



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

“LA HUMANIDAD ES UNA ESPECIE DE MACRO-ORGANISMO Y TODOS DEBEMOS HACER ALGO PARA CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO”



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:

MARINA EUGENIA VILLAGOMEZ MORENO

ASESOR:

LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ



ACATLÁN , EDO. MEX.

ABRIL DEL 2005

m. 343152

a mis angelitos:
Francisco y Clemencia
Jorge y Leticia
María de la Luz y Adriana

a mis angelotes:
Fátima y Daniel
Patricia y Ricardo
César y Héctor

y,
a ese precioso ángel que está por nacer...

Análisis y diagnóstico organizacional, comunicativo y cultural de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., para la elaboración de una propuesta de intervención comunicativa, que impacte en su productividad.

Índice

Introducción.....	11
I. El entorno de las organizaciones	
A. Historia de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.....	21
1. Antecedentes	
2. Ante la emergencia, la constitución legal	
3. ¿Por qué como asociación civil?	
4. El acopio del acervo, primera parte del trabajo y el establecimiento de la casa-sede	
5. El inicio de las actividades formales	
B. La fundación desde la perspectiva sistémica.....	26
1. ¿Cómo definimos a la organización?	
2. La teoría de los sistemas (¿cómo definimos al sistema?, tipos y elementos de los sistemas)	
3. Aplicación de los conceptos sobre el objeto de estudio (ambiente general y activo, ciclos de eventos, las fronteras y el grado de interrelación entre la fundación y su entorno)	
C. La fundación desde la perspectiva contingente.....	38
1. Caracterización del ambiente (atributos del medio ambiente, la importancia de la información en las organizaciones, ¿qué es la incertidumbre?)	
2. Aplicación de los conceptos sobre el objeto de estudio (fuentes de incertidumbre, mecanismos para obtener información y toma de decisiones)	
D. Diagnóstico.....	46
II. Teoría y práctica de las organizaciones	
A. Tipología de las organizaciones.....	51
1. El momento actual de la organización	
2. Tipo de organización	
B. Estructura formal de la organización.....	55
1. Objetivos (definición)	
2. Filosofía (definición)	
3. Correspondencia entre la filosofía y los objetivos de la FHCM	
C. La teoría clásica.....	64
1. Categorías a utilizar	
2. El organigrama de la FHCM	
3. La división del trabajo	
4. Procesos escalares y funcionales (inventario de los recursos humanos: el patronato, el equipo de trabajo y la estructura de staff de la FHCM)	
5. La estructura y el campo de control	
6. El proceso formal de trabajo de la FHCM (eventos y publicaciones)	
D. La teoría humanista.....	76
1. Modalidades formales de control y motivación (el control, la motivación y la comunicación en la FHCM)	

2. Procesos formales de reclutamiento (selección, inducción y socialización de los miembros en la FHCM)	
3. El contrato psicológico (la gente, la estructura formal, el proyecto personal de los miembros y lo que opinan sobre el liderazgo)	
E. Diagnóstico.....	87
III. Funcionamiento, grupos y actores	
A. Proceso, problema y diagnóstico.....	95
1. Diferencia entre estructura formal y funcionamiento real	
2. La calidad y la variabilidad de los productos de la FHCM	
3. Procesos problemáticos de la FHCM	
4. Los diagramas de flujo dentro de la FHCM (eventos y publicaciones)	
5. Diagnóstico del funcionamiento real (costo beneficio para la organización, variabilidad y calidad en los procesos analizados y costos económicos y materiales)	
B. Los actores dentro de la FHCM.....	106
1. Puestos o posiciones asumidas por las personas que participan en los procesos medidos	
2. Características base de los actores	
3. La productividad en la FHCM	
C. El poder y el actor.....	115
1. Caracterización del poder de los actores en la FHCM	
D. El actor y el grupo.....	119
1. Definición y tipos de grupo	
2. Funciones positivas y negativas de los grupos	
3. El líder y los tipos de líder	
4. Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido	
E. Costos para la organización.....	126
1. Costos del problema	
2. Costos de la acción (temporal, energético y psicológico)	
F. Diagnóstico.....	130
IV. La comunicación en las organizaciones	
A. Conceptos a utilizar.....	135
1. Comunicación	
2. Información	
3. Comunicación organizacional	
4. Detección de problemas comunicativos dentro de la FHCM	
B. La comunicación en la organización, modelos teóricos explicativos... 141	
1. Modelos clásicos (funcionalismo, estructuralismo y marxismo y el modelo de comunicación utilizado en la FHCM)	
2. Nuevos modelos (fenomenología, la teoría de la mediación y la teoría de la acción comunicativa)	
C. Las representaciones: base de la comunicación..... 149	
1. La búsqueda de las representaciones (la entrevista individual, abierta semidirigida y el grupo de discusión)	
2. Levantamiento de datos (características técnicas y reporte de la entrevista y el grupo de discusión aplicados)	
D. Interpretación de los datos..... 162	

1.	Diferencias y semejanzas entre las percepciones de los actores (sobre el apoyo-colaboración, la comunicación, el liderazgo y la autoridad, el trabajo y la productividad de la FHCM)	
2.	El papel de la comunicación y la información en la dinámica organizacional de la FHCM	
3.	El papel de la comunicación y la información en la dinámica extraorganizacional de la FHCM (relación con los grupos-públicos externos)	
E.	Diagnóstico.....	169
V.	La cultura en las organizaciones	
A.	La cultura organizacional.....	173
1.	Definición	
2.	Campo de acción de la cultura organizacional	
3.	Orígenes del estudio de la cultura organizacional	
4.	Modelos de evaluación	
5.	Sentido e importancia del estudio de la cultura dentro de las organizaciones	
6.	Diagnóstico de la cultura organizacional de la FHCM	
B.	Propuesta de intervención comunicativa.....	182
1.	Problemática organizacional	
2.	Plataforma estratégica	
3.	Estrategia de comunicación	
4.	Planes de comunicación	
Conclusiones.....		203
Anexos.....		209
Bibliografía.....		243

Introducción

La apuesta central de la presente investigación es elaborar, a partir de cinco distintos diagnósticos (entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura), una propuesta de comunicación integral para la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., en el entendido de que hoy día es imposible entender el funcionamiento y estructuración de las instituciones si no se conoce su dinámica interna, a los individuos que las conforman y la necesaria interacción que tienen con su entorno. Se trata de un acercamiento a un todo organizacional desde cinco distintas miradas encaminadas a lograr una conversación real entre la organización, sus integrantes y el entorno social en el cual se desenvuelve e intentar hacerla, una institución más eficiente, que sepa responder tanto a sus necesidades internas como a las externas. Estos diagnósticos son atravesados por tres conceptos fundamentales: *organización, comunicación y cultura*; a partir de los cuales se arma un discurso teórico y metodológico más o menos coherente que permite ubicar ciertos rasgos fundamentales de dicha organización para, finalmente, elaborar la propuesta de intervención comunicativa.

Se parte de tres consideraciones fundamentales:

- se dice que las organizaciones nacen cuando el individuo tiene la necesidad de interrelacionarse con otros de su misma especie, es decir, cuando comienza a socializar, lo cual implica trabajar en conjunto con otros en busca de objetivos comunes; la principal característica de una organización es, en este contexto, el trabajo conjunto de varios individuos para alcanzar objetivos comunes¹ pero además es una colectividad que tiene límites, normas, escala de autoridad, y forma parte de una organización general con la cual interactúa².
- la comunicación está entendida como algo más que una “transferencia de información”, un proceso donde la recepción del mensaje no es un registro pasivo sino una actitud activa donde intervienen múltiples factores que regulan la interpretación del mensaje; la comunicación como una forma de interacción social, cuya dinámica implica un proceso

¹ Richard Hall, en *Dinámica social de las organizaciones*, Mc. Graw Hill, México. 1991, p. 75

² William R. Scott y Peter S. Blau en *Dinámica social de las organizaciones*, Mc. Graw Hill, México, 1991 p. 81

circular en donde necesariamente los comportamientos y las cogniciones de un actor, son modificados por la presencia de otro³, y

- la cultura entendida como los distintos modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema; las formas sociales de acción que están establecidas y son aplicadas por los individuos que pueblan las organizaciones⁴; La cultura en las organizaciones como el marco de referencia compartido, los valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Los rasgos culturales de una organización son los patrones que pautan las acciones y las decisiones que toman los individuos dentro de ella, no dicen lo que hay que hacer sino cómo hay que hacerlo.

Los tres conceptos fundamentales de la investigación relacionados con el de interacción social, en cuya dinámica los actores construyen al mundo al mismo tiempo que el mundo los construye a ellos y donde la comunicación es una de las principales formas de contacto; como una forma de acción entre el ser y el mundo⁵ y, a partir de ello, se entiende y utiliza como una herramienta estratégica para coadyuvar y potencializar la convivencia sana que existe entre la organización-objeto de estudio y sus integrantes.

La organización-objeto de estudio

La Fundación Heberto Castillo Martínez⁶, es una Asociación Civil, no lucrativa, creada a raíz de la muerte del ingeniero que le da nombre. La iniciativa de su creación surgió del propio ingeniero quien tenía la inquietud, de rescatar el trabajo de investigación científica que durante toda su vida había realizado; en este contexto fue que la familia Castillo Juárez se planteó la posibilidad de crear una institución formal donde se aglutinara, se difundiera y, de alguna manera, se continuara con el trabajo del ingeniero Castillo. Así, el 3 de junio de 1997, quedó constituida formal y legalmente la Fundación Heberto Castillo Martínez con carácter de

³ Marc Edmond, y Picard Dominique, La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación, Paidós, España, 1992, p 14

⁴ *Ibidem*

⁵ Abraham Moles, Teoría de los actos, Trillas, México, 1982

⁶ Heberto Castillo fue un destacado luchador social; participó en el MLN, el Movimiento estudiantil del 68, fue miembro fundador del Partido de la Revolución Democrática y formó parte de la Comisión de Concordia y Pacificación, en Chiapas.

asociación civil y cuya primer tarea era terminar la compilación sobre Análisis y Diseño de Estructuras, que había dejado inconclusa el ingeniero Castillo.

Otra de las facetas del ingeniero Castillo, y que le imprime el sello de identidad a la fundación es la que tiene que ver con los factores social y político, de donde se rescata uno de los objetivos principales: la fundación pretende ser un espacio abierto a toda la comunidad donde se manifiesten libremente las ideas que de alguna manera tengan que ver con el quehacer que durante toda su vida desarrollo el senador Castillo; es en ese sentido que se instrumenta el grueso del trabajo y los productos que se ofrecen son seminarios, ciclos de mesas redondas, conferencias y cursos (demás de las publicaciones que son el soporte físico de todo ello) relacionados con los grandes temas de interés nacional.

Y, es esta misma característica la que le permite contar con un amplio sector intelectual dispuesto a colaborar sin obtener remuneración alguna, así como un equipo de staff que participa por simple solidaridad; además de un reducido equipo de trabajo que participa de manera entusiasta y comprometido que trabaja a pesar de la precariedad de los recursos económicos.

Cuenta, no obstante, con un serio problema de funcionamiento y que repercute en la productividad: la poca capacidad de poder y autoridad de la presidenta de la fundación quien no lo asume como tal y la mayoría de las veces lo delega en terceras personas. Esto implica pérdida de tiempo en la preparación de los eventos y en la salida de las publicaciones; así como en la falta de coordinación en la interacción con los públicos externos. Todo ello en un marco de "casi" perfecta armonía entre los individuos que la integran, pero que no saben cómo interactuar con el exterior.

La propuesta de intervención comunicativa está encaminada, entonces, a reducir la distancia que existe entre la institución y sus públicos externos, trabajando sin duda con los públicos internos a quienes será necesario convencer de la importancia de su trabajo y de la trascendencia que pudiera tener en la medida que sea conocido por un mayor número de usuarios. Cabe destacar que la instrumentación de dicha propuesta no es tan sencilla, aunque así lo parezca; pues para lograrlo es necesario trabajar con la "representaciones" (ideas que se tienen sobre el mundo) de todos y cada uno de los actores de la fundación y está encaminada a

re-inventar una cultura organizacional muy fuerte y arraigada en la que prevalece la idea de que no existen problemas en el funcionamiento de la organización.

Capitulado

En el primer capítulo se aglutina la historia de la organización-objeto de estudio que permite ubicarla en un contexto social e histórico determinado sobre los cuales se afianzarán los diagnósticos posteriores; en este contexto se habla de las condiciones en las que surgió dicha institución y de su carácter y constitución legales; se hace un recuento, también, de cómo se acopió el acervo con el que cuenta.

En un segundo momento de este capítulo se define a la organización y su entorno de acuerdo con algunas categorías planteadas por la teoría de los sistemas y se habla específicamente del ambiente general y activo de la fundación, de sus ciclos de eventos, sus fronteras y el grado de interrelación que tiene con su entorno, haciendo hincapié de la importancia que tiene el hecho de leer o no su entorno; en este primer acercamiento pareciera que dicha institución está haciendo una adecuada lectura, pero a lo largo de la investigación se verá cómo es que no siempre está pendiente de él.

En el segundo capítulo se explora describe y conceptualiza la estructura formal, aplicando algunos elementos de algunas de las teorías del estudio organizacional (la clásica y la de las relaciones humanas); se desmenuzan y describen todos los elementos formales de la organización, para identificar aquellos rasgos que la hacen diferente de otras y que permiten entender por qué la organización se comporta de la forma en que lo hace y no de otra.

Se retoman algunos aspectos de la historia de la institución y se describe de manera general cómo y para qué se constituyó, la forma en que trabaja en la actualidad; cuál es el número de personas que la integran y la dinámica de trabajo entre ellos y, a partir de estos datos, se define el tipo de organización que se está estudiando y posteriormente, a partir de un levantamiento de datos organizacionales minucioso basado en la teoría clásica, se describe y analiza la estructura formal: organigrama de la fundación, la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales y se hace, también, un inventario de los recursos humanos y materiales. Asimismo se describe cómo opera el equipo de trabajo y se identifica una estructura alterna (de staff).

A partir de la teoría de las relaciones humanas se describen las modalidades de control, los procesos de comunicación, reclutamiento, selección, inducción y socialización dentro de la misma y, a través de un sondeo preliminar entre algunos de sus miembros, se recogen las opiniones y percepciones sobre la estructura formal, el proyecto personal y el liderazgo. Finalmente se esboza un diagnóstico de las expectativas que tiene la organización; lo que, desde su propia lógica, se plantea como metas, problemas y oportunidades.

En el tercer capítulo se identifican y diagnostican los dos principales problemas de funcionamiento, a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas de la investigación social, señalando cual es la incidencia de los actores y los grupos dentro de la dinámica organizacional. Para la elaboración del diagnóstico se utilizaron también algunos elementos de la teoría humanista de las organizaciones, la teoría de los actos de Abraham Moles, y se revisaron los conceptos de actor y sistema de Michel Crozier y Friedberg y el de grupo, de Michel Olmsted, retomando sólo aquellos que ayudaran a construir el soporte teórico necesario.

Se describe el funcionamiento real de la organización –tomando como referente la descripción de la estructura formal hecha en el capítulo anterior–, haciendo hincapié en que la participación del factor humano es decisiva en la diferencia que existe entre uno y otro. A partir de ésta se seleccionan los principales problemas de la organización y se construyen las hojas de inspección, sobre las cuales se analizan los problemas identificados y se hace una primera evaluación de los costos para la organización y se hace un análisis de la participación de los actores en la organización, explicando la importancia de éstos en los procesos productivos y se describe con detalle las características base, las posiciones y la percepción que cada uno de ellos tiene, con respecto al trabajo realizado. Aquí es importante resaltar que la mayor parte de la información fue obtenida a través de la observación directa pues, como se menciona en el cuerpo del trabajo, el equipo que labora en la organización es muy pequeño y no parecía muy prudente someterlo a una cantidad excesiva de entrevistas.

Se analizan las relaciones y las estrategias de poder de cada uno de los actores en función de algunas características: experiencia, jerarquía-puesto, relaciones, conocimiento y personalidad. En esta parte se identifica una diferencia sustancial: las relaciones que se dan entre los miembros de la organización no corresponden a las que tiene la organización con sus públicos externos, condición que resulta fundamental, al medir la productividad.

En el capítulo cuatro se detectan y diagnostican los problemas de comunicación asociados a dicha problemática, mediante la utilización de los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional. Para tal efecto se describen las diferentes metodologías cualitativas y se aplican las técnicas de mediación, auditoría e interacción que ayudan a diagnosticar la incidencia comunicativa en dichos problemas.

Este capítulo está dividido en tres partes, la primera de ellas constituye el aparato teórico sobre el cual está sustentado el análisis posterior, en él se dan las definiciones de los conceptos que se utilizan a lo largo de la investigación: comunicación, información y comunicación organizacional y se hace un primer acercamiento comunicativo a los problemas detectados, se describen también los modelos (tanto los clásicos como los nuevos) de comunicación que han servido a lo largo de la historia de la investigación, y se explica el modelo comunicativo que utiliza la FHCM.

La segunda parte la constituye el análisis de las representaciones de los actores, es aquí donde se hace la descripción de las diferentes metodologías cualitativas, y se aplican dos de ellas: la entrevista semidirigida abierta y el grupo de discusión y se hace el reporte de los datos obtenidos, para su análisis posterior. En la última se hace la interpretación de los datos obtenidos y se describe el papel que juega la comunicación tanto en la dinámica organizacional como en la dinámica que dicha organización entabla con su entorno.

