir, su percepción fue que estaba siendo equitativo en la distribución de trabajo, que al pasar a la práctica mostró completamente lo contrario.

Esto puede constatare en la entrevista que se le realizó, y se presenta más adelante, al responsable de la organización quien manifiesta que fue la distribución numérica por fuente el criterio inicial de esta decisión, "yo recuerdo que hice un recuento de fuentes...traté de que tuviera una división equitativa y también consideré las horas de compromiso...sin embargo qué sucedió... yo mismo observe a la hora de estar haciendo la formación de la gaceta que la gran mayoría de las notas (eran de las misma persona)"; como ya se dijo, esto fue más o menos resuelto ya que se volvió a hacer una redistribución poco tiempo después del análisis hecho, pero habría que esperar un tiempo razonable para determinar si esta situación cambio o no.

A partir de este problema se detectó otro que fue el retraso en la redacción de las notas informativas diariamente, lo cual se atribuyó a diversos factores como las horas de trabajo, la cobertura de varias actividades en un día y el vicio, ya creado, de redactar después, debido a que se tiene una fecha de cierre, situación que permite entregar todo el material en un solo día.

Esto, por supuesto, contribuye a que se dé un retraso en el proceso de corrección de estilo, lo que conlleva, en ocasiones, a un retraso en la salida puntual de este órgano informativo. Situación que también ubicamos en este nivel porque evidentemente intervienen factores de actitud e ideas de cada una de las reporteras para determinar en qué momento redacta y entrega el material. En ello interviene, posiblemente, la manera en cómo perciben la implicación de esta situación dentro del proceso central, que igual y podría ser el de que no lo perjudican.

O sea, tienen una representación –entendida ésta como ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad (Revilla;2001:5)- de la organización como un lugar relajado en el que pueden decidir a su gusto cuando trabajar y a que ritmo, confiadas en el

amplio lapso de tiempo que tienen entre número y número de este medio informativo, podríamos decir que es benevolente con ellas; pero aquí habría también que ver que tanto lo es para todas porque si regresamos a la primer problemática podríamos decir que ésta puede representar para la tercer reportera como injusta por el exceso de trabajo.

Lo anterior nos deja ver que a pesar de ser una organización pequeña, el departamento de Prensa, aun con sus carencias, cuenta con los recursos infraestructurales y estructurales necesarios para funcionar y cumplir su objetivo central como lo es la producción de la gaceta institucional. En este sentido podríamos decir que presta el servicio de informar a esta comunidad universitaria y es eficiente en la medida en que su producto sale de manera cotidiana.

Sin embargo, las problemáticas generadas en la superestructura, y las representaciones de los actores, repercuten en la eficacia de la producción porque, como se recordará, ellos son los que determinan, de acuerdo a sus intereses y la forma en como ven a la organización, cómo se distribuye el trabajo y el tiempo en que se decide redactar la información, desencadenando con ello una serie de retrasos que afectan la salida puntual de la gaceta.

4.1.2 El Costo Generalizado de la Problemática

En un intento por tratar de comprender los costos de la acción, o acciones, implicadas en los problemas arriba mencionados, estableceremos que las acciones – consecuencia de una reacción ante la modificación del medio ambiente- relacionadas con éstos corresponden a los cuatro actores participantes en los mismos, situación que se apega a lo planteado en la obra *Teoría de los Actos* (Moles, 1982:29-30), la cual establece que las interacciones entre los seres constituyen los comportamientos de organismos globales.

Apegándonos a este planteamiento podemos decir que la interacción entre los actores involucrados en las problemáticas determinan diariamente la dinámica de la organización, sino en toda, si en esta área y, en el caso analizado, ésta decidió la situación representando un costo mayor para quien realiza una mayor actividad y el

beneficio se da, probablemente, en el resto del equipo formal al permitirles una dinámica laboral, digamos, más tranquila en comparación con la tercer reportera.

Trataremos de explicarnos. A partir de los datos obtenidos en el capítulo anterior y de acuerdo a la *Teoría de los Actos*, se puede determinar que al cubrir una mayor cantidad de órdenes de trabajo que sus compañeras, a la tercer reportera le costaba, por ende, más su labor, situación que puede enmarcarse con los tipos de costos planteados por Moles, que conceptualiza al costo temporal como todo acto, objeto, servicio u ocupación humana que se traduce en una disposición de tiempo, es decir, "hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción" (Moles;1982:49).

Trasladado al problema de la reportera mencionada, su costo temporal se veía incrementado al invertir más tiempo, en comparación con las otras, en la cobertura de mayor número de actividades y la redacción de la información; esto, por supuesto, puede verse dimensionado, si se retoman los ejemplos de este autor y se aplican al caso, por ejemplo, cuando esta reportera tuvo que cubrir de dos a tres eventos, su tiempo de traslado de un lugar a otro, o el ir y regresar doble o triple vez implicó un tiempo el cual pudo haber invertido en la redacción de las notas pendientes.

Este gasto aumenta en los días en que es enviada a realizar otro tipo de actividades fuera del plantel, como es la asistencia a las juntas generales de la Dirección General de Comunicación Social en Ciudad Universitaria; en estos casos el tiempo invertido por el traslado es mayor.

Lo anterior nos liga al costo energético –entendido como el costo de una acción en el término fisicoquímico de *energía*- (Moles;1982:52) que obviamente aplica este actor para cumplir con sus funciones porque al subir y bajar las escaleras del edificio donde se ubican las oficinas de Prensa –segundo piso del edificio de gobierno- por dos, tres o más veces, implica un gasto de energía y ni que decir la aplicada para trasladarse a otros sitios fuera de la facultad.

El hecho de tener una mayor información obtenida de las diferentes actividades, hace que este actor realice un trabajo mental mayor porque debe ordenar detenidamente sus ideas, respecto de cada evento, para redactar en un breve tiempo, esto, por supuesto, nos remite al tipo de costo psicológico (Moles;1982:53), el cual es

entendido como la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, es decir, pasa de la inercia a la acción y su cumplimiento. Éste es un potencial de *energía psíquica* que se agota progresivamente ante ciertos tipos de actos, dejando al individuo desprovisto de reservas, por lo que necesita de reposo, sueño o distracción para recobrar su capacidad psíquica.

Entendemos que al tener una cobertura mayor de actividades, esta reportera tenga al momento de redactar una presión mayor para entregar a tiempo el material, es decir, el día de cierre; situación que la lleva, quizá, a trabajar rápido y bajo presión, porque redacta hasta el doble de lo de una jornada normal; esto, por supuesto, implica un gasto mental para lo cual necesita de un descanso a fin de "enfriar el cerebro", porque ya no puede escribir coherentemente, o sea, abandona la acción.

Por lo que este actor realiza principalmente dentro de la organización acciones energéticas para el cumplimiento de sus funciones, ya que debe moverse continuamente, tomar nota de la información, redactar y repite las acciones; y pocas veces lleva a cabo acciones no energéticas, es decir, emite mensajes o externa opiniones (Moles;1982:31), esto se da cuando hay una junta o plática directa, generalmente con el responsable de la organización.

Ahora, tratando de determinar los costos y el beneficio de las acciones de este actor, podemos indicar que el costo para éste es alto si se compara con sus compañeros, y aquí no puede actuar, hasta cierto punto, el hecho de que determine si es o no beneficioso, ya que recibe un sueldo por su actividad, por lo que tiene que realizar los actos a fin de cumplirla. Hay un beneficio por estas acciones que es el salario y por supuesto la utilidad es a favor de la organización, porque finalmente tiene el recurso para la elaboración de su producto final.

Por lo tanto, en este caso el individuo actúa de acuerdo al interés de un sueldo pero habría que cuestionarse si éste es mayor a los recursos que utiliza para cada acción; o sea, debe verse si sus actos no son más caros que el beneficio que obtiene por éstos, en este sentido nos referimos a lo que plantea Moles: el principio regulador de las acciones humanas es que el individuo no entra en acción sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de éstas sea superior al costo que implique su cumplimiento (1982:48).

Al tratar de comparar este análisis con las otras dos reporteras puede señalarse, de manera general, que sus costos son menores. Es más, podría afirmarse que tienen un beneficio de esta situación porque sus acciones no implican un costo como el de la tercera. En cuanto al jefe del departamento, es difícil determinar, o comparar, sus acciones ya que éstas son más y diversas, quizás en él los costos son mucho mayores dadas sus responsabilidades. Como quedó establecido en capítulos anteriores, en él se centran muchas actividades como la corrección de estilo, fotografía, parte del diseño, además de las cuestiones administrativas de la organización.

Uno de los aspectos importantes señalados en el costo generalizado de la acción, como parte de ella, es el aspecto monetario de las acciones, o sea, el dinero que implican éstas o las horas de trabajo. En este sentido, creemos que no existe una pérdida monetaria como tal por la situación descrita pero tampoco se gana debido a que en la UNAM existe un salario fijo y un presupuesto anual; probablemente se encuentre un costo de este tipo para la organización en las horas de trabajo perdidas por la falta de actividad.

4.1.3 Costos y Beneficios de las Acciones

Ahora bien, si trasladamos este "análisis económico del comportamiento humano" (Moles;1982:61) al problema secundario, detectado a partir del anterior, en el que están involucradas las tres reporteras; el costo implicado difiere del anterior ya que en éste no encontramos un costo energético, pero sí psicológico y temporal. Veamos, tiene un costo psicológico porque al permitir la acumulación del material para el último momento, o sea, cerca del día de cierre, hace que el actor redacte de prisa para entregar a tiempo, lo cual lo lleva a esforzarse psicológicamente, es decir, hay un costo cognoscitivo y es temporal si se considera el tiempo ocupado en otras actividades dentro de la organización como por ejemplo, el apoyo que una de ellas da a sus compañeras para tomar las fotografías de sus eventos o la distribución de la gaceta cuando no hay quien lo haga.

Parte de este problema puede entenderse cuando hay una sobresaturación en la cobertura de las actividades generadas en las fuentes de cada una, sin embargo esto no es una constante para todas, es decir, no todos los días todas tienen mucho trabajo,

por ello se deduce que se ha creado este "vicio" entre el grupo; vicio a simple vista parecería no peligroso a la organización, al menos por el momento, porque no afecta finalmente su funcionamiento.

Por otro lado, si partimos del planteamiento de que el individuo "actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor plazo, que él saca del acto es notablemente mayor a los recursos internos que debe consagrar a éste" (Moles;1982:40), podría creerse en la existencia de un beneficio en esta actitud de los actores. Éste podría ser: contar con tiempo para realizar otras actividades, que igual pueden estar fuera de la actividad realizada dentro de la organización o como planear alguna entrevista extra o por el simple hecho de tener la facilidad de administrar su tiempo como mejor le parezca, ya que puede redactar su información en el periodo que existe entre cada número, sin poner en riesgo el no entregar el material, es decir, tienen libertad de decisión.

A partir de las ecuaciones planteadas por Moles que señalan que la acción aparecerá frecuentemente como una reacción en la que interviene la personalidad y situación en que se encuentra el individuo (1982:30), debe mencionarse una acción parecida por parte de la tercer reportera. Debido al exceso de trabajo, ésta presentó un comportamiento reactivo denominado como *acción no energética* (Moles;1982:31) que la llevó a establecer una comunicación con el responsable del área proponiendo una redistribución de fuentes. Éste al notar la diferencia en la cantidad de notas incluidas en la gaceta, suponemos, se dio cuenta de la desigualdad en el trabajo. A partir de ello redistribuyó las fuentes, es decir, atendió a una de las principales causas de este problema.

Esto, al parecer mermó un poco la labor de esta reportera pero aún no se puede determinar si esto realmente le beneficia. Asimismo habría que observar durante un tiempo si el cambio, o aumento de labor en las otras reporteras, no tiene alguna consecuencia. Creemos obvio establecer que hay un crecimiento en los costos de éstas, precisamente por tener otras áreas con mayor actividad.

Respecto al segundo planteamiento, debe señalarse que no existe un cambio en esta situación a pesar de haberse establecido ya una conversación, por parte del jefe del departamento con las reporteras en dos ocasiones, sobre la necesidad e importancia de entregar al día la nota redactada. Esto no ha cambiado porque se sigue

entregando todo el material pocos días antes del cierre. Esto, por supuesto, provoca la sobresaturación en el proceso de corrección y posiblemente el retraso de todo el proceso, aunque no siempre, ya que en él también intervienen otros aspectos como es el retraso en la realización de los negativos o en la imprenta. Pero también podría ser que la interpretación que cada actor le da a esta situación es diferente o no la consideran de importancia al no afectar el proceso; sin embargo hay que considerar la posibilidad de una inadecuada comunicación del jefe con las reporteras, dado que éstas no han cambiado su actitud o simplemente no es un problema.

Por otro lado, si tomamos el análisis de Moles respecto a la categoría de las acciones (1982:63-64) que efectúan los actores involucrados en las anteriores problemáticas se dan, principalmente, en los actos que exigen una decisión previa debido a que cada reportera piensa, con anterioridad, el cómo abordará cierta información o realizará la cobertura. Este tipo de acción es más marcada al planear una entrevista. Lo mismo sucede al decidir cuándo y cómo redactará la información que posee, acto que tiene que determinar dentro del lapso con el que cuenta entre cada número de la gaceta.

Consideramos que los costos implicados en estos problemas están estrechamente relacionados con la producción de la organización ya que el excesivo costo para algunos de los actores genera actitudes negativas que se van a canalizar en el desempeño de la labor correspondiente o crea una actitud de inconformidad que pueden canalizar en la calidad de su trabajo, lo que finalmente afecta al producto final, lo que de mantenerse le provocaría un retroceso de su presencia en el entorno.

Las acciones de los actores y sus procesos de trabajo dentro de la organización, como vemos, son parte de una cadena, ya que lo bien o mal hecho o establecido afecta al conjunto, o parte de ella, haciendo que no funciones de la mejor manera y por tanto llevando una producción que no es la que se quiere o puede tener; porque finalmente el lograr que el grupo o el conjunto de la organización jale de manera pareja hace que ésta funcione adecuada y eficazmente, logrando una buena y adecuada producción.

4.1.4 Las Causas del Gasto que Generan los Problemas

Enfocándonos a las causas de estas problemáticas, que en el primer caso fue la mala distribución de fuentes de cobertura, recordaremos que en el capítulo anterior se señalaron como la poca actividad en la mayoría de las fuentes que cubre el departamento y la inquietud por parte de las reporteras por practicar los diversos géneros periodísticos, además del poco interés por la búsqueda de información que permitan la práctica de la anterior.

Es claro que estas causas se ubican en el aspecto superestructural de la organización y su costo, en general, para la organización representa alto si se considera que al corregir o más bien superar estas limitaciones, ésta tendrá una mayor riqueza, por lo menos de presencia; es decir, al practicarse los otros géneros periodísticos, a parte de la nota informativa y la entrevista, se introducirá una mayor diversidad en el órgano informativo que la hará más rica en cuanto a contenido y por tanto será, quizá, más atractiva a la comunicación, provocando, posiblemente, que se lea más.

Los actores, en este caso, podrían aumentar sus costos pero también podrían ser un beneficio, ¿por qué?, bueno, aumentarían sus costos en cuanto a tener mayor cantidad de trabajo, lo que implicaría aumento en su gasto energético y psicológico; pero igual representa un beneficio debido al hecho de poder desarrollar continuamente los diversos géneros, los cuales enriquecerían también su experiencia profesional y, quizá, cultural en el sentido de que al introducirse en un periodismo de investigación conocerían a fondo las cuestiones que les interesa abordar.

En la segunda problemática, las causas son diferentes. El retraso se da por: el poco tiempo que los actores involucrados están en la organización, la cobertura de varias actividades en una sola jornada —no todos los días pero sí con frecuencia—, y las ganas de querer redactar, situación que expresa la reportera de la entrevista 2, entre broma e inmediatamente negándola —que también aparece en los anexos: “sí podríamos mejorar, cambiar esta situación el día que tengamos el entusiasmo de sentarnos a escribir rápido la nota (risa), el día que no tengamos flojera; no, no es cierto”.

La postura de esta reportera nos deja pensando ¿por qué la falta de entusiasmo?, ¿qué provoca su flojera? ¿la organización o ella es así? Quizá esta

situación se encuentra estrechamente relacionada con las representaciones no sólo de esta reportera sino de las demás porque consideran que la organización es flexible respecto al su trabajo, o sea, que mientras entreguen el material dentro del periodo convenido no hay problema; es como decir, mientras trabajes y entregues las notas para el número no hay problema, tu sabrás como lo haces pero cumples.

Creemos que esta manera de ver y trabajar en el departamento se dio desde el inicio de la presente dirección, situación que se volvió parte cotidiana de la actividad en Prensa, y por lo tanto se contagia a las personas que ingresan a ella. Es como lo menciona Revilla en su tesis de maestría *Comunicación y Reproducción Innovadora* (2001:9), los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturación, y las personas que recién ingresan a la organización, al irse introduciendo a la cultura de la misma, se contagia la forma en como los demás trabajan, lo que le permite a la vez cohesionarse con el grupo. Esto por supuesto no es una regla porque cada sujeto puede tener una forma distinta de laborar porque en las representaciones también intervienen la experiencia e intenciones de los sujetos (Revilla;2001:9)

Al enfocarnos en los costos que esta situación genera a la organización, encontramos que también es alto en el sentido de provocar, como ya se dijo, el retraso en el mismo proceso; además de provocar un mayor costo para el actor que realiza la corrección de estilo ya que se le junta todo el material y de ahí en adelante todo el proceso, en el cual interviene, que como se recordará son actividades realizadas por el jefe del departamento. Otro costo son las horas de trabajo que se pierden cuando los actores no redactan y ocupan el tiempo en otras actividades, confiados en tener tiempo para entregar el material. Sumados ambos, representan un alto costo sobre todo psicológico.

En el aspecto individual, el costo lo encontramos al momento de redactar toda la información rezagada en un lapso de tiempo reducido, pero representa, quizá menor en comparación al de la organización; además de que en este caso, creemos, no es la organización la que provoca el problema sino los mismos actores, lo que lleva a pensar más en una cuestión de actitud y por lo tanto cultural, de idiosincrasia, es decir, una actitud muy característica de nuestra sociedad: el dejar para el último momento la realización de las cosas.

4.2 Origen Comunicativo de las Problemáticas

Un segundo aspecto que en ambos casos deben ser considerados, y que en adelante tratamos de plantear, tiene que ver con lo comunicativo, que si se parte de lo establecido por la Teoría de la Acción Comunicativa (Revilla;2001:53), la cual representa a la comunicación como la acción que posibilita la realización de las otras acciones; podemos entender que en la primer problemática tuvo una implicación importante la falta de comunicación entre el responsable de la organización y la tercer reportera, la cual a pesar de verse saturada no procedió inmediatamente a hacer ver la diferencia de trabajo entre ella y sus compañeras.

Además de que el primero tampoco pudo hacerlo hasta que se percató de la situación, es decir, ésta continuó por la falta de diálogo entre ellos, los cuales la percibían de distinta forma; es decir, la reportera no protestó al principio porque posiblemente consideró que dado que tenía las fuentes más productivas se tenía que aguantar o que por tener más horas así debería ser y en el caso del jefe consideraba, quizás, que no había problema porque todas las actividades se cubrían y redactaban, sin importar quien lo hacía.

Es evidente que en este caso las representaciones de cada actor frente a la situación fue parecida, pero se continuó con la situación, ya que ambos creyeron que así debería de ser, es decir, medió en esta situación el hecho de que para el jefe del departamento, en determinado momento, esto era lo justo ya que esta reportera es quien tiene más horas de trabajo y por tanto era correspondiente la carga de trabajo y para ésta era casi la misma percepción, lo que provocó que se continuara hasta que ambos actores establecieron una comunicación que les permitió ver lo poco conveniente para el producto de que apareciera en mayor medida el trabajo de una sola reportera.

Del segundo problema puede determinarse que las causas comunicativas se dan principalmente cuando las reporteras continúan con su actitud de redactar tiempo después de haber cubierto la actividad tras haber recibido la petición del jefe del departamento de hacerlo más continuamente y entregar material de manera permanente para que él pudiera revisar paulatinamente y no en un solo bloque.

Es decir, por dos ocasiones les ha sido solicitado que al momento de redactar entreguen el material de manera más continua para su corrección, y entendiendo que esto a veces a no se puede hacer diariamente, por las pocas horas que éstas pasan en su labor, el jefe del departamento solicitó sean entregadas lo más pronto posible, una por una, y no en bloque para su revisión; sin embargo esta petición no ha sido atendida.

Esto puede deberse a dos principales razones: primero que las reporteras no entienden la petición que se les ha hecho, o, segundo, entienden pero no lo han querido hacer; lo que significa que la comunicación entre estos actores no es eficaz, ya que ellas interpretan a su manera, o sea, continúan trabajando de la misma forma porque consideran que no afectan al proceso; la gaceta sale y su información es publicada, de esta forma podemos ver que la comunicación no pudo lograr el cumplimiento del objetivo de la interacción.

Ambas situaciones se enmarcan en un problema comunicativo entre los actores porque el jefe, nuevamente, debería platicar con su equipo para hacerles comprender la necesidad o importancia de atender esta petición, o bien podría tratar de cambiar algunas situaciones que abran el margen del tiempo para redacción de la información y así se entregue con más regularidad, y a la vez cambiar la actitud de las reporteras.

Por ejemplo, podría tratar de ampliar su tiempo en la organización aumentando su horas, ya fuera por nomina o por honorarios; o, en vez de trabajar por fuentes, distribuir la cobertura conforme se presenten las actividades, o sea, que designe a cualquiera de las reporteras para la cobertura tomando en consideración la cantidad de información que tiene que redactar, ya que se recordará que a veces cubren de dos a tres actividades, bueno, cuando esto suceda que sean dos o tres reporteras las que cubran las actividades ese día y así no se da una sobresaturación de trabajo.

Al igual que en la anterior problemática, en ésta los costos también son elevados porque la actitud de las reporteras provocan en la organización el retraso en el resto del proceso, más bien en la mayoría del proceso, porque ellas son, prácticamente el inicio del mismo. Esto, probablemente, ha ocasionado el retraso en la emisión puntual del órgano informativo pero también la no detallada revisión del material, lo que ha provocado la publicación con errores lo cual disminuye la calidad de la gaceta y por tanto, también, la crítica de la comunidad.

En ello también va implícito el costo del tiempo perdido tanto de las reporteras para redactar como del corrector que en un amplio lapso no corrige sino hasta que recibe, en bloque, todo el material. Al recibir todas las notas juntas, para este actor representa un costo psicológico.

4.2.1 El Saldo en el Ámbito de la Comunicación

Toda organización es una diversidad de culturas que se conjuntan en un mismo lugar ya que ésta se compone por diferentes individuos, entre los cuales ninguno es igual a otro; por lo tanto, debe quedar claro que la organización es seres humanos y debe reconocérseles como tal. Individuos que tienen concepciones muy diversas que a partir de un adecuado uso de la comunicación puede contribuir a crear una cultura organizacional, que respete individualidades pero permita la cohesión para generar un ambiente de trabajo agradable e integrado en favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, en la realidad organizacional sucede todo lo contrario, a la comunicación no se le considera importante, cuando ésta puede ser una herramienta que puede ser utilizada en el aumento de la productividad, aunque debe señalarse que ésta no es la panacea para todos los problemas, sí tiene una amplia implicación por estar presente en todos los ámbitos organizacionales ya que la comunicación es parte de todo ser humano porque lo mantiene en interrelación con el mundo y los demás. D'Aprix indica en la introducción de su obra *La Comunicación. Clave de la Productividad*, que el éxito de esta estrategia depende de la comprensión, dedicación y creatividad de los seres humanos.

La comunicación -presente en todo momento en la organización, que también puede señalarse como una acción no energética -como lo señala Moles (1982:31)- o de baja intensidad, porque no ejecuta un acto sino expresa a través de mensajes, actitudes, opiniones, etc.- al traspasar los límites adecuados puede dar paso a que en la organización, más que solucionar problemas, se compliquen llevándola a quiebres que de no ser atendidos pueden provocar, incluso, su resquebrajamiento.

Retomando el aspecto de los costos implicados en las problemáticas analizadas en el rubro de la comunicación; primero señalaremos que las causas del primer caso

dejan ver el involucramiento de un aspecto considerado informativo, ya que para hacer la distribución de las fuentes de cobertura de las reporteras, el jefe del departamento debió de haber contado con la información suficiente sobre la cantidad de actividades que cada fuente genera.

No que hubiera recurrido a ellas para obtener dicha información, sino en base a su agenda y la constancia con la que aparecieron determinadas fuentes en la gaceta de números anteriores; datos que le hubieran dado un parámetro más justo para dicha distribución. Además, también se dio inicialmente una falta de comunicación entre este actor y la tercer reportera, ya que casi durante más de medio año tuvo que sacar el trabajo sin hablar al respecto.

Si retomamos los significados que de la palabra información emergen, de acuerdo como lo establece Jesús Ibáñez (1988:179) - uno es informarse de -que es extraer información, mediante observación- y dar forma a -inyectar neguentropía, de arriba hacia abajo, mediante la acción-, podemos señalar que la actitud del responsable de la organización se apega a la primera descripción porque, como ya se señaló, no obtuvo con anterioridad la información para determinar más adecuadamente su acción; pero además dio forma a una estructura de cobertura que determinó sin considerar al resto de los actores involucrados en esta determinación, o sea, sólo informó y asignó las fuentes.

Esta situación cambia al establecerse la comunicación entre los actores involucrados, con base en la información que el jefe del departamento obtiene para determinar la redistribución; es decir, en la actividad cotidiana de formación pudo constatar que había una diferencia de tres a una del trabajo de la tercer reportera respecto a las otras dos; esta observación permitió este cambio o reajuste.

El costo que esta acción determinó, durante ese lapso, fue alto para la organización porque hubo poca diversidad en el órgano informativo en cuanto a la variedad temática y estilos de redacción, haciéndola, quizás, monótona para la comunidad, lo que pudo provocar que no se leyera. De haberse presentado esta situación, la organización tuvo una pérdida monetaria considerable, ya que muchos números fueron a dar a la basura sin cumplir con su objetivo.

Por otro lado, la falta de comunicación entre los actores involucrados provocó tuvo también un costo en el factor humano, ya que el exceso de trabajo en uno de ellos

pudo afectar en el aspecto de su salud mermando con ello su capacidad productiva y en el resto del equipo hubo pérdidas en el aspecto de horas hombre-trabajo.

4.2.2 Desavenencia Comunicativa

Los errores comunicativos se dan de manera natural en toda organización debido a que los actores no se saben comunicar y debido a que en muchas ocasiones no lo hacen claramente o ésta se interpreta de diversas maneras. Esto provoca en el seno de la misma conflictos que de no atenderse oportunamente pueden llevarla a quiebres organizacionales que pueden causarle graves problemas sino se encuentra preparada para ellos (Flores; 1989:58); además de que la falta de acuerdo entre organización y actores trae como consecuencia un cumplimiento más o menos o no cumplimiento de los objetivos de la misma.

A partir de lo expuesto en el segmento anterior, puede observarse que son dos los conflictos que surgen de las problemáticas analizadas en este estudio. El primero se dio entre la tercer reportera con el resto del equipo, pero principalmente con el jefe de la misma; sin embargo debemos recordar nuevamente que éste ya fue relativamente solucionado debido a que la tercer reportera hizo ver al responsable del área sobre la diferencia en la cantidad de trabajo realizado, es decir, hizo que se diera cuenta, a través de la comunicación interpersonal, de la situación.

Cabe aclarar que mencionamos "solución relativa" porque aun cuando se llevó a cabo el reajuste de fuentes entre el equipo de reporteras, todavía hay una diferencia de uno a tres de las actividades cubiertas; lo que muestra una decisión y acción no adecuada por parte del jefe del área para solucionar esta situación, quien al darse cuenta del no cambio ha manifestado su intención de hacer nuevamente un reajuste de fuentes. Esto posiblemente traerá la aparición de otro conflicto ya que afectará a los otros actores al aumentar su trabajo.

El segundo conflicto se presenta en la actitud de las reporteras de redactar tardíamente a pesar de haber sido ya conminadas a entregar el material continuamente. No sabemos aún si para los actores esta situación sea un conflicto que deba ser atendido o sólo lo ven como parte de la cotidianidad de la organización, ya que no la afecta; aspecto que como ya vimos más arriba, sí la perjudica.

La permanencia de este conflicto, que quizás hasta el momento no es grave y parece no poner en riesgo a la organización de un quiebre, es consecuencia de una ineficaz comunicación entre los actores, ya que a pesar de recibir el mensaje de modificar esta situación no se ha hecho porque falta credibilidad en la fuente, o sea, en el jefe del departamento y por tanto se desatiende su mensaje de redactar, en lo posible, al día.

Posiblemente esta situación permanece ante la incongruencia que los actores observan entre lo que se dice y lo que se hace. Ejemplifiquemos. Por un lado se pide entregar las notas de manera continua para su revisión detallada. Se entrega el material de esta forma o por lo menos la mayoría y sin embargo, al momento de comenzar la formación el corrector, o sea el jefe del departamento, comenta a las reporteras que tiene mucho trabajo porque tiene que revisar todas las notas, entonces ellas piensan ¿por qué no revisó las que se entregaron con anterioridad?; además de observar, al momento de checar el dummy de la gaceta que les pasa el responsable, que hay errores en cuanto a la redacción, por lo que también se cuestionan ¿revisó o no las notas? Como vemos, esta contradicción es la que quizá lleve a estos actores a mantener su actitud.