A partir de los diagnósticos elaborados en los capítulos precedentes (más el de la cultura organizacional) en el último de éstos, se propone una estrategia de intervención comunicativa general que incida en las áreas problemáticas de su cultura y la comunicación. En un primer momento se identifica a la cultura organizacional como un recurso más, entre todos los estudiados, para optimizar los procesos productivos de la organización-objeto de estudio, explicando asimismo, los principales conceptos, actividades y beneficios, vinculados con la cultura de las organizaciones.

La propuesta de intervención comunicativa abarca la segunda parte de este último capítulo, en ella se retoma toda la información generada, y desde una perspectiva global se sistematizan, leen e interpretan los factores culturales; se describe la plataforma estratégica de la cual se parte, para finalmente, diseñar la estrategia de comunicación que responda a sus propias necesidades tomando en consideración que se trata de una investigación de orden social y que

no puede haber generalizaciones, pues el contexto y las condiciones en que se generó no prevalecen en el tiempo y dependen de las interpretaciones que los actores hacen de esa realidad.

Aportaciones de la investigación

Como parte del Seminario Taller de Titulación Extracurricular, Comunicación, Organización y Cultura, la presente investigación pertenece a un proyecto de investigación muy ambicioso que desde hace algún tiempo ha venido construyendo: una radiografía organizacional comunicativa y cultural de un buen número de organizaciones de la ciudad de México. En este sentido se considera una aportación importante en la medida que genera información para el estudio organizacional de las empresas mexicanas sólo como un estudio de caso pero como parte de ese proyecto que, en conjunto aportará elementos importantes para entender la configuración organizacional de nuestro entorno inmediato.

Una segunda aportación del trabajo sería ofrecer a la organización-objeto de estudio un esfuerzo adicional que contribuya a mejorar su trabajo. Además, dada la dinámica social en la que hoy se desenvuelvan las organizaciones mexicanas y por la naturaleza misma de la investigación que da prioridad al factor humano para el logro eficiente de cualquier objetivo se considera de vital importancia, hacer este tipo de análisis para entender y tratar de abordar desde otro enfoque las relaciones que entablamos con los demás.

Como se ha mencionado ya, la propuesta del presente trabajo es la elaboración de un programa de comunicación integral que contribuya a mejorar el funcionamiento de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., a través de tres análisis: el organizacional, el comunicativo y el cultural, para ello se utilizaron elementos de diversas teorías: en el área de las organizaciones, la teoría clásica, la humanista y la de sistemas; en el área de la comunicación, la teoría de la mediación (aplicada a las organizaciones) el modelo fenomenológico y la teoría de la acción comunicativa; en cuanto a la cultura organizacional se hizo una revisión de la literatura de mayor influencia en esta área; es decir, estamos hablando de un marco teórico multidisciplinario y muy fuerte a través del cual se intenta explicar un fenómeno específico de comunicación. ésta sería, desde la perspectiva de la investigadora, la característica fundamental del presente trabajo; la riqueza que aporta la revisión de distintas y diversas teorías para la explicación de un solo fenómeno.

El método utilizado para la elaboración del presente análisis fue de orden deductivo-inductivo-deductivo. Se partió de una visión general de la organización-objeto de estudio (capítulos 1 y 2, donde se hizo la descripción del entorno y la estructura formal); para llegar a la detección de un problema específico; aquél que desde la perspectiva personal de la investigadora fuera el indicador de la falta de productividad de dicha institución y, a partir de éste generalizar nuevamente para generar así la propuesta que permitiera mejorar el funcionamiento de la misma.

Las técnicas de investigación utilizadas también fueron de lo más variadas, fundamentalmente la observación (que en el ámbito de la investigación social es de las más efectivas), la entrevista, el grupo de discusión y las hojas de inspección.

La mayor de las ventajas ofrecidas por la presente investigación y que está ligada con la naturaleza propia del seminario es que ofrece, a cada uno de los investigadores, la oportunidad de llevar a cabo una investigación con toda la rigurosidad teórica necesaria al mismo tiempo que es aplicada directamente sobre el objeto de estudio en un momento determinado; condición que la lleva a enfrentar, al mismo tiempo, la mayor de sus limitaciones: el factor tiempo que está determinado por el propio seminario y que es la principal limitante en la elaboración de los diagnósticos.

El trabajo que a continuación se presenta es sólo un acercamiento, entre otros muchos posibles, a una organización social determinada que tiene como característica fundamental la buena relación entre sus miembros, pero que no sabe cómo relacionarse con su entorno y por lo mismo presenta serios problemas de productividad que, a la larga, tendrían repercusiones importantes en su propia sobrevivencia.

I. El entorno de las organizaciones

*¿Y con qué fin, toda esta dialéctica en la historia?
¿para qué ir al paraíso estando muerto?
¿para qué alcanzar la gloria estando vivo?
si la gloria está muy lejos de este huerto...*

A. Historia de la Fundación Heberto Castillo Martínez

1. Antecedentes

La Fundación Heberto Castillo Martínez⁷ es una Asociación Civil, no lucrativa, creada en junio de 1997, a raíz de la muerte del ingeniero que le da nombre. La iniciativa de su creación surgió, de manera indirecta del propio ingeniero, quien tenía la inquietud, sobre todo en los últimos años, de rescatar el trabajo de investigación científica que durante toda su vida había realizado.

Heberto Castillo fue ingeniero de profesión, área en la cual hizo grandes aportaciones. En 1995, dos años antes de su muerte, inició el que sería el último de sus trabajos en esta materia; él y su hijo Heberto Castillo Juárez se dieron a la tarea de rescatar el grueso de la investigación que, durante los cuarenta años de su vida profesional, había llevado a cabo. El trabajo constituiría, al final, una recopilación en tres tomos sobre Análisis y Diseño de Estructuras Constructivas, los cuales, desafortunadamente, no llegó a ver concluidos.

El 5 de abril de 1997 el ingeniero Castillo dejó de existir y fue el inicio de una serie de acontecimientos que al final desembocarían en la creación de una Fundación, cuyo objetivo principal sería el rescate y la salvaguarda de su obra social, política y científica.

Castillo fue, también, un destacado luchador social de izquierda que cuestionó siempre la política gubernamental de, por lo menos, los últimos 40 años. Participó en el Movimiento de Liberación Nacional MNL, al lado del General Lázaro Cárdenas; en el Movimiento Estudiantil de 1968; y trabajó arduamente en la creación de un partido político que representara las verdaderas causas de los mexicanos; finalmente en 1988 declinó su candidatura en favor del Ing. Cuauhtémoc Cárdenas, hecho que desembocó en la creación del Partido de la Revolución Democrática (PRD).

Todos estos acontecimientos marcaron sin duda su trayectoria pues le representaron, en la mayoría de los casos, la simpatía de muchos actores sociales e intelectuales pero, también, el

⁷ La información contenida en la parte histórica de la organización fue extraída, básicamente, de conversaciones informales con la Sra. María Teresa Juárez, esposa del ingeniero Castillo y presidenta de la fundación.

franco repudio de los sectores oficiales y de muchos otros no tan evidentes; en ese sentido iba la principal preocupación de Heberto quien no quería que, a su muerte, su trabajo se diluyera o, peor aún, que alguien se apropiara de él y lo utilizara con fines particulares. Era un tema recurrente en las conversaciones con la Sra. María Teresa Juárez de Castillo, su esposa.

2. Ante la emergencia, la constitución legal

En mayo del mismo año, poco después de las exequias, la Familia Castillo Juárez tuvo conocimiento de un grupo perredista, en Veracruz, que se atribuía la facultad para "continuar con el trabajo y la lucha de Heberto Castillo" y que en breve constituirían una especie de partido político nuevo, fincado sobre la ideología del extinto senador veracruzano.

Ante esta contingencia la señora de Castillo planteó a la familia la posibilidad de crear una institución formal, para evitar precisamente lo que el ingeniero había vislumbrado desde hacia algún tiempo. Para la constitución de esta nueva institución fueron invitados el Dr. Luis Villoro, el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y el Ing. Gilberto Borja, grandes amigos de Heberto Castillo, y quienes representaban, de alguna manera, tres de las múltiples facetas en las que había destacado: la social-académica, la política y la ingeniería.

El 3 de junio de 1997, quedó constituida formal y legalmente la Fundación Heberto Castillo Martínez con carácter de Asociación Civil y cuya primer tarea era terminar la compilación sobre Análisis y Diseño de Estructuras Constructivas, que había dejado inconclusa el ingeniero. Con este hecho la familia quedaba tranquila pues el nombre del ingeniero, una vez registrado en la Secretaría de Relaciones Exteriores, no podía ser utilizado bajo ninguna circunstancia sin la autorización previa de la Fundación.

3. ¿Por qué, como Asociación Civil?

Antes de continuar con la descripción histórica del trabajo, que la Fundación ha hecho desde su establecimiento, convendría hacer un paréntesis para esbozar el concepto de organización civil y contextualizarlo, para facilitar y comprender mejor su propia naturaleza.

La historia de las organizaciones civiles en México inicia en la segunda mitad del siglo XX —la década de los 70—, cuando un conjunto de actores sociales y civiles comienzan a practicar nuevas formas de participación social y ciudadana, frente al control corporativo del Estado prevaleciente. La mayor parte de estas organizaciones son producto de las múltiples y variadas luchas sociales que tuvieron lugar en los últimos años de los sesenta pero, sobre todo, del movimiento estudiantil de 1968 que, por sus demandas, apareció como continuidad y reviviscencia de esas luchas.⁸

Dicho movimiento representó sólo la manifestación física de las demandas de muchos sectores sociales; hubo la necesidad de pasar, entonces, de la simple manifestación a la organización social y de esa manera comienzan a aparecer en el entorno (como sujetos / organizaciones sociales), nuevos actores que reivindican a los movimientos populares, urbanos, feministas, indígenas, de Derechos Humanos e, incluso, empresariales, que delinear la nueva relación, en esta dinámica.

Las organizaciones civiles surgen, entonces como portadoras de esta nueva dinámica, como portavoces de estos movimientos y como elementos articuladores entre éstos y el resto de la sociedad civil. Las organizaciones civiles en este contexto tienen la tarea de transmitir, dar a conocer estas luchas y guardar la memoria de las mismas; cuya característica fundamental es el grado de autonomía que guardan, respecto del gobierno y los partidos políticos.⁹

La idea entonces, de constituirse como Asociación Civil, es por mantener el trabajo del ingeniero en esa línea de autonomía política que, de manera personal, asumió siempre. Y, consecuentemente, el trabajo hecho dentro de la Fundación iría en igual sentido.

4. El acopio del acervo, primera parte del trabajo, y el establecimiento de la casa-sede

La primer etapa del trabajo¹⁰ consistió en acopiar toda la información sobre la obra del ingeniero: la investigación en ingeniería, el trabajo político, tanto en la Cámara de Diputados como en la de Senadores; su participación en movimientos sociales como el Movimiento de

⁸ Reygadas Robles Gil Rafael, en Hacia un nuevo proyecto de nación, Compilación. Proceso, México, 1999, p. 224.

⁹ Reygadas Robles Gil Rafael, Op. Cit., pp. 211

¹⁰ Como se mencionó antes, esta información fue obtenida también en charlas informales, con la presidenta de la Fundación.

Liberación Nacional, el Movimiento Estudiantil de 1968 -ya mencionados-, su lucha constante por la constitución de un partido político que representara las verdaderas y justas demandas del pueblo de México; la declinación en 1988 y el Frente Democrático Nacional, con la consecuente constitución del PRD y el trabajo hecho en la Comisión de Concordia y Pacificación (Cocopa) en Chiapas, desde 1995 hasta el momento de su muerte.

Los artículos periodísticos publicados por el ingeniero en diversos medios (*Excelsior*, en la etapa de Julio Sherer; *El Universal*, *Siempre!*, y *Proceso*, entre otros), representaron otra parte de este arduo trabajo de acopio. Esta primera etapa se hizo básicamente en la que fuera la casa del ingeniero, dado que la Fundación aún no contaba con instalaciones propias.

Dos hechos marcaron la participación de dos gobierno priístas –aquellos que, en vida, habían perseguido e, incluso, encarcelado a Castillo–, en el proceso para consolidar a la Fundación; primero, el apoyo recibido directamente por el entonces Presidente Constitucional, Ernesto Zedillo; para que le fuera otorgada la autorización, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para emitir recibos de donativos deducibles de impuestos y, segundo, la donación en comodato de la Casa-Sede, hecha por Oscar Espinosa Villareal, último Regente del entonces Departamento del Distrito Federal.

La casa fue inaugurada oficialmente en diciembre de 1998, fecha en que inicia la segunda etapa del trabajo.

5. El inicio de las actividades formales

Para entonces la Fundación, a través de Heberto hijo y la Editorial Alfa-Omega, habían editado ya el primer tomo de la serie *Análisis y Diseño de Estructuras* y *Proceso* había propuesto a la presidenta, editar en tres tomos algunos de los artículos de Heberto. Fue así como la Fundación comenzó a publicar títulos en colaboración con algunas casas editoriales.

Los homenajes al ingeniero se volvieron cotidianos, pues de muchas partes de la República, la Fundación era invitada para participar en ellos; además el trabajo de acopio había terminado y se iniciaba el proceso de guarda y sistematización de toda la información obtenida. Se contaba

asimismo con la biblioteca personal del ingeniero, alrededor de tres mil volúmenes, que era necesario automatizar para poder ser consultada.

Se había instrumentado también el Curso-Taller Director Responsable de Obra, dirigido a los profesionales de la construcción, interesados en obtener el Registro del mismo nombre (requisito indispensable para construir en el Distrito Federal, a raíz de los terremotos del 85), otorgado por el Gobierno del Distrito Federal.

No obstante, los miembros del Patronato¹¹ consideraron que la Fundación necesitaba una mayor proyección, y plantearon la necesidad de dar una nueva perspectiva a las actividades. Se acordó la preparación de un primer foro, a nivel nacional, donde se discutirían algunos de los problemas fundamentales del país.

Hacia un nuevo proyecto de nación fue el título de este primer trabajo, un ciclo de mesas redondas, en el que participaron investigadores sociales e intelectuales de primer nivel y en donde se discutieron temas de interés nacional. Paralelamente, el Fondo de Cultura Económica (FCE), en el marco de su aniversario, llevaba a cabo una serie de foros muy parecido aunque no del mismo nivel, ya que los temas tratados eran los mismos, pero los conferencistas no tenían el reconocimiento académico e intelectual de quienes participaron en éste, hecho que se aprovechó para darle mayor difusión al evento, logrando así, que el nombre de la Fundación comenzara a ser conocido.

Este evento representó la carta de presentación de la Fundación en el ámbito de las Asociaciones Civiles afines, el cual afortunadamente resultó un éxito. Para el segundo evento se tenía el reto si no de superar sí, por lo menos, de mantener el nivel alcanzado por el primero y para ello el Dr. Luis Villoro hizo el contacto con Marta Lamas, Luzelena Gutiérrez de Velasco y Graciela Hierro, quienes coordinaron la organización del segundo.

A partir de entonces la Fundación se ha destacado por los eventos que realiza en los cuales la característica fundamental ha sido la calidad de los expositores, sobre la cantidad de los eventos. Hasta este momento las decisiones del Patronato eran tomadas básicamente por el

¹¹ Conclusiones de la primera reunión de evaluación del Patronato, abril de 1999

Dr. Luis Villoro y la Sra. de Castillo, pues los ingenieros Cárdenas y Borja, son como miembros honorarios y no participan mucho de la organización de los eventos; son consultados eso sí, pero en general confían en el trabajo hasta ahora realizado.

En mayo del 2001 la Fundación invitó a participar al Sr. Carlos Payán, con quién se organizó uno de los eventos más interesantes, pues participó gente de los medios de comunicación de mayor influencia. Aquí se podría considerar el inicio de la tercera etapa de la historia de la Fundación porque ingresa al Patronato el Sr. Payán. Hecho que tuvo implicaciones en la toma de decisiones, y por tanto en el desarrollo de las actividades.

Hoy todo parece marchar sobre ruedas, la Fundación ha logrado un lugar entre las organizaciones civiles afines y cuenta ya con un público cautivo que cada vez es mayor; sin embargo se considera que es necesario abrir aún más ese espectro y hacer que los productos que ofrece, crezcan y sean conocidos por más gente. Cuestión que analizaremos a lo largo de la presente investigación.

B. La Fundación, desde la perspectiva sistémica

En este apartado trataremos de caracterizar a la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., como un sistema organizacional, susceptible de ser analizado desde la teoría de sistemas. Primero se plantearán y definirán los conceptos y categorías establecidos por dicha teoría y en la segunda parte se dará la explicación práctica, ubicando cada uno de los conceptos utilizados en la estructura orgánica de nuestro objeto de estudio.

1. Cómo definimos a la organización

Desde 1956, William Whyte, catalogó a los seres humanos como "hombres organización", ello se debe, dijo, a que cada uno de nosotros pasa la mayor parte de su tiempo en distintas organizaciones,¹² a decir del autor, la vida de cualquier individuo se desarrolla siempre en interacción dentro de una entidad mayor a él mismo, llamada organización que, a su vez, está anclada en otra, llamada sistema social.

¹² Goldhaber Gerald M., Comunicación Organizacional, Diana, México, 1990, p. 18.