Una posible manera de resolver los conflictos o tratar de evitarlos, es la aplicación del código ético de la comunicación de Habermas (1987), planteado en *Teoría de la Acción Comunicativa*; quien luego de señalar que el actor no actúa en un solo mundo sino que lo hace de manera simultánea en tres —el dramático, en el que el actor se autoescenifica ante diferentes escenarios y públicos, o sea, se proyecta como quiere proyectarse hacia los demás; el normativo, que es donde se dan los acuerdos y se tiene a la norma como referente, es decir, es el ámbito social; y el teleológico, mundo de las finalidades a ultranza, donde están las acciones estratégicas para que el sujeto logre sus fines no importando el medio. Se señala que estos mundos son atravesados por la acción comunicativa, la cual los vincula porque no se encuentra en ninguno de ellos, sino que les sirve como vehículo de la acción, ya que conecta, comunica y traslada las acciones del actor-; divide el código en cuatro puntos centrales.

Estos tienen que ver con la igualdad, que comunicativamente hablando significa que todos tienen derecho de ser escuchados y la obligación de escuchar al otro; Autenticidad, que no se busque engañar al otro; Pertinencia, que se refiere al respeto

de las reglas del juego; y Acuerdo, en el cual quienes participan en el diálogo están en la posición de llegar a un acuerdo; éste último el más importante de todos porque se busca a través de la comunicación y no hay imposición.

4.2.3 Los Flujos Informativos

Por otro lado, para tratar de identificar los posibles conflictos que pueden generarse en los flujos informativos en el seno de la organización, debemos recordar que en el capítulo segundo Mayntz señala que para la construcción de una estructura comunicativa es necesario que cada miembro reciba ininterrumpidamente toda la información necesaria para poder actuar y como cada miembro desempeña papeles distintos no necesita de toda la información de la organización, la información debe estar ordenada selectivamente (1996:123)

Indica que mantener informados a los miembros sobre lo que suceda en la organización, más allá de la labor propia y la obediencia "ciega", provoca un efecto psicológico importante permitiendo que sus integrantes tengan una orientación común hacia el objetivo de la organización y para el sentimiento de la vinculación personal. (Mayntz;1996:124)

En el caso que nos ocupa, el flujo informativo se da en todos los niveles y en todas direcciones, dependiendo del tipo de información, ya que hay alguna que solo corresponde o interesa al responsable del área. Esto nos hace recordar también el modelo de grafos de la comunicación señalado en la obra de Mayntz, y que si lo retomamos podríamos indicar que este tipo de flujo informativo se compara con el denominado como completamente conectado. Lo comparamos con este modelo porque la información dentro de la organización se da, generalmente, a través del contacto interpersonal, comunicación de cara a cara, y en pocas ocasiones se recurre a la comunicación mediada a través de oficios; que se utilizan normalmente cuando se considera de importancia el transmitir la información por este medio, principalmente manejado como un respaldo para quien informa; aunque ello no limita que se dé, por el mismo motivo, la comunicación directa.

Ahora bien, por el contrario, la manera en como se dan los flujos informativos de la organización con su entorno o las organizaciones que conforman el suprasistema,

está más determinada por la comunicación mediada, o sea, se recurre más al envío de la información utilizando oficios, circulares, vía fax o telefónica, aunque las dimensiones de suprasistema permite establecer también una comunicación interpersonal pero se estiliza más la mediación a través de un medio.

Con esta intermediación y sin la amplia diversidad comunicativa del diálogo cara a cara, limita las posibilidades de que el mensaje o información sea entendida claramente por todos aquellos a quien es dirigida, de tal manera que siempre resultará menos eficaz que la interpersonal.

Por ejemplo, las reporteras normalmente prefieren mantener un contacto directo con las fuentes ya que en diversas ocasiones han enfrentado malos entendidos por la información que les remiten a través de oficios, con ello aseguran la veracidad de la misma evitando las confusiones.

Regresando a los flujos informativos internos, estos no recurren, en general, a la mediación de la información debido a la dimensión de la organización, es decir, carece de ello porque cuenta con pocos miembros, lo cual permite una transmisión de información directa de arriba abajo y viceversa, y entre iguales, sin eliminar por supuesto la dirección descendente de las órdenes. Esta situación ha evitado confusiones dentro de la misma, lo que permite establecer la eficacia, al parecer, de los flujos informativos que aplica la organización.

Un ejemplo de la manera como se informa a parte de los miembros de la organización son las juntas que cada mes llevan a cabo los integrantes del área de Prensa, a quienes se les da a conocer los principales puntos abordados en la reunión que llevan a cabo las autoridades del plantel y los acuerdos que de ella se generan. Sin embargo habría que ver qué tan veraz es esta información ya que se recibe de tercera mano, o sea, distorsionada e incompleta.

Donde sí puede encontrarse un importante cuello de botella de los flujos informativos es en algunas áreas o fuentes que cubren las reporteras porque no proporcionan información sobre lo que hacen o la dan de manera limitada, obstaculizando con ello la labor de las mismas.

4.3 Las Percepciones de los Actores

Las representaciones, como parte del sistema comunicativo, son, de acuerdo a Martín Serrano, la pauta expresiva mediante la cual Ego asocia un repertorio de expresiones a la asignación de un objeto de referencia; y la pauta perceptiva mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia (1992:22) o mejor dicho son ideas formadas acerca del mundo que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad (Revilla;2001:5).

Es decir, son algo abstracto que cada individuo se crea acerca de determinadas cosas como por ejemplo el patriotismo, el amor a la patria, la cual puede representar para alguien como una madre a la que no se puede tocar y es lo máximo; y estas ideas parten de la percepción del sujeto que es la forma en cómo recibe un estímulo sin que llegue a realizar una acción.

Por ejemplo, aunque parezca sencillo, al ir caminando puede llamarle la atención la manera de caminar de una persona que va adelante de usted, hay un estímulo que atrae su mirada, la forma de caminar; esto no lo lleva de manera directa a una acción, o sea, no lleva a cabo un acto de ejecución, sino que le "provoca" una comparación, ese es el ámbito de las representaciones.

Al ser parte de lo comunicativo, las representaciones están presentes permanentemente en la vida cotidiana del individuo, en sus diversos ámbitos y pueden llegar, en determinado momento, a determinar su comportamiento o actuar ante una situación o, nuestro caso, frente a la organización.

Por ello de la importancia de llegar a conocer, lo mejor posible, las diversas representaciones que tienen los integrantes de una organización, y las percepciones que les dieron origen, para, en caso de ser negativas, tratar de buscar alguna que pueda reemplazarla a favor de la institución y del propio individuo, o si son positivas mantenerlas y reforzarlas, e igual podrían crearse otras.

4.3.1 Relación entre los Actores

Antes de entrar a esta parte del análisis es importante señalar que el actor es uno de los principales elementos de la comunicativo, la cual está constituido, de

acuerdo a Manuel Martín Serrano (1992), por cuatro componentes básicos que son los actores, instrumentos, expresiones y representaciones que se corresponden entre ellos y hay un acoplamiento entre todos.

Al tratar de comprender mejor las relaciones que establecen los actores – entendidos como cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información (Martín;1992:13)- involucrados en este estudio, se realizaron entrevistas a estos personajes a fin de determinar su percepción sobre las situaciones analizadas, además de su concepción de la organización y las representaciones que cada uno de ellos tiene.

Son diversas las técnicas que ayudan a diagnosticar y auditar la comunicación dentro de una organización, como son: el análisis de la comunicación, la mediación de herramientas en la comunicación, clima comunicacional, efectividad de la comunicación interpersonal y la efectividad de juntas y conferencias, entre otras. Para la mayoría de estos diagnósticos se requiere de la participación de un grupo de personas que propicien la retroalimentación (Ávila;1986:1); sin embargo también se puede realizar a través de la entrevista abierta o semidirigida.

Dado el tamaño de la organización, o sea, el número de miembros que la integran, se aplicó la técnica cualitativa de la entrevista, ya que el grupo de discusión, de acuerdo a lo señalado por Orti (1986:199-201) requiere que las personas que lo conforman, entre ocho y doce, tengan diferentes concepciones, pertenezcan a diferentes grupos y no se conozcan entre ellos; además de que debe tenerse cuidado de no incluir a alguien que inhiba a los demás, y debe tener una duración de una hora a hora y media durante la cual el moderador debe hablar lo menos posible.

Esta técnica cualitativa no pudo utilizarse en nuestro caso porque, para empezar, sólo se cuenta con cuatro personas, las cuales se conocen y pertenecen al mismo grupo, es por ello que se optó por la entrevista, que al igual que la de discusión de grupo, es una técnica en la que se establece cierta interacción entre el investigador y los sujetos investigados. Estas técnicas están orientadas a captar, analizar e interpretar los aspectos más significativos diferenciales de la conducta y las representaciones de los sujetos, a través de la libre manifestación de sus intereses informativos, creencias y deseos (Orti;1986:195).

Para el presente estudio, la entrevista semidirigida que se aplicó tuvo como base esencial cinco tópicos centrales, sin que esto represente una entrevista formal, que dieron paso a la expresión de los entrevistados.

Fueron tres las personas entrevistadas —el jefe del departamento y dos reporteras— y éstas se realizaron en el lugar de trabajo debido a que no se tuvo oportunidad de hacerlo en un lugar fuera de él. Las entrevistas se grabaron y transcribieron (Anexo:195) y tuvieron una duración de entre 45 minutos a una hora y media.

En seguida presentamos los temas en los que se centró la aplicación de esta técnica cualitativa, cuestionados a los tres actores:

- Comunicación.
- Información.
- Toma de decisiones.
- Problemáticas analizadas
- Ambiente Organizacional

4.3.2 La Comunicación e Información

De los temas arriba señalados, iremos tomando uno por uno para conocer las posturas de los entrevistados. En el aspecto comunicativo, al cuestionarse sobre cómo se da ésta en la organización, se manifestaron dos principales posturas que podríamos calificar como contradictorias porque mientras una la califica como buena con posibilidad de ser mejorada, las otras dos opiniones concuerdan al expresar que la organización carece de una adecuada comunicación.

En el primer caso, el primer entrevistado "yo pienso que es buena, de que puede mejorar a lo mejor sí... a lo mejor nos confundimos y no nos ponemos de acuerdo o nos falta precisar"; en tanto que los otros dos coinciden en afirmar, "somos periodistas y no existe una comunicación aquí en el departamento de Prensa" y "hemos de ser sinceros, no... a pesar de que somos un área de comunicación, como que no estamos teniendo una dinámica comunicacional óptima, no, al interior del mismo departamento".

Como se percibe, finalmente los tres reconocen que ésta no es la mejor aunque la ven desde diversos puntos porque si bien el primer entrevistado la señala como

bueno pero reconoce que hay confusiones, entonces no es tan buena, en todo caso. En tanto que el segundo señala que "no hay comunicación en el sentido de que a veces no te dicen las informaciones... no es una comunicación muy fluida que digamos".

Para este mismo actor, la carencia de comunicación, a parte de la falta información que recibe, manifiesta un rechazo hacia la interrelación con el jefe del departamento ya que dijo "yo no estoy pidiendo incentivos, ni mucho menos, que al contrario, que él (jefe de departamento) se quede con nosotros y no diga 'oye pues hay esto, hay el otro', pero no con enojos, bueno, desde mi punto de vista, tal vez yo hablo por mi experiencia, me ha pasado a mí, no, que siempre está que con los regaños, que esto... de cierta manera eso te baja la moral y lógico que no deja que fluya una buena comunicación".

En tanto que para el tercer entrevistado esta carencia, más que señalar el motivo menciona las medidas que se han seguido para subsanar de alguna forma la comunicación "De alguna forma, pues hemos rescatado un poco con, eh, las reuniones en las que planeamos algún proyecto de trabajo...o cuando les trasmito de tercera mano la información que se genera en el centro de decisiones"; pero más adelante reconoce que parte importante del mejoramiento de la comunicación parte de las acciones que él pueda llevar a cabo: "pero no ha habido así como que un comportamiento de parte mía, como responsable del área, de manera que ustedes tuvieran un poquito más de información sobre lo que hace otra área".

Otro aspecto importante es que los tres hablan de una comunicación relacionada con el trabajo sin contemplar las posibilidades en otros ámbitos, lo que podríamos entender finalmente como una necesidad de trabajo que limita ir más allá de las interrelaciones entre los actores.

Por otro lado, para mejorar la situación comunicacional, los últimos dos actores difieren en las posibles soluciones; uno plantea la organización de reuniones mensuales en las que todos los integrantes del departamento participen a fin de conocer las necesidades o problemas de todos o bien una reunión por cada grupo y otra general, lo que conllevará a la interrelación de los actores y a fortalecer la comunicación; en tanto que el segundo habla de que se motive al personal, no nada más con incentivos sino también con reconocimientos.

Al centrarse en la comunicación interpersonal con sus compañeros y el jefe los entrevistados viven situaciones distintas. Especifiquemos. En el entrevistado 1 se presenta un sentimiento de aislamiento entre sus iguales –reporteras- porque ocupa un espacio diferente a donde se concentra todo el grupo, pero aunque señala que la comunicación es buena con todos, esta se ve limitada por las cuestiones físicas del lugar, además del tiempo, "el tiempo que pasamos aquí es corto, es medio día...además del tiempo que ocupas para tu actividad no te permite platicar en los *inters*".

En el caso del entrevistado 2 abre una brecha entre la relación que establece con todo el equipo de trabajo, que señala como buena, a excepción del jefe: "yo no trato de comunicarme con él, siempre trato de evadirlo", y de una compañera con quien no ha logrado tener una comunicación muy fluida, en comparación al resto de los integrantes de la organización.

Para el entrevistado 3 es más difícil establecer una comunicación porque se considera aprensivo y se siente agobiado por los tiempos de la labor misma, lo que aunado a su personalidad, no le permite interactuar fácilmente con todos los integrantes del sistema, sin embargo se complace de ver que los demás mantienen una comunicación interpersonal buena, "yo veo que hay una buena comunicación entre ustedes", es por ello que recurre a los medios oficiales lo que lo lleva a considerar que por su uso hay una eficaz comunicación entre los actores: "aquí nos ha funcionado simplemente el que les pase yo copia de una notificación de alguna actividad a desarrollarse... y bueno, ya ustedes tienen ahí la posibilidad, simplemente con mi observación de que hay que anotarlo"; sin embargo no deja de reconocer que la comunicación directa se da mucho en la organización.

De este primer tópico podemos señalar, para ir marcando los términos culturales de los actores, que éstos manifiestan principalmente inseguridad, realismo, pragmatismo, afabilidad, honestidad y convivencia.

Respecto a la conveniencia o no de la información que reciben para el desempeño de sus funciones, los tres coincidieron en señalar que afuera es muy variable la situación porque igual hay quien está en la mejor disposición de dar toda la información necesaria, hay otras que se cierran completamente; "a veces sí tengo toda la información, porque también depende de uno lo que consiga, no, pero hay otras ocasiones en que la información, sí me la dan pero de manera parcial, me la dan

cortada y pues tengo que trabajar con eso... eso ya no es cosa mía, yo voy, pregunto, si lo dan bien sino ni modo, pero sí en la medida de lo posible si tengo información para hacer mis notas", expreso el entrevistado uno.

En tanto el segundo indicó que "bueno, es como todo, no, siempre vas a encontrarte un bache en el camino...tanto hay gente buena onda como mala onda, no, que te puede proporcionar la información y otra que de plano no, pero bueno, con las fuentes que he cubierto sí he tenido algunas diferencias...bueno, en cuanto a la información siempre la obtengo, que te digo sí tienes que buscarla en algunas ocasiones".

El tercer entrevistado, por la posición que ocupa, su declaración varía de las anteriores porque éste se refiere más a la información que fluye de los altos mandos, "no, definitivamente. Mira, algo que yo he platicado es que justamente...en las dos administraciones que, en las que a mi me ha tocado estar, bueno, es una misma persona, tristemente me ha tocado el papel difícil de tener que interpretar cuál es la política de comunicación de la dirección sin tener el contacto directo con la dirección, eh, ha habido siempre un intermediario entre la dirección y nosotros".

La información para estos actores resulta, podríamos decir, un poco difícil porque como se recordará, en capítulos anteriores, principalmente el primero, se señaló que la organización dependen ampliamente de su entorno para obtener su principal insumo: la información fuente de su principal producto, ello hace que haya un contacto permanente con las organizaciones del ambiente relevante para las cuales, quizás, no resulte tan importante informar a toda la comunidad a través de la gaceta lo que hacen, por lo que no brindan la información a los integrantes de la organización.

A partir de las expresiones podríamos señalar que al parecer, estos actores han aprendido a enfrentar dicha situación sin sentirse mal por no obtener la información; están en una actitud de recibir cuando dan y sino da lo mismo.

Las percepciones externadas sobre el fluir de la información al interior de la organización coinciden también en señalar que se proporciona la información necesaria para el funcionamiento de cada uno. Las expresiones externadas sobre el tema fueron: "Decía yo que a lo mejor me equivocó pero desde el momento en que ustedes están en todos los eventos, en todas las actividades, es porque estoy comunicándoles oportunamente esto. Ahora, debe de quedar claro que no es el 100% de actividades

que ustedes cubren producto de lo que les informo porque hay muchas otras que ustedes mismas han recabado la información", "sí porque también si yo tengo una duda 'oiga, dónde puedo encontrar a fulano o éste es el teléfono de mengano', o sea, no siento que nos esté cuartando (el jefe del departamento) o que nos esté limitando, si él puede, pues, nos hecha la mano"; "siempre nos están informando porque, pues, considero que deben informarnos, imagínate si no nos informaran, pues cómo sería este departamento (risa), todo un caos".

A partir de este segmento, los valores identificados son el esfuerzo, interés, eficacia; pero también posibles sentimientos de frustración y desánimo ante las barreras que las otras organizaciones del ambiente relevante ponen a estos actores.

4.3.3 Toma de Decisiones

Otro de los temas abordados en dos de las tres entrevistas fue la participación de los actores en la toma de decisiones. En éste, ambas posturas difieren una de otra porque mientras un actor dice "yo pienso que sí nos toma en cuenta , pero finalmente él es la autoridad, o sea, hay cosas que él debe decidir y que debe ordenar... toma en cuenta nuestras opiniones, nuestras sugerencias"; el otro señala "es como si dijeras, nada más hacemos la junta para que haya formalidad, para que se den todas las opiniones que cada quien tiene, pero pues no, no, no hay cierta, no hay un, no nos toman en cuenta, no, porque hacen lo que quieren, de hecho tu dices, yo quiero hacer esto y si te dicen está bien pero te limitan de cierta manera...queda como él quiere".

En estas declaraciones queda claro que ambas reconocen la autoridad del jefe del departamento, pero mientras que el primer actor siente que si se le toma en cuenta en las decisiones, aunque no se apliquen sus observaciones, para el segundo esto resulta importante ya que, suponemos, considera que si se pide su opinión en algo debe ser finalmente escuchada y reflejada en hechos ya que considera "yo pienso que si se necesita que también nos tomen un poco en cuenta porque supuestamente el departamento crece a través de la creatividad y las ideas que generan todo el equipo, no; no solamente de una sola que nada más está generando su propia concepción de las cosas, de qué está bien y qué esta mal sino al contrario, no, hay que hacer todos juntos". De esta parte se desprenden aspectos como la pertenencia y el escepticismo.

Las diferencias, y también las concordancias, de los actores parten de la percepción y representación que cada uno tiene de la situaciones, las cuales parten, creemos, de la experiencia que cada uno de ellos ha tenido dentro de la organización; es decir son representaciones personales que como señala Revilla (2001:11) se tejen con los hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quien posee, amplía y re juega a lo largo de su vida.

4.3.4 Problemáticas y Ambiente Organizacional

Al adentrarse en su percepción sobre los problemas analizados en el capítulo anterior puede señalarse que los entrevistados señalan que uno de ellos sí es un problema en tanto que el otro no lo es. En el caso de la diferencia existente entre la cantidad de notas que entrega cada una de las reporteras, éste no es un problema para los actores, aunque cada uno lo percibe de distinta manera; así, para el entrevistado 1 éste es relativo porque "si tus fuentes hacen actividades, pues tienes que cubrir las, si tu tienes más trabajo, ahora sí, eso fue cosa de él (jefe del departamento). Estas fuentes son las tuyas, era cosa de redistribuirlas como lo hizo, o sea, ya se arregló".

Para el entrevistado 2 la inadecuada distribución de las fuentes "no es tanto un problema eso de las fuentes, sino, te digo, la cuestión ahí es la falta, tal vez, de comunicación a veces entre nosotras que, oye, por qué no nos ponemos de acuerdo, tu cubres un evento, por ejemplo, de culturales para no dárselo a una única reportera".

Antes de señalar la veracidad o no de la problemática, el entrevistado 3 menciona los motivos, como jefe del departamento, que determinaron su decisión inicial en la distribución de las fuentes, pero finalmente indica que "No, pero sí me genera una preocupación ver que hay una relación de uno a tres entre una reportera y las demás... a mi me sigue pareciendo que sigue siendo desproporcionada... naturalmente, tengo que hacer una redistribución".

Respecto al segundo problema, las posturas son totalmente contradictorias a la anterior, ya que los entrevistados lo señalan como un problema presente difícil de resolver porque en él intervienen factores como el poco tiempo que se pasa en la organización y la gran cantidad de actividades que se generan en el sistema y

suprasistema, la falta de mayor número de integrantes en la organización; así como la voluntad de los actores que intervienen en él por querer cambiar la situación.

"Es por falta de tiempo, pero si debe ser un problema; pero si no hay gente que haga esto (hace referencia a un trabajo extra). Es un problema por lo mismo, porque somos poquitos y luego tenemos que hacer un chorro de cosas". "Eso sí es un problema de nosotras. Eso sí lo reconozco que nosotras tenemos la obligación de entregar las notas... pues no del diario, pero sí por ejemplo, pues, cada tercer día entregar dos notas, no... porque realmente, de cierta forma se generan ciertas complicaciones con el licenciado". "Yo creo que sí les he insistido bastante en que se escriba al día. La mejor forma de escribir es cuando se tiene la información fresca en la mente...para efectos prácticos también es recomendable hacerlo así; porque yo tendría la información paulatinamente, gradualmente, para ir la corrigiendo sobre la marcha y no tener que encerrarme no sé cuantas horas para corregir veintitantas notas". En estas expresiones encontramos desinterés, individualismo, egoísmo, falta de solidaridad y dejadez.

El último tópico abordado fue respecto al ambiente organizacional. Nuevamente, los puntos de vista variaron; pues para el entrevistado 1, el ambiente de la organización le permite estar a gusto "en general si me siento a gusto cuando trabajo con la gente, con la que estoy", salvo diferencias que tiene que enfrentar con otros miembros de la misma, principalmente por los espacios. "éste es mi espacio. Es donde yo trabajo...yo no me meto con sus cosas, con su escritorio, que me respeten mi espacio...creo que no pido mucho".

Contrario al anterior, para el entrevistado 2 el ambiente es pesado principalmente ante la presencia del responsable del área. "yo si lo siento a veces pesado, más cuando él viene aquí (su oficina)...es el jefe y debe tener el poder de mandar a la gente, pero pienso que no es la manera de, no sé, imponerse, no, o de fungir como jefe o de ser jefe". Esta situación cambia cuando éste está ausente "cuando no está para mí es muy tranquilo, muy leve... hay ocasiones que cuando no está tu te sientes bien, aliviada y todo, no".

En cambio, para el entrevistado 3 el ambiente es bueno ya que las relaciones interpersonales se mantienen y por lo tanto la comunicación entre los integrantes de la organización: "yo pienso que sí. Creo que priva un buen ambiente, de alguna forma está

muy relacionado con la comunicación que hay entre ustedes, entonces, si hay una buena comunicación, es lógico que haya un buen ambiente . yo no siento que estemos viviendo en un ambiente pesado, que suframos porque hay que llegar al trabajo y verle la cara a zutano o mengano". En este último encontramos aspectos como el conflicto, estrechez, habitabilidad, inhabitabilidad, inseguridad y rechazo.

Como vemos, diversos son los valores culturales que pueden verse involucrados en una determinada situación, porque depende de cada individuo y su cultura lo que determina la presencia de estos valores, casi, si no es que todos, característicos de nuestra sociedad; lo cuales también se manifiestan en las percepciones de los actores.

4.4 Diagnóstico Comunicativo

De todo lo anteriormente descrito puede determinarse que si bien es normal encontrar una diversidad de percepciones entre los actores que conforman la organización en estudio, porque esta es pluricultural y nadie es igual a nadie. Encontramos claramente las diferencias y similitudes de las percepciones de los actores entrevistados, que se ubican dentro de un mismo grupo de trabajo.

Si nos enfocamos a las diferencias, que son la posible chispa que encienda el fuego del conflicto, puede señalarse que éstas no afectan en gran medida a la organización, porque algunas de ellas han sido atendidas o otras no han llegado a explotar, pero deben de tenerse en consideración para evitar en lo futuro conflictos generados de ellas.

Debe entenderse que las representaciones de cada entrevistado se fundamenta en que el comportamiento humano ha desarrollado una complejidad y capacidad superiores que exigen producir muchas más representaciones y aprender nuevas, pero sobre todo, permite modificar los elementos de las representaciones y de asimilar representaciones a situaciones distintas de aquellas en las que surgieron. (Revilla;2001:7)

Y dado que las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive (Revilla;2001:9), es comprensible que los puntos de vista de cada uno de los entrevistados varíe en determinadas situaciones, como por ejemplo, el caso del

ambiente organizacional que mientras para uno es agradable con sus pequeños conflictos, abordables y solucionables; para otro es todo lo contrario ya que las experiencias vividas dentro de la misma le generan la representación de una organización inhabitable por momentos. Y en el tercer caso habría que poner un poco en duda su afirmación de que el ambiente es bueno si tiene como antecedente el cambio de secretarías de manera más o menos continua.

Elo también nos permite determinar que hay un enfrentamiento entre categorías como puede ser individualismo-solidaridad; identificación-inseguridad, porque al presentarse la actitud de cubrir cada quien sus fuentes independientemente de si se tiene o no que hacer, se contraponen al planteamiento de quien habla sobre la importancia de apoyarse en los demás; lo que limita un desarrollo más estable y equitativo de la organización; o mientras que para un actor se siente identificado con el sistema, y expresa su disposición de trabajar tiempo extra, cuando sea necesario y sin pago porque de alguna forma tiene seguro el trabajo; para el otro representa inseguridad por la situación misma en que es contratada y las llamadas de atención que ha tenido, lo que obviamente la pone en un estado mayor de incertidumbre.

Respecto a la situación comunicativa de la organización podemos establecer que son, posiblemente, esas diferencias las que hacen que la comunicación no se dé adecuadamente entre los actores, o al revés, que la inadecuada comunicación haya permitido la generación de estas percepciones respecto al desarrollo cotidiano de la actividad de este departamento.

Como ya se dijo en párrafos anteriores, el problema comunicativo se encuentra en la manera en cómo cada actor ve las situaciones analizadas. Lo que para uno es un problema para los otros no, pero al momento en que uno de ellos lo cree entonces está presente la problemática, ¿a qué viene esto?, pues que a pesar de haberse atendido el problema de la desigualdad de órdenes de trabajo, ésta continúa; sin embargo este no es un problema más que para la reportera afectada. Aquí habría que hacer entender al resto del equipo por qué si lo es y en que nivel dentro de la organización se ubica, así como los posibles consecuencias que puede acarrear; y para lograr solucionarlo es necesario recurrir a la comunicación como mediadora, es decir, que los actores conozcan para poder lograr cambiar la situación.

Antes de continuar debemos dejar en claro que la idea de la comunicación como mediadora, la más reciente en el área, parte de la Teoría de la Mediación, de la producción social de la comunicación. Ésta define a la mediación como el conjunto de operaciones que permiten articular bajo cierto orden o modelo ordenador, aspectos heterogéneos de la realidad, y plantea que la comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la realidad (Revilla;2001:58).

Es decir, utiliza a la comunicación para establecer un puente entre las diferencias de los actores a fin de lograr una idea compartida que lleve a la identificación y por tanto guía a todos los actores hacia un punto o fin. Trata de conciliar posiciones a través de la comunicación como institución enculturizadora/mediadora, con todas sus características, tareas, agentes y productos (Revilla:2001:59).

El problema comunicativo en esta organización no ha llegado a los límites que puedan provocarle quiebres organizacionales, razón por la cual deben pensarse en alguna estrategia que permita atender las situaciones expuestas, la cual podría ser aplicada a otras problemáticas existentes en la organización, porque las analizadas no son la únicas. Este departamento cuenta con tres células que la conforman y que por sí mismas pueden ser fuente de conflictos que pueden generarse en cualquiera de sus niveles.

También debemos señalar que la comunicación en la organización es relativamente óptima, porque a pesar de presentar "baches" comunicacionales que obstruyen el libre flujo de la información, que en general dentro del sistema analizado circula convenientemente, además de que por sus dimensiones no necesita de la comunicación mediática -entendida como el uso de medios como la televisión o un periódico.

Punto aparte es el contenido del mensaje, que en esta organización, se presume, no es pobre ya que la predominancia de la relación interpersonal permite se aclaren dudas cuando éste no es recibido adecuadamente o queda duda de su contenido y esto se refleja en la producción de la organización.

Ahora bien, la relación que se establece entre los actores y la organización es relativamente estable, porque entre ambos polos se da la apertura al diálogo, o sea, media la comunicación para llegar a acuerdos y consensos; dependiendo de las

situaciones que se presenten y a quienes involucran. Por las expresiones anteriormente señaladas puede establecerse que obviamente existe implicación de ambas partes para la permanencia de los problemas, ya que, ejemplificando, mientras para las reporteras queda claro que la situación de entrega tardía de notas es un asunto en que tienen una gran parte de implicación; para el jefe del departamento es un punto que es necesario hacer entender para evitar la conglomeración de trabajo. Por el contrario, el problema de la desigualdad de órdenes de trabajo es generada por la organización y perjudica a uno de sus actores, sin embargo ésta no ha atendido eficientemente la situación, ya que prevalece luego de un reajuste.

En ambos casos aparece la disposición de los actores por querer atender tales situaciones y aunque hay conciencia de su presencia no le dan la importancia necesaria tanto de un lado como del otro, dependiendo del asunto. Esto refleja más bien que no se quiere reconocer la presencia de éstos porque aún no representan una problemática mayor que perjudique al proceso mismo de la organización y por ende a ella misma.

Para hacer comprender esta situación es importante que alguno de los bandos busque la manera de establecer una comunicación que funja como mediadora de estas situaciones.

Las acciones o actos que llevan a cabo los actores de una organización están determinadas, muchas veces por la manera en como perciben la realidad que les rodea, es decir, se basan en sus propias representaciones para interpretarla y así comprenderla. La organización, también debe estar conciente y afrontar los problemas que se generan en todos, o en alguno de su niveles, ya que su no adecuada intervención y solución puede representarle un alto costo que abarca no sólo el financiero o monetario, sino también en el aspecto psicológico, temporal y energético.

En este capítulo se encontró que efectivamente hay alto costo, no monetario, para la organización; este gasto podría ser menor si los actores involucrados en las problemáticas analizadas encuentran una solución que les permita estar lo mejor posible ubicados en la organización, o sea, que se sientan todos a gusto al interior de esta.

A partir del análisis realizado se pudo observar que la comunicación entre los integrantes de la organización no es buena, porque aunque ésta se dé de manera interpersonal, el parecer de los entrevistados dejaron al descubierto que efectivamente ésta es deficiente ya que sólo se da cuando es necesario comunicarse y transmitir una información importante para el desarrollo del proceso diario de la organización; además de que no cuenta, cotidianamente, con algún medio para comunicarse, sólo a veces se recurre a los oficios, pero en general es como, ya dijimos, interpersonal.

Por el contrario, los flujos de información en su seno se dan de manera normal, ya que se hace llegar la información necesaria a la persona indicada; sin embargo se da una distinción de información entre el grupo formal de Prensa del resto de los integrantes, ya que los primeros son los únicos que están informados sobre la situación general de la organización y del suprasistema.

En cambio, la situación la comunicación e información con el entorno es completamente distinta, ya que la comunicación que establece la organización está muy apegada a los medios, es decir, a los oficios, circulares y llamadas por teléfono, al menos por parte del jefe del departamento. Esta situación se presenta en menor medida, sobre todo el llamar por teléfono, con las reporteras que prefieren, al parecer, mantener la comunicación directa, cara a cara.

Todos estos factores nos llevan a tratar de proponer una estrategia que permita corregir o llegar a acuerdos con los actores para solucionar estas deficiencias de la organización y su actores. Por supuesto esto no se da de la noche a la mañana y se tiene que planear una estrategia claramente definida para comenzar a introducir cambios, no totales y poco a poco, que en un plazo determinado provoque o incida en algún cambio de los actores y por tanto de la organización, ya que ellos son quienes la integran; situación que se aborda más específicamente en el siguiente capítulo junto con el análisis cultural presente en la organización.

CAPÍTULO V
La Cultura Organizacional y una Propuesta de Intervención
Comunicativa

5.1 La Cultura en las Organizaciones

La cultura es un constructo humano que aparece en todos los ámbitos donde se desenvuelve y determina su forma de vida. Dentro de las organizaciones, ésta se presenta de dos importantes formas: de manera individual y la colectiva, es decir, es individual en la medida que cada uno de los sujetos llega a ella con una cultura determinada a su lugar y estrato social; en tanto es colectiva al agruparse, de acuerdo a modos o gustos, con otros formando otra cultura, o subcultura; en este ámbito también aparece la cultura de la organización, o sea, aquella que ésta introduce entre sus miembros para formar una ambiente y una percepción positiva sobre sus objetivos y fines que persigue.

No debemos olvidar que la cultura permea todo lo relacionado con el ser humano y ésta, de ser manejada por ciertos intereses, puede crear percepciones particulares que pueden llegar a caracterizar a un grupo social, las cuales pueden volverse tradicionales, una forma de ver difícil de cambiar; aun a pesar de que ésta disminuya o limite el valor del mismo grupo.

Para comprender la cultura de cualquier grupo social o de una organización es importante adentrarse a ella, observarla para poder explicarla y a partir de ello entender el por qué se presenta de una forma determinada, sin olvidar las individualidades y colectividades porque al fin y al cabo ellos son los que dan forma a una determinada cultura: una forma de ver, explicar y abordar la realidad a través de sus creencias, valores y representaciones que detalladamente menciona Jaime Pérez en su obra *Recursos Culturales de la Organización* (1998).

5.2 Un Acercamiento a la Cultura Organizacional, un Ensayo

Si partimos del planteamiento de que la cultura está inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que dependen la interacción social (Ruiz;1995:222), puede entenderse que ésta, la cultura, es parte importante dentro de la organización y el descubrirla nos lleva a comprender el por qué se presenta de una forma determinada en cada organización.

A partir de ello podemos entender que en el Departamento de Prensa de la FES Iztacala cuenta con una cultura particular que está determinada por sus actores y las relaciones que se establecen entre ellos y de estos con la organización, es decir, a pesar de ser una célula del suprasistema, éste tiene características muy particulares que lo hacen diferente de las demás células que constituyen a la institución.

Para comenzar a descubrir la cultura existente dentro de las organizaciones iniciaremos planteando que cultura, de acuerdo a José Ignacio Ruiz en *Sociología de las Organizaciones* (1995), puede entenderse como un elemento implícito en la vida social, es decir, es base de las relaciones sociales; o como un constructo explícito en el que la cultura es producto de la interacción social, y en el caso de la organización estudiada puede observarse la diversidad cultural de sus miembros por la forma como se interrelacionan con los demás y de cómo se organizan.

Ambos puntos están conjuntados si se entiende que la cultura puede abordarse desde diversos aspectos como son los valores, costumbres, normas y actitudes de un individuo o de un grupo, o los productos que de ella se derivan como las obras de arte, los ritos y mitos que en ella existen, o sea, tiene un aspecto simbólico. En general, cultura es "los modelos de desarrollo reflejados en un sistema social compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario". (Morgan;2001:100)

Retomando el carácter social de la cultura y trasladada a los ámbitos de análisis de esta investigación, es decir, al entorno, la dimensión formal, los grupos y actores, así como en la comunicación de la organización en estudio podemos señalar, a nivel general, que la cultura, en el caso del entorno, puede influir a la organización a partir de la interacción que ésta establece con otras organizaciones al ofrecer un producto o prestar un servicio, además de recibir del ambiente los insumos necesarios para su proceso de producción.

Independientemente de la complejidad o simpleza de la organización, existe una relación con el exterior que Fernández Collado esquematiza (1991) -y Jos complementa (1990)-, la entrada de insumos, sean estos humanos, financieros o materiales, o de energía o información; la transformación y la salida de productos o servicios, todo ello enmarcado por las fronteras de la organización y el ambiente general e inmediato en el que se desenvuelve, por supuesto en éste último se interrelacionan o conjugan los ámbitos físico, económico, social, político y cultural.

Pero, ¿es posible la influencia de las culturas del entorno en la organización? Sí, porque como lo establece Johansen (1979), todo sistema es abierto dado que cuenta con fronteras parcialmente permeables permitiendo su relación con el exterior, de tal manera que está en contacto con los ámbitos mencionados y en el caso de la cultura, ésta influye en la medida que entra o es aceptada por la organización; es decir, si la organización esta compuesta por su factor humano y éste puede por lo tanto llevar conductas a la organización que pueden o no beneficiarle, o en general ella misma adoptar valores o creencias convenientes para el logro de sus objetivos.

Quizá, independientemente del ambiente en el que se desarrolle la organización -turbulencia, hostilidad, escasez, diversidad, estabilidad, desintegración- el ambiente la influye desde diversos aspectos, por ejemplo, su relación con el cliente o a quien va dirigido el servicio. Es posible que al ver la eficacia de la atención que se le brinda al cliente en otras organizaciones, le lleve a buscar el mismo efecto al cambiar conceptos en sus integrantes respecto al trato que se le debe dar a éste, a sus proveedores o la relación misma con sus miembros para lograr resultados que le favorezcan; de tal manera que puede trabajar en la introducción de valores como amabilidad, atención, responsabilidad, identificación, retroalimentación, satisfacción.

Señalábamos que también puede afectarle negativamente, y esto puede darse por la integración de sujetos que transporten antivalores a la organización como puede ser el individualismo, falta de cooperación, de iniciativa y disposición para el trabajo en equipo o apatía, que pueden contagiar a los demás provocando, con el tiempo, cambios al interior en detrimento de la misma.

En el caso de la organización analizada puede verse que la influencia del entorno hacia esta se da principalmente a través de sus fronteras, es decir, las reporteras que al interrelacionarse con las otras áreas transporta algunas actitudes o valores como podría

ser el hecho de que cada día de quincena el personal le dan dos horas para ir a cobrar al banco; esta costumbre, inicialmente se practicó en la organización pero dada la actividad que tenía en esos días no siempre podía llevarse a cabo así que cuando se implementaron los depósitos con tarjeta de débito se optó por esta opción; esto, es un ejemplo de una costumbre importada del resto de las organizaciones del suprasistema, que a veces afectaba al departamento, y que todavía se lleva a cabo en algunas de ellas.

Uno más es la forma en como algunas otras dependencias dirigen el área de comunicación, de tal manera que se han copiado algunas cosas tanto en el área de diseño así como la forma de mantener un contacto cordial con la Dirección General de Comunicación Social, es decir, se ha establecido la costumbre de enviar continuamente boletines informativos de tal manera que se abre la posibilidad de que se publique en Gaceta UNAM alguna información, lo que le da a esta dependencia permanencia en este medio y a la vez estrecha relaciones con la DGCS, práctica que desde tiempo atrás tienen dependencias como la FES Cuautitlán, que en periodos anteriores a logrado para el área importantes inversiones siendo una de las mejores de todas las instituciones universitarias.

De esta manera, el ambiente influye culturalmente a la organización ya que ésta es parte del primero y la cultura, dado que es dinámica, cambia continuamente permitiendo la adaptación de los miembros a una sociedad pero también a un grupo, conservando, por supuesto, muchos aspectos que son tradicionales, puede influir en las mismas con una nueva forma de ver o concebir su existencia y por tanto en el papel que cada uno desempeña en la productividad.

Sin hablar directamente de la cultura, los estudiosos de la relación entre la organización y el entorno, refieren que la organización se adaptan a las demandas del ambiente para poder existir, las cuales producen cambios que van desde su estructura interna hasta los procesos y conducta de sus miembros, es decir, exporta valores y creencias; además de señalar, de manera general, que las organizaciones, instituciones y grupos, generados en la estructura social, son impactados por la cultura y la interacción social.

Al introducirnos al aspecto netamente formal de cualquier organización podemos observar que la cultura se vislumbra desde otra perspectiva porque ella puede partir de

la organización misma, es decir, ésta genera una cultura conveniente a sus funciones. Ello puede darse a través de los valores que difunde entre sus miembros con respecto a sus intereses, que deben ser entendidos y adquiridos como propios por parte de todos sus integrantes. Esta puede verse desde la búsqueda de identificación a través de la difusión de su misión, visión y filosofía, o sea, su ideario, entre otras medidas que les permitan llegar a la cohesión.

La forma en como la organización genere e integre a sus miembros a una cultura común podrá cumplir, de la mejor manera y con un beneficio final en sus costos, con sus objetivos; claro que en ello tiene una importante implicación la subcultura de sus grupos, que puede llegar a contradecir la organizativa.

Dentro de la organización, la cultura puede generarse de distinta manera a partir de cada una de las escuelas que la han estudiado, las cuales encontraremos de alguna manera representadas en diversos ámbitos de la misma, de esta manera: la clásica, corriente generada por Taylor, Fayol y Weber, que planteó la racionalidad organizacional a través de la estructuración precisa; se presenta en los manuales de procedimiento de la organización, el organigrama y la división del trabajo.

A partir de ella, la cultura de la organización y sus elementos se relacionan con los aspectos formales, de proceso o procedimiento, en la medida en que la organización trata o introduce valores que apoyen o faciliten la identificación con la toma de conciencia de que la existencia de una estructura formal no limita a los actores y que su actuar, apegada, en parte, a ésta permite el funcionamiento adecuado de la organización en beneficio finalmente de todos; claro que esto también puede trasladarse a cada uno de los actores que puede ver en la formalización una parte importante del funcionamiento en su beneficio creando así un comportamiento de adaptación y no de limitación, aunque esto último igual se puede dar.

En la medida que todos coincidan en la trascendencia de la formalización, que será de acuerdo a la necesidad de cada organización, habrán ciertos valores, que permitirán su aceptación entre los miembros y un compromiso por cumplir con su parte o cooperar en la medida que se le requiera.

En este sentido, la cultura del departamento de Prensa respecto a la formalización de la misma está más bien determinada por la del propio individuo, es decir, cada uno de sus integrantes está consciente de que debe cumplir una función

determinada, y la cumple, o sea, está comprometido con la misma, pero ello parte más de éste que de la organización, la cual, consideramos, da por hecho que cada uno sabe sus obligaciones y no es necesario crear valores que lo refuercen y lleven a la cohesión del grupo de trabajo.

A partir de la corriente humanista representada por Mayo, Likert, Lewin y McGregor que plantearon los aspectos de liderazgo, motivación, relaciones y recursos humanos; la cultura aparece en el momento en que la organización considera a su factor humano proporcionándole estímulos, prestaciones y capacitación que, manejada adecuadamente, genera conceptos o representaciones a su favor creando así una cultura homogénea, en ello también se involucra la concepción y cultura de quien encabeza la organización.

Mencionamos que debe darse un manejo adecuado porque muchas veces la experiencia, y por lo tanto las representaciones de los actores, respecto a este tipo de medidas pueden ser mal interpretadas provocando con ello resistencias que pueden incidir en el ambiente de la organización.

Respecto a esta corriente, podemos decir que en nuestra organización en estudio, sí existen estímulos para una parte de los integrantes de la misma, pero no se alcanza a percibir cuales son los valores culturales que se generan a partir de ellos, ya que es común escuchar quejas de los integrantes hacia la organización; como que ésta no ha prestado atención de las posibilidades que en este sentido puede brindarle para crear una cultura organizacional.

Por otro lado, en la otra parte que no recibe estímulos es lógico encontrar la existencia de ideas negativas hacia la organización que no se encarga o abre posibilidades de cubrir este rubro, a fin de crear una mejor representación frente a estos integrantes, los cuales, es posible, tienen una representación de que no interesan a ésta y sólo los tiene como parte del proceso sin darles su importancia.

Desde la escuela de sistemas, que muestra a la organización como un sistema abierto que esta compuesto por partes, o subsistemas, las cuales se interaccionan y es presentada por Trist, Katz y Kahn; la cultura organizacional aparece en el vínculo que deben establecer las partes, no sólo desde el aspecto del proceso sino de las relaciones que establecen los miembros más allá de su relación formal; o sea, los grupos informales que se conforman en ella, los cuales se congregan por ciertas

afinidades conformando subculturas organizacionales que pueden llegar a tener una fuerza importante incidiendo en el rumbo de la organización a través de sus posturas y comportamientos.

Esto es más que evidente en toda organización, ya que la misma naturaleza del ser humano lo lleva a congregarse en grupos que se van a formar a partir de los intereses y afinidades que puedan darse entre los miembros, y el departamento de Prensa no está exento de ello porque aun cuando es pequeña tiene subgrupos que obviamente representan diferentes culturas que forman a partir de su interacción, dando paso a la existencia de costumbres, valores y ritos dentro de ellos, distinguiéndolos de los demás.

Mientras, la teoría contingente, centrada más en el impacto del contexto o entorno en la organización, y estudiada por Woodward, Burns y Stalker entre otros, y su relación con la cultura ya fue planteada al inicio de esta sección, cuando se hace referencia al entorno. Como puede observarse el abordaje de las cuatro corrientes o modelos organizacionales permiten tener una visión general de la misma, lo cual también deja ver como la cultura permea a partir de todos estos ángulos a la organización conformando un todo en ella.

En los planteamientos de los teóricos de las anteriores corrientes no existe una cita explícita acerca de la cultura, esto se debe quizás a la época en que fueron desarrolladas y a que fueron los iniciadores de estos estudios, pero fue a partir de estos que se expandió el análisis de la organización desde diversos aspectos, que como ejemplo tenemos los capítulos anteriores, permitiendo una comprensión más amplia de la organización y de los diversos ámbitos que en ella se desarrollan, como es la cultura y su implicación en ella.

Respecto a los miembros de la organización –individuos y grupos-, la cuestión cultural se abre y deja ver de mejor manera su incidencia ya que aun cuando se habla de los aspectos formales para ingresar al factor humano a la organización, como lo hace Mayntz, sobre la importancia de ofrecer alicientes a los miembros en el reclutamiento, lo cual debe ser reconocido por la propia organización, o sea, a partir de ella y desde el inicio del contacto de los integrantes se genera una cultura que sea a favor de la misma.

Asimismo indica que el miembro se sentirá identificado con el objetivo de la misma cuando encuentra prestaciones y contraprestaciones, lo que también puede darse a partir de sus propios intereses; lo mismo sucede con los grupos que son efectivos si se encuentran bajo ciertas condiciones. Como vemos, la cultura se da a partir de estos dos puntos y cada uno de ellos tiene una fuerte implicación en la cultura organizacional porque son los que la generan, independientemente de la institucional o junto con ella.

Es decir, un solo individuo llega a la institución con una cultura que esta determinada por su grupo social, la cual tiene una implicación en la forma como se interrelaciona con los demás y determina la manera en como ve inicialmente a la organización, percepción que puede cambiar a partir de la experiencia que en ella adquiere; además de que su comportamiento esta determinado por la manera en como se relaciona con la organización, es decir, a partir de su estrategia o nivel de poder que dentro de la misma tenga. Así, de manera individual puede incidir en la organización y a la vez determinar la cultura de la misma, ya que como se señaló anteriormente, él es cultura.

La afinidad o acuerdo sobre determinados aspectos lleva a los sujetos a formar grupos que pueden ser desde una diada hasta un sindicato, claro que la razones por las que se unen son distintas. Al conformar grupos cada individuo, con su cultura, da forma a otra que les permite relacionarse y una vez unidos pueden adquirir o no cierto poder dentro de la organización imponiendo, de cierta manera, la forma de apreciar las cosas dentro de la misma. Entendemos que si un grupo llega a adquirir una posición importante –poder- en la organización puede tener una mayor implicación en la cultura organizacional, pero aun cuando no sea así la tiene porque es parte de ella, aunque no sea predominante.

Es cultura en la medida de que cada grupo tiene valores y creencias que pueden influir, aunque sea en una mínima cantidad, en el desarrollo del proceso de la organización ya que tienen determinadas representación, de tal manera que los grupos, por separado, dan forma a una cultura que está fuera de la institucional. Punto y a parte es aquella que impulsa la organización en busca de la agrupación e identificación a favor de sus fines.

De esta manera, los individuos y grupos pueden determinar la cultura de la organización porque a partir del poder y estrategias que cada uno tiene para negociar van esculpiendo la cultura prevaleciente dentro de la misma. Ya Crozier (1990) plantea que no existen sistemas sociales completamente regulados o controlados, debido a que los actores individuales o colectivos, a pesar de las restricciones, disponen de un margen de libertad que emplean estratégicamente con el sistema u organización negociando sus intereses, muchas veces a través de acciones; de esta forma, se contraponen a lo establecido y hacen que las reglas o normas formales cambien ya que finalmente disponen de cierto poder, influyendo en la organización. Los comportamientos que al respecto generan los actores tienen que ver con sus intereses y percepciones que tiene acerca de la organización y su relación y compromiso con ella.

Por otro lado, Morgan aborda directamente a la cultura al plantearla como una metáfora de la organización. En esta comparación plantea como el factor cultural determina la manera en como una organización puede desarrollarse y hace alusión a la industria japonesa, donde la cultura de esta nación se ve reflejada.

Es lógico pensar que en las organizaciones mexicanas hay una implicación de este tipo, situación reflejada claramente en las cartas de Eva S. De Kras (1990), las que dejan ver como la cultura nacional en las empresas dirigidas por individuos de otras culturas entran en un choque, ya que el trabajador mexicano está acostumbrado al paternalismo, la cortesía, el respeto a la jerarquía y una falta de iniciativa para la toma de decisiones en sus respectivas áreas de trabajo; y también son una muestra de cómo el entender la cultura de cada quien permite el entendimiento y por lo tanto llegar a acuerdos que permitan el funcionamiento de la organización.

La comunicación se relaciona con la cultura porque a través de ella es como ésta se transmite, es decir, juega su papel de reproductora ya que la comunicación da a conocer y difunde la cultura prevaleciente en una sociedad permitiendo los cambios que está va generando conforme se desarrolla y a la vez mantiene aquellos tradicionales, los que se mantienen en el tiempo, al continuar difundiéndolos. De esta forma, la comunicación da a conocer las representaciones vigentes, que puede o no ser aceptadas por los individuos, generalizando la presencia de cierta cultura, la que se maneja de manera actualizada y tiende a cambia, ya que recordemos ésta es dinámica; aunque, como ya dijimos, otra parte se vuelve permanente.

Al reproducir las informaciones que se generan culturalmente, la comunicación sirve de puente para que ésta influya en aquellos que están alejados o aún no tienen contacto con esa cultura en especial. En el caso de las organizaciones, el adecuado manejo de la comunicación le abre el camino para llegar a sus integrantes de manera positiva inculcando los valores y creencias que le son convenientes para lograr que sus trabajadores se identifiquen y cohesionen alrededor de la misma permitiendo no sólo su eficiencia sino también su eficacia; es decir, finalmente la cultura como la comunicación inciden finalmente en la producción de la organización.

Para los actores, individuales o grupales, la comunicación también funge las mismas funciones pero parecería que se da de manera más reducida porque se da principalmente de manera interpersonal, es decir, cara a cara, sin embargo ésta sigue siendo la manera más eficaz de comunicarse y transmitir más fielmente la información, por lo tanto la comunicación entre ellos permite el afianzamiento de una determinada cultura dentro de la organización. De esta forma las culturas particulares, o subculturas, pueden ser mucho más fuertes o estar más arraigadas en los grupos informales, quienes a partir del poder, pueden influir o contrarrestar aquella que es propuesta o emitida por la organización.

Es evidente que la organización debe conocer estas subculturas para poder negociar o mediar con sus líderes para llegar a consensos que permitan la introducción de valores para cohesionar al conjunto; en ello también tiene que tocarse la cultura y percepciones de quienes dirigen a la organización, combinando ambas, se abre la posibilidad de homogeneizar, porque finalmente, la comunicación, al ser utilizada como herramienta, puede contribuir, con mucho, a crear una cultura organizacional favorable a la productividad y desarrollo de la misma y sus integrantes.

5.3 La Cultura en Prensa Iztacala

En la determinación de la cultura del Departamento de Prensa, Información y Difusión todos y cada uno de sus actores -abordados en los capítulos anteriores- juegan un papel determinante en la cultura prevaleciente, ya que ellos llegan a la organización con su cultura, lo que la hace pluricultural; sin embargo, también debe comprenderse

que el trabajo cotidiano los conduce a crear otra cultura que todos comparten, que podría denominarse cultura colectiva, y les permite la convivencia.

Como vemos, la cultura tiene una amplia implicación dentro de cualquier organización y está determinada de acuerdo a cada organización, es decir, a partir de las características de ésta y las personas que la conforman será su cultura; la cual es parte importante de su cotidianidad; además de que a partir de ella puede entenderse el por qué el departamento de Prensa trabaja de la forma en la que lo hace y es eficiente.

A partir de ello, determinamos que la cultura organizacional es el resultado de las múltiples relaciones de los sistemas culturales –subculturas-, representados por los integrantes de una organización, y su relación tanto interna como interdependiente con el sistema cultural de la sociedad que le rodea; con base en sus creencias y valores; lo cual permite la existencia de una cultura única, homogénea, que involucra a todos los miembros de la organización (Ruiz;1995)

Ambos polos, el heterogéneo como homogéneo, pueden analizarse desde dos orientaciones que permiten su comprensión: la primera, nombrada Crítica, la cual rechaza la idea de un concepto unitario de cultura y plantea la existencia de subculturas y contraculturas que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos e inúica que las discrepancias subculturales pueden distinguirse por el status, el departamento o profesión dentro de la organización.

En tanto, la segunda se denomina funcionalista y concibe a la cultura como una variable interna, cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial, al destacar la importancia de los elementos culturales en el desarrollo organizativo y atribuye un papel destacado a la dirección formal de la organización, es decir, destaca la unidad de la cultura organizacional y sus funciones centrales.

Como vemos, ambas orientaciones son válidas para el estudio de la cultura en las organizaciones y depende del interés de cada investigador lo que determina el camino por donde irá su trabajo. El estudio profundo de las dos, al unir las, nos dan un panorama mucho más amplio que permite comprender la influencia de la cultura para el desarrollo total en las organizaciones, desde su producción hasta situaciones un poco más complejas como es el ser humano.

En un intento por mostrar la diversidad y complejidad cultural del departamento de Prensa, en los siguientes apartados trataremos de establecer una panorámica cultural del mismo para comprenderlo y tener un fundamento que nos ayude a proyectar la posible estrategia de intervención, la cual buscará el mejoramiento de la organización. Antes debe señalarse que la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización (Pérez;1998:15) y en ello se encuentran estrechamente interrelacionados los comportamientos humanos, es decir, la subjetividad, por ello la importancia de conocer la cultura, o culturas, prevaleciente en la organización a fin de lograr intervenir en ella adecuadamente.

5.3.1 Parámetros Culturales de la Organización Estudiada

Al introducirnos a las particularidades de la cultura prevaleciente en el departamento de Prensa podemos señalar, para comenzar, que su misión es la misma del suprasistema. Debemos recordar que en el capítulo dos se mencionó este aspecto señalando que la organización en estudio, por ser célula de una organización mayor, no tiene un ideario particular sino que se adhiere al escrito para toda la facultad.

Inscrito en el *Plan de Desarrollo Académico Institucional 2000-2005*, la misión de la institución es constituirse como un polo de desarrollo académico, cultural y de investigación de excelencia para formar profesionales en el área de la salud con compromiso social y que sean sobre todo profesionales con una alta calidad humana, satisfaciendo las necesidades de la sociedad dando prioridad a su entorno de influencia.

Como vemos ésta generaliza la actividad del suprasistema, como institución de educación superior, pero no da pie a particularidades de tal manera que este departamento, de manera formal, se adhiere a la misión; sin embargo debe recordarse que casi nadie de sus integrantes la conoce, por lo que debe cuestionarse el cómo pueden comprender la misión de la dependencia, es más, la labor misma del área de prensa, si no conocen la misión y visión que los sustenta.

Lo mismo sucede con el objetivo particular de la organización. Antes de este estudio, nadie más que el jefe de la misma conocían estos puntos, los cuales no son

difundidos ni dados a conocer, por lo menos una vez a los integrantes de ésta; quizá por ello se pueda comprender, hasta cierto punto como es que no se sienten identificados con la labor de la organización si ni siquiera se les toma en cuenta para la transmisión de una información tan básicas, y concerniente a todos, como es el ideario de la organización.

Ahora, si buscamos que tan claro y transparente resulta el objetivo de la organización, valdría la pena recordar que en el capítulo de los aspectos formales de la organización se planteó la existencia de dos objetivos que emitían un distinto propósito. Habría que determinar que tan claros o transparentes pueden ser para todos los miembros de la organización, quienes realizan diferentes labores y cuentan con niveles educativos distintos. Esto es, qué tan claro puede resultar para todos los términos de inter., intra y extra institucionales.

En concreto, la organización cuenta con misión, visión y propósitos pero estos no son conocidos por sus integrantes, de tal manera que igual resultaría si no los tuviera, es decir, no cambiaría la situación en la que vive la organización; pero de haber la intención de hacerlos claros o accesibles a la comprensión de todos y dándolos a conocer abre la posibilidad de que la gente los entienda y posiblemente se adhiera a ellos, claro, en una identificación que debe ser reforzada también desde otros aspectos.

El que sientan que son tomados en cuenta al darles a conocer los aspectos generales de la organización puede que rompa las barreras de indiferencia que puede haber al respecto, porque parecería que los individuos sólo cumplen con su función pero es obvio que no hay una identificación ni con el departamento, y nos atrevemos a asegurar, que ni con la facultad.