Es por ello que los teóricos sociales, sobre todo después de la Revolución Industrial, se han interesado por el análisis de las organizaciones, y han ido más allá de las explicaciones empíricas. Estos estudios han evolucionado, a la par que otros, y a lo largo de la historia encontramos distintos enfoques pero, para abordar cualquiera de ellos y para los fines de la presente investigación, es necesario detenernos un poco en el concepto de Organización.

Se parte de la premisa de que el concepto se origina porque el individuo, por sí mismo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y tiene que coordinar su propio esfuerzo con el de otros para lograrlo.¹³ Por lo cual podemos asegurar, que las organizaciones son tan antiguas como el hombre mismo y sus definiciones han evolucionado de manera paralela.

Para Max Weber una organización es, un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular;¹⁴ Amitai Etzioni la considera como una unidad social que persigue fines específicos y su misma razón de ser es el mismo servicio de esos fines;¹⁵ Talcott Parsons las define como unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

William R. Scott y Peter M. Blau, van más allá y la definen como la red de relaciones sociales y orientaciones compartidas, mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura respectivamente que, agregan, forman parte de una organización general con la cual interactúa; y por su parte Richard Hall, retoma a todos ellos y redefine a la organización como una colectividad que tiene límites, normas, escala de autoridad y un sistema de comunicación al interior, así como sistemas coordinados de aislamiento que existen sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de un conjunto específico de fines o metas.¹⁶

Para efecto de la presente investigación consideraremos "organización" al conjunto de individuos que se reúnen y trabajan para alcanzar fines específicos, bajo ciertas normas o pautas de comportamiento que pueden ser explícitas o implícitas y cuya dinámica implica, necesariamente, la interacción entre ellos y con su entorno y, en este contexto, la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., puede ser considerada como una organización.

¹³ Méndez José S., Dinámica social en las organizaciones, Mc.Graw Hill, México, 1991, p. 75.

¹⁴ Méndez José. S., Op. Cit. p. 80.

¹⁵ Méndez José S., Op. Cit. p. 81.

¹⁶ Ibidem

2. La teoría de sistemas

La teoría de sistemas propone, para estudiar a las organizaciones, considerarlas como un "todo organizado", en donde son importantes tanto las relaciones que se dan en su interior, como los individuos que forman parte de ellas; además de la influencia que recibe de su entorno. Esta corriente otorga mayor importancia, para la comprensión organizacional, a los aspectos relacionados con la apertura al medio y su influencia, sobre las organizaciones.¹⁷

a. cómo definimos al sistema

Como se había apuntado en párrafos anteriores el estudio de las organizaciones ha sido abordado desde distintas perspectivas teóricas, casi siempre en correspondencia con la evolución del hombre y su propio conocimiento. La revisión teórica para esta investigación incluyó cuatro: la clásica, la humanista, la de sistemas y la contingente; de las cuales tomaremos en cuenta solamente las dos últimas, pues retoman elementos de las primeras y los enriquecen.

Se dice que un sistema existe cuando hablamos de un conjunto de partes u objetos relacionados entre sí, desde esta concepción podemos encontrar una multiplicidad de sistemas: numéricos, de valores, de leyes, sistemas electrónicos o el sistema solar.

Sin embargo, cuando definimos a una organización social como sistema, estamos implicando una gran diversidad de elementos que hacen más complejo su análisis.

Martínez de Velasco define al sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes,¹⁸ y la lógica fundamental de la escuela de los sistemas sociales, plantea que en cualquiera de ellos, todas las partes afectan al todo; por tanto, toda acción tiene repercusiones en la organización.¹⁹

¹⁷ Fernández Collado Carlos, *La comunicación en la organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 47

¹⁸ Fernández Collado Carlos, *Op. cit.*, p. 49.

¹⁹ Goldhaber Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Diana, México, 1990, p. 51

Es decir, la teoría de sistemas plantea la posibilidad de estudiar a las organizaciones como ese "conjunto de elementos interrelacionados" en cuya dinámica son importantes el mayor número de factores posible que lo afectan: estructurales, funcionales, sociales y psicológicos.

b. tipos de sistemas

Los autores consultados plantean que, en teoría, existen dos tipos de sistemas: los abiertos y los cerrados, los primeros son los que, por su propia naturaleza, interactúan con el medio ambiente y los segundos no tienen ningún tipo de relación hacia afuera. Sin embargo hacen, también, la aclaración de que no podemos hablar de sistemas totalmente abiertos ni totalmente cerrados. Existen organizaciones con ciertos grados de apertura, lo cual implica que también tienen límites en sus relaciones. Un sistema cerrado en su totalidad es inorgánico o tenderá siempre a su autodestrucción.

Cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia²⁰ y para comprender su funcionamiento es necesario conocer algunos elementos clave, planteados desde la teoría de sistemas: entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio, interdependencia y entorno social.

El nombre de cada uno de estos conceptos variará, dependiendo el autor de que se trate; pero en general existe consenso en las definiciones que se han hecho sobre ellos:

c. elementos de los sistemas

En este apartado se definirán brevemente cada uno de los elementos mencionados por la teoría de sistemas y que serán utilizados en la investigación. Se enfatizará en la definición del ambiente que rodea a la organización pues se considera que de la dinámica que se entable entre ellos, dependerá el funcionamiento de ésta.

➤ Entradas / Insumos

²⁰Goldhaber Gerald M., *Op. cit.*, p. 52

Es la energía, proveniente del medio ambiente, que la organización utiliza en sus procesos productivos: recursos humanos, materiales, financieros e información²¹.

➤ Transformación

Es el proceso al cual son sometidos los insumos que, una vez dentro de la organización, se convierten en productos que, a su vez, son regresados al entorno como bienes y/o servicios. Katz y Kahn, lo definen como el proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas.²²

➤ Salidas / Productos

Es el resultado de haber sometido al insumo a procesos de transformación específicos, por cada una de las organizaciones. Es lo que el sistema exporta al medio ambiente.

Fernández Collado lo define como el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente, estableciendo un ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir.²³

➤ Feedback / Retroacción

Es la respuesta que el entorno envía a la organización y que le indica cómo es percibida por él y puede ser positiva o negativa.

Huse y Bowditch explican que la naturaleza "abierta" de los sistemas sociales, implican necesariamente afectaciones del medio ambiente hacia ellas y viceversa; entonces, la información de salida tiene a volver al sistema como entrada para guiar y controlar sus operaciones.²⁴

²¹ Ibidem

²² Goldhaber Gerald M., Op. Cit. p. 55

²³ Fernández Collado Carlos, La comunicación en la organización, Trillas, México, 1991 p. 15

²⁴ Goldhaber Gerald M., Comunicación organizacional, Diana, México 1990, p. 56.

➤ Equilibrio

El equilibrio de una organización está en función de la energía que toman y envían del y al entorno. Los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan. Para efecto de éste y cualquier análisis organizacional desde la perspectiva sistémica, es importante no confundir el concepto de equilibrio, con los sistemas estáticos e inalterables.²⁵

El equilibrio dentro de las organizaciones se genera a partir del nivel de desorden (entropía)²⁶ que exista en ella. A mayor desorden, menor equilibrio y viceversa. La retroacción negativa o neguentropía es la que genera el equilibrio dentro de los sistemas.

➤ Interdependencia

El concepto se refiere al nivel de relaciones que se dan entre los miembros de la organización. Es la médula de la teoría de sistemas pues se refiere a las relaciones entrelazadas entre las partes de un sistema y el sistema en su conjunto.²⁷

La interdependencia es el conjunto de interrelaciones que entrelazan a los miembros de la organización y es el elemento que marca la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin la interdependencia los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.²⁸

➤ Ambiente / Entorno

El último de los elementos de la teoría de sistemas, que utilizaremos para efecto de la presente investigación se refiere al ambiente o entorno que rodea a las organizaciones que es, de hecho, el concepto que redondea al de sistema organizacional. El ambiente externo de la organización es el sistema social donde está inserta y los ámbitos de influencia en los cuales puede, o no, incidir nuestra organización son: el cultural, económico, político, social, tecnológico, etc

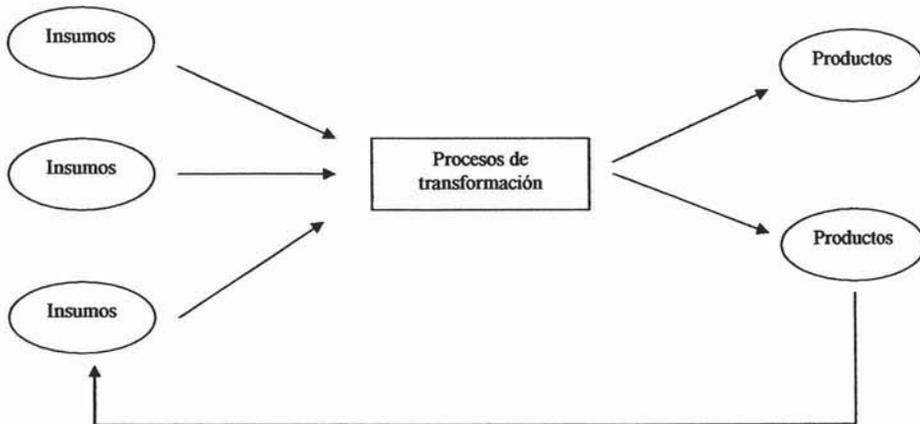
²⁵ Ibidem

²⁶ Este concepto es utilizado por los autores de la teoría de sistemas y se refiere, en sentido estricto, al desorden causado por la falta de información necesaria en las organizaciones.

²⁷ Goldhaber Gerald M., Op.cit, p 57

²⁸ Fernández Collado Carlos, La comunicación en la organización, Trillas, México, 1991, p 14

En el siguiente esquema se describen algunos de los conceptos antes definidos; los más importantes para efecto del análisis sistémico que en adelante se tratará de hacer, con la organización – objeto de estudio.



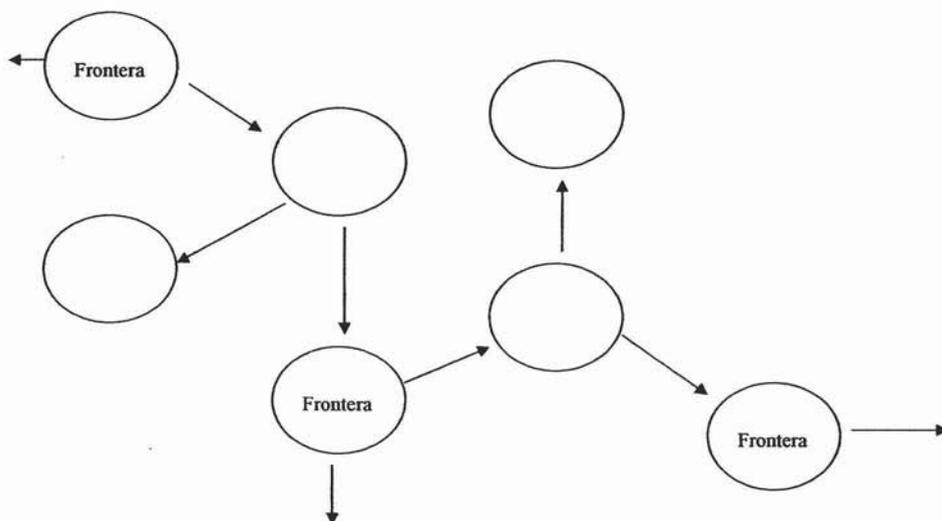
Cabe destacar que cada una de las organizaciones, por sus características y objetivos específicos incidirá de manera más directa en determinados ámbitos, los cuales son considerados por los teóricos como el *ambiente activo*, por ser los de mayor importancia en la toma de decisiones de la organización, existen otro tipo de elementos que aunque parecieran menos importantes (*ambiente general*), no podemos soslayar porque justamente la teoría de sistemas, postula la necesaria interacción entre todos y cada uno de los elementos.

➤ Frontera

Huse define al ambiente como la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.²⁹

²⁹ Huse Edgar, Et. Al. El comportamiento humano en la organización, Ed. Diana, México, 1979, p. 66

Es así como surge un último elemento que constituye el hilo conductor de información o el puente que conecta a las organizaciones con su medio ambiente; el o los elementos que sirven de puerta entre ambos; nos referimos a las *fronteras*. Una organización para su sano desarrollo requiere necesariamente de una o más fronteras que le permitan obtener la información necesaria para leer su entorno.



3. Aplicación de los conceptos sobre el objeto de estudio

En los párrafos siguientes se intentará aplicar cada uno de los conceptos definidos en el apartado anterior, sobre nuestro objeto de estudio.

La Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. (en adelante FHCM), es un sistema organizacional porque cumple, primero, con la condición básica del concepto "organización" utilizado; la FHCM es un conjunto de individuos reunidos para cumplir fines específicos; por ejemplo, el resguardo del trabajo realizado por el ingeniero que le da nombre. Por otro lado se apega también, al concepto de sistema formulado pues es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado" y que va más allá de la suma de sus partes.

En este punto valdría hacer una primera reflexión; antes de iniciar el presente trabajo se consideraba que la FHCM estaba constituida solamente por el personal que está a diario en ella; hablábamos entonces de siete personas; no se habían tomado en cuenta los otros elementos que, a pesar de no estar presentes físicamente, son los que mayor influencia tienen en la toma de decisiones: el patronato, constituido por otras cuatro personas. Es decir la fundación tiene en total 11 elementos (humanos).³⁰

a. ambiente general y activo de la FHCM

Decíamos que, nuestro objeto de estudio está siendo concebido como un sistema social - organizacional anclado dentro de uno mayor: el sistema social mexicano. Este elemento se podría traducir como el valor agregado de la presente investigación.

Trataremos de explicar esta idea; entre sus objetivos fundamentales la Fundación no postula, ni siquiera como idea, la posibilidad de incidir o influenciar el ámbito político, se autodenomina como una asociación civil con fines culturales y científicos -incluso forma parte del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas del CONACYT- pasando por alto la característica fundamental del ingeniero: Heberto Castillo fue un personaje político importante, de la segunda mitad del siglo pasado y, tomando en cuenta este elemento; la Fundación que lleva su nombre debe, necesariamente, tener como uno de sus principales ámbitos de influencia al político.

Entonces, uno de los principales elementos que conforman el *ambiente general y activo* de nuestro objeto de estudio, es el ámbito político ya que el trabajo de la Fundación se ha vuelto un importante punto de referencia, para los análisis que se hacen, por ejemplo, en la Cámara de Diputados, quienes constituyen parte del público cautivo con el que cuenta la Fundación.

El cultural y el académico serían los otros ámbitos de influencia directos, pues básicamente de ellos depende la exportación de insumos del exterior y, de igual forma, a esos ámbitos van a

³⁰ Una vez hecha esta aclaración, podríamos abundar en el carácter interactivo de éstos, pues las decisiones tomadas dentro del patronato marcan la dinámica y el trabajo de las otras siete personas sin que, necesariamente, sus miembros acudan a la fundación.

dar los productos finales del trabajo realizado: un gran número de estudiantes e investigadores recurren a la Fundación para solicitar el material generado por los distintos eventos llevados a cabo.

En cuanto al *ambiente general* podemos decir que la Fundación tiene menor incidencia, en el social, pues sus productos no representan beneficios que puedan calificarse como tales;³¹ en el económico porque sus productos no implican beneficios económicos para sus públicos; aún cuando, por otro lado, sí se depende para la realización del trabajo, de un soporte económico, que proviene del entorno. Un elemento más de este ambiente es el que respecta a los avances tecnológicos, pues el trabajo de la fundación no depende de éstos, sin embargo en un momento dado el trabajo se facilita y enriquece con la utilización de ellos.

b. ciclos de eventos en la FHCM

En los párrafos anteriores definimos a nuestro objeto de estudio como un sistema organizacional y se caracterizaron los ámbitos de influencia del mismo. En los siguientes, trataremos de esquematizar los elementos que lo integran explicando su funcionamiento.

Tomando como referencia el modelo propuesto por la teoría de sistemas, los siguientes son los elementos que la conforman:

Entradas / insumos:

Humanos

- Patronato
- Personal
- Diseñador y corrector de estilo, para las publicaciones (externos)
- Asesores y/o coordinadores de cada uno de los eventos
- Conferencistas
- Expositores de los cursos

Económicos

- Donativos de particulares e instituciones (casi no hay)

³¹ Entendemos el término “beneficio social” como cualquier acción que de respuesta a una necesidad social concreta, entendiéndose como la construcción de un salón en una escuela rural.

- El Comité Ejecutivo Nacional del PRD
- El Grupo Parlamentario del mismo en el Senado

Materiales

- Instalaciones
- Sala de conferencias
- Mobiliario
- Proyector de diapositivas y de cuerpos opacos
- Material de trabajo para el personal
- Material didáctico, para los cursos

Los productos que ofrece la FHCM son:

- Cursos
- Conferencias
- Publicaciones

Las fronteras de la FHCM

En el apartado teórico definíamos a las fronteras, como el o los puentes que conectan a la organización con su medio ambiente, éstas puede ser una área completa como la de relaciones públicas en una empresa; o una persona como en el caso de la FHCM. Aplicando el esquema que se describió en el apartado anterior las fronteras de la Fundación serían:

Frontera 1. El patronato de la Fundación, representado por la Presidenta, quien se encarga de hacer los contactos, con los conferencistas y ponentes de las conferencias y cursos, respectivamente y, de las relaciones con determinados medios de comunicación.

Frontera 2. La persona encargada de dar seguimiento al proceso de logística en cada uno de los eventos, la promoción de los eventos en otras instituciones, convocar y monitorear a medios, la coordinación y seguimiento de las publicaciones: versiones estenográficas, corrector y diseñador y atención al público.