Por otro lado, podemos señalar que dado el tamaño de la organización se tiene un esquema organizacional y cada sección tiene funciones definidas, aunque éstas no estén escritas, lo que sectoriza de alguna manera las actividades limitando, en parte, la cooperación, la cual se da pero, digamos, entre iguales. Es rígida en cuanto a las horas de trabajo que deben cubrirse y respecto al servicio que se ofrece; no así en la manera en como cada uno de sus integrantes organiza su trabajo y cumple con él, o sea, da cierta libertad de acción porque lo que interesa es la entrega del trabajo para poder cumplir con sus objetivos.

Pero todo ello no está pensado en la gente sino en el cumplimiento de sus propósitos, ya que igual lleva a cabo juntas o reuniones con los actores de las secciones para arreglar u abordar algún asunto pero todo está más dirigido al aspecto de la producción dejando de lado al sujeto, y esto también se puede ver en el objetivo general en el que sólo menciona lo que se busca pero no se adhiere al individuo.

Debe señalarse que si bien en el objetivo no se contempla a las personas, en la actividad cotidiana hay acceso directo con todos y cada uno de los integrantes de la organización, es decir, cualquiera de ellos puede comunicarse directamente, de manera interpersonal, con el jefe u otro de sus compañeros, no importando el nivel. Esto se da, creemos, por el tamaño de la misma, porque si lo trasladamos al suprasistema, pocos tienen acceso directo con el director de la facultad y hay que hacer cita para ver si a caso puede recibir a la gente o en determinado momento las canaliza con otros funcionarios. De esta forma se mantiene, por la situación misma del departamento, "equilibrio entre la autonomía y el control sin apoyarse exageradamente en procedimientos codificados de centralización o en una jerarquía rígida"(Abravanel;1992:41).

5.3.2 Liderazgo y Valores

Dado que el líder tiene un papel primordial en la cultura organizacional, la cual es un instrumento potencial de desarrollo; a éste compete su fomento, su gestión y su control (Ruiz;1995:239); en el caso que nos ocupa el liderazgo en el conjunto de los individuos está sustentado por el jefe del departamento quien por estructura le compete, aunque debe señalarse que también hay liderazgo informal en alguno de los grupos de la organización.

En si hay dos grupos informales dentro de ella, uno constituido por el personal de base de la sección de fotocopiado y los integrantes de Prensa, en cuanto al personal secretarial debemos indicar que ambas personas son de recién ingreso al departamento por lo que no se les toma en cuenta para esta cuestión.

Los integrantes de fotocopiado, tres, generalmente son representados por uno de ellos para arreglar cualquier tipo de asunto con el líder formal o que ejerce el poder por estructura; en cuanto al equipo de reporteras la situación cambia porque entre ellas no

existe un líder, dado que muchas veces solucionan sus problemas de manera personal o llevan a cabo su negociación; sin embargo, no dejan de presentarse algunos asuntos que las involucran a las tres para lo cual alguna de ellas se dirige al líder formal, aunque no siempre es la misma y las situaciones de este tipo son muy pocas.

En cuanto a los valores, entendidos como los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos (Pérez:1998:20), podemos señalar que estos se dan de manera particular y de grupo, y muy pocos a nivel de la organización, de tal manera que en los grupos e individuos, e igual en el sistema, podemos encontrar los de responsabilidad, autonomía, a veces iniciativa y cooperación; lo que permite el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esto se da también porque como señala Jaime Pérez Dávila en su obra *Recursos Culturales de la Organización* (1998), al llegar las personas en la organización, por ejemplo los reporteros, se les habla sobre el trabajo de la organización y el papel que tienen que desempeñar, además de referirse a su responsabilidad como tales, de esta forma se les da pautas de autocontrol y autorregulación, posibilitándoles cierta autonomía y libertad de acción; de esta forma estimula su comportamiento dentro de la organización. Por supuesto que los valores de los reporteros son distintos del demás personal, pero como ya señalamos el de reposabilidad le caracteriza generalmente.

Siguiendo con Pérez Dávila (1998:21), indica que los mecanismos de socialización-integración de los valores parten de cuatro puntos importantes: la conducta ejemplar, la tolerancia, el reconocimiento y la comunicación, en los que ésta última hace visible los valores de la organización dotándola de identidad colectiva, hay que señalar que este tipo de comunicación no se da en el departamento de Prensa y el de la conducta ejemplar del líder, ya que si se recuerda lo planteado en el capítulo anterior, éste tiene problemas para interrelacionarse con los demás, situación que el mismo señala en la entrevista que se le hizo.

Lo que sí encontramos en él es la tolerancia porque todos respetan la condición social, ideológica y política de los demás, es más, puede señalarse que en el trabajo cotidiano no se toma en cuenta y al parecer esto no ha sido motivo de algún problema; sin embargo, de lo que sí carece es de reconocimiento, por lo menos a la mayoría de los integrantes, aunque sea por el hecho de que cumplen con sus obligaciones y

cooperan con los demás, ya no tanto de aportar ideas; y no podemos hablar de recompensas porque ello es difícil de darse en este tipo de instituciones; por lo tanto el nivel de compromiso para con la organización no es muy alto.

5.3.3 Conocimiento, Ritos y Algo Más.

En el ámbito del conocimiento -determinado por Jaime Pérez como el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa (1998:33)-, la organización sólo cuenta con el que llegan sus integrantes y el que van adquiriendo por la experiencia de la labor cotidiana, pero ésta no cuenta con programas que apoyen o estimulen este tipo de crecimiento, más bien se da por una motivación personal y las pocas ocasiones que se participa en actualizaciones u otras actividades es por el interés del sujeto a fin de adquirir un mayor conocimiento, pero no deja de darse de manera aislada.

Por lo tanto, quizá por ello existe la percepción del poco interés de ésta para con sus integrantes, de tal manera que prevalecen valores de falta de iniciativa, creatividad y mejoramiento continuo; y por lo tanto de identidad y compromiso para con la institución.

La organización en estudio presenta pocos ritos organizacionales que, consideramos, en poco refuerzan la identidad de sus integrantes, contrarrestando la idea que de ellos emana, ya que son considerados comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia y sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos, obligaciones y costumbres que se tienen en la misma. (Pérez;1998:39)

Uno de ellos es la presentación, de manera personal, de un nuevo integrante a todos los demás, además de explicarles las actividades que desarrolla cada área y sus funciones así como su espacio físico, pero ello solo se da la primera vez y se deja al sujeto recién ingresado para que establezca sus interrelaciones.

Un rito más es el festejo de los cumpleaños pero éste solo ha funcionado, más o menos, con el personal de Prensa, ya que los demás suelen no asistir a estos festejos a menos que sea en el mismo lugar de trabajo. En este rubro también podemos remitirnos

a una de las entrevistas en donde el actor señalaba que asistía a ellas más por no dejar y verse excluida que por gusto.

Uno más es el intercambio y cena de fin de año, en el que sólo participan los mismos integrantes, como se señaló en el párrafo anterior. Por lo que vemos, existen ritos, pero no son generalizados lo que provoca la falta de integración entre los elementos, aunque haya una interrelación entre ellos en el trabajo diario; es decir, no hay una cohesión entre ellos por lo tanto debe esperarse la falta de cooperación o innovación en favor de la organización; además, el llevarse a cabo estos ritos no permite que haya una expresión de los sentimientos, como menciona Pérez Dávila (1998:39), porque en estas reuniones nunca se han dado este tipo de desfogues, es muy superficial, por lo que falta confianza para externar lo que realmente se piensa y siente.

Finalmente debemos señalar que hasta el momento no se han podido identificar en la organización en estudio algún tótem –objeto simbólico que representa el interés común(Pérez;1998:41)- o mitos – establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presentes (Pérez;1998:52)- que transmitan valores a los miembros de ésta, por lo que se deduce una carencia de ellos.

Consideramos que por el tamaño de la organización no es necesario llegar a un alto nivel de formalización porque complicaría las interrelaciones que en ella están establecidas, más bien, debería reforzarse la flexibilidad que de alguna manera tiene, ya que sus integrantes saben y cumplen, en general, con sus funciones.

Hay que reforzar y tratar de llevar a cabo determinadas estrategias que permitan más bien apuntalar situaciones que están flojas en la organización para hacerla más habitable y una vez consolidadas, como por ejemplo lo ritos, entre todos los integrantes, dar paso a la introducción de otros valores o quizá hasta un tótem, los cuales permitan una real cohesión de este equipo de trabajo.

Por otro lado, creemos que los factores a apuntalar, tratar de cambiar en ésta no tienen mucha relación con el aspecto productivo y los costos de su producto o servicio, ya que se maneja con una cartera estrecha, es decir, un presupuesto anual que no le permite planear más allá de lo necesario y en cuanto a su producción, ésta se da de manera normal; o sea, no se detiene. Más bien, los problemas los encontramos en el

factor humano y en las satisfacciones que encuentra en la organización, que por lo visto no son muchas y hay más una representación de chamba y cumplimiento de las funciones, sin ir más allá, dado que la organización no ofrece expectativas, lo que los ubica lejos de una identidad para con ella.

A partir de lo anterior podemos señalar que en la organización objeto de esta investigación se encuentra el centralismo de las decisiones debido al tamaño de la misma, debe recordarse que ésta es pequeña con pocos integrantes dirigidos por el jefe del departamento y la mayoría se encuentra en el mismo nivel, es decir, son células que conforman a la organización.

Siguiendo con los rasgos señalados por Jaime Pérez Dávila en *13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas* (1997), en nuestra organización podemos decir que hay un liderazgo formal que no ejerce el autoritarismo aunque si supervisa la labor y aplica medidas de coacción que normalmente tiene que ver con llamadas de atención. La comunicación formal privilegia a la organización ya que ésta viene de arriba, aunque también se da en sentido contrario y de manera horizontal, y que por su tamaño es difícil que se presente cuellos de botellas. Y si bien recluta al personal de acuerdo al puesto, no sobrevalora lo profesional frente a otros factores como los rasgos culturales y personales.

Otros dos rasgos organizacionales tienen que ver con la carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos –marcadamente- y, si no nula, si poca participación de los recursos humanos, es decir, hay apatía respecto a lo que pueda suceder en la organización más allá de la labor de cada quien. Finalmente, como toda organización su organigrama es jerarquizado.

5.4 Proyectos de la Organización

Para el Departamento de Prensa de la FES Iztacala, un futuro mediano tiene que ver con la permanencia o su continuidad, porque sólo falta un año para el cambio de administración, es decir, la elección de nuevo director, lo que representa una posibilidad de cincuenta y cincuenta de transformación o permanencia, dependiendo de la política o interés de quien llegue a la cabeza de la facultad.

En este momento, la expectativa inmediata, tanto para el jefe del departamento como para una parte de sus integrantes, llámense reporteros, es el concluir la administración como se encuentra actualmente la organización y lograr la continuidad con la nueva.

De ser así, se tiene la esperanza que dado los resultados y el mejoramiento que ha logrado la organización con la presente dirección, se pueda tener un crecimiento en la designación de presupuesto para el incremento de la cantidad de hojas del órgano informativo institucional y la contratación de personal que permita la descentralización de actividades que actualmente se tiene en unos cuantos; lo que permitiría una mayor amplitud para la información y diversidad en su contenido.

Hay que entender que las perspectivas de los empleados para con la organización varía porque para los sindicalizados no representa, quizá, un grave problema si se anexa el departamento a otra área o este desaparece turnando sus funciones a otra sección de la institución, o que haya cambio de directos.

Ellos de alguna manera tienen asegurado el trabajo porque de haber cambios en la misma, la administración central tendría que ubicarlos en otras plazas o lugares; en tanto que para la gente que labora por contrato u honorarios sus expectativas son distintas, ya que es lógico que piensen más, por el momento, en la conservación o sobrevivencia de la organización porque hay mayor posibilidad de mantener su trabajo y, quizás de manera secundaria, el que la organización, de ser apoyada, logre crecer.

A partir de su dimensión formal, su expectativas serían de consolidación y expansión en el sentido de tener un mayor espacio para sus funciones y contar con presupuesto para actualizar su tecnología y en lo posible apoyar a su personal en aspectos de capacitación; aunque esto último, resulta difícil de lograr ya que el departamento depende del presupuesto anual que el gobierno designa a la Universidad Nacional y ésta a Iztacala. Lo que sí parece tener solución es el proceso de expansión física.

En tanto que con el entorno sus expectativas son de una mayor relación y compromiso para con el órgano informativo institucional, es decir, se espera consolidar la identificación de la gaceta para con la comunidad interna de la facultad, -a fin de contrarrestar la idea existente de que no se le toma en cuenta, a partir de las entrevistas del capítulo anterior-; es decir, hacer sentir que ésta es de ellos y que pueden participar

con sus puntos de vista, ya se ha logrado un avance pero este ha sido mínimo. Se tiene la expectativa de que se le reconozca, situación que se hará manifiesta cuando los integrantes de esta comunidad universitaria la busque y lea.

5.5 Una Posible Metáfora

Manera sencilla de acercarse a una imagen de la organización es su comparación con algo cotidiano o común a la mayoría de la gente, lo que permite comprenderla, en nuestro caso, el Departamento de Prensa, Información y Difusión puede ser comparado con un matrimonio por conveniencia, porque parecería que la mayoría de sus integrantes está ahí, unos porque en ella los colocaron -los sindicalizados- y otros porque fue la oportunidad de tener trabajo dentro de su profesión -contratados-, o sea, se ve sólo como fuente de trabajo sin haber en realidad un compromiso más allá del establecido por el papel que cada uno tiene con la organización.

Se convive porque así quedó convenido pero no hay armonía en la relación, cada quien desempeña las funciones que le corresponde dentro de la organización pero no hay preocupación o interés por el otro, en el sentido de si se encuentra bien o puede o no cumplir con su parte. Ambos, se dan a la tarea de mantener en pie el matrimonio tratando de adaptarse al otro o simplemente soportándolo porque saben que es lo convenido y a veces se continúa con la farsa debido a que representa una buena opción o es la única que se tiene.

En este último sentido se hace referencia al personal sindicalizado, que en su mayoría son personas mayores con un grado promedio de estudio de nivel secundaria, o alguna carrera técnica, lo cual representa una menor posibilidad de colocarse en otro puesto fuera de la organización en comparación a los miembros que tienen estudios de nivel licenciatura, además de que son más jóvenes. Éste es sólo un punto, el otro tendría que ver con su antigüedad, ya que tienen, el menos, 15 años laborando para la institución por lo que reciben un sueldo mayor al salario mínimo y con el tiempo pueden jubilarse.

Pero también para los profesionales de la organización tiene ventajas ya que aquellos que están casados, principalmente mujeres, el tipo de trabajo que realizan con

un horario establecido, les permite atender a sus hijos, o sea, trabajan medio día y el resto de la tarde dedicarla a la familia, de tal manera que continúan con su labor profesional, ganan dinero, que si bien no es mucho es un ingreso, y atienden su casa; además de que también hace antigüedad, bueno, casi todos.

Como puede verse, en ambos casos podría considerarse que el beneficio que se obtiene de la organización es buena y no fácilmente se logra en cualquier otra, así que hay motivos para continuar en ella no importando el tener que soportar muchas cosas. Claro que lo mejor es la existencia de una relación más amable y cordial con la que todos estuvieran a gusto y se diera una complicidad en beneficio del convenio.

Por otro lado, hacia fuera, ambos, organización y sujetos, muestran una imagen de coherencia porque funciona y es más, de consolidación porque ha mejorado en cierta medida la organización, se muestran como una pareja integrada, consolidada, compartida, y esto queda manifestado en las observaciones que en diversas ocasiones hay hecho miembros de la comunidad tanto al responsable de la organización como a las reporteras, al mencionar que la gaceta ha mejorado mucho.

Sin embargo, esta apariencia de cohesión no existe adentro ya que son continuas las diferencias entre sus integrantes porque no hay una comunicación muy eficaz y prevalece el individualismo y la poca disposición a ceder terreno en cuestiones de poder. Cada quien desempeña su papel para que se mantenga el matrimonio y por supuesto, el beneficio que de él se obtiene: para sus integrantes, su fuente de trabajo; para la organización el permanecer como está, o sea, mostrar que es eficaz manejándose sola o independiente sin pertenecer a otra área que la maneje junto con otras cuestiones del suprasistema.

Consideramos que para evitar la ruptura de dicha unión, ambas partes tienen que llegar a acuerdos, los cuales les permitan continuar de esta manera y para tener una relación más armónica deberán buscarse vías que permitan atender las diferencias y los lleve a una integración o compromiso por cumplir eficazmente con su parte, y dar algo más cuando sea necesario, a fin de mantener el matrimonio, además de hacerlo agradable a todos.

Y para tratar de integrar a los miembros de este matrimonio corresponde a la dirección de la organización llevar a cabo algunas estrategias que le permitan dicho objetivo, es decir, crear compromiso para con ella, medidas que pueden ir desde la

capacitación hasta la integración al hacerlos partícipes de las decisiones que se tomen respecto a sus áreas de trabajo y en aquellas que involucren a todos.

5.6 Diagnóstico de los Problemas de la Organización

A partir de las conclusiones de cada uno de los capítulos anteriores, en esta parte de la investigación se enumerarán los problemas de la organización en estudio en los diversos ámbitos analizados e igualmente se mencionan las fortalezas con las que cuenta.

El primero fue el entorno, el cual influye en el funcionamiento de la organización y es dependiente de él en la medida en que éste es su fuente de insumos y su mercado, es decir, a donde va a parar finalmente su producto o servicio. De los problemas detectados en este ámbito podemos señalar:

- ° Amplia dependencia del entorno, lo que la condiciona porque sino obtiene la información de éste no produce su principal producto

- ° Poco contingente, debido al ambiente de estabilidad que se vive en este tipo de instituciones.

- ° Poca atención a la información que se genera en su ambiente para un mejor funcionamiento y crecimiento.

- ° Centralización en la toma de decisiones.

Quizás los aspectos positivos de la organización con su entorno es que mantiene una relación estrecha con otras organizaciones, lo cual puede ayudarle, en determinado momento, a acercarse más fielmente a la situación que prevalece en el entorno para, en su momento, adaptarse a los cambios que en él se generen.

Respecto al sector formal de la organización, encontramos problemas como:

- ° Falta de difusión del ideario del suprasistema al cual se adhiere la organización.

- ° Falta de un objetivo general y único que determine el rumbo de la organización.

- ° Centralización de funciones en el jefe del departamento.

- ° Falta de estímulos económicos y de capacitación para la superación de sus integrantes.

- ° Multiplicación de funciones.

- ° Falta de espacio físico.

- ° Poco interés en el factor humano al centrar la atención en el proceso.

Los aspectos positivos detectados en esta parte es que la organización es simple, medianamente formalizada sin necesidad de mayor burocratización; en la que ésta tiende a preservarse e integrar a los miembros de acuerdo al perfil del puesto.

En lo que respecta al capítulo de grupos y actores podemos mencionar que los problemas medidos y analizados fueron:

- ° Falta de una distribución equitativa en las órdenes de trabajo en el equipo de prensa.

- ° No existen líderes en los grupos identificados, fuera de la autoridad formal marcado por los niveles jerárquicos de la institución.

- ° Existencia de vicios en el trabajo que provocan el retraso del proceso.

En esta parte del análisis podemos encontrar que hay una equivalencia, por así decirlo, del poder entre los actores, individuales y de grupo, frente a la autoridad formal, lo que permite una relación más o menos estable entre los actores.

En el caso de la comunicación, abordada en el capítulo cuarto de esta investigación, se detectaron los problemas de:

- ° Comunicación ineficaz dentro de la organización.

- ° Falta de consenso en los pocos ritos que aplica la organización.

- ° Falta de una comunicación más eficaz de afuera hacia dentro de la organización.

- ° Diferencias en la percepción de los actores respecto a la comunicación, toma de decisiones y clima organizacional.

- ° Poca apertura a la toma de decisiones que se dan en el jefe del departamento.

En esta parte podemos mencionar como aspectos positivos de la organización, y los actores, la disposición a la comunicación para establecer un diálogo que logre consensos; además de que existe cierta apertura a la participación de los actores en situaciones que les conciernen, aunque la decisión final es de la autoridad, y la comunicación que se establece entre sus miembros es de manera interpersonal, o sea, cara a cara lo que limita las confusiones que pudieran surgir a partir de los mensajes emitidos desde la cabeza.

Tras analizar las coincidencias de los problemas anteriormente enlistados, se englobaron en siete principales problemáticas de la organización:

- 1° Comunicación ineficaz = problemas comunicativos
- 2° Falta de un objetivo general = problema estructural
- 3° Carencia de estímulos para el personal = problema estructural
- 4° Necesidad de mayor personal = problema de recursos humanos
- 5° Insuficiencia del espacio físico = problema de infraestructural
- 6° Poca atención a la información que genera el entorno inmediato = problema comunicativo
- 7° Percepciones opuestas de los actores sobre tópicos que le conciernen comúnmente = problema superestructural

En el primer punto se centra la mayoría de los problemas enlistados anteriormente como son la poca claridad organizacional que tiene que ver con la difusión de su misión y visión, las reglas de actuación relacionadas con una equitativa distribución de órdenes de trabajo y la existencia de vicios en el mismo, y la falta de participación, por una mala comunicación, entre sus miembros no sólo para la toma de decisiones sino también para la convivencia que lleve a la cohesión e identidad de todos para con la organización, es decir, no se ha ocupado de la creación y difusión de valores y costumbres homogéneos, como lo ha intentado con el rito a partir del festejo del cumpleaños de cada integrante.

Para el segundo punto es más concreta la situación, ya que se enfoca en la necesidad de tener un objetivo general claro, entendible para todos, y una vez redactado darlo a conocer, tarea de la comunicación. En éste tiene que relacionarse, en lo posible, la ideología de la institución con el fin de crear compromiso.

El tercero está más relacionado con los ritos y el conocimiento porque al atender este factor, por ejemplo con reconocimientos en ritos que se pueden ir estableciendo, se atiende más a los estímulos personales, no necesariamente económicos, de sus integrantes, además de la necesidad manifiesta, expresadas en las entrevistas del capítulo anterior, de tener capacitación para el mejoramiento de sus funciones o en otros temas que también son útiles en su desempeño y pueden contribuir o apoyar a la misma organización.

Respecto al cuarto, falta de personal, engloba los problemas de centralización y multiplicación de funciones que se da principalmente en la cabeza de la organización, aunque otros de los actores también multiplican acciones, lo que provoca inconformidad

ante la falta de especificidad de funciones, las cuales pueden ser atendidas por una persona como su responsabilidad.

El quinto punto es una cuestión física la cual tiene al personal ubicado en pequeños espacios, y separados, lo que ha limitado en cierto modo la comunicación entre algunos de sus actores, principalmente en el equipo de reporteras, situación que de ser arreglada podría mejorar su comunicación y por tanto su convivencia.

El penúltimo se refiere a la poca atención que la organización ha dado al entorno, que aunque es estable y con pocos cambios, sí puede generar información que beneficie a la organización para mejorar su producto central y a la vez fortalecer su imagen en la población que incide, lo cual le ayudará a mantenerse pero sobre todo a crecer.

Finalmente, el séptimo problema tiene se refiere más a la forma en cómo cada actor percibe ciertas situaciones dentro de la organización, como es la comunicación, información, toma de decisiones y las problemáticas analizadas y cuantificadas, lo que permite ver las diferencias existentes entre los actores a partir de sus representaciones.

5.6.1 ¿Un Departamento de Prensa Ideal?

Con base en las anteriores fortalezas y debilidades, podemos señalar que el factor de riesgo en la organización, que la fragmenta, es principalmente la falta de una buena o adecuada comunicación, la cual permita la cohesión de los integrantes, pero esto, consideramos, no puede hacer estallar a la organización porque es estable y su estructura es marcadamente mecanicista, o sea, cada uno de sus integrantes cumple con sus funciones, pero no van más allá de ello.

Al estar en contacto con la organización, puede notarse esta situación porque cada quien está en su papel dejando sentir un ambiente tranquilo pero a la vez distante, es decir, denota apatía.

De las principales fortalezas que le caracterizan es la profesionalización de cada uno de sus miembros, así como su capacidad de interrelacionarse con los demás, generalmente de manera informal, logrando establecer relaciones estrechas que les han permitido la formación de grupos, representantes de las subculturas de la

organización, que si bien éstas no dejan de existir en toda organización sí pueden ser un dispositivo para activar una cultura institucional de la cual carece este departamento.

Otra característica es su disposición a cooperar pero esto no lo hacen con todos los integrantes, ayudan sólo a aquellos con quienes se llevan bien pero podría buscarse ésta al unir las afinidades de todos los integrantes como podría ser a través de reuniones que podrían ir desde juntas periódicas hasta otras más informales de manera que tengan una convivencia más cercana; es como ir creándoles una costumbre que los lleve poco a poco a la cohesión.

Utilizando la una para neutralizar a la otra, podemos establecer que para tener una adecuada comunicación, esta debe de comenzar desde la cabeza de la organización, la cual debe impulsarla entre los miembros de la misma e integrarse a ella de manera activa a través de una comunicación que no sólo tenga que ver con la transmisión de la información necesaria para el trabajo cotidiano de cada quien sino ir más allá de lo formal; esto es, que puede dar a conocer los aspectos concernientes a todos, aunque parezca sin importancia, como es el ideario organizacional, además de acercarse a cada persona para conocer sus inquietudes y perspectivas de su trabajo en la organización.

Quizá resulta difícil el poder lograr este tipo de interrelación entre el jefe del departamento y los demás integrantes, más cuando ya se tiene una representación de él, y que su actuar no ha permitido que ésta cambie; pero deben irse abriendo, paulatinamente, posibilidades que dependerán definitivamente de la posición o disposición de este actor para llevarlo a cabo.

Parte importante de esto es el poder generar una actitud distinta frente los integrantes, que también deben contribuir a ampliar las expectativas de poder establecer una comunicación más efectiva, lo cual podría lograrse al tener como ejemplo o ver la iniciativa del jefe del departamento.

En este aspecto puede aprovecharse las capacidades de cada uno al tratar de individualizar ciertas circunstancias o proyectos, al tomar en cuenta su punto de vista, pero sobre todo que noten que éstas son aplicadas, es decir, que se refleje en hechos, impulsando con ello un mayor interés por interrelacionarse y cooperar cuando sea necesario, lo cual también puede despertar el interés por innovar, lo que finalmente es en beneficio de la organización que son ellos mismos.

Por otro lado, se considera que debe mantenerse la estructura que actualmente tiene ya que funciona bien y sólo falta contar con más personal que permita descentralizar las funciones, -muchas de ellas, como ya se mencionó, centradas en el responsable del departamento- de tal manera que pueda realizarse tareas específicas pero sin llegar a un alto grado de formalización y especialización; además de que el jefe podría llevar a cabo o impulsar los valores institucionales y planear ritos que desemboquen en la identificación y unión del grupo en general.

Otra de las cuestiones que deben mantener es la forma de trabajar de la organización, es decir, no muy rígida sino que puede adaptarse de acuerdo a las necesidades de la misma, que si bien, como ya se mencionó en capítulos anteriores, es estable, carece de una alta racionalización.

De lograr la disposición de los actores e intentar una mejor comunicación en todos los ámbitos podrá entonces atacar problemas como el darles a conocer la misión y visión de la institución, y en lo posible hacerles ver cómo es que su actuar incide en el cumplimiento de éstos; así como redactar un objetivo final para la organización y difundirlo de manera sencilla para que lo conozcan y sepan el fin que persigue la organización a la cual pertenecen.

En lo que respecta a asuntos de expansión física del departamento, la contratación de más personal y el otorgamiento de estímulos, corresponde al jefe del departamento atender y solicitar estas cuestiones por ser la frontera con las autoridades administrativas de la facultad, pero para solicitar debe primero conocer las inquietudes de sus subordinados y así hacer las peticiones de acuerdo a necesidades reales.

Resumiendo. Si bien el cambio debe venir desde la cabeza abarcando al resto del equipo de trabajo, lo cual podría darse a largo plazo ya que hay que hacer comprender al mismo de la importancia de cambiar su actitud en su relación con los demás, debe contarse o ganarse también la disposición de todo el personal para mejorar el ambiente organizacional y por tanto su producción.

Pero como esto lleva mayor tiempo, y es más complejo, lo que presentamos a continuación son las necesidades a resolver a mediano y largo plazo a fin de comenzar a cambiar la situación que prevalece en la organización:

- Capacitar a los integrantes para potenciar sus capacidades y hacer una mejor distribución de las actividades de la organización, a través de cursos de acuerdo a la labor de cada actor.

- Planear reuniones y/o juntas para informar sobre los asuntos que conciernen a todo el grupo o a las secciones, con el propósito de buscar la integración.

- Ampliación del espacio físico, para dar mayor espacio a los integrantes y provocar, a la vez, una mayor interrelación.

- Difusión del ideario y creación de un solo objetivo, para que todos tengan por lo menos la idea de lo que busca la organización y en qué se basa.

Éstas, consideramos, son las principales necesidades que la organización debe atender para tener una mejor estabilidad en su seno y mantener, en lo posible, a gusto a sus integrantes, generando a través de ello una cultura institucional a la cual se adhieran y se sientan parte de ésta.

5.6.2 Visión del Proyecto

Como ya se había mencionado, este departamento organizacionalmente necesita de muchos aspectos que van desde lo infraestructural hasta lo cultural, entendida ésta última como cultura institucional, de la cual, como ya se mencionó, carece. En realidad, son pocas las posibilidades de desarrollo o crecimiento que puede tener esta organización debido a la falta de dinero en este tipo de instituciones; dado que el presupuesto con el cual cuenta la UNAM para atender todos los gastos de todas sus dependencias es limitado.

Sin embargo, aun cuando no pueda crecer en lo material y humano, si lo puede hacer en otros aspectos como es el lograr conformar un equipo de trabajo y contar con una cultura institucional que permita a éste estar cohesionado y sentirse identificado con la organización.

Claro que podrían atenderse otros aspectos que implicarían una inversión baja para la organización, y que planeado su poco dinero, podría contribuir a su implementación; y habría otras que quizá no necesitarán de una inversión monetaria, como serían los puntos planteados anteriormente.

Si se parte de ellos, debemos señalar que las acciones necesarias para apuntalarlos tienen que ver, primero, con programas y formas de participación en las que los integrantes se sientan tomados en cuenta y participen en la toma de decisiones, por lo menos en los asuntos que los implican directamente. Una forma podría ser a través de reuniones o juntas que pueden ir desde las generales hasta las de área o personales.

Para poder llegar a este tipo de participación es necesario involucrar el aspecto del liderazgo, porque a partir de la confianza y disposición que muestre el responsable del departamento, los subalternos podrán acceder a estas formas de participación de manera voluntaria y no forzada, es decir, el actor que sustenta la autoridad deberá ganarse y hacer comprender a su personal la importancia de que participen en este tipo de reuniones.

Creemos que un ejemplo que les daría confianza es que desde el primer momento haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; esto es, que el personal vea que lo que se proponga en estas juntas se lleve a cabo.

Otro se relaciona con la implementación de programas y formas de estímulos entre sus integrantes a fin de activar su labor más allá de lo que realizan actualmente, es decir, del cumplimiento de sus funciones, para dar paso a la iniciativa y creatividad en beneficio de la organización. Es importante recordar que dado que la organización no tiene otro ingreso que el presupuesto anual que se le otorga, se propone la realización de cursos o talleres que beneficien a cada empleado buscando intercambios, por ejemplo, con otras instituciones universitarias o que cobran la mitad de su servicios como es la Casa Universitaria del Libro o la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico.

En este mismo rubro entra por supuesto el aspecto del conocimiento que lleva a la capacitación y actualización necesaria en cada integrante de la organización. Una buena manera de crear un estímulo, sin que éste sea necesariamente económico, es que, por ejemplo, cada año el departamento destine una cantidad de su presupuesto para mandar a uno de sus integrantes al curso que más le interese. Para ello habría que determinar de que manera se destinaría este estímulo, o sea, bajo qué criterios se otorgaría. También esto puede ayudar a crear algunos rituales que permitan la

identificación en la organización a través del reconocimiento de quien gane el curso anual en una reunión interna y hasta puede hacerse en una comida.

Finalmente debe difundirse la misión y visión a las cuales se adhiere la organización para que sus integrantes entiendan el sentido de la actividad de la misma y la forma en que contribuye para que la visión del suprasistema se cumpla; desde aquí se les está tomando en cuenta y a partir de ello puede comenzarse a establecer el proceso de enculturización deseable para el departamento en su conjunto.

Lo mismo debe realizarse con su objetivo central, que sería su guía, pero para ello es necesario que se redacte uno de manera definitiva, con un lenguaje comprensible para todos sus miembros a fin de que lo entiendan. Es importante que éste sea conocido o leído de manera permanente para que haya una conciencia del mismo, por lo que resulta indispensable proyectar alguna forma que sea una continua difusión.

5.7 Caracterización del Proyecto Organizacional

Con el interés de ir más allá del señalamiento de las problemáticas de la organización analizada, a continuación proponemos un proyecto organización que busca dar solución a las diferencias organizacionales, para que de esta forma se comience a generar una cultura institucional que permita la cohesión de los integrantes, pero sobre todo un compromiso que lleve al departamento a ser más eficiente y eficaz, y en donde todos se sientan parte de éste.

El nombre que se propone para este plan es:

Proyecto de Atención e Intervención Comunicativa en los Problemas Organizacionales del Departamento de Prensa, Información y Difusión.

Objetivo General:

Planear y proponer un plan de intervención comunicativa en el Departamento de Prensa, Información y Difusión a fin de resolver algunos de los principales problemas organizacionales detectados en éste para integrar a sus miembros.

Objetivos Particulares:

Utilizar la comunicación como herramienta de intervención a fin de buscar una solución a los problemas organizacionales del Departamento de Prensa, Información y Difusión.

Planear una estrategia comunicativa, con programas específicos, que permitan su implementación en la organización para enfrentar las problemáticas planteadas.

Buscar que el personal de la organización conozca los principios en los que está fundamentada y tratar de crear un compromiso más allá de lo pactado.

Establecer mecanismos de capacitación que estimulen al personal para crear una imagen distinta de ésta.

Buscar la integración del equipo a partir de su participación en la toma de decisiones y de tenerlos informados sobre los aspectos relevantes de la organización.

Finalidad:

La realización y estructuración de este proyecto busca que la organización investigada cuente con propuestas firmes y con fundamento en su realidad con el propósito de buscar una salida a aquellos problemas en los que la comunicación pueda intervenir como herramienta de solución; todo ellos encaminado a tratar de generar un ambiente diferente en que sus integrantes se sientan como un solo equipo, creándoles compromiso, y por ende una cultura organizacional.

Justificación:

Este plan propone a la comunicación como el medio a la solución de algunas de las problemáticas de la organización, partiendo del hecho de que si ésta atraviesa todos los ámbitos de la misma puede llegar a todos ellos e impactar, positiva o negativamente, a sus integrantes de acuerdo al propósito que se busque y la utilidad que a ésta se le dé. En esta propuesta se trata de mostrar como la comunicación, si bien no es la solución para todos los problemas organizacionales, puede bien apoyar a la solución de algunos de ellos.

Con la utilización de la comunicación en este proyecto los beneficios que puede obtener la organización pueden ser amplios ya que puede influir en cada uno de sus integrantes, para integrarlos, y que se sientan parte de la misma; lo que se esperaría trajera como consecuencia un cambio en sus percepciones sobre la organización, lo que permitiría crear un sentido de identidad y por tanto un mejor productividad.

Debemos señalar que consideramos que los programas propuestos son viables ya que se está tomando en cuenta las posibilidades con las que cuenta la organización y que, a nuestro parecer, no representan una gran inversión y sí una mayor disposición por parte de los involucrados para poder llevarlos a cabo; en caso de que se aceptará aplicarlos. Trataremos en cada uno de ellos ampliar esta afirmación para que sea mejor entendido.

Políticas:

Se entiende por políticas las acciones que se requieren para cristalizar los objetivos, acciones que se constituyen en normas de actuación; por lo tanto, se propone:

- ° Basar las propuestas en análisis anteriores para fundamentarlas.
- ° Detallar cada una de las acciones para facilitar su aplicación.
- ° Utilizar un lenguaje claro y sencillo, accesible a cualquier persona.
- ° Dar a conocer el estudio y las propuestas a quien sustenta la autoridad en la organización para buscar su aplicación.
- ° De ser aplicadas, dar seguimiento a las propuestas y evaluarlas para modificarlas, reforzarlas o cambiarlas a fin de hacerlas más efectivas.
- ° Hacer partícipes a todos los integrantes de la organización.
- ° Respeto a las opiniones de cada miembro.

Estructura organizacional:

Dado que la organización estudiada cuenta con una estructura simple consideramos no necesario cambiarla para poder llevar a cabo este plan, ya que sólo hay un nivel jerárquico, marcado por la labor diaria; además de que ello permite la comunicación directa y, hasta cierto modo, bidireccional, lo que no complicaría el que se dé a conocer este proyecto o se lleven a cabo los programas propuestos.

5.7.1 Propuesta de Intervención

Es importante señalar que la intervención comunicativa presentada por sí sola no resuelve todos los problemas del departamento, pero si partimos de la premisa de que la comunicación permea toda la organización, esperamos que a través de este ejercicio pueda irse modificando la situación que en el departamento de Prensa prevalece.

Ahora bien, dado que el fin último de esta investigación es el generar una propuesta que ayude a resolver las problemáticas que la organización tiene, a continuación señalamos que los programas que se proponen para resolverlas y a la vez, como un extra, generar una cultura organizacional más adecuada a la organización; de tal manera que se presentan cuatro programas, de los cuales uno está más centrado en un aspecto estructural pero que resulta importante para dar paso a una mayor relación interpersonal de una parte de los integrantes de ésta.

Los programas son:

- ° Capacitar a los integrantes para potenciar sus capacidades y hacer una mejor distribución de las actividades de la organización.
- ° Realizar estudios en el entorno inmediato para conocer sus demandas y la imagen que de la organización se tiene.
- ° Planear reuniones y/o juntas para informar y buscar la integración.
- ° Ampliación del espacio físico.

En adelante se explicarán detalladamente en qué consiste cada uno, sólo queremos señalar que el último, Ampliación del espacio físico, no está relacionado directamente con las propuestas comunicativas porque es un proceso administrativo que debe de tramitar el jefe del departamento ante la dirección para conseguir la autorización y el presupuesto necesario para llevar a cabo la obra.

Mensaje Institucional:

La estrategia comunicativa busca transmitir a los integrantes de la organización que ésta existe y funciona por el trabajo de cada uno de ellos, por lo que la labor de todos y cada uno es importante, de tal manera que resulta trascendente el que ellos se manifiesten y den a conocer sus inquietudes a fin de buscar soluciones conjuntas que permitan el mejoramiento de la misma, no sólo en beneficio de ésta sino también de ellos, porque a partir de su compromiso para con la organización, y sus compañeros, se logrará tener un ambiente interno agradable el cual convierta realmente a la institución en su segunda casa; y en la medida en que estén bien en ella contribuirán a proyectarla de manera positiva hacia el exterior y su productividad será mejor.

Propósito del Mensaje Institucional:

Con este mensaje lo que se busca es que los integrantes sientan que son importantes en la organización y su actuar determina el rumbo de la misma, con ello se

esperaría cambiar sus comportamientos a favor de la actividad de la organización con el fin último de hacerla más eficaz y eficiente. Al transmitir este mensaje también puede abrirse paso a la difusión permanente de los valores o aspectos de la cultura institucional que le interesan a la organización establecer para fortalecer las actitudes y comportamientos de sus integrantes, por supuesto respetando las particularidades de cada actor o de los grupos que la conforman.

Dispositivos de Comunicación:

Respecto a los dispositivos de comunicación que se utilizarán para la transmisión o difusión de este mensaje dependerá del programa que se lleve a cabo para poder determinarlo, ya que en cada uno podrá aplicar un tipo o más de los procesos comunicativo como es el diálogo interpersonal -entendida ésta como la comunicación directa o de cara a cara- o la de interacción grupal -referente a sectores más específicos-; dependerá, como ya dijimos, de las acciones que se implementen; así como de entrega individual selectiva, principalmente para las encuestas.

Tipos de Público:

Lo que sí debemos establecer en este momento es que el público al cual quiere impactarse con este mensaje son los integrantes de la organización, partiendo del actor que sustenta la autoridad, o sea, el jefe del departamento, porque en la medida que éste comprenda la importancia del factor humano para el adecuado y eficaz funcionamiento de la organización podrá entonces tomar las medidas necesarias para difundir los valores institucionales que convienen e integrar, con su ejemplo, a los miembros de la misma de tal manera que todos persigan el mismo fin: mejorar la organización y hacerla habitable.

Esto, debemos señalar, es para el primero y tercer programa, en tanto que el segundo tiene como público a todos los sectores de la comunidad de esta dependencia universitaria porque a ellos va dirigidos los medios de comunicación y finalmente son a los que se quiere impactar; mientras que el último programa tiene como público a la autoridad central y a los miembros de la organización, porque se debe llegar primero al Director para lograr su autorización y será una muestra de resolución de problemas para todo el personal del departamento.

Formas de Aproximación:

Como es un solo público al que se quiere llegar, la manera más efectiva que se piensa existe para transmitir el mensaje es la directa, de persona a persona, lo cual puede llevarse a cabo sin problemas debido al tamaño de la organización, lo único que podría impedir este acercamiento, y por tanto la comunicación, es la disposición del otro para escuchar. Sin embargo, también podrían utilizarse algunos medios de comunicación, que son sencillos, sin ningún costo, como sería a través de oficios; por supuesto, éstos no implican un complicado sistema de distribución por la simpleza de la estructura organizacional.

Aprovechando esta característica de la organización, pueden establecerse pláticas informales en las que se sondeé a las personas sobre cómo ve o percibe los cambios que se van dando en la misma de tal manera que pueda evaluarse la eficacia del mensaje o habría que hacerle ajustes, además de que también ésta es la mejor manera de retroalimentarse; otra forma sería a través de la práctica misma, o sea, por medio de la observación detallada sobre si realmente se están dando los cambios o no. Por lo tanto, los límites de la comunicación están en la disposición de cada uno de los integrantes de la organización para escuchar y por tanto cambiar sus comportamientos; en tanto que los alcances de la misma pueden ser muy amplios al aplicarla adecuadamente como herramienta y apoyada, a veces, en otros aspectos organizacionales a fin de que las medidas que se tomen sean realmente efectivas.

Medios Comunicativos:

Para poner en práctica los programas señalados será necesario hacer uso de diversos productos comunicativos como lo son oficios, circulares, carteles y hasta las pantallas de las computadoras, pero consideramos, nuevamente, que dado el tamaño de la organización el mejor medio de comunicación que se puede utilizar, a fin de evitar, en lo posible, confusión en la información y aclarar dudas, la comunicación interpersonal, lo cual también trae como consecuencia un mayor acercamiento que puede generar confianza entre los actores, permitiendo, quizás, con el tiempo una mayor integración entre los mismos.

Sistemas de Distribución:

Dado que es una organización con pocos miembros y una jerarquía simple, el sistema de distribución, por tanto, es igual ya que la entrega de los diversos medios de

comunicación propuestos pueden hacerse directamente, es decir, sin pasar por diversas manos, mas que las de la secretaria, o ser colocado, en el caso de los carteles, en el mismo departamento hasta por el jefe, ya que se recordará que la organización cuenta con cuatro oficinas ubicadas en un mismo lugar y son de pequeñas proporciones.

En el caso de las pantallas en la computadora tampoco implica un complicado sistema, debido a que el mensaje que se quiere poner se colocaría en cada una de ellas sin ningún problema. Como vemos, el acercamiento eficaz y oportuno de los medios de comunicación utilizados, portadores del fin que persigue la organización, no es complicado y sólo podría detenerse en el caso de que la autoridad legítima lo decida de esa forma.

5.7.2 Planes de Comunicación

El aspecto central del proyecto mencionado es la presentación detallada de los programas que se proponen para comenzar a gestar los cambios necesarios en la organización en estudio, los cuales deben partir de la implementación de estas acciones, es por ello que a continuación damos a conocer los planes encaminados al objetivo ya mencionado.

1° Capacitar a los integrantes para potenciar sus capacidades y hacer una mejor distribución de las actividades en la organización.

Presentación: Este programa incide en dos carencias importantes de la organización en estudio. Uno es que ante la falta de personal para realizar ciertas actividades que se centran en el titular de la misma, debe haber un apoyo en los demás miembros de la organización, lo cual puede llevarse a cabo si éstos son preparados o se les capacita en otros aspectos complementarios y relacionados a su labor; de tal manera que puedan apoyar en el desarrollo de la productividad.

El otro aspecto tiene que ver con la importancia de preparar y actualizar a los miembros más en el sentido estricto de sus áreas o labores, a fin de optimizar recursos

y mantenerlos a la vanguardia tecnológica y del conocimiento, en beneficio de la propia organización.

Objetivo: Potenciar a través de la actualización las capacidades de cada uno de los integrantes a fin de mejorar su desempeño laboral y apoyar a otros en su trabajo.

° Impulsar, a través de la capacitación, el sentido de solidaridad con los compañeros y compromiso con estos y la organización.

De poder cumplirse estos objetivos, se ampliarán las posibilidades de la organización respecto al desempeño de su personal porque ante un mayor conocimiento se realizará una labor más completa y más eficaz, pero no sólo en el aspecto del trabajo sino también se estará introduciendo al trabajador la importancia de la colaboración porque al tener conocimiento en algún otro aspecto concerniente al proceso de la misma, podrá apoyar cuando sea necesario permitiendo con ello que éste no se pare sino que continúe de manera normal; de esta forma se solventaría, en una importante parte, la necesidad de más personal para el departamento.

Para poder implementar este tipo de capacitación se necesita, como primer paso hacer ver al responsable del departamento sobre la conveniencia de tener una medida de este tipo, que puede ser sustentada con algunas de las declaraciones vertidas en las entrevistas y realizando otras con otros actores de la organización, a fin de que tome conciencia de la trascendencia de la capacitación del personal para que después pueda negociar con las autoridades de la facultad con el propósito de obtener un poco más de recursos que permitan desarrollar este rubro, o bien planear detalladamente sus gastos de la organización para destinar una determinada cantidad a este aspecto.

Quizá no se pueda en un año mandar a todos a cursos o talleres, por lo que resulta necesario determinar cuáles son las áreas que más lo necesitan para que sean éstas las que primero se atiendan, pero sin olvidar a las otras. Para ello es indispensable que el responsable legal se acerque a cada una de sus secciones con el objetivo de determinar quiénes requieren de alguna capacitación y actualización, y así determinar a quien se le manda a un curso.

De lograrse la comprensión e integración de los miembros de la organización se da un paso importante a la consolidación de valores como la cooperación y compromiso, así como el de cohesión. Con esto se concretarían dos aspectos importantes: el apoyo de todos los miembros para una producción más eficaz y puntual,

además de ir inculcando algunos valores que permitan la constitución de una cultura institucional pero sobre todo la cohesión del equipo.

Políticas: Acercarse a cada área y las personas que la forman para conocer sus necesidades de capacitación.

- Determinar primero las principales necesidades para ser atendidas.
- Juntar en algún curso el mayor número de integrantes que puede participar.
- Atender la especialización particular de alguno de ellos.
- Informar oportunamente al personal sobre las bases y normas para asistir a un curso.
- Permitir la aplicación del conocimiento adquirido respecto de otras áreas para cimentar lo aprendido.
- Evitar la centralización de actividades apoyándose en el personal capacitado para alguna labor extra en específico.

Vocabulario rector: Para este programa consideramos que las palabras que deben ser constantemente utilizadas son: *escuchar siempre al otro*, con el propósito de tratar de establecer una verdadera comunicación que permita conocer las inquietudes, necesidades y percepciones del otro.

Cooperación y Disposición, para apoyar a los demás cuando se tiene la posibilidad y el tiempo de hacerlo.

De haber la posibilidad de manejarse algún lema para este programa propondríamos el de: *tú conocimiento y disposición son indispensables para la organización.*

Tiempo y Costos: Debido a que el conocimiento continuamente se ve modificado o rebasada, resulta necesario que este programa sea permanente, es decir, que se otorguen por lo menos dos cursos en el lapso de un año, porque sólo así el personal estará debidamente actualizado.

En cuanto a los costos, dependerá del tipo de curso y en donde se lleve a cabo, como por ejemplo, en la Casa Universitaria del Libro continuamente se imparten cursos de redacción, ortografía, corrección de estilo, diseño -útiles a la organización- los cuales tienen un descuento de 50% para los universitarios, descuento que deja los cursos en un promedio aproximado de entre 350 a 700 pesos, costo que podría cubrir la

organización si consideramos que sólo se tomarían dos al año. En el caso de la gente que está por honorarios, bien podría cubrir la mitad para la capacitación del miembro.

Antes de pasar a las acciones específicas de comunicación, proponemos como cursos o talleres iniciales para el departamento de Prensa, los siguientes; tomando en cuenta las tres células que componen a la organización; pero hay que recordar que antes de poder llevarlos a cabo es necesario saber si los actores necesitan de ellos:

Computación. El cual incide más directamente al área administrativo y prensa, aunque hay que ver los programas a enseñar en cada uno de ellos.

Redacción. Porque éste es esencial para la buena presentación de trabajos o informes; no sólo es indispensable para los reporteros sino para el desarrollo integral de todos los miembros.

Corrección. Éste sería más enfocado al personal de Prensa para realizar una autocorrección a su trabajo y apoyar al jefe del departamento en esta labor cuando sea necesario.

Comunicación. Para todos los integrantes a fin de aprender a establecer una comunicación eficaz entre ellos, independientemente de si es o no formal.

Dado que la UNAM, y por tanto sus dependencias, no cuenta con un presupuesto amplio para destinar una parte al rubro de la capacitación, una opción para lograrlo sería a través del apoyo que puedan brindar otras áreas de la facultad como sería informática, la cual podría capacitar al personal en computación, y en otros casos podría llevarse a cabo con instituciones de la propia universidad en las que la cuota es mínima o establecer un trato de un curso a cambio de la publicación de algunas de sus actividades.

Programa: Es importante mencionar que en este programa no se toca la comunicación exterior debido a la naturaleza del mismo, es decir, está pensado para los miembros de la organización, y debido a que no incide en el ambiente sino, como puede verse, en lo interno de la organización.

Ahora bien; para poder poner en práctica este programa es necesario, primero, dar a conocer a los integrantes sobre la implementación de este programa ya sea de manera interpersonal, de persona a persona, o por medio de algún producto comunicativo como es una circular o bien a través de una junta en la que se den a

conocer todos los aspectos que rodean al programa a fin de evitar confusiones o que alguno de los integrantes se sienta excluido.

De optarse por el diálogo interpersonal o la junta, correspondería al jefe del departamento dar a conocer la cantidad de cursos que podrán ofrecerse a lo largo del año —mínimo dos igual número de personas—, así como quienes pueden participar y bajo qué condiciones. En esta comunicación el responsable de la organización debe mencionar la importancia de que todos se capaciten y apoyarse en el vocabulario rector el cual debe ser parte de su diálogo y remarcarlo continuamente, ya que el conocimiento adquirido servirá al que el proceso de la organización sea más eficiente, además de que podrán desarrollar mejor su trabajo.

En el caso de estructurarse una circular podría presentarse de la siguiente manera:

A todos los integrantes del DEPARTAMENTO DE PRENSA, INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN de la FES IZTACALA, se les informa que:

Conciente de la importancia que actualmente tiene en el desempeño laboral y el que su personal esté debidamente capacitado y actualizado sobre las actividades que de manera cotidiana desarrolla en el departamento, y del apoyo y cooperación que cada uno de sus integrantes puede brindar a sus compañeros en determinados momentos.

El responsable de este departamento propone, con autorización de la Dirección y con base en las opiniones y necesidades manifestadas anteriormente por el personal, a sus integrantes el curso sobre Introducción a la Computación, el cual se llevará a cabo en las instalaciones de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico, del 5 al 16 de noviembre del presente año. A él sólo podrán inscribirse dos integrantes del departamento, que no pertenezcan a la misma sección y quienes contarán con el permiso correspondiente para la realización de esta actividad.

Debe destacarse que inicialmente se dará prioridad a aquellos que requieran de estos conocimientos para el desempeño de sus labores, pero ello no exenta a los demás, que podrán tomar dicho curso posteriormente.

Quienes estén interesados en tomar el curso deberán hacerlo al jefe del departamento por medio de oficio en el que se solicite su participación en el mismo y dando a conocer los motivos para ello. Esto deberá realizarse antes del 30 de octubre y la decisión será dada conocer a los seleccionados personalmente.

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado de México; 12 de octubre del 2001

Proceso de Comunicación: Por las diversas posibilidades de comunicación que se pueden dar en este programa podemos mencionar que ésta puede darse tanto en un diálogo interpersonal como de interacción grupal y en reducidas ocasiones de entrega

individual selectiva, que tendría que darse cuando se pretende apoyar a un miembro sin que el resto del equipo se dé cuenta.

2° Realizar Estudios en el Entorno Inmediato para Conocer sus Demandas y la Imagen que de la Organización se Tiene.

Presentación: Dado que se encuentra en un ambiente estable, para nuestra organización objeto de estudio el entorno no es tomado en cuenta aun cuando depende en gran medida de éste y es su mercado, por ello se considera necesario acercarse más a él y conocer las opiniones que sobre el producto principal, la gaceta institucional, se tiene a fin de atacar sus debilidades y fortalecer sus aciertos; es decir, dar en lo posible lo que se espera del producto; de igual manera puede sondearse la presencia que se tiene en ésta, si es que la tiene, ya sea positiva o negativa, para atender las debilidades y consolidar su presencia en su entorno.

Objetivo: Evaluar las opiniones que sobre la organización se tienen en el entorno para atacar las debilidades y reforzar los aciertos así como hacerse o fortalecer su imagen.

- ° Implementar los cambios posibles en la organización a partir de los resultados obtenidos de la evaluación.

- ° Mantener un contacto permanente con el entorno para conocer sus demandas para con la organización y así mantenerse informado y con una buena imagen ante ella.

Con este programa lo que se pretende es que la organización tenga un mayor contacto con su entorno porque de él depende, por ser su principal fuente de insumos, pero sobre todo porque presta un servicio a éste y que de no mostrar su importancia como medio informativo para esta comunidad universitaria corre el riesgo de desaparecer al pasar a formar parte y responsabilidad de otra área.

Al mostrar que la gaceta cobra presencia en la comunidad y se le reconoce como su medio informativo, la organización está afianzando su permanencia y entre más de le reconozca posiblemente tendrá un mayor crecimiento. Para que tenga ese reconocimiento, es decir, una buena imagen es por tanto necesario conocer que es lo que esta comunidad espera de ella.

Para poder llevar a cabo este estudio del entorno, resulta indispensable que el jefe del departamento logre convencer a las autoridades de la facultad de la importancia de realizar este sondeo y las ventajas que con ello traería no sólo al departamento sino también a la escuela. Debe convencer de que para que se tengan resultados más confiables se requiere de algún experto en este tipo de trabajos, por lo que resulta necesario dinero para el pago del mismo. Esto sería, por supuesto, lo más óptimo pero de no lograrse se podría contratar la supervisión de un experto y que el trabajo de aplicación e investigación sería realizado por el equipo de reporteros, en algún tiempo libre.

Pero para que el equipo de reporteros aplique debidamente la herramienta del sondeo tendrán que ser capacitados para ello, por lo que se tendrá que planear detalladamente los tiempos que se ocuparán para este propósito, sin dejar de atender las actividades cotidianas de la organización, situación que podría darse con el apoyo del demás personal.

Tiempo y Costos: para la aplicación de este programa se propone que se lleve a cabo cada dos años, al inicio y mitad de cada periodo administrativo para sondear a la comunidad y mejorar de acuerdo a sus demandas; y el costo que ello implica sería por miles de pesos, cantidad que no podemos establecer por desconocer este ámbito pero la organización deberá informarse sobre los costos y elegir el que más le conviene; y este dinero tendrá que salir, por partes iguales, del presupuesto de la Dirección y del departamento, el cual, tras tener planeado sus gastos anuales tendrá que dejar de adquirir algunos insumos en estos periodos para llevar a cabo el sondeo señalado.

En definitiva, lo que se busca con esto es justificar la permanencia de la organización y su necesidad de un mayor presupuesto para crecer; además de buscar el reconocimiento de esta comunidad como su medio informativo.

El logro que se busca a través de este programa es que la organización se apegue lo más posible a las inquietudes de la comunidad a fin de que sientan que la gaceta institucional es suya y no de la dirección, ello sin llegar a dejar de ser institucional. A partir de esta apropiación, la organización estaría cobrando una presencia importante en su entorno inmediato y por tanto una imagen positiva ante éste.

Todo ello le permitirá que con el tiempo, y ante la importancia que vaya tomando, se le considere para tener un crecimiento que pueda reflejarse en la cantidad y calidad

de sus contenidos y presentación; es decir, ser realmente y desempeñar su papel de área de comunicación y no sólo en lo que respecta a la emisión de la gaceta sino también en otros ámbitos en los que la comunicación tiene una importante participación y ejemplo de ello es este trabajo.

Como vemos, su logro es conseguir tener una presencia realmente importante en el entorno, ya que le gustaría que la gaceta fuera buscada pero sobre todo leída; pero su aspiración es más lejos y es convertirse en un área de comunicación, que aglutine diversos ámbitos de esta disciplina.

Políticas: Atender la información que genera el entorno respecto a la organización.

- ° Evaluar al entorno periódicamente para fundamentar cambios.
- ° Utilizar los métodos de análisis más adecuados a esta práctica
- ° Analizar y aplicar los resultados más viables.
- ° Comunicar a los miembros de esta comunidad universitaria los resultados y la posible atención que se les dará.
- ° Contratar a un experto en este tipo de sondeos.
- ° La gente que aplique la herramienta debe estar debidamente preparada.
- ° Dar a conocer a las autoridades los resultados del mismo.

Vocabulario Rector: *Conocer para Mejorar, Participa en el Cambio, Tu participación es importante; la Gaceta es tuya, participa dando tu opinión;* son algunas de las frases que se proponen para tomar en cuenta en el programa comunicativo con lo cual se busca que aquellos que sean seleccionados para el sondeo sientan que su participación sincera e interesada puede contribuir para el mejoramiento de este medio informativo; es decir, que se sientan tomados en cuenta al ver los cambios que en éste se vayan generando, impulsando así una mayor participación.