Frontera 3. La persona que tiene el trato directo con los proveedores. Para cada uno de los eventos se requiere de la renta de equipo de sonido, video y mobiliario para habilitar una sala adjunta a la sala de eventos.

d. el grado de interrelación de la FHCM

La Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. será considerada, para efecto de la presente investigación, como un sistema abierto,³² porque es una institución que para el logro de sus tareas necesita de insumos específicos que le son provistos por el entorno social en el que está inserta y es, precisamente, a éste a donde son devueltos los productos. Aunque el grado de interrelación no puede considerarse alto, o por lo menos no lo suficientemente alto pues, recordemos, y éste es uno de los planteamientos iniciales de la investigación: se parte de la consideración de que los productos de la FHCM no están teniendo la difusión suficiente y en este sentido sería necesario abrir este espectro, es decir, tratar de que los productos de nuestro objeto de estudio sean accesibles (se socialicen) y lleguen a un público más extenso.

En este punto cabe, también, resaltar que esta necesidad de apertura responde primero, a uno de los objetivos planteados por la propia Fundación, la cual se propone como un espacio abierto donde quepan todos los modos de expresión posibles y, después y sobre todo, al móvil inicial y al contexto histórico que permite su existencia: el rescate, la preservación y la difusión de la obra del extinto senador veracruzano, quien siempre, dicho sea de paso, buscó la forma de tender puentes entre la sociedad y el conocimiento.

Una vez hecha la descripción sistémica, es decir teniendo ubicados los elementos de nuestro objeto de estudio (como sistema), de conocer cuáles y cómo son los procesos de transformación para la elaboración de sus productos y, cómo y en qué medida la organización interactúa con medio ambiente, se definirá, desde la perspectiva contingente, al entorno de la FHCM, tarea que aportará nuevos datos para el análisis organizacional planteado al inicio de la investigación.

³² Con las salvedades del caso, pues los teóricos de la escuela de sistemas han establecido que no pueden existir sistemas totalmente abiertos ni totalmente cerrados.

C. La Fundación desde la perspectiva contingente

El cuerpo humano es un sistema, por excelencia, contingente: si siente frío, lo manifiesta y pide ser cubierto para contrarrestar esa sensación; cuando hay demasiado calor, necesita de aire fresco y lo solicita; si se comió algo en mal estado, el estómago responde rápidamente y pide ser aliviado; cuando nos cae una basurilla, por pequeña que sea, al ojo, éste comienza a lagrimear para limpiarse y sacar lo que le esté dañando. Así podríamos enumerar miles de respuestas, casi inmediatas, que este complejo sistema tiene para cada uno de los estímulos que recibe del medio ambiente.

De manera análoga la teoría contingente o del impacto del contexto, del análisis organizacional, plantea al comportamiento de las organizaciones como la respuesta a los estímulos que recibe del medio ambiente o, dicho de otro modo, el medio ambiente afecta el funcionamiento interno de las organizaciones. Este enfoque, como el sistémico, da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente sobre las organizaciones; el cual puede considerarse como el "estímulo", al que la organización responderá, en tanto su estructura y función.³³

Sin embargo, dice el autor, no todas las organizaciones responden igual al medio, pues cada una de ellas tiene demandas generales (y esto tiene que ver con sus ámbitos de influencia), y otras más específicas que tienen que ver con factores inherentes a su propia naturaleza. Esta corriente considera que, en efecto, existen elementos comunes, presentes en toda organización pero, la forma, el sentido y la profundidad de cada una de ellas, dependerá del grado de adaptación (capacidad de respuesta) que tenga, ante las contingencias y demandas del entorno.³⁴

1. Caracterización del ambiente

La teoría contingente plantea que, de la información obtenida del entorno dependerá, en gran medida, el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones; por ello, uno de los objetivos de cualquier organización debiera ser comprender lo mejor posible el ambiente que

³³ Martínez de Velasco Arellano Alberto, La comunicación en las Organizaciones, Compilación, Trillas, México, 1991. p. 54

le rodea.³⁵ Para tratar de comprender el ambiente que rodea a las organizaciones, en particular a la FHCM, se retomará la clasificación que hace Pilar Baptista Lucio, acerca de algunos de los *atributos* del medio ambiente.

a. atributos del ambiente (conceptos)

Los siguientes son los conceptos clasificados por dicha autora y que serán utilizados para el análisis de nuestro objeto de estudio.

➤ Turbulencia

Se refiere a la capacidad de cambio en un medio ambiente determinado. Un ambiente es turbulento cuando presenta cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles, las fábricas de confección, por ejemplo, operan para un mercado turbulento, pues las modas y los estilos en el vestir, cambian año con año lo cual dificulta la manera en cómo va a reaccionar el consumidor; un ambiente estable, en cambio, es aquél que no representa cambios drásticos para la organización; es aquél donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.³⁶

➤ Hostilidad

Se refiere al grado de tensión que el medio ambiente ejerce sobre la organización; un ambiente es hostil, cuando existen elementos que se oponen a la existencia misma de la organización e, incluso, pueden llevarla al fracaso. Su contraparte sería un entorno noble, rico en oportunidades y controlable por la organización.³⁷

➤ Diversidad

Esta característica habla de la variedad de mercados o públicos a los que se enfrente la organización. Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una

³⁴ Ibidem

³⁵ Baptista Lucio Pilar, La comunicación en las organizaciones, Compilación, Ed. Trillas, México, 1991, p. 281

³⁶ Baptista Lucio Pilar, Op. cit., p. 282

³⁷ Baptista Lucio Pilar, Op. cit., p. 283

organización son variados en sus características; un ambiente homogéneo, en cambio, será cuando se tenga que atender a un tipo de cliente específico o sólo a un sector del mercado.

➤ **Desintegración**

Habla de la capacidad de organización del ambiente, un ambiente desintegrado sería caótico, casi anárquico, lo cual sería contraproducente para la organización, pues un ambiente desintegrado difícilmente puede aportarle datos. La integración del ambiente sería la otra cara de la moneda, pues la organización estaría sujeta a ciertas normas y reglamentos, es el caso del mercado de las medicinas, cuyos productos deben sujetarse a los requerimientos y procedimientos de comisiones de vigilancia y administración médicas.³⁸

➤ **Escasez**

Determina la cantidad de insumos que el ambiente ofrezca a la organización, en tanto materias primas, recursos humanos y naturales; un ambiente escaso es el que no provee de los suficientes insumos. Un ambiente abundante, en cambio, será rico en materias primas, recursos humanos y materiales.

Hasta aquí los conceptos manejados por Pilar Baptista,³⁹ en la caracterización del medio ambiente externo a las organizaciones, en adelante se retomará la idea de la neguentropía⁴⁰ formulada en el apartado sistémico, para explicar los conceptos de incertidumbre e información y se aplicarán, al igual que los conceptos, para el análisis de nuestro objeto de estudio.

b. la importancia de la información, dentro de las organizaciones

Se decía, en el apartado sistémico, que para que exista equilibrio en las organizaciones, éstas, requieren de importar la mayor cantidad de información del entorno; de ésta, dependerá el grado de decodificación del ambiente de la organización; es decir, la organización tendrá

³⁸ *Ibidem*

³⁹ Baptista Lucio Pilar, *La comunicación en las organizaciones*, Compilación, Trillas, México 1991, p. 286

⁴⁰ Proceso que busca generar el equilibrio (orden), dentro de las organizaciones.

mayores elementos para descifrar-entender-leer a su ambiente en tanto la cantidad de información que obtenga de éste.⁴¹

La información estará representada, entonces, por los datos físicos, económicos, culturales, y sociales provenientes del ambiente, todos los cuales inyectarán a la organización el nivel de entropía negativa (orden) que requiere para mantenerse en equilibrio. El suministro suficiente de información hacia dentro de las organizaciones reduce el nivel de incertidumbre en ellas.

c. ¿qué es la incertidumbre?

La incertidumbre es el principal problema al que se puede enfrentar una organización, frente a su medio ambiente⁴², es la diferencia que existe entre la información disponible y la que, en realidad necesita una organización para descifrar su entorno; la incertidumbre significa, para los miembros de la organización, no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado.

La incertidumbre es falta de información, por ello es que existe una relación inversamente proporcional entre ambas: a mayor información, menor incertidumbre y, viceversa. La organización en este contexto debe estar siempre en busca de elementos-energía (información) que le permita hacer una adecuada decodificación del ambiente e identificar los cambios probables del entorno. Ejemplo, con la apertura comercial a la que se enfrentan, hoy, muchos de los mercados nacionales, las concesionarias de automóviles comenzaron a dar mayores facilidades a los compradores; esta política fue resultado de la información previa que fue decodificada como posibles pérdidas económicas ante los competidores.

El nivel de incertidumbre, entonces, está determinado por la cantidad de información que se tenga del ambiente y ésta, a su vez, depende del tipo y características de medio al que se enfrente. Un ambiente totalmente adverso sería turbulento, diverso, hostil, desintegrado y escaso. La organización, en este contexto, no tendría ni la capacidad ni las condiciones necesarias básicas para su desarrollo.

⁴¹ Baptista Lucio Pilar, *Op. Cit.* p. 256

⁴² Ibidem

De las características del ambiente dependen los obstáculos, los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización y el proceso de toma de decisiones, en el nivel interno; por ello las organizaciones deben instrumentar ciertos mecanismos para obtener esta información, es decir actividades permanente de búsqueda de información tales como investigación de mercados, actitudes, visitas a ferias industriales, en el caso de las empresas lucrativas.⁴³

2. Caracterización del ambiente de la FHCM

Se determinó ya, que el ambiente activo de la fundación lo conforman los ámbitos político, cultural y académico y, tomando en cuenta sólo al primero, podríamos caracterizarlo, para efecto del análisis contingente, como un ambiente turbulento, pues el ambiente político que rodea a nuestro objeto de estudio es el sistema político mexicano, cuya dinámica está llena de imprecisiones y contradicciones; sin embargo, y paradójicamente, esta turbulencia, representa una beta inacabable de insumos, pues la mayor parte de los productos que ofrece son reflexiones, estudios, análisis y aproximaciones de estos hechos turbulentos. En este sentido se podría plantear su ineficacia en el caso, utópico, de que este ambiente cambiara radicalmente.

En cuanto a los otros dos ámbitos de influencia se puede decir que el ambiente es estable, en la medida en que ninguno de ellos sufrirá cambios drásticos y los productos mantendrán cierta vigencia para su estudio y análisis.

La FHCM, por otro lado, se enfrenta a un ambiente bastante benigno porque no existe ningún tipo de presión negativa sobre ella -salvo la económica pues se carece de recursos-, para realizar el trabajo, el cual ha sido en todo momento apoyado, por la mayor parte de las personas e instituciones a la que se ha acudido; muestra de ello son las aportaciones hechas por dos gobiernos de origen priísta, apuntadas en el apartado histórico y, como dato curioso, se puede mencionar que este apoyo, depende en gran medida de se trabaja en nombre de Heberto Castillo, el eterno crítico del sistema político mexicano, que hoy ya no existe.⁴⁴

⁴³ Baptista Lucio Pilar, Las organizaciones y su ambiente, en *La comunicación en las organizaciones*, Compilación, Trillas, México 1991, p. 290

⁴⁴ Éste ha sido un argumento recurrente, en las explicaciones de por qué, actualmente, Heberto Castillo es admirado, por muchos de los que antes lo vapulearon.

La homogeneidad, es la tercera característica del ambiente que la rodea, pues aunque los temas que se tratan en los foros y conferencias son muy diversos y de interés general, el público que acude a éstos y/o que solicita los productos está muy delimitado, son por lo general estudiantes universitarios en su mayoría, profesores e investigadores sociales. El reto, en este sentido, sería abrir más este espectro y poder difundir sus productos hacia otro tipo de público.

Otra característica del ambiente es la abundancia, pues como se apuntó más arriba, hay mucha tela de dónde cortar y los temas de análisis político están a la orden del día, eso por un lado; por el otro, los recursos humanos que ofrece el ambiente son abundantes también, pues en el ánimo de colaboración de los que fueron amigos o, por lo menos, comulgaron con la ideología del ingeniero, se cuenta con el apoyo casi incondicional de importantes personalidades, la crema y la nata de la intelectualidad mexicana, muchos de los cuales han participado y lo volverían a hacer sin mayor problema.

Finalmente podríamos decir que la FHCM, se desenvuelve en un ambiente integrado, pese a la turbulencia a la que se aludió al inicio del análisis contingente, en el sistema social mexicano.

a. fuentes de incertidumbre de la FHCM

Podríamos concluir de manera preliminar, que la única fuente de incertidumbre real, en el ambiente de la fundación, es la cuestión económica, pues la falta de recursos si representaría un serio problema para ella y, a la larga, sería el único móvil para un eventual cierre de actividades. Actualmente no se dispone de un gran presupuesto, pues como se mencionó en párrafos anteriores se vive de donativos y la única entrada fuerte la recibe, mensualmente, del CEN del PRD; pero se puede decir que hasta hoy eso ha sido suficiente, pero, en el supuesto de que el partido dejara de proporcionar esta ayuda, la fundación desaparecería, de manera literal; además en la búsqueda de fondos se ha llegado a la conclusión de que ninguna institución filantrópica, por ejemplo, tiene interés para inyectar recursos con el argumento de que estas actividades no implican un beneficio concreto a la sociedad.

Ahora bien, las oportunidades de la fundación las representa básicamente, como se había ya mencionado, la disposición de los investigadores-colaboradores de los eventos, puesto que no ofrece pago alguno por las conferencias dictadas y, sin embargo, quienes colaboran con la institución lo hacen sin ningún problema, esta anotación se hace porque, por ejemplo, el periódico *La Jornada* y *Casa Lamm* instrumentaron desde mediados del 2001, una serie de foros permanente, en donde si se les otorga un pago a los conferencistas. Por otra parte es necesario remarcar que también que la turbulencia, ya descrita, del entorno ofrece una beta inacabable de temas que pueden ser explotados por la Fundación.

Para reducir la incertidumbre, dicen los teóricos, es necesario instrumentar mecanismos para obtener la información necesaria y suficiente del entorno que le permita, a la organización, subsistir; en el siguiente apartado se tratará de identificar y describir, si es que existen, los mecanismos instrumentados por la FHCM.

b. mecanismos para obtener información

A partir de la experiencia que se ha tenido dentro de la organización se puede establecer que, formalmente, la fundación no tiene instrumentado ningún mecanismo para obtener información de su entorno. Existen fuentes informales tales como las personas que se acercan, en busca de información específica, a quienes se les entrevista indirectamente; el público que asiste a los eventos, que por motivo propio se acercan a dar sugerencias o comentarios de manera informal o, en el caso del Curso-Taller Director Responsable de Obra, con cuyos postulantes se entabla una especie de entrevista previa, donde se monitorea, sólo, la eficacia de los medios utilizados para su promoción.

El número de personas que accesan a la página de internet, por otro lado, llega a ser hasta de ochenta visitantes al día; tampoco por este medio, existe un mecanismo específico que permita obtener información.

Una fuente "natural" de información de la FHCM, son los ponentes –tanto de los cursos como de los foros y conferencias–, pues a su manera y sin proponérselo, sirven como catalizadores ya que, cuando participan en algún evento, dejan informaciones, sobre sus experiencias en otros lugares y de acuerdo a muchos de ellos, los eventos son mucho más concurridos que

otros. Todo esto se hace, también, de manera informal. La única actividad que podría calificarse como mecanismo para obtener información es el monitoreo previo y posterior de medios, en cada uno.

La implementación de este tipo de mecanismos, en nuestro objeto de estudio, en este sentido, es muy recomendable, pues le permitirían tener más información de su entorno y ello redundaría sin lugar a dudas en el trabajo de la institución.

Es importante señalar que en este momento de la investigación, cualquier propuesta a implementar resultaría un poco apresurada, pues hace falta revisar otros aspectos de la organización para enriquecer el diagnóstico y, por ende, concretizar las propuestas. Esto se hará, por supuesto, a lo largo de toda la investigación; este módulo está destinado únicamente a caracterizar el entorno y la influencia que tiene éste sobre la organización. Trataremos en adelante de redondear esta idea.

c. toma de decisiones

El último de los elementos en este análisis (el contingente) se refiere a la toma de decisiones; en donde se supondría que ésta depende de la información que la organización obtiene de su entorno pero, como sabemos, aún no se han implementado ningún mecanismo de este tipo, por lo tanto podemos decir, que este proceso se lleva a cabo de manera unilateral, por parte del Patronato.

Aún más: dicho Patronato está integrado por cinco personas, todas ellas con derecho a voz y voto; sin embargo la mayor parte de las decisiones son tomadas casi exclusivamente por uno de ellos: el Dr. Luis Villoro. Aquí es necesario mencionar que la representatividad oficial –es decir la presidenta– que, de acuerdo a la teoría clásica, debiera ser “quien da la última palabra”, delega esta representatividad en ellos y les otorga, al mismo tiempo, la responsabilidad de decidir sobre el trabajo.

Esta situación genera atraso en el desarrollo del trabajo y, por consiguiente, la oferta de un menor número de productos (que podría ser mayor sin dejar de lado, por supuesto, la calidad que hasta ahora los ha caracterizado), pues se depende básicamente de la coincidencia de sus tiempos.