Programa: La principal forma para sondear las opiniones del entorno inmediato puede darse a través de encuestas y entrevistas a determinadas personas de las diferentes comunidades de la facultad en las que se les cuestione sobre lo que les gusta o no de la gaceta institucional y qué es lo que esperan de ella, así como si creen que tiene una presencia en el *campus*.

El especialista es el que deberá determinar la cantidad de encuestas y entrevistas que deben realizarse para tener una representatividad de los resultados de

cada sector de la comunidad, de tal manera que los datos obtenidos sean lo más cercano a la realidad de las demandas.

Las encuestas y/o entrevistas serán aplicadas por el personal del departamento, o sea, los reporteros, y deberá realizarse por lo menos a principio y mediados de cada administración para poder llevar a cabo los cambios necesarios. Deberá contarse con el apoyo de una persona especialista en la aplicación de este tipo de herramientas para poder seleccionar la muestra lo más preciso posible. También deberán ser capacitados los que apliquen estos métodos para que ésta sea adecuada.

Una vez aplicadas, junto con el especialista, se procederá a la obtención de resultados, los cuales serán presentados al Director del plantel para proceder o no a los cambios. El costo que esto conlleve deberá comprenderse en el presupuesto anual del departamento y dependiendo del tipo de cambio, será la cabeza de la facultad quien decida sobre ellos.

Para poder llevarlo a cabo debe tenerse en cuenta, por ejemplo la capacitación de las reporteras y el tiempo en que van a aplicar las encuestas, es por ello que para el primer caso se debe determinar un día, en el que basados en la agenda de trabajo de cada una de éstas, se encuentre el día en que no tengan actividad para que se pueda llevar a cabo; es importante mencionar que esto es posible ya que a veces tiene periodos muertos, es decir, que no hay mucha actividad.

En el caso de la aplicación de esta herramienta también deberá determinarse un periodo, por ejemplo de 15 o 20 días hábiles, en el que deberá ser aplicada a cada una de las poblaciones porque no se debe perder de vista la actividad de las reporteras las cuales lo harán en ratos libres. Una vez completadas las encuestas se entregarán al profesional contratado para que lleve a cabo su análisis, quien deberá entregar resultados en un periodo máximo de mes y medio, los cuales, como ya se dijo se darán a conocer inmediatamente a las autoridades de la facultad.

Sin embargo, la presentación al directos debe ir acompañada con propuestas o medidas de corrección que debieron haber sido planeadas por el responsable de la organización con el objetivo de tratar de lograr el apoyo necesario para ésta; esta acción, por supuesto, no debe exceder una semana entre la entrega de los resultados del profesional consultor y su presentación a la dirección, ya que las situación que se

viven en el entorno son muy cambiantes por lo que debe atenderse lo más pronto posible para favorecer su aplicabilidad.

Proceso de Comunicación: En este caso, la comunicación que más se presta para la aplicación del programa es el diálogo interpersonal, en el caso de las entrevistas, porque es la mejor manera de obtener un alto porcentaje de información, y entrega individual selectiva, que se relaciona más con las encuestas, las cuales sólo se entregarán a un determinado número de miembros o a alguno de ellos previamente señalado, o sea, las encuestas no se aplicarían a todos los integrantes de esta comunidad universitaria.

3° Planear Reuniones y/o Juntas para Informar y Buscar la Integración.

Presentación: Ya que algunos de los principales problemas en la organización es la falta de una comunicación eficaz e integración de los miembros de la misma, a través de este programa se busca incidir en ambos aspectos al hacer partícipes a todos los integrantes en los aspectos que les concierna. Con la realización de juntas generales se espera que todos estén informados sobre los aspectos de la organización, es decir, al mantenerlos informados se les integra porque se les hace sentir que son parte de la misma al hacerlos partícipes; pero también éstas pueden ser por áreas en las que se aborden aspectos más específicos.

Al momento en que esto se practique de manera cotidiana se contribuye también crear una costumbre y una interrelación que puede ir mejorando y estrechando las relaciones personales entre todos los miembros de la organización.

Objetivo: Planear reuniones o juntas generales para informar a los miembros de la organización sobre los aspectos más sobresalientes con respecto a la misma.

- ° Organizar juntas o reuniones por áreas para abordar temas específicos de cada una de ellas.
- ° Planear las reuniones generales periódicamente.
- ° Convocar a la juntas particulares de acuerdo a las necesidades de cada área.
- ° Impulsar el mejoramiento de los flujos de comunicación entre los integrantes y establecer mayores lazos de interrelación entre los mismos.
- ° Introducir nuevos valores a través de estas juntas por vía de la costumbre.

Políticas: Dotar de la información necesaria a toda la organización.

- ° Impulsar la interrelación de todos los integrantes
- ° Motivar la participación.
- ° Hacer partícipes a los miembros en decisiones que a todos atañen.
- ° Escuchar las opiniones.
- ° Respetar a los demás.
- ° Evitar mofarse de las ideas de otros, contribuir a la discusión respetuosa.

Vocabulario Rector: En este programa es importante resaltar palabras como *participación* y *respeto* para que cada miembro llegue a la junta con la idea de que será escuchado y se respetará su participación.

Tiempo y Costos: Se propone que las juntas se lleven a cabo, por lo menos, cada trimestre, a fin de informar sobre lo más importante a los miembros y escuchar las problemáticas que se tienen para buscar, en lo posible, una solución conjunta; en tanto que las reuniones particulares con cada sección deberán ser determinadas por los actores involucrados, ya que dependerá de los asuntos que deban abordar lo que establece la temporalidad. Los costos para éstas se relacionan más con la temporalidad que con lo económico, ya que independientemente del tipo de junta, los miembros tendrán que "robar" un tiempo a la labor cotidiana para poder llevarla a cabo y en cuanto a insumos, lo único que se gastarán son algunas hojas para la orden del día.

Programa: Para llevar a cabo estas reuniones es importante que se generen y partan, como propuesta, del jefe del departamento que, por ser el responsable de la organización, debe convocar a todos los integrantes a éstas, las cuales deben ser planeadas de tal manera que desde la primera vez los miembros se sientan a gusto en las mismas para que no vayan al fracaso.

Las juntas generales podrían realizarse cada dos o tres meses para informar sobre los aspectos más importantes de la organización, por supuesto deberá coincidir en un día en que haya pocas actividades, principalmente para el equipo de Prensa. La información que se vierta deberá ser determinada por el jefe del departamento y en lo posible éste debe propiciar la exteriorización o puntos de vista de los integrantes sobre los problemas de la organización.

En el caso de las reuniones por áreas, se planearán de acuerdo a las necesidades de cada una, por lo que dependerá del jefe y los miembros de éstas la decisión de cuándo y cómo llevarlas a cabo.

Consideramos que ambas reuniones deben llevarse en un mismo espacio para que los asistentes lo tengan bien ubicado y cerca del área de trabajo, dadas las características de la misma, es decir, que a veces se solicita al personal inmediatamente en otras áreas o tiene llamadas importantes; también es importante que para su realización sólo se dé la hora y fecha en que se llevará a cabo, sin orden del día -a fin de evitar rigidez-, con el propósito de que cada actor tenga la posibilidad siempre abierta de poder abordar o presentar cualquier problema o inquietud.

Otro de los aspectos que deben determinarse, aunque debe ser flexible de acuerdo a la disponibilidad y ocupación de cada miembro, es la duración de las mismas que proponemos de hora y media para evitar el fastidio de los asistentes, en este lapso se tendrá que dar información preciso, aunque no reducida, y deberá haber la disposición de ampliar o detallar asuntos que a alguien interese en el mismo momento en que se vierta la información.

Dado el tamaño de la organización, como ya se ha mencionado varias veces, establecemos que la información acerca de la realización de cada junta debe hacerse de manera directa, lo que ahorraría tiempo humano y material; en caso de que esta manera no diera resultado se recurriría a los oficios, pero creemos como última instancia, es decir, aquí lo que se quiere evitar desde el inicio es el sello de oficial y burocrático.

Proceso de Comunicación: Es lógico que en este programa se lleve a cabo un proceso comunicativa netamente ubicado en el diálogo interpersonal y la interacción grupal, porque hay que establecer una plática directa con el personal para avisarle sobre las juntas; y la cual cambia cuando éstas se llevan a cabo tornándose de interacción grupal.

4° Ampliación del Espacio Físico.

Presentación: Uno de los principales problemas infraestructurales que la organización enfrenta es que cuenta con poco espacio para distribuir equitativamente a

los equipos de trabajo, por lo que su personal y equipo están hacinados. Esto por supuesto también limita la comunicación que se pueda establecer entre ellos, porque si bien se ubican en un mismo lugar, son cubículos pequeños que no les permiten fácilmente interactuar; como por ejemplo, el equipo de reporteras está dividido en dos espacios cuando lo más óptimo para el trabajo y la convivencia es el estar juntos en un sólo espacio.

Objetivo: Estudiar la posibilidad de ampliar los espacios con los que cuenta la organización para optimizar el trabajo y las relaciones personales de los equipos de trabajo.

Tiempo y Costos: Esta ampliación del espacio, una vez autorizado, tardaría un mes de trabajo, el problema aquí sería el calendario de actividades que tiene el personal que lleva a cabo este trabajo, lo que podría retrasar hasta por tres meses la ampliación, pero siendo optimistas podría realizarse en un mes, en cuanto al costo no podemos determinarlo ya que requeriría material para bardas falsas para prolongar, algunos vidrios y nuevas luminarias que implican prolongar las extensiones de la electricidad.

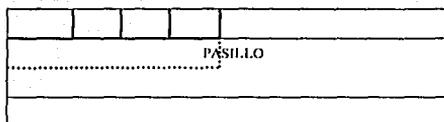
Debido a que es un aspecto netamente estructural, no se plantean los demás puntos del plan de comunicación, ya que esta propuesta tiende más a una solución administrativa, la cual deberá de promover el titular de la organización ante las autoridades del suprasistema.

Programa: Lo que en esta parte se propone es que se amplíen, por lo menos, tres de los cubículos hacia el pasillo para ganar espacio en cada uno de ellos, de tal manera que en uno pueda contarse con espacio para las computadoras del uso administrativo —llámense secretarías—, los archivos del departamento y el equipo de diseño, y en el otro instalar al equipo de reporteras, cada una con su respectiva computadora, y los archiveros fotográficos; con ello, consideramos se desahogaría un poco los espacios y cada actor contaría con "su espacio"; lo que acarrearía consigo la interrelación y cohesión de este equipo.

El cubículo de la jefatura se ampliaría más por cuestión de estética, ya que al inicio del pasillo, y de ampliarse sólo los dos del centro, se vería mal, además de que el espacio que se gane en esta zona podría dar cabida principalmente a archiveros. En cuanto a la sección de fotocopiado, consideramos que no requiere de mayor espacio

para su adecuado funcionamiento ya que en él caben las personas encargadas, pero para no hacerlas sentir relegadas también debería ampliarse pero independiente, por la razón de que presta un servicio a las demás áreas y continuamente van a él, esta división mantendría separada al resto del personal del suprasistema del equipo de trabajo, aunque habría que pensar en algunas medidas especiales para esta sección a fin de integrarlos al resto del equipo. Una posible solución también sería que estuvieran en el mismo espacio y se abriera una ventanilla de servicio en el costado.

Consideramos que sería aplicado el programa rápidamente porque no es grande el cambio, el cual lo ilustramos de la siguiente manera:



Al partir de este esquema, podemos decir que se necesitaría principalmente de una media pared, es decir, que la mitad fuera de cristal y el resto de pared falsa, que en el caso de la parte de enfrente sólo se recorrería la que actualmente se tiene hacia el pasillo, en tanto que en el interior se dividiría también con medias paredes; dejando una zona común, para no tener que salir para poder entrar a otro cubículo y así permitir la interrelación del equipo de trabajo.

Consideramos que los programas anteriormente descritos son viables debido a que se ubican dentro de las posibilidades reales con las que cuenta la organización; sin embargo, es probable que la única que puede encontrar una mayor resistencia a su aplicación es la segunda debido al costo económico que implicaría, por ello es necesario que se convenza al jefe del departamento y al director de las ventajas que éste tiene, no sólo para la organización sino para todo el suprasistema, por lo que tendría que argumentarse con base en estudios parecidos y también con la presente investigación.

Por otro lado, este proyecto podría implementarse ya que los costos son mínimos, además de que se llevarían a cabo en diferentes tiempos lo que permite su aplicación, y debe considerarse que uno de ellos es terminal —ampliación del espacio

físico-; esto, creemos, permite que todos los programas propuestos puedan aplicarse sin que se enreden unos con otros.

Lo que consideramos un obstáculo es el convencer a la organización de las ventajas de llevarlos a cabo, por lo que se tendría que explicar, quizás, detalladamente el por qué de su conveniencia resaltando su repercusión en el aspecto productivo al crear un ambiente organizacional agradable y estable, que cree compromiso en sus integrantes que la lleve a ser eficaz en su producción; y otro más que no debe dejarse de lado son los cambios de administración, los cuales podrían eliminar estos programas por lo que tendrán que ser negociados cada cuatro años, ya sea con el jefe vigente de la organización o la dirección administrativa del suprasistema.

CONCLUSIONS

Conocer a la organización en cinco de sus ámbitos más importantes permite tener una panorámica completa de la realidad de la misma, la cual da un sustento firme a las propuestas de solución de las problemáticas que ésta enfrenta de manera cotidiana; y en el caso del presente trabajo por medio del uso de la comunicación, como herramienta de aplicación, basados en el hecho de que ésta atraviesa y está presente en todos los ámbitos humanos, es decir, le permite mantenerse en contacto con el mundo y los demás, ya sea a través de una comunicación verbal o no verbal.

Pero para poder comprender el importante papel que puede desempeñar la comunicación dentro de cualquier organización, en este trabajo se describió y fundamentó por partes a la organización —el entorno, su aspecto formal, el informal, la comunicación y su cultura; trabajo hecho en cada uno de los capítulos- para entenderla y ver que finalmente la comunicación puede incidir en cualquiera de ellos.

Aunque debe indicarse que depende del tipo de problema a resolver para utilizar la comunicación, porque ésta no es el remedio para todos los males y habrá situaciones en la que no podrá ser usada, como por ejemplo la necesidad de tecnología para un mejor funcionamiento de la organización.

Uno de los aspectos que quedó plenamente demostrado a lo largo de estos capítulos es que la organización existe por la presencia del ser humano y funciona, en muchas ocasiones, a partir de la manera en como el sujeto vive y percibe a la organización, es decir, interviene y determina con su actuar, o comportamiento, además de su cultura, la del grupo y las representaciones que tiene con respecto al organismo con el cual tiene un compromiso, en este caso, laboral; y que la adecuada o no relación con él determina o influye en la productividad del mismo.

Otro de los aspectos que se buscó dejar plasmados en esta investigación fue la trascendencia del factor humano, dado que es la esencia de la organización y el motor para su funcionamiento, y por tanto para su existencia, razón por la que debe ser siempre tomado en cuenta y no seguirlo considerando como un insumo más, ya que

como lo han demostrado diversos teóricos, éste puede ser la clave para una mayor productividad, o sea, deben ampliarse los lazos de interrelación entre sujeto y organización de manera que ambos resulten beneficiados con la relación.

Es común encontrar en las organizaciones poco interés por sus integrantes y mucho menos se interesan por conocer qué es lo que estos piensan respecto de ella; centran su atención al aspecto productivo colocando al sujeto como una parte más del proceso, sin contemplar que éste es la base de todo y que de trabajar junto con él, obteniendo su real apoyo e identificación con la organización, puede lograr no sólo ser eficiente sino también eficaz.

Queremos expresar que el presente trabajo es una muestra de la manera en como la comunicación organizacional puede convertirse en algo práctico, que va más allá de la producción de un medio de comunicación, como puede ser una gaceta o periódico interno, dado que puede ser utilizada como una herramienta o técnica que busca, a través de su aplicación, conservar o lograr cambios pertinentes a la organización no sólo para su desarrollo sino también, y muchas veces, para su sobrevivencia.

Como puede verse, este ejemplo de la aplicabilidad y viabilidad de la comunicación concluye con una estrategia de intervención que muestra como ésta, al interrelacionarse con los aspectos organizacionales y culturas -elementos siempre presentes en toda organización por estar constituidas por seres humanos y factores administrativos-, puede aplicarse; por lo que la propuesta hecha es un elemento, digamos tangible, de la utilización que puede dársele, y de lograr ser aplicada podrá demostrar la ventaja que la comunicación puede tener dentro de la organización.

Esta estrategia busca dar una solución a los principales problemas que actualmente enfrenta la organización, y los cuales fueron detectados a lo largo del estudio, con los programas propuesto se espera atender desde varios puntos, pero principalmente el de comunicación e información, ya que se consideró que son importantes, como primer paso, para lograr la cohesión de los integrantes de la organización con el objetivo de lograr, finalmente, la identificación para con ella.

Debemos aclarar que la propuesta es perfectible y ante los resultados, tras su aplicabilidad, puede ampliarse o cambiar de acuerdo a lo que se observe o los factores enfrentados y no contemplados en este estudio. También queremos señalar que cada

una de las propuestas fueron pensadas de acuerdo a la realidad de la organización analizada, es decir, se buscó que se apegaran a la posibilidad real de ser llevadas a cabo sin alterar la economía o proceso de la misma, algo así como con los pies en la tierra.

El uso de la comunicación, como se propone, demuestra que ésta no sólo es reproductiva –por su utilización para la transmisión y mantenimiento de conductas y valores- sino también es productiva porque a través de sus mensajes, cargados de datos, o sea, de información nueva, puede producir cambios. Esto es plenamente comprendido por los especialistas de los medios de comunicación masiva; ellos pueden cambiar cada temporada modas, imponer comportamientos a través de la comunicación, que si bien la mayoría de las veces son pasajeras, muestran la eficacia de este medio.

Y si bien en ellos da resultado, a pesar de la enorme diversidad cultural de una sociedad, también puede esperarse un resultado positivo si se utiliza en una organización, que por muy grande que sea, no se compara a un país. La intervención de especialistas en comunicación organizacional y un estudio profundo contribuye a este logro, pero no debe olvidarse que debe abordarse detalladamente el factor humano y las culturas existentes para poder llegar a proponer una nueva cultura organizacional, que respete individualidades y a la vez permita la cohesión e identificación del sujeto con la organización, lo que a final de cuentas repercutirá, como ya señalamos, en la productividad de la misma, pero sobre todo en que ésta se vuelva un lugar agradable, habitable, para todos sus integrantes y que no resulte un sacrificio el llegar a laboral un día más.

Como vemos, la comunicación es y puede ser, para quien lo quiera, un camino o una opción más que permita enfrentar algunos de los problemas organizacionales, que en su mayoría, provienen del factor humano, por ello de la importancia de conocerla pero también sin olvidar los otros factores, como el externo, en el cual también la comunicación puede participar, todo depende del tipo de problemática que se enfrente.

Finalmente queremos mencionar que resulta difícil para este tipo de estudios el ser aceptados por las organizaciones porque resulta nuevo y ha sido poco estudiado, al menos en nuestro país, por ello es importante hacer una difusión permanente pero sobre todo mostrar la eficacia de este tipo de análisis, o sea, demostrar con hechos lo

propuesto. Hay mucho camino por andar para quienes se interesan en este tipo de trabajos, no sólo en la práctica sino también en la teoría.

Por último queremos señalar que el problema central manifestado por medio de la metáfora, falta de compromiso de los integrantes, se borda en los programas presentados, en tres de ellos, a partir de que si se les estimula con cursos y toma en cuenta para algunas decisiones que les conciernen, además de ampliar el espacio físico permitiendo la interrelación que con el tiempo llevará a la cohesión y por tanto al compromiso para con el equipo, consideramos que sí se atiende esta problemática.

Creemos que para atender este tipo de situaciones es muy difícil hacerlo directamente con los integrantes, dado que pueden mal interpretar el interés de la organización por comprometerlos para con ella, quizá no entenderían tan directamente, dadas las experiencias de los actores con la organización, que el comprometerse realmente con lo que se hace, el equipo de trabajo y la organización en general, les daría a ambos un ambiente de trabajo mejor para unos y un aumento y eficacia de la producción, que en este caso no se reflejaría en sus ingresos pero sí en la convivencia diaria.

Es por ello que se esperaría, aunque sería lento el proceso, de que a través de los programas se cree, inconsciente o muy conscientemente, esta idea de dar un poco más de lo pactado sin que intervengan cuestiones económicas y sí de interés por estar a gusto en un lugar donde pasan muchas horas del día, pero sobre todo de su vida productiva.

Recordemos, para concluir, que en muchas ocasiones la palabra no convence o queda con un alta de incertidumbre, situación que consideramos está en determinado momento justificada con la experiencia de los actores, es decir, la comunicación interpersonal no siempre da buenos resultados; y en el caso estudiado debe quedar claramente establecido que para generar un compromiso real con la organización no sólo se necesita de la palabra sino también de la acción, los hechos, los cuales muchas veces transmiten un mensaje más efectivo, por ello la presentación del anterior proyecto, que consideramos, nuevamente, si buscan la concepción de este compromiso, pero, como ya señalábamos, los programas pueden ser perfectible y ser más eficaces a partir de su aplicación.

UNA REFLEXIÓN FINAL

Aún falta mucha brecha por abrir en el campo de la comunicación en relación con las organizaciones, no sólo para romper la falsa imagen que la concibe únicamente como un área para la producción de algún medio de comunicación, como son los periódicos murales o revistas internas, sino también el hacer comprender que ésta tiene una implicación mucho mayor en la producción y funcionamiento de la misma.

El estudio de la comunicación junto con la organización y la cultura, permite a cualquier investigador tener una idea general de la realidad organizacional para, en determinado momento, poder decidir o proponer, lo más adecuadamente, soluciones a las problemáticas que se enfrentan de manera cotidiana en toda organización.

La comunicación, al formar parte de las interacciones entre dos seres vivos, se encuentra presente en todos los ámbitos en los que se desarrolla el individuo proporcionándole información, la cual da paso a la creación de sus propias representaciones, que le ayudan a comprender y clasificar al mundo pero también a interrelacionarse con él.

Esta forma de ver y concebir las cosas son parte de su cultura que lo identifica con un grupo social, la que por lo tanto está presente en todo su quehacer. Como vemos, comunicación, cultura y organización están relacionadas las unas con las otras y de alguna forma se impactan; es decir, la organización está constituida por sujetos, sin ellos no existe, que llegan a ella con una cultura en particular, resultado de su núcleo primario y de la sociedad a la cual pertenece, pero que en la organización puede llegar a participar en otra grupal.

En ambos casos, la comunicación participa activamente y permite su interrelación, porque la organización mantiene una relación con sus recursos humanos, y con la cultura interviene como el medio por la cual fue y es transmitida.

Su estudio resulta importante porque al conjuntar los análisis y ver sus diferencias y coincidencias, se tiene una pauta para mostrar cómo la comunicación puede intervenir en los cambios o transformaciones que la organización requiere para

continuar su desarrollo, o sobrevivencia, y cómo el ser humano es el que tiene una amplia implicación en ello. A través de la comunicación puede incidirse en la creación de una cultura organizacional que aglutine a sus miembros y repercuta finalmente en la producción de la organización.

Poder mostrar y demostrar este planteamiento a las cabezas de las organizaciones de nuestro país permitirá una apertura a los profesionales de la comunicación organizacional; aunque para que esto suceda puede pasar aún mucho tiempo ya que actualmente las organizaciones nacionales se centran más en el aspecto productivo, olvidando su factor humano.

Cambiar dicha situación requerirá de muchos ejemplos positivos, pero cabe un poco de duda de que ello logre convencerlos ya que mantienen una posición de cierre a experimentar nuevas cosas, dado que una de las concepciones que más han mantenido es: lo mejor es lo ya conocido y les resulta difícil dejar las estrategias que por décadas han implementado.

No queremos ser pesimistas, pero es largo y amplio el camino que se debe abrir para lograr la comprensión de la gran implicación de la comunicación, como herramienta de cambio, para la consolidación de una organización.

Esto nos lleva a considerar que las aportaciones de un profesional de la comunicación pueden ser amplias, debido a que centra su conocimiento en ella y por tanto puede, quizás, comprenderla mejor sin importar el ángulo desde el cual se le aborde. Creemos que un comunicólogo organizacional debe también incursionar en otros conocimientos para fundamentar debidamente a su área, o trabajar con otros profesionales; dado que ésta, como ya mencionamos, se encuentra en todos los ámbitos donde se desarrolla el ser humano y realiza una actividad.

Ahora bien, muy distinta es la situación sobre las oportunidades y posibilidades que éste tienen en el mercado laboral, debido a que la comunicación concebida como herramienta es relativamente nueva y para la creación se algún puesto de este tipo todavía es difícil porque no está establecida la idea al respecto, es decir, los directores o responsables de las organizaciones, principalmente las grandes, aún no conciben la importancia de contar con un profesional de este tipo o en el mejor de los casos, para iniciar, buscar sus servicios como consultor.

Creemos que la mejor forma de poder comenzar a mostrar e incidir en las organizaciones, y por tanto comenzar a abrir el mercado laboral para estos profesionales, es que aquellos que están ya insertos en las organizaciones trabajen en la forma de demostrar la implicación de la comunicación más allá de lo actualmente entendido; o sea, que demuestren con hechos lo que plantean.

De lograr realmente ser tomados en cuenta en las organizaciones, estos profesionales tendrán un importante mercado de trabajo, sin embargo, para que ello suceda primero debe haber un convencimiento por parte de las organizaciones.

Por otro lado, el aporte de este trabajo se da más en el sentido de que es un ejemplo de la importancia e implicación de la comunicación dentro de una organización. Muestra como son diversos los factores que pueden ser fuente de problemas para ésta y el analizarlos permite tener una base firme sobre la cual proponer soluciones en aquellos en los cuales pueda utilizarse la comunicación, porque habrá otros en los que no podrá participar. Pero además, de ser aplicadas las estrategias propuestas, abrirá la posibilidad de hacer un análisis más profundo sobre su participación y eficacia.

Finalmente debemos señalar que este seminario nos resulta relevante por dos cuestiones: primero, porque a través de esta opción muchos egresados de la carrera pueden obtener el título, principalmente aquellos a los que les resulta difícil trabajar solos, lo que contribuye a un aumento del número de titulados de la disciplina y de la escuela.

Y segundo, porque éste va más allá de la realización de un trabajo, o sea, hay ganancia extra debido a que, además de recordar las teorías base de la disciplina, también se dio una actualización sobre lo más reciente al respecto. Hay un trabajo académico amplio y fuerte que lleva a los participantes a introducirse al trabajo y comprender lo que están haciendo, además de la importancia de este tipo de estudios. Consideramos que a pesar de resultar costosa esta opción, es buena para obtener el título, ya que como señalamos anteriormente, hay un *plus* muy importante para nuestra formación profesional.

BIBLIOGRAFÍA, HEMEROGRAFÍA Y PÁGINA
DE INTERNET

1. Abravanel, Allaire et.al. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Legis Editores. Bogotá. 1992.
2. Agustín, José; Tragicomedia Mexicana 1. Planeta. México. 1995.
3. Ávila G, Xavier I. et. al. La Organización Habitable. Fecha Publicidad. México. 2001
4. Crozier y Friedberg. El Actor y El Sistema. Las Restricciones de la Acción Colectiva. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990.
5. D'Aprix, Roger. La Comunicación Clave de la Productividad. Limusa Noriega. México. 1992.
6. Contrato Colectivo de Trabajo 2000-2002 (STUNAM), UNAM, 16 de noviembre del 2000.
7. Contrato Colectivo de Trabajo 2001-2003 (AAPAUNAM), UNAM.
8. Convocatoria para la Inscripción al Programa de Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia para el periodo del 1 de Mayo al 31 de Agosto de 2001. STUNAM, 2 de mayo de 2001.
9. Davis, Gordon B. Principios de Procesamiento de Datos. Edit. ; México, 1983.
10. Estructura y Organización General. Departamento de Prensa, Información y Difusión de la FES Iztacala; Abril del 2000.
11. Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas. México. 1991.
12. Folleto: Bienvenidos 1987-1. ENEP Iztacala. 1986.
13. González A. Alpuche, Juan. La Universidad de México. Cultura. México. 1960.
14. García Cantú, Gastón. Historia en Voz Alta: La Universidad. UNAM. México. 1988.
15. Habermas, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987.
16. Ibáñez, Jesús. La Investigación de 2º Orden. Revista Anthropos. Suplementos Núm. 22. octubre. Barcelona. Ed. Anthropos. 1990.
17. Informe de Actividades 1987-1994. ENEP Iztacala.
18. Johansen B. Oscar. La Comunicación y la Conducta Organizacional. Diana. México. 1979.
19. Jos S. Mendez, et.al. Dinámica Social en las Organizaciones. Mc Graw Hill. México. 1990.