Finalmente, a pesar de que por su propia naturaleza, la organización pareciera ser de tipo orgánico, pues los productos dependen en gran medida de la dinámica social que se genera alrededor suyo, es decir, los foros y publicaciones debieran caminar a la par de los acontecimientos sociales; la forma de responder a éstos es más bien mecánica, pues la mayoría de los foros son concebidos desde conceptualizaciones muy generales, que sugieren discusiones más de tipo permanente que coyunturales. De hecho, el único trabajo que se puede calificar como coyuntural, fue el que se hizo a propósito de los atentados del 11 de septiembre de 2001, en Estados Unidos.

Hasta aquí el análisis del entorno organizacional, que servirá de soporte contextual y de donde partirá el análisis general de la organización para poder, finalmente, instrumentar el programa de comunicación integral, propuesto al inicio del trabajo.

D. Diagnóstico

El trabajo hecho por la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., es, sin duda, significativo e importante, sus productos son demandados por sectores definidos, algunos de ellos hasta con capacidad de decisión en el ámbito nacional; la Cámara de Diputados, por ejemplo. La diversidad de opiniones vertidas en todos y cada uno de sus eventos, pero sobre todo la calidad de los participantes, significan un alto grado de credibilidad para el público cautivo, y es una de las principales razones por las cuales éste se ha incrementado.

Las publicaciones en consecuencia, se han convertido en referentes académicos importantes, pero sobre todo para el análisis político y social. Por ello la necesidad de abrir el espectro e intentar llegar a otro tipo de público.

En este punto es importante enfatizar, retomando la razón principal por la cual se creó dicha institución: la principal preocupación del ingeniero Castillo era que, a su muerte, su trabajo se diluyera o que fuera utilizado para propósitos particulares y, tal pareciera que el trabajo de la fundación que lleva su nombre está siendo dirigido, solamente, a un público específico. Esto no quiere decir, por supuesto, que dicho trabajo sea elitista, pero tampoco se han buscado los

mecanismos para socializarlo, cuestión que redundaría sin lugar a dudas, en la imagen externa de la organización y además reforzaría en ella, el concepto de Asociación Civil.

Por otro lado cabría también la necesidad, para efectos del trabajo e instrumentación de actividades, definir el carácter central de la organización pues se autodenomina científica y cultural, pasando por alto, primero, la característica principal del ingeniero Castillo y, después, instrumentando actividades que en su mayoría tienen carácter académico, sí, pero también con un gran tinte político. Se debe tener muy claros sus ámbitos de influencia y, en función de ello, llevar a cabo sus actividades; eso le permitiría, incluso, incrementarlas.

En cuanto al análisis contingente que se hizo de la organización-objeto de estudio, pareciera que todo le favorece; se desarrolla en un ambiente estable, benigno, homogéneo y abundante; turbulento pero, se apuntaba, esta característica es condición de su existencia.

En adelante la única fuente de incertidumbre la representa el aspecto económico, el cual merece toda nuestra atención porque sin un sustento económico, por pequeño que sea, sería muy difícil desarrollar el trabajo. Además, considerando el carácter no lucrativo y que la sobrevivencia es a través de donativos los cuales, ya se ha mencionado, son casi nulos, este aspecto adquiere un valor preponderante y podría ser incluso, la razón de una eventual desaparición.

La importancia, en este sentido, de la lectura del entorno es determinante en el proceso de la toma de sus decisiones y ello debe ser a través de una eficaz instrumentación de mecanismos específicos que le permita proveerse de información para utilizarla, en función del presupuesto e instrumentando las actividades necesarias para justificar la necesidad de su existencia.

Esta sería, de manera general, la caracterización del ambiente de la organización-objeto de estudio, en el siguiente capítulo se desmenuzarán y describirán los elementos formales de la organización los cuales nos ayudarán a entender su comportamiento y funcionamiento internos.

II. Teoría y práctica de las organizaciones

*...todos juntos, afirman los que saben de distancias
llegaremos al final de la estructura
escultura de cadáver y concreto
a posamos al final de la cultura...*

A. Tipología de las organizaciones

Como se mencionó en el capítulo anterior, la Fundación Heberto Castillo Martínez es una asociación civil no lucrativa creada, en junio de 1997, en honor del ingeniero que le da nombre, quien fue un destacado luchador social; es posible que sea uno de los personajes más importantes en la historia de México, de la segunda mitad del siglo XX,⁴⁵ uno de los pilares de la izquierda nacionalista mexicana cuya obra reunía todos los requisitos necesarios para que, a su muerte, pudiera ser utilizada por cualquiera con fines distintos a los de su ideario político; por lo que en mayo de 1997 la familia Castillo Juárez se plantea la posibilidad de crear una institución formal, donde se aglutinara toda la obra del ingeniero y evitar así este riesgo.

El 3 de junio de 1997, la FHCM quedó constituida como Asociación Civil cuya característica fundamental es el grado de autonomía que guarda respecto del gobierno y los partidos políticos. La Fundación es una institución autónoma, consecuente con la postura del ingeniero Castillo que surge como parte de estos nuevos actores sociales (organismos no gubernamentales), de la segunda mitad del s. XX, que reivindican a los movimientos populares, urbanos, feministas, indígenas, de Derechos Humanos e, incluso, empresariales, y que delinean una nueva relación en la dinámica social.⁴⁶

1. El momento actual de la organización

Hoy, la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. funciona, a pesar de la precariedad de los recursos económicos (en el capítulo anterior se determinó como única fuente de incertidumbre este aspecto pues se vive, básicamente, de donativos), y trabaja, principalmente, por el apoyo incondicional de un sector importante de la izquierda en México: los intelectuales.

Como se mencionó en el capítulo precedente los principales productos que se ofrecen son los ciclos de mesas redondas, las conferencias, los seminarios, los cursos –y las publicaciones que, de alguna manera, son el soporte físico de todo lo anterior–, para los cuales se requiere la participación de gente calificada y de gran prestigio pues el trabajo se rige más por la calidad que por la cantidad de sus productos y, para el logro de esta condición básica, entonces,

⁴⁵ Villoro Luis, en Heberto Homenaje, Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., México 1997.

⁴⁶ Reygadas Robles Gil Rafael, en Hacia un nuevo proyecto de nación, Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. p. 211

participan intelectuales como Luis Villoro, Pablo González Casanova, Miguel Concha, Adolfo Gilly, sólo por mencionar algunos.

Este tipo de personalidades participa sólo por el cariño y el respeto que sienten por el ingeniero Castillo y/o por la relación que tuvieron con él; pues no se les ofrece, a cambio de sus participaciones, nada que no sea un profundo agradecimiento. En este sentido, tanto los participantes como la propia institución, aluden a un prestigio recíproco, generado por la misma relación, es decir se recurre a ellos, porque este hecho garantiza la calidad en los productos y, al mismo tiempo, ellos participan porque el nombre de la Fundación les garantiza, a su vez, el trato profesional que requiere su trabajo.⁴⁷ Rasgo de suma importancia pues hace posible el trabajo y garantiza al mismo tiempo gran parte de la calidad de los productos que se ofrecen, por lo que se considera necesario aprovechar y potenciarlo pues a la larga sería una condicionante para la permanencia de la fundación.

Cabe mencionar que no se percibe que la Fundación atraviese por un momento crítico, más bien pareciera que está en excelentes condiciones y que el trabajo se desarrolla de la mejor manera pero, habrá que ponderar la situación actual para mirar hacia el futuro. En caso de que el recurso económico se acabara cuáles serían los argumentos de peso para tratar de salvar a la institución ¿cuál es la importancia del trabajo que se realiza? y ¿cuáles serían los rasgos que se pudieran explotar. Llegado el caso? Este tipo de cuestionamientos serían los pertinentes para plantear hacia donde se dirige dicha institución.

Ahora bien, el trabajo en la fundación es realizado por un grupo reducido de personas, conformado sólo por ocho personas:

- >La presidenta de la Fundación
- >La secretaria particular
- >La encargada de las publicaciones
- >El encargado del archivo personal del ingeniero
- >El encargado de la biblioteca
- >Asistente
- >Limpieza
- >El contador

⁴⁷ Es importante apuntar que esta anotación se hace con base en la experiencia y el trato directo que la investigadora ha tenido tanto dentro de la organización, como con los participantes de los foros.

Además de dos policías que se encargan de la vigilancia, sin participar directamente en los procesos formales. Este grupo obtiene a cambio de su trabajo, por supuesto, una remuneración, lo cual representa el principal móvil de su cooperación; otros móviles pueden ser el reconocimiento del trabajo y/o (como es el caso de la investigadora) la posibilidad de trabajar, directa o indirectamente, con personalidades como las arriba mencionadas; aunque puede darse el caso (el de los asistentes, por ejemplo) de que esto mismo no les represente ninguna motivación, sin embargo cooperan por el trato, un tanto familiar, que se da dentro de la organización.

Existe, finalmente, un tercer grupo que sin estar propiamente dentro de la organización, son parte fundamental de la misma. No participan dentro de los procesos pero, llegado el caso, colaboran con la Fundación, sin recibir tampoco remuneración por sus servicios; de este grupo se hablará en adelante, en el apartado del organigrama de la Fundación.

2. Tipo de organización

Existe un recurso del cual, los teóricos de la organización, se han valido para señalar las actividades, las funciones, formas de trabajo e, incluso, las interrelaciones humanas dentro de las organizaciones. A este recurso se le conoce como tipología de las organizaciones y, en teoría, cada una de las organizaciones debería ceñirse a alguna tipología específica.⁴⁸ Sin embargo al revisarlas, se cae en la cuenta de que cualquier clasificación que se pretenda hacer, no es sencilla, pues los autores utilizan distintas y diversas categorías, lo cual dificulta "etiquetar a la organización", dentro de una sola, por ejemplo:

Parsons divide a las organizaciones en cuatro tipos⁴⁹:

- Las de producción, las que elaboran productos y/o servicios que son consumidos por la sociedad (empresas).
- Las de metas políticas, las que generan y distribuyen el poder dentro de la sociedad (partidos y sindicatos).

⁴⁸ José S. Méndez, et. al. Dinámica social en las organizaciones, Mc. Graw Hill, México, 1990, p. 82

⁴⁹ José S. Méndez, et. al., Op. cit. p. 84-85

- Las integrativas, que están encaminadas a motivar la satisfacción de las expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compartida (cuerpos policíacos o bomberos).
- Las de mantenimiento, las que aseguran la continuidad de la sociedad (educativas y culturales).

A su vez, Peter Blau y William Scott⁵⁰ –basados en: a quién beneficia la existencia de la organización–, las clasifican en:

- Beneficio mutuo, en esta se incluyen los sindicatos, partidos políticos, sectas o clubes.
- Firmas comerciales, es decir, industrias, bancos, almacenes, etc.
- Servicios, como hospitales y escuelas y/o agencias de promoción social.
- Bienestar común, las que incluyen oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica, etc.

Tal parece entonces que cada una de estas tipologías respondieran a intereses teóricos de distintas naturalezas pues, mientras que Parsons considera que una empresa es una organización que produce bienes y/ o servicios para que sean consumidos por la sociedad, Peter Blau y compañía, sostienen que una empresa es una firma comercial y, a su vez, clasifica como una organización de servicios, a los hospitales y las escuelas. Por lo tanto, querer encasillar a las organizaciones dentro de cualquiera de estas categorías resultaría, se considera, un poco apresurado, pues la organización-objeto de estudio, reúne características muy propias que quizá, al final, nos den la pauta para hacer su propia tipología lo cual, seguramente, será una miscelánea de las revisadas para su análisis.

De hecho, Renate Mayntz⁵¹ dice que las organizaciones se ordenan con arreglo a toda una serie de factores analíticos de distinta naturaleza; esta ordenación puede basarse en el grado de pertenencia de los individuos hacia la organización; en los rasgos estructurales, la naturaleza de los objetivos o la constitución democrática y/o autoritaria de la misma.

Así, se define a la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. como una organización, no gubernamental, autónoma, que en la lógica de Peter Blau y William Scott, puede ser de bienestar

⁵⁰ José S. Méndez, et. al., *Op. Cit.* p. 87

⁵¹ Mayntz Renate, *Sociología de la Organización*, Alianza Editorial, España, 1997, p. 71

común y, desde la perspectiva de Parsons, se puede considerar como integrativa; a reserva de una definición más concreta que surgirá precisamente de los distintos análisis propuestos por la presente investigación.

B. Estructura formal de la organización

Para entender qué tipo de organización es nuestro objeto de estudio debemos, primero, describir y analizar los distintos elementos que conforman su estructura formal. Los primeros, en el análisis planteado por Mayntz, son: el o los objetivos de la organización, y la filosofía organizacional, esta última, conformada por la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización. Estos elementos, dicen los autores, pueden estar, o no, estipulados de manera formal pero, independientemente de que la organización los nombre como tales, desde el momento en que la organización existe, están implícitos dentro de ella.

Estos elementos serán definidos en los siguientes apartados para, finalmente, aplicarlos en la estructura formal de la organización-objeto de estudio.

1. Filosofía (definición)

La filosofía de la organización representa, en sentido estricto, la manera particular que tiene cada una de las organizaciones para explicar su existencia y su modo de ser y actuar. Su propio modo de ver, su propia vida. La explicación lógica que, en teoría, debería corresponderse, o por lo menos tener coherencia, con sus objetivos. Son las ideas, valores, normas, símbolos que animan la vida de una organización.

Mayntz,⁵² nombra a la filosofía de las organizaciones como la "constelación de valores" presentes en toda organización y la define como, el conjunto de actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por si mismas una parte fundamental del objetivo pero que de alguna manera influyen sobre éste y sobre el comportamiento dentro de la organización.

⁵² Para los efectos de la explicación del aparato crítico utilizado, cabe aclarar que la revisión teórica hecha para el presente análisis abarcó a varios autores, pero por las características y necesidades de la misma, basamos el análisis estructural-formal en Mayntz, pues este autor nos da los elementos necesarios para ello.

Esta constelación de valores está asociada, en la mayoría de los casos, con la forma cómo se realizan las actividades de una organización, más que con las propias actividades. Así por ejemplo una institución que, como la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., dice estar comprometida con la democracia, la verdad y la justicia, sus procesos internos deberían, en teoría, responder a estos principios.

La coherencia entre los objetivos planteados por la organización y el sistema de valores que compartan sus miembros será, en este sentido, la condición mínima para explicar su conformación formal pues, dicen los teóricos, cuando los objetivos prosperan en oposición a ésta pueden surgir grandes conflictos.⁵³

La filosofía organizacional está constituida por tres elementos:

1. Misión: El propósito o sentido ideal del trabajo, es decir, la finalidad superior por la que se trabaja.
2. Visión: La idea que tiene la propia organización sobre sí misma, a futuro, es decir, cómo se concibe la organización a través del tiempo.
3. Los valores o política, que se refieren a los conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes, para la realización del trabajo (puntualidad, compañerismo, solidaridad, etc.)

2. Objetivos (definición)

Mayntz plantea que no existe, para el análisis de las organizaciones, mejor punto de partida que la identificación de su objetivo (u objetivos), pues éste es un determinante del acontecer en la organización. El objetivo, dice, es lo que realmente orienta las decisiones, las actividades y los procesos para conseguir un fin específico y no necesariamente son los estipulados en los estatutos o reglamentos de la organización y, para efecto del análisis organizacional distingue tres conceptos diferentes; los primeros son objetivo y fin. Un objetivo se distingue de un fin porque este último aparece como algo impuesto de fuera (algo que se cumple continuamente), mientras que el objetivo es algo a lo que se aspira a llegar (algo que tal vez será alcanzado),⁵⁴

⁵³ Mayntz Renate, *Op. cit.* p. 86

⁵⁴ Mayntz Renate, *Op. cit.*, p. 71

dice el autor quien, no obstante, aclara que en su esquema, dichos conceptos pueden ser utilizados como sinónimos.

Los objetivos son el alma de la organización, el deber ser de la organización que orienta o determina todas las actividades que se lleven a cabo en ella y por ello mismo es necesario que éstos sean vigentes. Es decir, una organización debe tener la capacidad de identificar cuándo su o sus objetivos no se cumplen o no responden más a su realidad organizacional; parafraseando al ingeniero Castillo diríamos que el dueño de la casa, cuando realmente la quiere, sabrá distinguir cuándo una pared debe ser demolida.

En la medida que él o los objetivos sean vigentes tendrán relevancia para los miembros de la organización quienes serán capaces de luchar por su preservación pues, dice nuestro autor, el funcionamiento de las organizaciones responde más a la vigencia que al origen histórico de sus objetivos.⁵⁵

Los objetivos también determinan el modo de actuar de los miembros en la organización. Es por ello, la importancia que representa el hecho de que todos ellos los conozcan. Aunque en este sentido existen también diferenciaciones en las actitudes asumidas por cada uno: "los miembros pueden aceptar el objetivo porque para ellos es un valor en sí o porque expresa su propio interés, pero también pueden quedar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo".⁵⁶

Se dice que una organización funciona bien cuando sus miembros, además de conocer los objetivos, comulgan con ellos. Esto no sucede siempre pues como se dijo anteriormente existe el caso, incluso, en el que los rechacen pero, para entender la dinámica de esta relación, es necesario conocer otro elemento que dentro de este análisis se denomina filosofía organizacional y tiene que ver con la misión, visión, valores y políticas de la organización. En el siguiente apartado se definirá la filosofía organizativa para después aplicar ambos conceptos (objetivos y filosofía organizacionales), en nuestra organización objeto de estudio.

3. Correspondencia entre objetivos y la filosofía de la FHCM

⁵⁵ Mayntz Renate, *Op. cit.* pp. 83

⁵⁶ Ibidem

Formalmente se han registrado tres versiones del acta constitutiva; las dos primeras se deben a un cambio, de forma, precisamente en los objetivos. La primera de ellas⁵⁷ establece en su artículo cuarto que el objeto principal de la asociación es:

"A. La salvaguarda, rescate, promoción y difusión del pensamiento y obra, tanto política-ideológica como académica y profesional, del ingeniero Heberto Castillo Martínez. Asimismo se pretende la creación de un espacio abierto a la comunidad, donde se manifiesten libremente las ideas que de alguna manera tengan que ver con el quehacer que durante toda su vida desarrolló el senador Castillo. Dicha tarea se trabajará en dos vertientes fundamentales: la prestación de servicios y la canalización de fondos. Para el funcionamiento de la asociación se requiere de recursos financieros, materiales y humanos, mismos que tendrán que ser aportados por diversas instituciones dedicadas a esa labor.

B. Mantener vivo el pensamiento y acción del ilustre mexicano será la tarea fundamental de esta asociación, que, entre otras actividades, se hará cargo de atender e impulsar los diversos eventos que tengan como motivo el mantener presente la obra y la memoria de una persona que brindó al país lo mejor de su inventiva, compromiso y lealtad. Como primer paso la asociación se abocará a la tarea de pugnar porque los restos del ingeniero Castillo descansen en la Rotonda de los Hombres Ilustres.

C. Otorgar becas y reconocimientos a personas que realicen trabajos destacados en las diversas actividades que desarrollará la asociación."

En el apartado de los antecedentes, se identificaron cuatro momentos importantes en la historia de la fundación; el segundo de ellos se refiere a la obtención de la Casa-Sede y la autorización de la Secretaría de Hacienda, para poder emitir recibos de donativos deducibles de impuestos. A este último respecto obedeció el primer cambio sustancial en el Acta Constitutiva pues los objetivos, inicialmente planteados, fueron reestructurados y el objetivo principal se redujo a:⁵⁸

"La asociación tendrá por objeto promover la investigación científica y tecnológica en aquellas ramas del conocimiento afines a la obra que en vida desarrolló el ingeniero Heberto Castillo

⁵⁷ Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., *Escritura de protocolización 77,249*, Secretaría de Relaciones Exteriores, 2 de junio de 1997

⁵⁸ *Ibidem*

Martínez. Para el desarrollo de este objeto la asociación podrá ejecutar la siguientes actividades:

A. Difundir la obra científica realizada por el ingeniero Heberto Castillo Martínez.

B. Canalizar recursos económicos a instituciones educativas, a fin de que éstas otorguen becas y reconocimientos a las personas que realicen trabajos destacados en áreas científicas.

C. Llevar a cabo pláticas, conferencias, cursos y seminarios en los que se den a conocer los resultados de las investigaciones científicas realizadas.

D. Llevar a cabo Rifas, sorteos, cooperativas y eventos, así como adquirir, enajenar, gravar, arrendar, usar y administrar de cualquier forma o por cualquier título los bienes muebles e inmuebles, derechos reales y derechos de autor conforme a la ley, que sean necesarios, útiles o convenientes para el debido cumplimiento de sus fines sociales, así como reproducir o editar cualquier obra escrita o gráfica por los medios que estime conveniente.

E. En general, la celebración de toda clase de actos, convenios o contratos y demás negocios jurídicos o de cualquier naturaleza, con cualquier persona física o moral, pública o privada, que resulten necesarios, indispensables, útiles o convenientes para el debido cumplimiento de sus fines sociales.

F. La asociación no tendrá fines de lucro y no podrá intervenir en campañas o actividades políticas o tendientes a influir en la legislación."⁵⁹

En el capítulo uno se mencionó que entre sus objetivos fundamentales la fundación no postulaba, ni siquiera como idea, la posibilidad de incidir o influenciar el ámbito político; se autodenominaba, se dijo en el apartado del ambiente general y activo, como una asociación civil con fines culturales y científicos; este hecho se puede entonces explicar, a partir de los cambios sufridos en la redacción final de los objetivos que obedecieron más bien a razones contables y económicas, pues se necesitaba (por ser una institución que viviría básicamente de donativos), que la Secretaría de Hacienda le otorgara la deducibilidad de impuestos; y en la

⁵⁹ Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., Escritura de protocolización, Secretaría de Relaciones Exteriores

reestructuración de los objetivos se enfatizó la faceta científica del ingeniero, dejando de lado la política, que es con la que más se le identifica.

Este sería el primer elemento dentro del análisis de los objetivos formales y, de entrada y por la experiencia laboral que se tiene, se puede decir que representa una primera contradicción; pues la mayoría de las actividades están encaminadas más bien a fomentar una cultura política y social. Los temas tratados en las conferencias, ciclos de mesas redondas o mesas de debate son siempre temas de actualidad y de repercusiones nacionales e, incluso, internacionales. Se trata de no politizarlos en la medida en que no se invita, por ejemplo, a participar a muchas personalidades del medio político; se prefiere siempre que los panelistas sean intelectuales y/o académicos, quienes de alguna manera justifican el carácter "científico y cultural" de la Fundación. Sin embargo los productos tienen un tinte especialmente político.

Este apunte es importante porque de acuerdo a Mayntz,⁶⁰ los objetivos de las instituciones debieran representar, en teoría, su deber ser y, en este sentido, la fundación no está siendo congruente entre lo que dice ser y lo que es realmente; contradicción que implicaría una incongruencia de gran importancia, pues no se está cumpliendo debidamente con lo que formalmente la institución plantea; sin embargo y pese a ello, se trabaja en esa dirección y aún cuando no se está respondiendo a lo estipulado en ningún momento se ha dejado de funcionar; por el contrario se ofrecen siempre productos de muy alta calidad.

La política, dice Gareth Morgan, se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes,⁶¹ la política implica, pues, diversidad de intereses y está íntimamente conectada con el hecho de tomar posición, frente a cualquier fenómeno social. Se hablará de un ejemplo concreto para poder explicar esta percepción particular que se tiene al decir que los productos tienen un tinte "especialmente político":

A raíz de los atentados terroristas en Estados Unidos, septiembre del 2001, se llevó a cabo una mesa de discusión denominada Globalización, Terrorismo y Guerra, el objetivo de ésta era analizar, discutir y plantear las posibles explicaciones e implicaciones del acontecimiento como tal; los invitados fueron Luis Villoro, Adolfo Gilly, Jonh Saxe Fernández y Víctor Flores Olea;

⁶⁰ Mayntz Renate, *Sociología de la Organización*, Alianza editorial, España, p. 83

⁶¹ Morgan Gareth, *Imágenes de la organización*, Alfaomega-rama, México, 1991, p. 134

moderó la mesa Miguel Concha. Todos ellos académicos e investigadores de la UNAM, sin duda.

El primer producto inmediato de esta discusión fue una carta que se envió a *La Jornada*, firmada por todos los participantes y asistentes y avalada por la fundación, en donde se reprobaban los actos terroristas, pero además se reprobaba también la actitud tomada por los gobiernos de Estados Unidos y México; al primero, por ejercer el terrorismo de Estado sobre Afganistán y al segundo, por aprobar sin recato alguno esta situación. Esto, al menos a primera vista, parece o "se parece" a un acto político. Como éste se podría citar un par de ejemplos más que ayudarían a reforzar esta idea; sin embargo se considera conveniente guardarlos para que puedan ser utilizados más adelante.

Por otro lado, la forma en que están redactados los objetivos definitivos sugiere la existencia de un solo objetivo principal; los demás son un desglose del primero y están planteados como actividades específicas, a realizar, para lograrlo. Sin embargo, la experiencia obtenida a través del trabajo dentro de la organización nos indica que, en la práctica, algunos de ellos no se cumplen. Nuevamente se cae en la cuenta que, de acuerdo con la teoría, no se está cumpliendo a cabalidad con esta característica; la fundación trabaja, y mucho, pero no precisamente en dirección de lo plantado por sus objetivos.

Por lo antes expuesto se podría decir, primero, que el objetivo general no se está cumpliendo en su totalidad pues no se promueve ningún tipo de investigación científica ni tecnológica, propiamente. Si bien es cierto que se terminó la compilación de la investigación que, en materia de estructuras, hizo el ingeniero Heberto Castillo; esto no es más que una recopilación y actualización de dicho trabajo. En los siguientes párrafos trataremos de definir cuáles, de los planteados, son los objetivos que la Fundación cumple:

- La difusión del trabajo del ingeniero se está realizando pues se cuenta, por ejemplo, con una página en internet, y se le da atención a las personas que se acercan para pedir información, pero no hay medios o estrategias diseñadas específicamente para este fin.
- La canalización de fondos a otras instituciones para otorgar becas a investigadores, es un punto que representa un verdadero vacío en la organización. Si desde el inicio de la presente investigación se ha dicho que el problema determinante y que de entrada se

vislumbra es la cuestión económica, ¿Cómo o de qué manera la Fundación podría canalizar recursos que no tiene?

- El tercer punto se lleva a cabo de manera parcial. La Fundación si organiza conferencias, cursos y/o seminarios, pero de ninguna manera son producto de investigaciones científicas que se lleven a cabo dentro de la organización. Se trata únicamente de reflexiones que en torno a un problema o tema sugerido por la dinámica social del entorno hacen, la mayoría de las veces, destacados intelectuales y académicos que contribuyen con el trabajo de la Fundación, las cuales es muy posible sean productos de arduas investigaciones pero que, finalmente, no son producidas por la Fundación.
- Las rifas, las cooperativas y los eventos sugeridos para la recaudación de fondos, tampoco tienen lugar y existe un detalle importante para rescatar en este sentido: durante los dos primeros años se intentó poner en marcha lo que se denominó el baile anual de la Fundación, el cual tuvo grandes complicaciones, sobre todo, en la distribución del boletaje, sin embargo en un principio se pensó que era falta de experiencia en este tipo de eventos y se confiaba en que el tercer baile sería menos complicado, sin embargo el Dr. Luis Villoro (de quien ya se apuntó tiene una influencia importante en el proceso de toma de decisiones), decidió que este tipo de eventos no correspondían al carácter de la Fundación y, por consiguiente, fueron cancelados.
- La celebración de convenios o contratos legales con cualquier entidad pública o privada, no había tenido efecto sino hasta mediados del 2002, cuando la Fundación decide participar como Testigo Ciudadano, figura legal que el Gobierno Federal crea dentro del Programa para el Combate de la Corrupción.
- Finalmente no se tiene fines de lucro, y este es un principio rector de todas las actividades y, por otro lado, no se interviene en campañas o actividades políticas o tendientes a influir en la legislación.

Ahora bien, el vaciado literal de la primera versión de los objetivos, es interesante porque de ello se desprende la siguiente consideración: el inciso B del objetivo principal en la primera versión dice literalmente: *Como primer paso la asociación se abocará a la tarea de pugnar porque los restos del ingeniero Castillo descansen en la Rotonda de los Hombres Ilustres*. Esta "tarea" se convirtió, desde la perspectiva de la presidenta,⁶² en el objetivo principal de la Fundación, y después de mucho tiempo y trámites, los restos del ingeniero fueron inhumados y

⁶² Esta información ha sido retomada a partir de pláticas informales con la presidenta y de la convivencia diaria de la investigadora en dicha institución. Cabe mencionar que la observación es, en este caso, la herramienta más utilizada para el acopio de ésta.

trasladados, 5 de abril del 2004,⁶³ lo cual implicaría que, una vez satisfecho el objetivo principal por el que fue creada, ahora no hay rumbo la pregunta que cabe en este momento es: ¿Cuál es el objetivo que persigue, en este momento?

Como hemos visto la mayor parte de los objetivos se están llevando a cabo sólo de manera parcial y, por otra parte, existe un grado de ambigüedad muy alto en su propia concepción, pues han sido cambiados de acuerdo a las contingencias que, en materia legal, se le han presentado. Esto nos habla de una organización poco configurada, o mejor dicho, extrañamente configurada, porque si los objetivos representan el deber ser de la organización quiere decir que este "deber ser" cambia continuamente y, además, responde sólo a cuestiones legales, no así, a la parte sustancial de los mismos. Cabe insistir en que a pesar de esta extraña configuración la FHCM sigue siendo propiamente una organización, porque a pesar de que no tiene claros esos objetivos su trabajo fluye. Aquí sería interesante plantear la pertinencia misma de estos señalamientos y qué tanto influiría en el desarrollo de su trabajo, el hacer congruentes los objetivos postulados con su dirección.

En lo que toca a la filosofía organizacional, se podría decir que la situación no es muy distinta. Para comenzar, formalmente, no existe ningún documento que enuncie la misión, la visión y los valores de la FHCM. Algunos de estos elementos pueden ser deducidos de los objetivos arriba planteados e, incluso, son retomados en un documento que se utiliza para dar información básica de la Fundación, el tríptico que la define como "... una institución no lucrativa comprometida con el conocimiento, la verdad y la democracia; principios rectores de la vida y obra del extinto senador veracruzano", lo cual, de acuerdo con el concepto planteado, representaría la misión de la FHCM y, se concretiza finalmente en los productos que se ofrecen: seminarios, conferencias y ciclos de mesas redondas, encaminados a contribuir en el análisis crítico de los problemas sociales en México.

En cuanto a la visión y los valores tampoco hay nada escrito, parece que la Fundación no se ha planteado de manera formal, cómo es que se vislumbra en el futuro y el trabajo que realiza es siempre al día, por tanto, lo realmente importante es lo que "hoy" sugiera la dinámica social, en donde además, tampoco existe una reglamentación de pautas de conducta que digan cómo

⁶³ Este hecho, como tal, responde y con mucho a cuestiones políticas importantes, pues junto con el ingeniero fueron trasladados también, Jesús Reyes Heróles y el Sr. Gómez Morín, además la decisión fue tomada mucho tiempo después de haber solicitado formalmente el traslado del ingeniero aunque, ahora, hubo, por parte del Gobierno Federal, mucho interés porque se llevara acabo.

encaminar el trabajo diario, sin embargo cuando hay que sacar adelante un proyecto, éste se realiza sin mayores complicaciones. En el momento de realizar el trabajo, todos saben lo que tienen que hacer sin haber sido necesario explicar, de antemano, cómo hacerlo.

En los siguientes apartados se tratará de construir-reconstruir, de acuerdo a la teoría clásica, la estructura formal de la organización-objeto de estudio; primero se llevará a cabo una rápida revisión de los conceptos a utilizar y después se hará la aplicación sobre el objeto de estudio.

C. La teoría clásica

Para efecto de la presente investigación se revisaron las dos escuelas más influyentes, en el estudio de las organizaciones. La primera es la clásica,⁶⁴ cuyo interés principal radica en contestar cuestionamientos tales como: ¿Cómo se divide el trabajo, dentro de las organizaciones? ¿Cómo se divide el personal obrero? ¿Cuántas personas forman cada nivel? ¿Cuál es el trabajo y las funciones específicas de cada individuo?,⁶⁵ es decir, la teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con su estructura formal; esta escuela se preocupa más por el diseño y la estructura de cualquier organización que por sus miembros.

Al igual que en el caso de los objetivos, para la descripción, en esta parte de la dimensión formal del objeto de estudio, se revisaron diversos autores; sin embargo el análisis se hace básicamente tomando como referencia el modelo propuesto por Scott⁶⁶, por ser éste el que, a juicio de la investigadora, sintetiza en el menor número de categorías la mayor parte de los elementos dados por los clásicos y en los que se aglutinan los principales rasgos de la organización-objeto de estudio.

1. Categorías a utilizar

La organización, dice dicho autor, es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad y, en esta dinámica, distingue cuatro componentes básicos en la estructura formal de la organización:

⁶⁴ Esta escuela se había ya mencionado en el capítulo anterior, aunque no se profundizó en ella dado que en ese momento de la investigación no era todavía necesario hacerlo.

⁶⁵ Goldhaber Gerald M., Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, 1990, p. 36

⁶⁶ Scott, en Goldhaber Gerald M., Op. cit., p. 41

- La división del trabajo. La forma como se divide el trabajo entre los miembros de la organización que puede hacerse, en función del grado de responsabilidad o autoridad que cada uno de ellos asuma.⁶⁷
- Los procesos escalares y funcionales. Describen el desarrollo y la estructura vertical y horizontal de la organización. Los escalares se utilizan para describir los distintos niveles jerárquicos de la organización y los funcionales tienen que ver con el trabajo específico que realiza cada uno de los empleados.⁶⁸
- La estructura. Las relaciones y roles que existen dentro de la organización, cuya dinámica permite que la organización alcance sus objetivos de manera eficaz y ordenada. Esta estructura puede ser de *Línea* (que pertenece formalmente al organigrama de la organización) o de *Staff* (ayudantes o asesores de la organización que no tan están involucrados, salvo en la medida de sus asesorías o colaboraciones).⁶⁹
- El campo de control. Es el número de empleados que cada uno de los gerentes puede controlar eficazmente y las posibles relaciones que pueden establecerse entre ambos. Este campo de control tiene que ver con la configuración de la organización y puede ser "alta", cuando este campo de control gerencial es reducido; o "plana", cuando el campo de control medio es extenso.⁷⁰

Todo lo anteriormente descrito, dice por su parte Mayntz, debe estar formalizado en una estructura funcional, en donde la división del trabajo se encuentre debidamente diferenciada por actividades reguladas y encomendadas a los titulares de determinados cargos.⁷¹ Y esta formalización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a las reglas, es decir que cada uno de ellos asuma el papel que la organización espera que asuma. Formalmente cada uno de los individuos dentro de la organización está ahí para cumplir con una función específica y asumir una responsabilidad.