20. Kent Serna, Rollin. Modernización Conservadora y Crisis Académica en la UNAM. Nueva Imagen. México. 1990.
21. Kras, Eva S de. Cultura Gerencial. Iberoamericana. México. 1990.
22. Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995.
23. Marx, Karl. El Capital. Crítica de la Economía Política. Libro Primero. El Proceso de Producción de Capital. Siglo XXI. México. 1980.
24. Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 6a. reimp. Alianza Universidad. Madrid. 1996.
25. Memorias de la ENEP Iztacala 1975-1982. ENEP Iztacala. México. 1982.
26. Moles A, Rohmer E. Teoría de los Actos. Trillas. México. 1982.
27. Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. Alfaomega/RA-MA. México. 1991.
28. Olmsted, M.S. El Pequeño Grupo. Piados. Buenos Aires. 1966.
29. Orti, Alfonso. La Apertura y el Enfoque Cualitativo Estructural: La Intención Abierta y el Discurso del Grupo. En García, Fernando et al. *El Análisis de la Realidad Social. Método y Técnicas de Investigación Social*. Alianza. Madrid. 1986.
30. Pérez Dávila, Jaime. 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas. Documento sin publicar. México. 1997.
31. Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. Documento sin publicar. México. 1998.
32. Registro de Cobertura Informativa de Actividades de la FES Iztacala 2001. Departamento de Prensa, Información y Difusión.
33. Revilla, Mario. Comunicación y Reproducción Innovadora. Tesis de Maestría. Inédita. CADEC. 2001.
34. Robbins, Sthepen. Comunicación Organizacional. Prentice may. 1996.
35. Ruiz Olabuénaya, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones. Universidad de Deusto. España. 1995.
36. Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e Ideología en las Organizaciones. Trad. Martha Merodio. FCE. México. 1984.
37. Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona. Prentice may. México. 1982.

HEMEROGRAFÍA

- Iztacala Inicia Nuevo Periodo Académico Administrativo (1999. *Gaceta UNAM Iztacala* (132/133), 8-9.

PÁGINA DE INTERNET

- Plan de Desarrollo Académico Institucional 2000-2005. 2001, junio. Disponible en:
<<http://www.iztacala.unam.mx/PDAI2001/32.html>>

ANEXOS
Entrevistas Semidirigidas

Entrevista 1. Reportera, 16 de octubre de 2001

-¿Cómo siente que es la comunicación en el departamento?- Es buena. ¿comunicación en cuanto a qué? -a que si hay una buena comunicación entre nosotros, si nos entendemos cuando nos comunicamos-, aja, yo pienso que es buena, de que puede mejorar a lo mejor sí -¿cómo y en qué situaciones?- no sé, por ejemplo, a lo mejor nos confundimos y no nos ponemos de acuerdo o nos falta precisar en cuanto a las actividades.

Por ejemplo, como ahorita, ya ves, está lo de Enfermería y Ana no sabía, ese tipo de cosas se pueden mejorar. De que es buena, es buena porque él (jefe del departamento) se ha preocupado por mantener el contacto con nosotros, ya sea por oficio, ya vez que siempre sí hay algo muy formal nos manda oficio aunque aquí estamos. Se hacen las reuniones para informarnos sobre lo que pasa pues con los funcionarios, estar más o menos al tanto y la comunicación a nivel personal yo también pienso que es buena.

Lo que le contaba yo la otra vez es que yo me siento aislada de ustedes por estar yo aquí, porque no convivo yo con ustedes más, me gustaría más convivir con ustedes, finalmente somos reporteras, somos lo mismo, no, pero bueno, aquí por la máquina y no hay de otra, no, pero yo siento que si es buena.

-Para arreglar la interacción normal del grupo de reporteras ¿qué propondrías?- pues, que nos pusieran a las cuatro en un lugar (risa), ya ves, si yo quiero preguntarles algo o alguna duda o que me echen la mano, pues yo voy para allá o ustedes vienen, o sea (pausa) siento que es buena pero es cuestión de espacio, físico, que limita la convivencia, pero no personales, ni profesionales, no, nos contamos nuestras cosas, pero por lo mismo de que yo estoy aquí y luego voy a lo mejor están platicando de sus cosas personales y yo no puedo intervenir, platicar con ustedes, convivir más, es a lo que me refiero y el tiempo que pasamos aquí es corto, es medio día cuando estamos

las cuatro, no, además, el tiempo que ocupas para tu actividad no te permite platicar en los inters.

-En cuanto a tu trabajo ¿recibes la información necesaria para desarrollarlo?- No, yo siento que, hijoles que buena pregunta; pues a veces si tengo toda la información, porque también depende de uno lo que consiga, no, pero hay otras ocasiones en que la información, n que sí la información me la dan de manera parcial, me la dan cortada y pues tengo que trabajar con eso, por ejemplo, el Consejo Técnico en lo de las votaciones pasadas no me dio lo de una carrera porque tienen broncas y no han decidido ahí lo que va a pasar, entonces, me dieron parte de la información y la otra, pues, ya no la voy a publicar, la nota va a quedar chiquita -va a quedar limitada- pues sí, o luego, no es que luego te paso este dato, luego..., o sea, eso ya no es cosa mía, yo voy, pregunto, si lo dan bien sino ni modo, pero sí en la medida de lo posible si tengo información para hacer mis notas.

-Y dentro del mismo departamento, por ejemplo, ¿tiene toda la información?- si porque también si yo tengo una duda, oiga dónde puedo encontrar a fulano, cómo le hago aquí para esta nota, no pues busca aquí o ve allá o habla con fulano o este es el teléfono de mengano, o sea, no siento que nos esté cuartando o que nos esté limitando, si él puede, pues, nos hecha la mano.

-En cuanto a la comunicación hacia fuera con tus fuentes ¿cómo es?- no, ahí hay quienes son muy quisquillosos (risa) -¿qué medios utilizas?- el teléfono, no voy a la UBIPRO a hablar con Rafael Lira o Patricia Dávila, o hablo con las secretarías, oye que tienen o algún profesor o por laboratorios, ya me estoy hiendo a hacer entrevistas a los laboratorios de ahí de la UNIPRO, porque Rafale Lira el otros día, precisamente el licenciado le dijo que había venido Gustavo Ayala de Gaceta UNAM, y ni porque fue Gaceta UNAM le interesó ofrecer algo de información o hacer un comentario sobre algo, alguna entrevista, alguna nota, algo que se esté trabajando en la UBIPRO, no, entonces, si es cerrado, hay que buscarle, uno tiene más o menos que buscarles, y Dávila también.

-¿Esto es igual en todas la fuentes y la gente?-no, no (vacila) sí hay gente a lo mejor que si me quiere echar la mano, por ejemplo, la secretaria del director, pero ya sabes no, es que tengo que preguntarle si quiere que estén o no, o sea, ya no depende de ella, depende de lo que le diga el director en ese caso.

Los profesores sí te dicen pero como que lo le dan mucho peso, o no le dan el peso que debería tener la gaceta (reflexiona) a veces pienso que porque tienen el medio a la mano, o sea, si el medio no fuera de aquí, o se les costara, tu sabes que en los medios afuera el espacio cuesta, y mucho, entonces si tu les hablas y van y te cubren una asamblea, una conferencia, una plática, que te hagan una entrevista, oye, pues es publicidad para ti, no, pero a ellos como lo tienen aquí, dicen, no pues, ahí está, no me cuesta. No le dan la importancia que debe tener, aunque tu estés ahí, oye mira la gaceta es para que tu la aproveches, úsala, escribe o avísanos, pues ahí les va, no, o sea, muy metidos en sus asuntos y no les interesa realmente.

Lo que le digo al licenciado, Rafael Lira siente que está arreglando el mundo (risa), no, o su trabajo es lo máximo, lo más importante –pero precisamente por eso debería de aprovechar esta difusión- pues sí, pero no le dan la importancia, ahí está, si vienen algo pues que bueno y sino pues no les interesa. Eso es lo que yo pienso, en algunos casos, muy concretos. Hay otros que sí te dicen y todo. Algunos hasta la reclaman porque no han salido en la gaceta o vienen y hasta una invitación te traen, o sea, depende de cada quien, de cómo conciba también la gaceta.

-En general, ¿cómo se da la comunicación en tus fuentes- a algunas de mis fuentes les es, no indiferente pero así como que no les importa mucho si salen o no salen en la gaceta. No sé si la leen, o sea, yo no les digo oiga leyó este artículo. Mi trabajo es escribir y ya, hasta ahí llega. Yo trato de escribir para que le interese a todo el mundo, a los profesores, a los alumnos, a los papás de los alumnos, pero más allá no; también sería como...estaría bien hacer un estudio entre ellos, entre los que son los que toman las decisiones, los jefes, los meros meros funcionarios, cómo la conciben, la quieren, les interesa, la leen, qué leen, a lo mejor ni la leen, ahí está que bien, pero a lo mejor o no tienen tiempo. Ellos publican en revistas internacionales, tu crees que les va a interesar esto, o sea, vamos a pensarlo así, están tan metidos en lo suyo que algunos no les interesa, a otros sí; vienen y oye, este, me gusto esta nota, oye salló mi nota vengo por un ejemplar, regálame no o sácame una copia, o sea, depende de la gente, sus intereses, su formación

Entonces son muchas cosas y tu no puedes hacer más allá, mi trabajo es escribir y si está mal, pues, reclámenme, digan, te equivocaste aquí, pero que leen, oye una corrección, tuviste mal esto o esta bien, pero bueno, así lo concibo yo.

-En esta interacción que tenemos con el licenciado, ¿se pide tu opinión en los aspectos que te conciernen, o sea, participas en la toma de decisiones?- yo pienso que si nos toma en cuenta, pero finalmente él es la autoridad, o sea, hay cosas que él debe decidir y que debe ordenar, pero yo creo que si nos toma en cuenta, toma en cuenta nuestras opiniones, nuestras sugerencias, aun cuando no haya, por ejemplo, ahora con lo de la gaceta especial, oigan ustedes a ver ideas, digan, no dijo tu vas a hacer esto y tu esto, lo quiero así y así, porque es un trabajo de equipo, no, finalmente somos un equipo, o si tu tienes alguna otra sugerencia, oiga licenciado, esto y esto, si lo acepta, no te va a decir no vengas con tus ideas locas porque no te voy a oír, yo creo que si te toma en cuenta, yo creo que si se siente apoyado, sabe que le vamos a echar ganas al trabajo, que si hay algo imprevisto ahí estamos, yo siento que si nos toma en cuenta. Como equipo yo siento y pienso que si funcionamos.

Está en cosa que nos organicemos y en tiempo, ese es el problema, yo creo que el tiempo. Estamos aquí muy poco tiempo, no nos rinde. Cuántas notas tenemos que entregar y cuántas actividades hay, por una nota que entregas hay dos actividades por día, entonces ya ahí se te va a juntas más lo que tu vas juntando por fuera, o que te va saliendo.

Si estaríamos aquí de tiempo completo nos daría para mucho más pero no se puede. Yo no sé ahorita como estén los grupos, lo que es Prensa de otras escuelas, facultades o institutos, qué tan grandes son. Tu misma puedes comparar la situación, aquí y en otras dentro de la misma universidad, no te vayas más lejos. Entonces eso también influye, por más que tu te quieras apurar y entregar más de una nota al día, pues no.

-En cuanto a los problemas analizados, ¿crees qué es realmente un problema la entrega desigual de notas?- bueno pero eso ya es relativo porque si tus fuentes hacen actividades, pues tienen que cubrir las, si tu tienes más trabajo, ahora si, eso fue cosa de él (licenciado). Estas fuentes son las tuyas, era cosa de redistribuirlas como lo hizo, o sea, ya se arreglo; ahora, al interior él, y creo que todas nosotras sabemos, que todos estamos trabajando, o sea, no esta uno aquí echando la flojera, eso también se notaba, pues, era una situación que se podía arreglar y ya, no. no creo que sea algo que no se pueda solucionar y ya también él vi que la carga de trabajo para ti era mucha, dijo, no esta bien vamos a cambiar.

A lo mejor no pudo cambiar las fuentes antes porque ya vez que yo me fui y no estaba Carmen, entonces, pues, qué hago, no tengo a nadie, tengo a Esther que es la más veterana o con más experiencia porque mientras se adaptaba Ana, entonces, aquí la de más experiencia era Esther (risa).

-En la redistribución se te quedo una fuente pesada ¿esto altera tu rutina de trabajo?-no, de todas maneras lo tengo que sacar (risa). La verdad es que trabajo es trabajo y tu sabes que tienes que responder. Tu entrégalo y ya, lo demás ya no es tu bronca, o sea, afortunadamente aquí no tenemos que entregar del diario, esta no esta a fuerza, no,

-Bueno, esa es otra de las preguntas, tenemos un problema en la entrega de las notas ¿es un problema o no?- es por falta de tiempo, pero si debe ser un problema, pero si no hay gente que haga esto (hace referencia a un trabajo extra). Es un problema por lo mismo, porque somos poquitos y luego tenemos que hacer un chorro de cosas.

-¿Crees que hay alguna solución?-sí, pues de plano que cada quien haga lo que tiene que hacer, pero es que ese es el problema, tu ofreces un servicio como departamento y no vas a decir, no puedo hacerlo, porque aquí tengo las cosas para hacerlo, ¿entonces?, yo pienso que va más por el número de personas, quizás si hubiera más gente en el departamento, a lo mejor esto no se vería, no estuviéramos tan apretados. Yo digo que por ahí puede ser, contratar a más personal o a más reporteras o un corrector, que ayudaría mucho al licenciado porque no es lo mismo que tenga que rehacer o leer todas las notas, a que se las pasen todas revisadas, ya nada más las lee, si están bien y ya, entonces ya el corrector ya que hizo mucho trabajo y él ya puede hacer otra cosa.

-Pero realmente ¿no puede atenderse todo?- a qué hora, tu ya tiene también otros compromisos, ella tiene la escuela, tu tienes ahorita lo de tu tesis, yo tengo dos hijos, si no los tuviera a lo mejor me quedo, aunque no me paguen, pero termino mi trabajo, porque es un compromiso que tu tiene, porque lo tiene que hacer.

-¿Cómo sientes el ambiente en la organización?- bien (risa) a eso iba, ves que traje mis fotos (de sus hijos), cuando llegue de la incapacidad pues se me ocurrió poner mis fotos aquí, no, no es mucho, no voy a ocupar mucho espacio, yo sé que don Jorge ocupa este escritorio, y no, u pone papeles y, pero ahora la... doña Carmen se le ocurrió poner aquí la máquina de escribir y bueno digo, porque esto, porque no la saca, dice: es

que en el otro escritorio están Rosy y Oscar y están platicando, y el otro escritorio esta vacío, pues porque no, o sea, agarro y saco, o sea, no la termina de usar y la vuelve a meter, entonces, eso puede amolar también la máquina, el estarla mueve y mueve.

Porque no le hace como Margarita, cuando llegaba agarraba y ponía su máquina allá, la utilizará o no, y este es mi escritorio, en el único espacio que yo tengo, o sea, era cuando también la computadora no servía, entonces yo andaba por allá con ustedes pidiéndoles que si me la prestaban.

Teniendo otro escritorio vacío porque no lo ocupan, no, este es mi espacio, es donde yo trabajo, entonces, ya una foto tirada por allá, otra por acá, o sea, si es mi espacio, mi lugar como tu dices, algo en donde tu estás a gusto, pues que me respeten mis cosas, o sea.

Si, si estoy a gusto, creo que no pido mucho, no, me iba a traer unos cuadros para colgarlos aquí, pero cómo que traerlos en micro, pero (risa) dije no así, así ya, que me respeten mis fotos, es lo único que pido.

Entrevista 2. Reportera. 17 de octubre del 2001

-¿Cómo se da la comunicación en el departamento?- Cómo se da. Yo considero que desde mi punto de vista, la comunicación, bueno, somos periodistas y no existe una comunicación aquí en el departamento de prensa -¿por qué?- porque, empezando, bueno, por el jefe, por el licenciado que es el que organiza y controla a nosotros, se podría decir, no hay cierta comunicación en el sentido de que a veces no te dice las informaciones, más que nada las órdenes, tus fuentes, no, qué debes de cubrir, que tu tienes obligación de cubrirlas pero que en todo caso, luego no te pasan los tips, no, como que la comunicación está de cierta manera reducida a veces, no, en ese ámbito yo considero, no.

Además de que si nos vamos a una cuestión , cómo se podría decir, ya más saliéndonos del trabajo y todo, considero y yo veo que hay como ciertas, a veces, preferencias, no. Entonces no es una comunicación muy fluida que digamos - ¿comunicación en cuestión de trabajo?- aja -¿falta?- sí, falta un énfasis, no, como que falta ese empuje, que él (jefe) nos motive más, que haya cierta, no sé. Yo no estoy

pidiendo incentivos, ni mucho menos, que al contrario, que él se quede con nosotros y nos diga oye pues hay esto, hay el otro, pero no con enojos, bueno, desde mi punto de vista, tal vez yo hablo por mi experiencia, me ha pasado a mí, no, que siempre está que con los regaños, que esto, que no hiciste bien esto, que lo otro; entonces, de cierta manera eso te baja la moral y lógico que no deja que fluya una buena comunicación, no.

-Esta falta de comunicación es únicamente con él o con todos- no, yo pienso que, bueno, tal vez él sea la base principal de que exista comunicación entre todos nosotros, que se genere una cierta comunicación, pero si él no la tiene, no la va a poder dar a todos los que estamos aquí, no, entonces pienso que la relación que existe con, por ejemplo, contigo, con Cecy y con todos los que integran el departamento, pues,, es buena, es estable; hay una cierta estabilidad y siempre está como dando, es un ciclo, no, siempre se está retroalimentando y todo, pero pues, sí, considero que es buena.

La falta era como comentábamos desde hace bastante tiempo que es que no hay, te digo, te lo vuelvo a repetir, no hay cierta organización y no delega las funciones, no, deberían, otra vez como te digo, delegar funciones para que no se susciten es tipo de problemas, como de la gaceta, que de esto y que por falta de comunicación no hay eso, no.

Y eso, te digo, que somos comunicólogos, no. Pero también influye, pienso, la formación que tiene cada persona, no sé, tu tipo de personalidad, no.

-¿Cómo te comunicas con tus compañeros y el jefe?- Yo no trato de comunicarme con él, siempre trato de evadirlo, yo creo que eso ha sido evidente. Para mí el licenciado, es mi jefe, pero me es indiferente. Le estoy muy agradecida por haberme dado la oportunidad, por haberme soportado todo este tiempo y a pesar de las fallas que en ocasiones he tenido; pero, yo siempre trato de evitarlo, no me preguntes por qué ahorita pero analizándolo considero que no me inspira la confianza suficiente para poder yo acercarme con ese, no sé, no, entusiasmo, no sé como decirlo, como que no hay cierta química así, como que él tienen su barrera, como que él pone su barrera y cada quien su rollo, no, ¿entonces?

Bueno, así, nunca me acerco a él, trato siempre, pues, no sé, en lo más elemental, por ejemplo, preguntarle qué onda con mi evento, qué va a pasar o quien va a ir y todo ese tipo de cuestiones, la comunicación es muy corta, muy limitada; entre,

bueno, entre él y yo, por lo mismo de que te digo, no hay esa cierta confiabilidad por mi parte.

-¿Y con tus compañeros?- pues sí, te digo, es como todo, de personalidades, pero, con todos me llevo bien, siento que ahí sí hay cierta comunicación, que tal vez con Cecy no li he logrado porque tiene su carácter y cada quien maneja sus cosas como mejor le parezca, pero, no, tal vez con ella es la que no he logrado tener una comunicación así, muy fluida, no, tal vez porque no la he tratado o porque cada quien hace sus cosas, no, pero sí con los demás es buena.

-¿Crees que esa falta de comunicación con ella tiene que ver con el espacio físico? Pues yo pienso que, en parte sí tiene que ver eso, no, el tipo de espacio donde cada quien elabora su trabajo, pues no nos permite que, siempre andamos ocupadas, no, cada quien haciendo sus cosas y nunca nos damos tiempo realmente de, por ejemplo, como tu y yo, a pues, de dejar un ratito la nota y empezar a platicar, no, pero además, siendo sinceras pues no me llama mucho la atención charlar con ella, porque tal vez tiene otra mentalidad, o te digo, no sé, tal vez no la he tratado y yo me voy con la primera impresión, entonces, yo creo que es buena onda y todo, no, pero es el espacio, como tu dices, los lugares donde estamos situados y la otra tal vez porque no he tenido voluntad de ir a platicar con ellas, de establecer una comunicación.

-¿Recibes la información necesaria para realizar tus funciones?- Bueno, es como todo, no, siempre vas a encontrarte un bache en el camino que no te va a dar. Tanto hay gente buena onda como mala onda, no, que te puede proporcionar la información y otra que de plano no, pero bueno, con las fuentes que he cubierto si he tenido algunas diferencias, principalmente cuando cubría la de Optometría, que nunca tenían tiempo, de que pues están muy ocupados, de que sus juntas, gente muy cerrada, no; de ahí pues tenía que andar buscando la información, andar tras de ellos buscándolos y por eso también eso no te motiva a que tu sigas buscando la información.

Pero en Biología (risa), la Biología. Yo creo que es una de las carrera que he tenido una amistad muy satisfactoria con el jefe de la carrera, que me ha traído ciertas contradicciones con mi jefe, lo he mal interpretado en ciertas cuestiones pero Biología es una, no sé, es muy padre, no, la información que me han proporcionado ahí, es muy buena porque tu llegas a la jefatura y todos te dan información, te atienden bien y te

dicen y van y te otorgan todo, no, pero vas a otras carreras y tiene, te digo, que andarlos buscando.

Enfermería, ahora con Enfermería, es otro *business* también, no, tampoco tienen que andar arreando a la gente para que te den información, al contrario también hasta ellas vienen, se te acercan y todo, no, pues con odonto que te digo, no. Con odonto he establecido lazos muy buenos y pues si es interesante.

Si me dan, bueno, en cuanto a la información siempre la obtengo, que te digo si tienes que buscarla en algunas ocasiones y aquí en el departamento, pues que te dicen, tienen que ir a cubrir tus fuentes, pero en ocasiones no te dicen ni el lugar, ni dónde, ni cómo, ni a dónde y por cosa, entonces tu tienes que ir a pedir a la fuente para tener la información segura y confiable, porque tanto el licenciado te puede decir, pues va a ser en tal lado a tal hora y luego resulta que vas a la jefatura y no es cierto, no, es más temprano o más tarde, no, pero si me proporcionan la información

-¿A través de que medios recibes esta información?- Regularmente siempre yo trato de buscar la información de manera directa, no, establecer una relación de comunicación interpersonal para que haya mayor confiabilidad en lo que te están diciendo, no, porque pues, imagínate, pienso que te mandan el oficio, bueno, pero, si te lo mandan, en el oficio trae especificado todo lo que tienen que, dónde tienes que llegar, a qué hora tienes que estar, luego puede cambiar tanto la hora como el lugar, entonces, siempre es necesario que vayas otra vez, me imagino, a checar si ese evento va a ser a esa misma hora y en el lugar.

Pero te digo, siempre mi onda es ir a buscar a la gente, tampoco me gusta hablar por teléfono, eso si no, la comunicación por teléfono siempre he pensado que no, este, en el sentido del trabajo no es satisfactorio para mí, no me gusta, por eso siempre prefiero bajar e ir hasta allá para ver que onda.

-¿Participas en la toma de decisiones sobre las cuestiones que te incumben?- Bueno, en cuestiones, bueno, en las juntas que realiza el licenciado, eso, -sería un punto, pero me refiero más bien a tu opinión en asuntos que te involucran- Ha, no, bueno, es como todo, no, siempre te dicen hay es que quieren esto, no, hazlo como, por ejemplo ahora, el ejemplo de la gaceta de bienvenida, tiene hasta una junta para decirte, para explicarte como quieren el trabajo y realmente no toman en cuenta tu opinión, no. Es como si dijeras nada más hacemos la junta para que haya formalidad,

para que se den todas las opiniones que cada quien tiene, pero pues no, no hay cierta, no hay un, no nos toman en cuenta, no, porque hacen lo que quieren, de hecho tu dices, 'yo quiero hacer esto y si te dicen está bien pero te limitan de cierta manera, no, en algunas cuestiones.

De hecho en tus notas a veces también hay cierto cambio a veces, yo creo que sí es necesario a veces, tu piensas para mí así estaba bien; y si te dan, te llaman y te dicen bueno y como ves esto, pero a fin de cuentas queda como él lo dice. Entonces pues, yo pienso que si se necesita que también nos tomen un poco en cuenta porque supuestamente el departamento crece a través de la creatividad y las ideas que generan todo el equipo, no, no solamente de una sola que nada más está generando su propia concepción de las cosas, de qué está bien y qué está mal, sino al contrario, no, hay que hacer todos juntos.

-¿Crees que en el área de prensa hay un buen equipo de trabajo y la comunicación es buena, funciona?- Buena pregunta (risa), pues, podría decirte que desde que he estado aquí he aprendido muchas cosas pero sí le hace falta algo al equipo -¿cómo qué?-, más fuerza, más vigor -en qué sentido- en el sentido de que, no sé, te digo, otra vez, no pedimos incentivos para que nosotros nos motivemos a hacer nuestro trabajo, no, pero sí que por ejemplo pues, no sé, de vez en cuando, así como les entregan reconocimientos a los fulanitos de tal, por ejemplo, que también reconozcan nuestro trabajo, no, en ese sentido.

Uno le hecha todas las ganas, le pones toda tu, pues, yo alegría cuando estoy haciendo una nota o todo el conocimiento que a veces me generan los profesores, pero sí en ese sentido necesitamos fuerza, fuerza pero en cuanto a motivación, más entrega, no sé, como que, que no vea, en todos los trabajos yo sé que vas a ver jetas y vas a decir, hay que onda, no, eso es lógico, pero que también esas jetas se disimulen, no, que tampoco lleguemos a ser hipócritas, no, pero que si lleguen a disimularse, a ser un poco más fuerte, no sé, aquí en el departamento, no.

-¿Se te informa sobre los aspectos o decisiones que afectan al departamento?- Sí, a través de las juntas, como comentábamos ahorita, es cuando no da, bueno, por ejemplo, qué es lo que está pasando con nuestra gaceta, que está mal en una foto, que salió borrosa, que la gaceta no ha salido a tiempo, sí, y bueno, de hecho, eso siempre nos están informando porque pues considero que deben de informarnos, imagínate si

no nos informaran, pues cómo sería este departamento (risa), todo un caos, no, y además pues es, pienso, que ahí es lo más importante, no, que re informan lo que, pues, es lógico, sería muy lógico, lo que a ti te conviene, lo que estas generando, no, pero no te informa otras cosas como lo que decíamos, bueno, te informan o te hacen ver si vas a participar o vas a opinar en alguna cuestión o tu punto de vista, o algo, eso dicen bueno, pues yo lo puedo decidir y ellas van a acatar mis órdenes, un poquito así, como que es está, nosotros somos la parte subjetiva y ellos son el lado objetivo, en el lado objetivo no interviene nadie, no.

-Ahora abordaremos dos de las situaciones analizadas del departamento. ¿Consideras que la diferencia en la cantidad de notas que cada reportea entrega es un problema?- Lo que pasa es que, bueno, si pienso, no sé, este, el trabajo debe ser un poco más, bueno, que el trabajo se distribuya, si por fuente, pero que todos hagamos algo de todo, por ejemplo, no solamente, tu que tiene todas las fuentes culturales, deportivas, dirección, entrega de avales, pues si es algo, pues estás continuamente pegada que tiene que asistir a los eventos culturales y todo, no, porque no decir (interrupción). Si te digo, todos debemos de hacer todo, bueno, participar en todos los eventos que se organizan o las actividades que se organizan aquí en la escuela, porque pienso que también para nosotros, en nuestra formación nos ayudaría bastante. Yo, por ejemplo, si me gustaría hacer notas de culturales, deportivas, porque siempre te metes en la Odontología, por ejemplo, en mi caso y pues nomás estas ya encasillada en la (interrupción).

No es tanto un problema eso de las fuentes, sino, te digo, la cuestión ahí es la falta, tal vez, de comunicación a veces de nosotras que, oye por qué no nos ponemos de acuerdo, tu cubres un evento, por ejemplo, de culturales para no dejárselo a una única reportera, o yo cubro un evento de deportes y teniendo tus mismas fuentes y participando en otras de otra compañera y así viceversa.

Lamentablemente nunca va a suceder eso porque, este, cada quien cumple con su trabajo, no, si a ti te ponen una fuente, bueno, te ponen tres fuentes o más, tu las cubres y vas a decir, ah, por qué voy a hacer el trabajo de otra. En principio no te pagan por estar trabajando de más, ni te dan más horas, tampoco, entonces, porque vas a generar más productividad si no la tienen, no -pero igual puedes negociar un intercambio temporal de fuente- sí pero en el mundo que vivimos pienso que a veces la

gente nada más piensa, primero yo, después yo, al último yo, yo, yo y no le importa a veces que haya cierta solidaridad con las personas, no hay el altruismo que debería de haber, es otra cosa también importante, que no se genera eso, no. Siempre hay una tensión de que tu cubres tu nota y córrele y las fotos y esto, pero no realmente yo creo que nunca de nosotros nos hemos dicho, tal vez, tu y yo sí, no, de que hay esto, pues vamos, te grabo la información por lo menos, no, y tu haces la nota, ya si a veces si uno esta de buenas, ha pues yo te hago la nota, no, así, pero uno tiene sus ratos, no siempre toda la vida vas a estar así.

Pero si eso también, no hay solidaridad, no somos solidarios realmente, sino nada más, te digo, vemos por nuestras necesidades y pues es lógico, no.