Estas funciones y responsabilidades, de acuerdo a la teoría clásica, deben estar contenidas en documentos formales, llamados manuales de procedimientos, los cuales deben ser conocidos

⁶⁷ Goldhaber Gerald M., *Op. cit.*, p. 41

⁶⁸ *Ibidem*

⁶⁹ Goldhaber Gerald M., *Op. cit.*, p 42

⁷⁰ *Ibidem*

⁷¹ Mayntz Renate, *Sociología de la Organización*, Alianza Editorial, España, 1977, p. 111

por todos los miembros de la organización y en la medida en que una organización, cualquiera que ésta sea, cumpla con estas características, su nivel de formalización será mayor; así, una organización será menos formal, en la medida que no cuente con estos manuales de procedimientos y las funciones y roles de sus miembros no estén contenidas en documentos oficiales.

Estos elementos (es decir, la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales, la estructura y el campo de control), describen el grado de formalización interna que existe en nuestra organización-objeto de estudio; identificarlos, entonces, nos permitirá definir el grado de formalización de la misma.

2. El organigrama de la FHCM

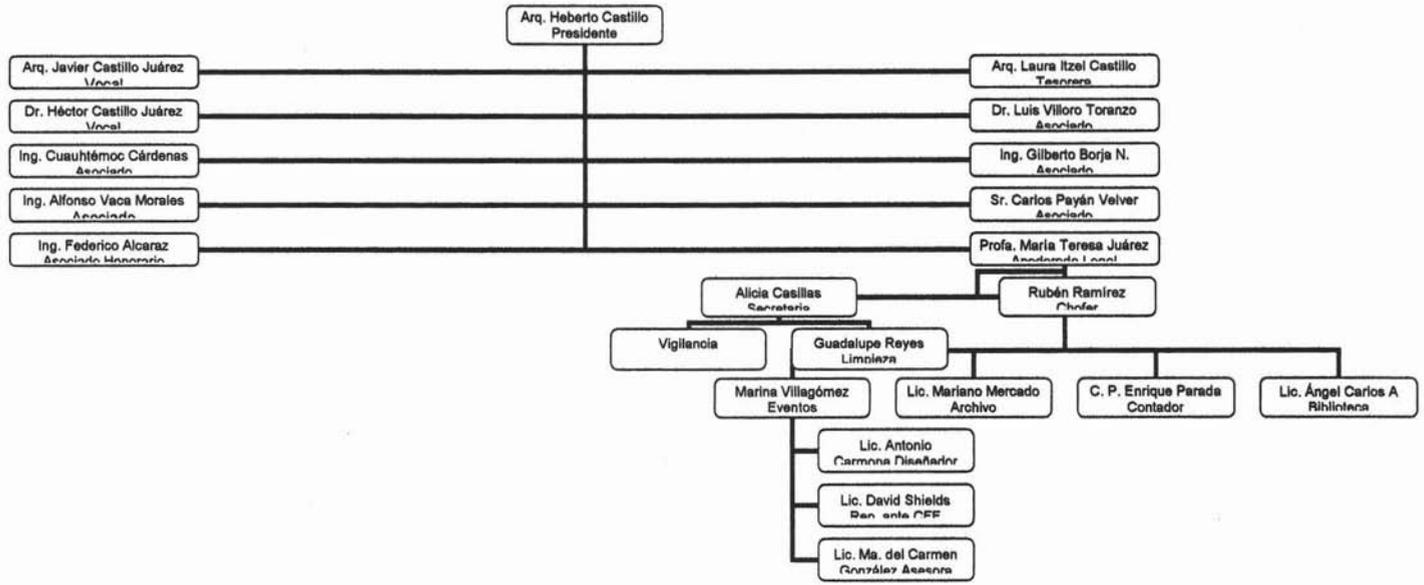
La teoría clásica⁷² plantea que el grado de formalización de las organizaciones está determinado por la enunciación, por escrito, de los elementos antes mencionados; cuando estos elementos no están explícitos, nos sugiere que estamos ante una organización poco configurada.

La FHCM, en este sentido es una organización muy poco configurada, pues todos estos elementos (la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales, la estructura y el campo de control), no están escritos en ningún lado y debemos inferirlos de un organigrama que, por otra parte, tampoco existe (de manera formal). En este caso, atendiendo a la teoría clásica, la Fundación es una organización que no cubre los requisitos mínimos indispensables que justifiquen su propia existencia; sin embargo es una organización que existe y trabaja. Es probable, entonces, que la enunciación de los requisitos mínimos, postulados por los clásicos, no sea tan indispensable en la práctica cotidiana y una organización pueda existir, pese a no estar formalmente configurada.

A continuación se proponen el organigrama general, resultado de la observación, el trabajo diario y la revisión del Acta Constitutiva; de donde se pudo inferir la siguiente información:

⁷² Ibidem

Organigrama Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.



4. La división del trabajo

La Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., está constituida formalmente por 23 personas; su funcionamiento se describe a continuación:

El primer nivel jerárquico se encuentra desde el Presidente, el arquitecto Heberto Castillo Juárez, hasta la Apoderada Legal, la profesora María Teresa Juárez de Castillo, pasando por todos los "asociados", (en total 11 personas); quienes conforman lo que en el acta constitutiva se denomina el Patronato de la Fundación. En teoría es este patronato quien toma las decisiones, en los ámbitos legal y formal.

La profesora María Teresa Juárez de Castillo, apoderada legal, es el eslabón que enlaza al primer nivel jerárquico con el segundo, y último, en este mismo esquema, el equipo de trabajo de la Fundación Heberto Castillo Martínez, que está conformado por un total de nueve personas.

La división del trabajo en la FHCM, es sencilla: el Patronato planea y decide y el equipo de trabajo instrumenta; el único vaso comunicante entre ambos eslabones es la profesora María Teresa Juárez, quien a su vez coordina el trabajo entre el equipo, cuenta para ello con un asistente y una secretaria quién, además, tiene bajo su responsabilidad a la persona encargada de la intendencia y a los vigilantes.

Existen cuatro áreas específicas, que dependen indirectamente del Patronato y que se ligan a éste por medio de la Apoderada Legal: Eventos, Fondo (archivo), biblioteca y la parte contable; cada una de ellas, bajo la responsabilidad de una sola persona. Para llevar a cabo el trabajo en cada una de estas áreas se cuenta por lo menos con una computadora, por persona y, lógicamente, con la infraestructura necesaria para que el trabajo se realice en las mejores condiciones posibles: dos líneas telefónicas con acceso a internet, luz, etc.

5.4 Procesos escalares y funcionales

Existen asimismo procesos escalares (es decir, niveles en los procesos de trabajo) y, funcionales, cada uno de los empleados de la Fundación está allí para cumplir con cierto trabajo o función. La diferencia entre estos niveles es la capacidad de decisión con que cuenta cada

uno de los actores; como se mencionó anteriormente es el patronato quien generalmente toma las decisiones y el equipo de trabajo quien instrumenta.

a. inventario de los recursos humanos de la FHCM

➤ El patronato

El patronato de la Fundación está compuesto por 11 personas, sin embargo no todas ellas están presentes en los procesos formales de trabajo ni en los de toma de decisiones, veamos qué pasa:

Heberto, Héctor, Javier y Laura Itzel Castillo Juárez. Miembros fundadores que participaron de la idea (de la constitución de la Fundación) y de su consolidación pero, en realidad no están muy involucrados con el trabajo diario y son requeridos sólo en casos absolutamente necesarios, por ejemplo, algún cambio sustancial en el acta constitutiva.

Los ingenieros Alfonso Vaca Morales y Federico Alcaraz Lozano, quienes fueron invitados a participar por la cercana relación que mantuvieron con el Ing. Castillo y son convocados, algunas veces, a participar pero sólo con derecho a voz, no a voto.

Los ingenieros Cuauhtémoc Cárdenas y Gilberto Borja, y el Sr. Carlos Payán, quienes en la práctica tienen mucho mayor grado de influencia que los dos anteriores (pero no la suficiente para equipararlos con el Dr. Luis Villoro, de quien se hablará más adelante) y son como una especie de colaboradores morales, que en general aprueban el trabajo. En los procesos de toma de decisión sus opiniones son recabadas, pero sólo como eso: como opiniones; aunque puede darse el caso en el que una de estas opiniones sea lo suficientemente relevante y haga, en última instancia, cambiar una decisión. Esto es muy esporádico, pero sucede.

De este primer nivel jerárquico son dos personas las que están directamente involucrados con el equipo de trabajo; el Doctor Luis Villoro que, por su gran amistad con el ingeniero y por su gran calidad moral y profesional, es quien decide casi todo (qué evento se lleva a cabo, a quién se invita, cómo y en dónde se desarrolla, etc.) y la Sra. María Teresa Juárez, presidenta y esposa del Ing. Heberto Castillo; entre quienes existe, a juicio de la investigadora, una dinámica curiosa que determina, con mucho, la fluidez o el retraso en la organización de cada uno de los

eventos. Ambos dicen que la última palabra o las decisiones importantes dependen del otro, es decir, se avientan la pelota; la Sra. Teresa espera, siempre lo que diga el Dr. Villoro, éste a su vez, espera la reacción de la Sra. Teresa, lo cual implica que, en la mayoría de los casos, la preparación de los eventos se tome más tiempo del planeado inicialmente.

➤ El equipo de trabajo

Como se dijo anteriormente la presidenta es quien enlaza a los dos niveles, el Patronato (que no obtiene remuneración) y el equipo de trabajo (que si obtiene remuneración) y que está conformado por siete personas:

- La secretaria particular de la presidenta, quien además de llevar sus asuntos personales tiene el contacto con los proveedores, la renta de equipos de sonido y video, y el mobiliario que se utiliza en cada uno de los eventos; rotula las invitaciones y ocasionalmente atiende al público.
- El chofer quien también colabora haciendo el reparto de invitaciones, la pega de carteles, habilitando la sala de eventos: mamparas, decoración y se encarga también de tener preparados algunos insumos que utilizan los ponentes, tales como, proyectores, cañón, etc.
- La persona encargada de la limpieza pero, que también colabora con la preparación de los eventos, durante los cuales funge como vendedora de las publicaciones, además de atender al público cuando se ofrece algún bocadillo o café.
- La persona encargada de la preparación de los eventos, hacer contacto con ponentes, medios de comunicación (a quienes se pide apoyo en la promoción, se invita y luego se hace el monitoreo correspondiente) e instituciones interesadas en cada uno de éstos. Se encarga también de los procesos de edición de las publicaciones.
- El encargado del fondo (archivo) personal del ingeniero Castillo, que contiene todo el acervo escrito por él, cuyo material quedará clasificado en una base de datos para su consulta general.

- El encargado de la biblioteca de la Fundación que contiene unos tres mil volúmenes, propiedad del ingeniero Castillo y que también una vez catalogados quedarán para consulta.
- El contador de la Fundación quien se encarga de la parte legal, que no está físicamente en la fundación, pero participa asistiendo a los eventos organizados por el equipo de trabajo, y a oficiales, tales como cena de navidad, año nuevo, etc.

➤ La estructura de Staff de la FHCM

En el primer capítulo se identificó a la cuestión económica como el principal problema de la FHCM; de igual forma cabe destacar que existe un dato particular que —desde la perspectiva de la investigadora— enriquece, permite e, incluso, puede ser uno de los factores fundamentales de que (a pesar de la falta de recursos y, como hemos visto a lo largo del presente capítulo, la falta también de una estructura formalmente configurada) se siga trabajando como se ha hecho hasta ahora: el nombre del ingeniero Castillo, aglutina en torno a la Fundación a un gran número de personas que está dispuesta a ayudar —y de hecho, lo hacen— sin otro interés que no sea la colaboración misma, sólo por solidaridad. Este dato es curioso porque aquí están implicados otros móviles que van más allá de las cuestiones estructurales formales.

La Fundación cuenta pues, con una estructura de Staff, que colabora sin remuneración alguna y cuya colaboración es fundamental para los procesos formales del trabajo:

En primera instancia están los “asesores o coordinadores”, de los eventos. Se ha dicho ya que la mayoría son coordinados por el Dr. Luis Villoro, sin embargo ha habido algunas excepciones que han sido asesorados por Don Pablo González Casanova, Jullio Boltvinik, o Miguel Concha por mencionar algunos nombres. Intelectuales involucrados en el estudio y análisis de los problemas actuales de México quienes a pesar de sus actividades no dudan en el momento en que son convocados para coordinar algún evento. En este rubro se consideran también a todos los panelistas que han sido invitados a participar con la Fundación.

Existen algunos colaboradores que son de suma importancia:

- El diseñador gráfico, quien elabora los carteles, invitaciones y papelería de cada uno de los eventos, actividades que resultarían demasiado costosas si la institución tuviera que pagarlas y que, por supuesto, redundaría en la calidad y "calidez" de los productos. Aunque existe una desventaja implícita, el trabajo depende en buena medida de su tiempo; es importante aclarar sin embargo, que siempre se hace el mejor esfuerzo y a pesar de sus ocupaciones cumple a tiempo con el trabajo que, por otra parte, la fundación no está en capacidad de exigir pues no le está ofreciendo ninguna retribución concreta.

- La abogada que asesora en cuestiones legales y que lo hace simplemente por solidaridad pues se auto-define como una gran admiradora del ingeniero Castillo.

- David Shields articulista especializado en materia de energéticos, quien está a cargo de un proyecto relacionado con el programa gubernamental en contra de la corrupción, y que participa a nombre de la fundación en algunos de los procesos de licitación en la Comisión Federal de Electricidad (CFE)

Estas participaciones tienen que ver, más, con cuestiones de intereses particulares que con la retribución económica que puedan percibir (que de hecho no existe, salvo en el caso del diseñador a quien se le comenzó a dar —este año— una cantidad simbólica, como agradecimiento a su colaboración). En este sentido la organización cuenta con un grupo de trabajo externo donde sus miembros ven en el objetivo un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener, a cambio, ventajas personales.

5. La estructura y el campo de control

Siguiendo la lógica del organigrama planteado se puede decir que la estructura es fundamentalmente de línea pues todos los miembros de la Fundación están contemplados en éste pero, como hemos visto, también cuenta con una estructura de staff, de la que depende buena parte del trabajo.

El campo de control, por otra parte, se puede definir del tipo plano, pues cada uno de los encargados de las áreas no manejan, a su vez, a una sola persona y por la descripción del organigrama se entiende que las interrelaciones entre ambos niveles se dan sólo a través de la

presidenta; el trabajo se lleva a cabo porque todos saben lo que tienen que hacer y porque también todos dependen de ella pero, sobre todo, porque existe una figura alrededor de la cual gira ese trabajo: el ingeniero Castillo que, desde la perspectiva de la investigadora, es quien rige simbólicamente esta dinámica.

5.6 El proceso formal de trabajo de la FHCM

Como se describió párrafos arriba, se identificaron tres grupos al interior de la organización:

- El Patronato
- El equipo formal que instrumenta el trabajo
- La estructura de staff

Entre ellos un eslabón que conecta: la Profa. María Teresa Juárez⁷³.

Se identificaron asimismo dos procesos formales de trabajo⁷⁴:

a. eventos:

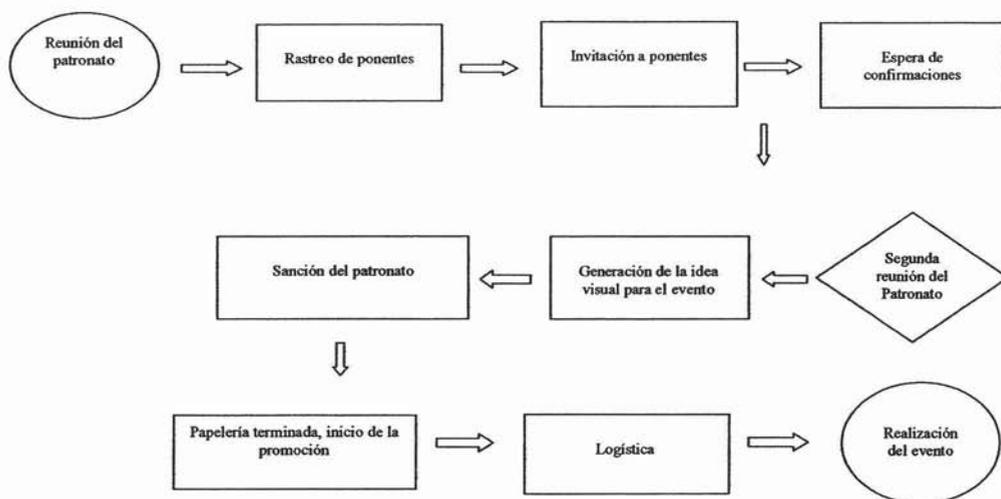
- Primera reunión del patronato, donde se decide el o los temas que se abordarán y se elabora un programa preliminar, en el que se menciona de entrada a los posibles ponentes. En esta primera reunión siempre hay uno o dos invitados que fungen como asesores del evento.
- Se rastrean los teléfonos y las direcciones de los posibles ponentes, con quienes se intenta un primer acercamiento telefónico.
- Se invita formalmente a los ponentes para que participen en el evento, haciéndoles llegar la carta-invitación, el programa preliminar y un documento donde se les explica la dinámica en la que se desarrollará el evento.
- Se espera la confirmación de los ponentes.