-¿Y en el caso de la redacción y entrega tardía de las notas?- Eso sí es un problema de nostras, eso sí lo reconozco que nosotros tenemos la obligación, y eso sí es cierto, por ejemplo, ir a cubrir un evento, no terminar la nota en ese mismo momento, porque puedes tener laguna duda en algo o puedes necesitar información de una fecha, un dato, que luego son cosas mínimas que necesitas, no, porque realmente los discursos ésos los puedes interpretar rápidamente, a veces es difícil porque se echan cada rollo, pero pues, que ni ellos se entienden y que te complican a ti la vida, pero, este, sí es obligación de nosotros y eso sí pienso es un problema aquí, de que te digo, nosotros tenemos que entregar las notas, pues no del diario, pero sí por ejemplo pues cada tercer día entregar dos notas, no.

Porque realmente, luego de eso, de cierta forma se generan ciertas complicaciones con el licenciado, ahí si lo considero, no, en algunas cuestiones de que él tiene que corregir, que pulir la nota, darle mejor sentido y todo ese tipo de cosas, no, -¿podría mejorarse?- Yo creo que si podríamos mejorar, cambiar esta situación el día que tengamos el entusiasmo de sentarnos a escribir rápido una nota (risa) el día que no tengamos flojera (risa) no, no es cierto.

Pues va a ser un poco difícil mejorarla porque nosotros, este (risa) yo creo que es formación ya desde que venimos, no, de que siempre te dicen, a sí después, dejas esas cosas para mañana y no las haces ese mismo día, no, porque te confías y realmente sí es cierto, tu hacer una nota y la dejas a la mitad y dices, bueno, mañana la puedo terminar, le sigo mañana.

Va a ser un poco difícil, este, cambiar esta situación pero, pues, como dice el Director, con entusiasmo y voluntad todo se puede (risa). Si se puede hacer porque imagínate era, como siempre platicamos, estamos en un periódico y un periódico te traen a la loca, no, ahí a huevito tienes que entregar tu trabajo, tus notas que te tocaron y ahí sí no vas a salir con la jalada de, no, sabe que no encontré el dato, no me lo pasaron; hablas a cualquier parte porque tiene que tener la información, pero si te digo, si se puede cambiar, nada más haya una buena cultura de la organización entre nosotros, que se genere esa cultura de organización porque tampoco la hay, somos muy desorganizados.

Te digo, todo dejamos para el otro día o a pesar de que luego, por ejemplo, tenemos el tiempo, porque a mí me ha pasado, yo tengo el tiempo, tres horas, a las 12, fíjate, yo a las 12, 12 y media yo ya no escribo, ya no escribí de ahí en adelante porque no puedo, es lo que yo no entiendo, yo tengo que llegar aquí temprano y ponerme a escribir, pero llegan las 12, 12 y media cuando mucho, ya mi mente está pensando en otra cosa, o ya está pensando en que mi pansa tienen hambre o ya esto, no sé, estas pensando cualquier cosa, o me pongo a platicar de cosas que, hay que estoy aburrida de esta nota, por ejemplo, esta nota ya me aburrí (estaba redactando antes de la entrevista) porque corrígela, que esto, que el otro y ti dices, ya no, ya no sabes si está bien o está mal pero ya la entregas así.

-¿Cómo percibes el ambiente general del departamento?- Pesado, para mí es pesado, para mí es, bueno, tan pesado aquí, ahorita, donde estamos, pero si te genera esa pesadez cuando, para mí, y tal vez porque ni he podido superar eso, de que el licenciado en algunas ocasiones se impone, no, y tiene razón, es el jefe y debe de tener el poder de mandar a la gente, pero yo pienso que no es la manera de, no sé, de imponerse, no, o de fungir como jefe o de ser jefe, hay muchas formas, diferentes personalidades que puedes adoptar para tu ser jefe, pero también ser así, tan, hay no sé, cómo te diré, tan agarrado, no sé que palabra decir, pero yo si lo siento a veces pesado, más cuando él viene aquí (oficina), que ya esto, el otro, que te empieza a decir, y si te incumben los asuntos pues deben, pues sí preocuparte pero pues tampoco tanto, angustiarte, pero si siento pesado, más que nada cuando, te digo, cuando se suscitan ese tipo de cuestiones, no, de que está presente él, no.

Cuando no está para mí es muy tranquilo, muy leve, es algo muy leve que, hijos, yo hago muchas referencias Esther (risa) es como Milán Kundera en el libro, todo debe tener un peso y una levedad, no, en esta vida y hay que equilibrarlo, es eso, no, equilibrar las fuerzas de poder ser mejores, no, eso es lo más importante porque sino, pues imagínate este señor maneja mucho su peso y el peso, pero realmente no tiene una levedad, si lo manejas por ahí, nunca ha podido encontrar esa levedad.

-Sin él, ¿cómo sientes el ambiente?- pues más tranquilo, hay ocasiones que cuando no está tu te sientes bien y aliviado y todo, no. Tal vez yo me refiero mucho a él porque yo he tenido experiencias con jefes anteriores que han sido criminales, no, que siempre, no estoy diciendo que tenga un trauma contra los jefes, pero sí con lo que te conté de Eloy y todo el rollo, sí me dejó un poco traumada, no, yo que dije: ya no me va a doler tanto un regaño y todo el rollo, no, pero realmente sí la gente luego te hace sentir mal, tan mal, que dices, hijos, dame un ejote para cortarme las venas, no, porque tu dices, si es el jefe que tipo de sicología te está metiendo, no, eso también es otro problema gravísimo, que siempre estas ejerciendo un poder en algún puesto, en cualquier parte, no sé, debes de tener un poco también de sicología para meterles a tus empleados, no.

Vuelvo otra vez a la motivación, la motivación es sumamente importante, no que nos den clases de superación personal, que para ser mejores y vestirse mejor, no al contrario, motivación en el sentido también de que, no sé, te den oportunidad de tomar cursos, de que siempre en tu formación profesional te estén incentivando, no, que te esté dando ese chance de que tu estás actualizándote, no, no que solo te tengan aquí sentada escribiendo la nota, que es tu trabajo, otra vez lo vuelvo a repetir, pero que si hay oportunidad porque no mandarnos a un curso, porque, no sé, cualquier tipo de curso que a nosotros nos pueda servir, no, eso también es importante, de ahí yo creo que también se genera que exista una buena comunicación y que haya un buen ambiente en el trabajo y todo.

Porque sino, y te digo hay mucha gente que nada más viene al trabajo por monotonía, a veces, ya estas ahí porque tienen que estar y pues, hijos, es tu salario que ganas poco pero que necesito trabajo y no he buscado otro, no, entonces tienes que estar aquí, no.

Pero sí, eso es importante, motivarnos, te digo, no con regalos, comiditas que luego, que hijos, también podemos irnos a echar unos tacos, convivir mejor, eso también a mi me pone muy tensa, me entiendes, ese ambiente para mi es muy pesado, porque ni yo me siento a gusto ni estoy a gusto, prefiero irme a echar unos tacos, unas gorditas, una comida corrida en una fonda, más acá, no, yo pienso que el periodista también, no solamente es ñero, no, viéndolo así, pero, si sé, para mi es un poco, difícil luego adaptarme a ese tipo de lugares porque pues no he ido y porque dices, chancias, tanta lana voy a pagar por una cosa de esas, no manches. Y tu dices todo sea por convivir pero no hay esa convivencia Esther, no la hay, es pura, no hipocresía, no, no es hipocresía, pero no la hay, cada quien va porque tiene que ir a veces, no te imponen tampoco, pero si no vas que van a decir, que van a pensar, o que rollo, no.

Yo tampoco puedo estar pagando esos lujos porque luego ni tengo la lana y digo, cómo le hago, no, tampoco puedo decirle pues no voy porque no tengo dinero. Bien podríamos ir a otras partes, por ejemplo, ese día del salón, bien tranquilos, nos fuimos a comer, estuvo chido, tal vez si hubiera ido él se hubiera ambientado también y todo, no, pero siempre su imposición, no, su carácter, el carácter que quien sabe qué le habrá pasado en el pasado en su infancia, no sé, ya no me quiero meter en esas broncas; pero te digo, eso es importantísimo para que funcione el departamento. El jefe debe meterte una buena sicología, principalmente para que haya una comunicación, para que entre nosotras también se genere buena comunicación; por ejemplo los recorridos, llega Cecy con la libreta, ya no te tiene que recordar las cosas, tampoco tienen que estarte recordando las cosas, no, tampoco eres tontita para que, se te pasan luego algunas cosas pero las cosas que tienen que hacer no te las tienen que decir.

Si hay cierta diferencia, eso sí es cierto, aquí sí, no tanto estoy diciendo que, a veces se aprovecha con unos, a veces es equitativo con otros, no sé, pero sí, tal vez porque, quiero reconocer que Cecy escribe bien, yo por lo que he leído, escribe bien, nadie escribe perfecto ni tampoco quiero disminuirme yo, ni sentirme menos de que yo no escribo bien, pero sí hay ciertas preferencias.

Entrevista 3. Jefe del Departamento. 20 de octubre del 2001

-Como jefe del departamento, ¿cómo es la comunicación que se establece en el departamento?- Yo pienso que, hemos de ser sinceros, no... a pesar de que somos un área de comunicación, como que no estamos teniendo una dinámica comunicacional óptima, no, al interior del departamento. De alguna forma, pues hemos rescatado un poco con, eh, las reuniones en las que planeamos algún proyecto de trabajo como este número especial de la gaceta o cuando les tramito de tercera mano la información que se genera en el centro de decisiones.

Eh, inclusive pensando ya en una comunicación más informal pero no menos importante, he tratado que se mantenga pues justamente en esas ocasiones en las que tenemos la oportunidad de irnos a comer y platicar de cualquier otra cosa que no sea trabajo, pues ese es el objetivo.

Sin embargo yo pienso que sí, eh, hay cosas por ahí que hemos descuidado – ¿como qué?- no sé, a lo mejor debiera haber una reunión semanal que no fuera motivada porque hay que preparar algo o porque la...se impone transmitirles la información que el doctor Ramiro ha recogido de la Dirección, sino que tengamos una reunión semanal en la que a todos nos permitiera conocer las necesidades de todos, sí, laboralmente hablando; las observaciones, eh, que obstáculos son los que cada uno de nosotros tenemos para la realización de nuestro trabajo, en qué podríamos reforzarnos, en qué podríamos apoyarnos, cómo podríamos entrelazar las actividades de todos para superar las limitaciones que muchas veces en las instituciones de dan.

Entonces, creo que si eso sería muy, muy sano y ni siquiera...vamos a lo mejor yo pensaría en que hubiera algunas reuniones con cada una de las áreas, somos del área informativa tuviéramos nuestras reuniones de trabajo, que en algún momento tuviera yo reuniones con la gente del área de administración, es decir, con las secretarías, con Oscar, que tuviera una reunión con la gente de fotocopiado, estamos hablando de las tres principales áreas, no. Pero también una reunión global, una reunión en la que estuviésemos todos, todos, no, porque pues eh, a lo mejor ustedes, a pesar de que están en este departamento, que tienen tantos años y que saben que la fotocopiadora es un área del departamento que presta un servicio a los usuarios, pues a parte de saber eso a lo mejor no saben más, no saben qué criterios son los que se

siguen para el otorgamiento del servicio, cuáles son los objetivos que hicieron que esa área quedará inscrita a este departamento.

Eh, vamos; a lo mejor ustedes sabrán algunas cosas por contacto directo con David, con Cruz o porque ustedes están observando, pero no ha habido así como que un compartimento de parte mía, como responsable del área, de manera que ustedes tuvieran un poquito más de información sobre qué hace otra área, no, qué servicios presta, es decir, qué dificultades tienen con los usuarios, a qué se tienen que enfrentar. De repente viene alguna gente se molesta porque se les pide porque tienen que anotar en el vale de fotocopiado la descripción del documento, no, la descripción en dos, tres palabras, no, simplemente por la (--) número tal, y los usuarios se molestan.

O en caso contrario, los mismos compañeros de fotocopiado qué tanto saben de lo que hacemos nosotros, sí, qué tanto saben de los esfuerzos tan grandes que tienen que hacer desde ustedes al momento de la recolección de información, de la organización, de como tienen que jerarquizar (interrupción). Igual, igual las demás áreas a los mejor, este, sería conveniente que supieran, en términos generales qué tenemos como responsabilidad fundamental, cuáles son nuestras estrategias de trabajo, cómo estamos organizados, a quién le toca qué; creo que si sería sano (--) en el departamento tener una mayor comunicación, eh, no sólo interpersonal sino entre cada una de las áreas y bueno, obviamente esto, eh, a parte de que a veces se da en la misma dinámica de la relación social, pero podría si conducirse más, de ser más dirigida, no esperar a que de manera espontánea hacerlo.

Por otro lado, en ese mismo ámbito, pues podría esto también abonar, podría traducirse en capacitación, podríamos en un determinado momento algunos seminarios de superación académica, no, que nos propusiéramos un tema para leerlo, discutirlo, sino en una sesión semanal a lo mejor quincenal o mensual, pero que bueno, por ahí, eh, fuéramos también fortaleciendo la integración del grupo a través de la (--), a final de cuentas también sería una táctica de comunicación.

-¿considera que la comunicación que establece con los demás es eficaz? y ¿cómo se da?- Yo pienso que sí al grado de que, pues eh, tuvimos la fortuna de prescindir de lo que se estila en algunos medios, que son las órdenes de trabajo. Aquí nos ha funcionado simplemente el que les pase yo copia de una notificación de alguna actividad a desarrollarse, de algún evento, y bueno, ya ustedes tienen ahí tienen la

posibilidad, simplemente con mi observación de que hay que anotarlo. A veces la simple mención verbal, no, en que les informo que me acaban de avisar de alguna actividad que se va a llevar a cabo y voy, según la fuente de que se trate, pues se lo notificó a la responsable.

Entonces, creo que la experiencia nos señalaría, que en términos operativos, en términos de eficiencia, pues no ha sido mala esa práctica. Hemos tenido muy pocos problemas en cuanto a que hayas dejado de cubrir algún evento porque no nos pudimos comunicar, porque además se da de la otra parte, ustedes mismas también me avisan a mí, me enteré de esta actividad. Algo que es muy positivo es que, bueno, aunque no sea algo relacionado con su área pues, eh, lo plantean, no, me lo informan a mí o inclusive se lo informan entre ustedes mismas y bueno creo que en ese sentido sí...operativamente hablando, creo que nos está funcionando, a lo mejor, eh, si tuviéramos más tiempo, tuviéramos más personal, una mejor estructura orgánica, pues sí sería conveniente otro tipo de instrumentos para comunicarnos.

A lo mejor si podemos ir encontrando algunos otros instrumentos de comunicación que hiciera más eficiente, que optimizarán más la comunicación entre nosotros. Insisto a nivel operativo, a nivel de que estemos enterados mutuamente de qué actividades hay por realizar y que nos lleven a cubrirlas con toda oportunidad.

A hora mira yo, siento que...ahorita ya este...no hubo oportunidad de pensar en más nodos de red (Internet) porque había que tener esta red principal para el año que entra, yo estaría pensando en que todas las máquinas pudieran estar en red, de manera que inclusive el flujo de información que tenemos ahora con vía disquete, pues pudiéramos obviarlo y que estuviéramos haciendo uso de lo que permite windows que es el trabajo en grupos, que yo desde aquí pudiera abrir los archivos que ustedes tuvieran para compartir, en este caso la carpeta de la notas que yo desde aquí (su oficina) las pudiera abrir, que yo desde aquí pudiera colocar en una, eh, en una hoja de programación de actividades, o sea, en una agenda, que cada quien en su computadora tuviera una agenda y la estuviéramos alimentando múltiplemente, o sea, tanto ustedes desde sus máquinas fueran poniendo las actividades de las que se enteren como yo desde (--), esa sería una forma un poquito más civilizada, más acorde con la época de hacerlo, pero bueno esperaremos a que tengamos (--).

-¿Cómo percibe que se da la comunicación entre las áreas del departamento?- o sea, ¿la comunicación interpersonal? -sí- yo la considero muy buena, yo la considero muy buena, de hecho, eh, me complace ver que exista esa buena relación que yo he tratado de mantenerla. Le insistía yo ahora que llegó aquí Mary Carmen, había una reticencia muy fuerte por parte de Oscar y Rosalinda, no, ellos tenían la percepción de, equivocada de que ella venía a desplazarlos, que venía a cuestionarlos, que venía a conocer sus vidas; eh, peso un poco la, la buena relación que tuvieron con Margarita, sobre todo Oscar, y yo lo que le dije mira yo no te puedo pedir que seas amigo de Mary Carmen porque yo no soy nadie para imponer las amistades, ni para coartar amistades, yo tampoco te puedo decir que ya no debes tener una relación con Margarita, esa es una cuestión muy personal.

Entonces, el hecho de que yo veo que hay una buena comunicación entre ustedes, de ustedes cuatro, o ustedes con Oscar, con Rosalinda. Ese rato que llegue que estaban ahí viendo la página de Internet, que bueno que detalles como esos permiten...es una de las tantas formas de establecer una comunicación. O a veces con los mismos compañeros de la fotocopidora, recuerdas que hubo una época muy difícil para mí, estuvo cerrada la comunicación con ellos, totalmente cerrada, eh, vamos, no llegaba ni siquiera a lo más elemental que es el saludo y que me tenía que consultar algo era a través de Margarita porque pues (risa). Afortunadamente eso quedó atrás y en esa época, pues tu lo recuerdas, llegó un momento que establecí consignas como para...de que por el hecho de que ellos no tenían comunicación conmigo ustedes también se marginaran, no.

Yo sé que aquí quien tiene a lo mejor un poquito más de dificultad para tener una comunicación más holgada, más informal, reconozco soy yo, y no es por cuestión del cargo, que yo sienta que tenga que guardar distancia o mantenerme por encima de, no, no es eso; son dos cosas más que nada: una que, eh, los tiempos me agobian, tengo muchas cargas de trabajo y no dispongo de tiempo y por otra, soy muy aprensivo, cuando tengo las cargas de trabajo, los tiempos encima, me angustio demasiado y pues sí a veces reflejo mi malestar con mal humor, eso yo lo reconozco, no soy como que demasiado jovial, demasiado amable, no me considero que sea yo autoritario ni déspota pero tampoco soy así, la buena onda, no, por ejemplo Juan, ese era bien cotorro.

Entonces, excepción hecha de mi persona, pues creo que entre todos los demás se facilita mucho la comunicación, pero bueno, esto no quiere decir que sea intratable, estoy en la mejor disposición de tener la buena relación; además mi carácter a nivel personal, yo he tratado de irlo modificando.

-¿cómo es la comunicación del departamento con las demás áreas del plantel?- se da en dos niveles, o sea, el formal que bueno, se tiene que dar con todas las instancias ya sea a través de los mismos comunicados, de oficios, de las circulares, eh, después pues un poco ya, de manera más personal en un principio por teléfono y finalmente, bueno, ya el contacto personal con cada uno de los representantes de las áreas.

Yo conectaría esto un poquito con lo que acabo de mencionar en cuanto a mi forma de ser. Yo comparo mi (pausa) capacidad de comunicarme, o bien, mi estilo de comunicarme con los demás, por ejemplo con el que tenía Juan o el que tenía Martha Gregory, no, la anterior jefa del departamento, que ella no era de trabajo, ella no era de sentarse a atender mil cosas y, este, a tratar de buscar la perfección en lo que está haciendo, pero ella tenía una gran virtud, tenía una capacidad de establecer las relaciones con la gente, tenía muy buena relación desde la dirección de la escuela hasta con todos los departamentos y al exterior, tenía una excelente relación con los medios, con las instancias de comunicación de otras instancias y con los de la UNAM. Entonces ella casi no estaba aquí, fungía excelentemente en ese aspecto y le daba a Iztacala una posibilidad de espacio muy importante, por lo menos en las relaciones que sabía construir.

Contrariamente yo soy mucho de trabajo, mucho de estar aquí, ustedes lo ven la mayor parte del trabajo estoy aquí encerrado en mi oficina, pero si considero como una limitación esa, establezco muy, muy poco, cultivo muy poco las relaciones.

A la pregunta concreta que tu me hacías sobre cómo es la relación oficial del departamento en cuanto al resto de las instancias que integran la estructura de la escuela, pues podrían ser mejores, definitivamente podrían ser mejores, podrían ser más laxas, más relajadas, si yo tuviera un estilo que también, pues, más, más relajado para establecerlas; entonces, me quedo mucho en la comunicación oficial nada más, la comunicación formal y esa, pues, a veces no da los suficientes resultados.

-En cuestión de la información, ¿el departamento recibe la información necesaria para funcionar?- no, definitivamente. Mira, algo que yo lo he platicado es que justamente...en las dos administraciones que, en las que a mí me ha tocado estar, bueno, es una misma persona, tristemente me ha tocado el papel difícil de tener que interpretar cuál es la política de comunicación de la dirección sin tener el contacto directo con la dirección, eh, ha habido siempre un intermediario entre la dirección y nosotros, Guadalupe Hernández en la primera administración, ahora el doctor Ramiro.

-Y dentro de la organización ¿fluye la información necesaria para la función de cada área?- pues a lo mejor tengo una idea equivocada pero desde el momento en que estamos presentes, como te decía hace rato, en 99% de los eventos, salvo algunos que definitivamente no nos hemos llegado a enterar y de hecho, que yo recuerde, sólo ha habido un diplomado que no cubrimos, fue error mío y bueno. Decía yo que a lo mejor me equivoqué pero desde el momento en que ustedes están presentes en todos los eventos, en todas las actividades, es porque estoy comunicándoles oportunamente de esto; ahora, debe de quedar claro que no es el 100% de actividades que ustedes cubren producto de lo que les informo porque hay muchas otras que ustedes mismas han recabado la información previa con los titulares de sus fuentes y de lo que han encontrado en las paredes.

Respecto a información más fina, en cuanto al enfoque que haya que darle a alguna nota, afortunadamente no es práctica común, afortunadamente son pocas las limitaciones que tenemos y es poco lo que tengo yo que comentarles en cuanto a la línea, finalmente esa nota que no se publicó es de las pocas en las que me han llamado para darme línea.

-¿Representa un problema para el departamento la diferencia de órdenes de trabajo que cada reportera cubre?- el criterio inicial para hacer la primera lotificación, eh, fue numérico, yo recuerdo que hice un conteo de fuentes, eran treinta y tantas fuentes, lo dividí entre tres, traté de que hubiera una división equitativa y también consideré las horas de compromiso, que evidentemente, bueno, tú al tener el mayor número de horas, tú tienes un 33.3 por ciento más que Cecy y Ana, tienen 20; entonces, obviamente en ese porcentaje traté yo de (--) el número de fuentes la mayor era para ti. Sin embargo que sucedió, lo que yo mismo les comenté, es que observé, a la hora de estar haciendo la gaceta, y bueno, en la misma gaceta lo ve uno, que la gran mayoría

de las notas estaban firmadas por Esther López, y había una relación como de seis a dos, no, así como que tu debías haber tenido una sobrecarga de un treinta y tantos por ciento pero lo que se veía en la gaceta era una presencia como de trescientos por ciento, en contraste con lo de Cecy y Ana, o sea, había una relación de una a tres.

Entonces, me di cuenta de que desafortunadamente a ti te tocaron áreas, eh, con mucha actividad como es culturales, deportivas, extensión universitaria; entonces, bueno, y a parte tenías otras fuentes como la secretaría académica y bueno, entonces yo vi que era necesario, por justicia, por equilibrio, por equidad hacer una redistribución, eso se los comenté en algún momento que lo iba a hacer, lo hice el día que no reunimos para comentarles como habían quedado distribuidas, igual les dije que no era una cuestión definitiva y que tampoco la había hecho yo de una manera tan drástica como para quitarles todas las fuentes que tenían, o sea, hacer una renovación.

Porque también por otro lado, pues, hay que aprovechar los buenos oficios, las buenas relaciones que alguien tiene con los titulares de esas fuentes y evitar crearle problemas a alguien que tenga o sufra la (-) hacia el titular de la fuente, como es el caso de Cecy, yo sé que a ella jamás voy a poderle encargar Biología. No en esta administración. Entonces, eh, sin embargo, salvo esos casos de excepción, eh, sigue, a mi me sigue pareciendo que sigue siendo desproporcionado.

Nuevamente tengo que hacer una redistribución. Lo que pasa es que cuando hice esta redistribución, mantuve la distribución entre tres, si, porque no estaba Cecy, bueno, entonces el lote de Cecy tuvo (--), ahora que ya está Carmen, eh, y que bueno de alguna forma ya se compenetró, ya más o menos se ubicó, creo que ya es el momento de darle a ella su lote. Ella ahorita, en estos días, me ha dicho, "y ahora que hago. Ya no tengo nada que hacer", y no me parece justo que alguien esté haciendo mucho y otra que esté haciendo nada, no por flojera sino simplemente porque no tiene, este, que hacer.

Entonces, yo estuve viendo en estos días y dije: así de parejito que estuvo la distribución de la carga de trabajo para la gaceta de Bienvenida, pues como que así más o menos de parejo debería de ser para todas las gacetas, entonces, pensé en que a más tardar la siguiente semana yo tengo que hacer de nuevo la distribución de manera que Carmen ya tenga sus fuentes, ya es parte del..., al menos de aquí a que cubra el servicio, estamos hablando hasta diciembre.

Sí, en base a un criterio de equidad tengo yo que hacer un nuevo replanteamiento de cómo van a quedar las fuentes.

-Esta situación ¿representa un problema para la gaceta o no?- ¿el que estén distribuidas de una forma u otra? No; pero sí me genera una preocupación de ver que hay una relación de uno a tres entre una reportera y las demás.

-Otra de las situaciones que se plantean es el hecho no se redacta al día la información que se genera y se entrega además tarde ¿es o no esto un problema?, ¿cómo puede resolverse?, ¿por qué se presenta?- fíjate que..., yo creo que sí les he insistido bastante en que se escriba al día. La mejor forma de escribir es cuando se tiene la información fresca en la mente. Es lo que garantiza pescar lo trascendente, sobre todo que traes el ambiente fresco, presente y a mi mismo me ha pasado cuando escribo después.

Lo ideal es eso, escribir al momento, para efectos prácticos también sería más recomendable hacerlo así, porque yo tendría la información paulatinamente, gradualmente, para irla corrigiendo sobre la marcha y no tener que encerrarme ahorita, no sé cuantas horas para corregir veintitantas notas y a veces Jorge no puede empezar a formar porque no le paso las notas.

Cómo hacerlo, desafortunadamente es difícil por cuestiones de tiempo. Aquí lo que creo que nos ahoga son los tiempos, no, es que nos impide hacer las cosas como idealmente deberíamos de hacerlas. Vienes tu de una actividad y pues a lo mejor sí vienes con la idea de escribir la nota, pero resulta que tienes otras notas atrasadas a las que también tienes que darles sus espacio o salir a cubrir otro evento, entonces, ese es el problema.

Yo lo que pienso que si podría contribuir a hacerlo de esa forma sería justamente con una mejor distribución de las fuentes, de manera que, eh, vamos, no tuvieras tu que estarle restando tanto tiempo para escribir tus notas por ir a cubrir otro evento. Ahora también se me ocurre que, independientemente de esa lotificación que las hace responsables de determinado número de fuentes, eh, como ya lo he planteado en otras ocasiones, pues también que exista la flexibilidad para apoyarnos con los demás y hacerlo de manera equitativa.

Pero si yo pienso, es cuestión de que nos organicemos mejor partiendo de una mejor distribución de fuentes y que tal vez yo generara una política escrita en la que

quedara establecido eso, no, que de manera nominativa están designadas esas fuentes pero que en la práctica sí será conveniente que en muchos de los casos, para dar justamente espacio para escribir de inmediato la nota, entonces habría una cobertura sustituta, no, eso es lo que podríamos hacer.

Y otra cosa, en ese mismo orden, es que también lo ideal sería que la corrección de las notas, eh, la idea sería que todas, todas las notas las corrigiera yo comentando sobre la marcha con ustedes, ir leyendo y comentando; pero bueno, eso es como que muy ideal; pero si algunas notas que lo ameritaran si corregirlas de manera compartida, es decir, que se fueran comentando sobre la marcha; pero ahí ¿qué tanto podríamos empatar los tiempos?

Creo que somos el único caso que el responsable de la publicación tiene que estar saliendo a tomar fotografías, cosa que a mi me encanta pero me limita mucho porque me absorbe demasiado tiempo, entonces, si en un determinado momento podría yo matar mi tiempo con alguna de ustedes, yo podría llamar a la que estuviera disponible para revisar; pero a lo largo del día tengo que estar saliendo o atendiendo cuestiones burocráticas, o atendiendo gente o alumnos.

Aquí es la oposición de lo ideal y la realidad.

-Finalmente, su percepción, ¿el ambiente del departamento es bueno? Yo pienso que sí, creo que priva un buen ambiente, de alguna forma esta muy relacionado con la comunicación que hay entre ustedes, entonces, si hay buena comunicación es lógico que haya un buen ambiente. Yo no siento que estemos viviendo en un ambiente pesado, que suframos porque hay que llegar al trabajo y verle la cara a zutano o mengano.

Al menos es la percepción que yo tengo. Yo sí percibo que hay un buen ambiente de trabajo.