⁷³ Cabe aclarar que en el organigrama descrito la Sra. María Teresa Juárez a parece como apoderada legal pero, como Heberto Castillo hijo quien, formalmente, es el presidente no está muy involucrado en el trabajo de la institución a lo largo de toda la investigación se maneja a la señora como la presidenta.

⁷⁴ Cabe mencionar que toda la información a este respecto se infirió de la experiencia en el trabajo diario de la investigadora pues como se ha venido mencionado durante todo el capítulo no se cuenta con ningún documento por escrito que indique qué es y cómo se hace (o debe hacerse) el trabajo en la fundación.

- En caso de ser necesario, se convoca a una segunda reunión del patronato, para informar de los invitados que aceptaron participar y, en función de ello, hacer los ajustes necesarios para que el programa preliminar se convierta en definitivo.
- Con el programa definitivo acabado, se propone la idea visual para la papelería del evento: carteles, invitaciones, programas de mano, promoción, etc.
- Nuevamente el patronato sanciona y, una vez aprobada, se manda a imprimir la papelería.
- Con la papelería terminada se inicia el proceso de promoción y difusión del evento: se pegan carteles en escuelas, organismos no gubernamentales, en el metro, etc., y se acude a distintos medios de comunicación masiva, principalmente periódicos y radio.
- Se inicia, también, el proceso de logística correspondiente: habilitación de la sala de eventos, renta de mobiliario, equipos de audio y video, etc.
- Se lleva a cabo el evento

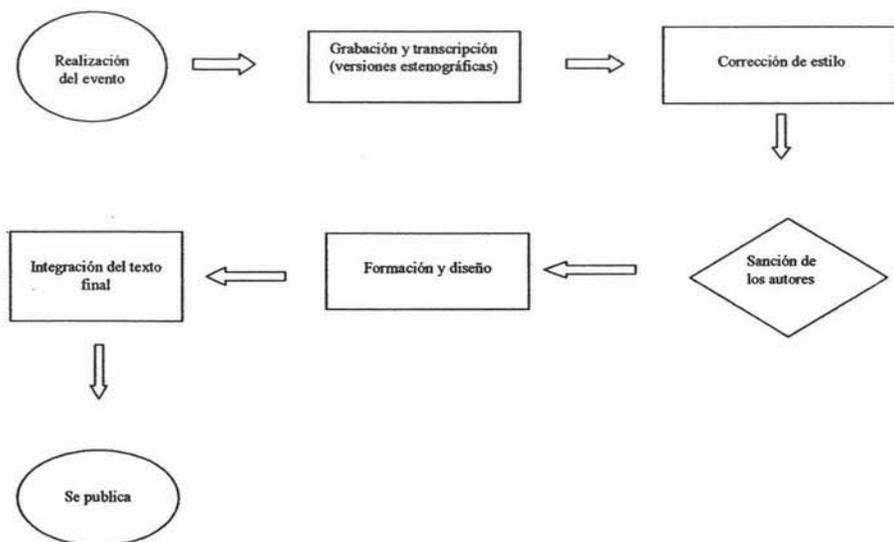
Flujograma 1:



b. publicaciones:

- Se graba el material presentado por los ponentes en cada una de las conferencias.
- Se hace la transcripción de las versiones estenográficas o, en su caso, se solicita a los ponentes el material para su publicación.
- Se hace una primera depuración del material obtenido
- Dicho material se envía al corrector de estilo, quien hace la edición correspondiente
- Una vez corregidos, los materiales son enviados a los ponentes para solicitar su visto bueno y poder publicarlos.
- Con el material completo se solicita al diseñador el concepto para la portada y el diseño de los interiores
- Se integra todo el trabajo y se envía a imprenta
- Una vez impresas, las publicaciones son puestas a la venta.

Flujograma 2:



Ahora bien, la descripción de ésta y las otras características anotadas arriba, hacen de nuestra organización objeto de estudio algo así como un espécimen raro, es una organización muy

poco configurada (pues no cuenta con ningún tipo de documento donde se especifique su estructura y naturaleza, a excepción de los objetivos enunciados, que no quedan muy claros), un organigrama en el cual están contempladas muchas personas que no aparecen físicamente a la hora del trabajo diario y, un equipo (de staff) no contemplado formalmente, pero que es fundamental en el desempeño del mismo y, a pesar de todo, la FHCM trabaja y ofrece productos de gran calidad.

Como ya se mencionó, cada una de las áreas está compuesta por sólo una persona, es por ello que el trabajo es resultado de la colaboración espontánea de todos, más que de un formal seguimiento de las funciones. Esta dinámica organizacional responde, se considera, a la vocación democrática innata de la organización pues, ésta, respeta y da un lugar a cada uno de sus miembros quienes, a su vez, responden con lealtad a la organización. Todo ello, se considera, tiene que ver directamente con el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la Fundación, aspecto que se abordará en los apartados siguientes.

D. La teoría humanista

Schein⁷⁵ plantea que los problemas humanos son un asunto toral para el estudio de las organizaciones y, a diferencia de los clásicos, los humanistas (corriente a la que pertenece) ponen mayor atención al factor humano. Más allá de la formalización del trabajo en esquemas precisos, donde cada uno de los miembros o integrantes de una organización cumplen con ciertas funciones, esta otra corriente considera que una organización depende más de las relaciones humanas que tienen lugar dentro de la misma.

Al igual que los clásicos, los humanistas definen a la organización como un grupo de individuos que se reúnen en torno a un objetivo u objetivos específicos, los cuales son alcanzados a través de una adecuada organización/división de trabajo que depende más de la integración, disposición y colaboración humana que de la distribución formal de las funciones.

Se dice que los estudios de esta nueva corriente, la humanista, marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria; se comienza a hablar de actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales.⁷⁶ Para explicar esta nueva

⁷⁵ Schein, Edgar H. Psicología de la Organización, México, Prentice Hall, 1982, p. 11-33

⁷⁶ Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, 1990, p. 48

perspectiva no basta decir que la producción es una función meramente estructural, ya no pueden ignorarse los sentimientos, las actitudes, capacidades y percepciones del individuo pues éste no deja todo su equipaje moral, sentimental y humano al entrar a la organización. Se parte de la premisa de que el individuo, al ingresar y formar parte de una organización, estará esperando implícitamente cubrir ciertas necesidades o expectativas afectivas, de pertenencia al grupo, de aceptación, etc. Y, por su parte, la organización estará también esperando que sus integrantes sean leales, proyecten una imagen positiva de ella hacia el exterior y que en general se trabaje en su beneficio. Se establece, entonces una relación de reciprocidad entre los individuos y la organización.

Y es en este punto donde, además, cobra importancia la comunicación dentro de las organizaciones, porque no se puede entender la reunión-convivencia de un grupo de individuos que persiguen los mismos objetivos, sin la necesidad implícita de comunicarse. Es aquí donde la comunicación adquiere la dimensión de "mediadora de órdenes"⁷⁷, pues la organización, vista como un sistema social, se vale de la comunicación para transmitir sus constelaciones de símbolos a los sujetos sociales (miembros de la organización), para que éstos los interioricen, regulando sus acciones e interacciones en pro de la misma organización.

Es por ello que se hace necesario, para efecto de la presente investigación, identificar tanto las modalidades formales de control y motivación, como la estructura formal de comunicación en la organización objeto de estudio, pues estos son elementos primordiales para entender la dinámica organizacional. En los siguientes párrafos se tratará, primero, de explicar los tres conceptos mencionados y, después, se describirá cómo es que funcionan dentro de la FHCM.

1. Modalidades formales de control y motivación

Las personas son sujetos concretos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinados, individuos que tienen ciertas percepciones y motivaciones que expresan intereses,⁷⁸ su conducta es el resultado complejo de sus intenciones, de la forma como perciben al mundo y de las creencias que tienen sobre una situación determinada.⁷⁹ Las organizaciones están conformadas por individuos más o menos con estas características y para entenderlas es necesario, primero, tratar de entender a las personas que las habitan.

⁷⁷ Javier Ávila, et al, La organización habitable, México, S y G S. A. de C. V., 2001, p. 38

⁷⁸ Javier Ávila, et. al., Op. cit. p. 50

⁷⁹ Schein, Edgar H. Psicología de la Organización, México, Prentice Hall, 1982, p. 47

Existen dos corrientes teóricas básicas que han tratado de explicar la conducta humana dentro de las organizaciones. La primera (teoría X) considera a los individuos como perezosos por naturaleza, a quienes es necesario incentivar y controlar desde fuera, para asegurar el logro del trabajo. Esta corriente considera al individuo incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol, y es necesario que alguien –otro– ejerza esa motivación y control, es decir, lo domine y,⁸⁰ la segunda (teoría Y), considera que una vez satisfechas las necesidades más básicas (fisiológicas, de supervivencia, protección y de seguridad) del individuo, éste es capaz de madurar y trabajar con cierta autonomía; asimismo plantea que la gente, por lo general, es capaz de motivarse y controlarse a sí misma, por lo tanto los incentivos y controles externos pueden constituirse en una amenaza y reducir su capacidad de adaptación.⁸¹

Tratar de encasillar la conducta de los individuos en cualquiera de estas dos posiciones, representa un grave riesgo pues entre más se estudia la conducta humana, menos fácil se hace explicarla y, en este sentido, los autores recomiendan adoptar una combinación de perspectivas sociológicas, situacionales y de desarrollo, para el estudio de las organizaciones. Es decir, en este tipo de estudios no se deben hacer generalizaciones, pues cada uno de los individuos es una entidad independiente que interactúa con la organización desde su propia, y muy particular, posición.

Las modalidades de control y motivación, entonces, dependerán de las características particulares de cada uno de sus integrantes. Deben existir, sin embargo, ciertos patrones de comportamiento que se compartan entre todos los integrantes de la organización. Debe haber un orden; como integrante de la organización cada uno de los individuos deben saber lo que le está permitido hacer y hasta dónde puede llegar, de la misma forma deberán existir mecanismos que los motiven a realizar de la mejor manera su trabajo; en caso contrario, es decir si no existieran estos patrones de comportamiento, la organización será un caos. No se trata pues de hacer de la organización un ente rígido del todo, pero tampoco totalmente flexible. La dinámica organizacional deberá navegar entre estos dos extremos, con sus diversos niveles de adaptación y, la comunicación, en este “navegar entre estos dos extremos”, tiene un papel fundamental en la producción-reproducción de la organización.

⁸⁰ Schein Edgar H., Op. cit., p. 50

⁸¹ Schein Edgar H., Op. cit., p. 64

Cada uno de los integrantes de la organización juega un determinado rol y en este momento, es necesario apuntar la importancia de uno de ellos: el líder. Es éste quien, en un momento dado, puede determinar la dirección en la dinámica organizacional; dependiendo del tipo de autoridad que ejerza.

Los autores consultados identifican tres tipos de autoridad:⁸² la tradicional, que emana del poder puro, equivale a obedecer al líder moral y puede ser el hijo del dueño de la empresa o el líder moral de un partido político; la de orden legal, resultado de una elección menos arbitraria, en donde quien detenta el poder es la persona más apta y, finalmente, la carismática, que está basada en las cualidades personales del líder.

El liderazgo en las instituciones, sin embargo, puede constituir una combinación simultánea de estas características. Es decir, un líder puede ser al mismo tiempo carismático y tradicional, tradicional y legal o legal y carismático. Cuando un líder cumple con las tres características de autoridad expuestas, la dinámica en la organización se torna mucho menos complicada, porque el líder tiene la capacidad de dar orden sin llegar a la imposición.

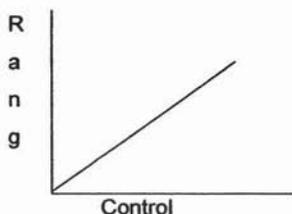
a. el control y la motivación en la FHCM

Hemos dicho ya que la FHCM es una organización configurada a pesar de que no existen, por escrito, un ideario ni una estructura específica; tampoco una reglamentación escrita que encauce el comportamiento de sus integrantes. Las reglas se aprenden en el camino. El equipo de trabajo, como también se ha dicho, no es grande y depende de una sola persona; ello hace que las modalidades de control no sean demasiado rígidas y la motivación sea, por otra parte, una constante en la dinámica de la organización.

El tipo de autoridad que ejerce la Sra. María Teresa Juárez de Castillo, presidenta de la Fundación, cumple con dos de las características descritas por Schein: es tradicional pues, como esposa del ingeniero, le correspondía el honor de presidir la institución; y carismática porque su desempeño en el puesto le ha valido la aceptación tanto del equipo de trabajo como la del Patronato.

Gráfica de la autoridad de la FHCM:

⁸² Schein, Edgar H., *Psicología de la Organización*, México, Prentice Hall, 1982, p. 22- 28



Esta condición "natural" de la líder, hace que el trabajo en la Fundación tenga cierto grado de fluidez, es decir el patronato, en su conjunto, confía en el desempeño de la presidenta y el equipo, por su parte, colabora en la medida que su trabajo es, en primer lugar, remunerado y reconocido; pero también porque todos los miembros le guardan un gran respeto a la presidenta, pues siempre reciben un trato digno y respetuoso, de su parte. Esta es la condición básica de las relaciones al interior de la organización: los miembros del equipo de trabajo son respetados y reconocidos por su jefa y, en esa medida, hay reciprocidad, por ende, el trato entre ellos también se basa en el respeto.

En general se puede decir que las modalidades de control y motivación de la FHCM son ideales, pues el equipo no necesita que se ejerza gran control sobre él porque la mayoría de las veces trabaja, sin presiones y la presidenta siempre tiene una palabra de agradecimiento y/o de aliento para cada uno de sus colaboradores. El trabajo en este sentido no tiene mayor problema pues todo funciona como "relojito".

b. la comunicación en la FHCM

Existen, en el organigrama de la Fundación, dos niveles jerárquicos, el patronato y el equipo de trabajo; la comunicación entre estos se da a través de la señora María Teresa, quien los conecta. En esta primera relación se puede decir que la comunicación fluye de arriba hacia abajo; es decir, como es el patronato quien, por lo general, toma las decisiones al equipo le toca, sólo, instrumentar el trabajo en cada uno de los eventos. Sin embargo hay ocasiones, como también ya mencionó, en las que la idea de un nuevo evento surge del equipo y es presentada al patronato quien decide si se lleva a cabo. Es decir, la comunicación entre estos dos niveles también puede darse de abajo hacia arriba.

La comunicación entre el equipo de trabajo se da en todos los niveles, es probable que se deba a su tamaño, pues como éste no excede de siete personas es más fácil que, en el momento de necesitarlo, se acuda con la persona indicada sin necesidad de triangular las informaciones. Puede, en un momento dado, darse el caso de enviar alguna información específica a través de una tercera persona, esto sucede sólo cuando, por ejemplo, alguien se ausenta por más de un día; sin embargo siempre existe la posibilidad de mantener contacto entre todos los miembros del equipo.

En general la comunicación fluye en todas direcciones, incluso, entre ambos niveles jerárquicos, porque como se supone que los miembros del patronato no están siempre presentes en la Fundación, cuando es necesario, cualquier elemento del equipó puede localizarlos o mantener contacto con éstos. En el mismo caso están los asesores; el primer contacto siempre es a través de la señora, sin embargo, una vez iniciada la organización de cualquiera de los eventos, el equipo está en plena libertad de localizar al asesor, para consultar, informar, etc. Este contacto se hace a discreción, dada la personalidad particular de cada uno de los asesores, pues como en la mayoría de los casos se trata de gente renombrada, a veces, las consultas no pueden ser excesivas.

Hay que aclarar que tampoco esta estructura de comunicación está planteada formalmente, es decir, nuestra organización sigue mostrando su bajísimo grado de configuración, pues la comunicación funciona así por la propia dinámica organizacional y las características específicas tanto del equipo de trabajo como las de la líder; la organización en sí misma no se ha planteado siquiera la posibilidad de esquematizar alguno de estos elementos.

2. Procesos formales de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros.

Dadas las características expuestas a lo largo de todo este capítulo es fácil entender que la FHCM no cuenta, formalmente, con procesos de reclutamiento, selección, inducción y socialización. Estos, al igual que toda la estructura formal, se dan a lo largo de la práctica cotidiana y en función de las necesidades inmediatas de ésta. De hecho, el equipo de trabajo actual es el que se constituyó casi desde el principio; con la salvedad de un nuevo miembro, quien ingresó hace aproximadamente dos meses y está encargado de organizar la biblioteca.

Sin embargo, por la experiencia en la organización, si se puede hacer una descripción del proceso al que es sometido algún nuevo miembro.

a. el reclutamiento, la selección, la inducción y la socialización en la FHCM

Ordinariamente, el proceso de reclutamiento comienza ante una emergencia; esto se puede explicar con un ejemplo concreto. Se dijo ya que el equipo de trabajo actual es el que se conformó casi desde el principio pero, la persona encargada de eventos cambió a casi dos años de la conformación original cuando, por razones ajenas a ella tuvo que dejar de colaborar con la Fundación. En ese momento la presidenta recurre a personas allegadas a ella, para solicitar le recomienden a "alguien" de mucha confianza para suplir a la persona que se va. El proceso de reclutamiento, entonces, se basa en una recomendación; la señora puede recibir una o dos sugerencias y elegir al candidato para hacer una primera entrevista.

Una vez hecha la señora determina si el o la candidata es idónea para ocupar el puesto y le explica, de manera somera, cuáles son las funciones que desempeñará dentro de la organización. No existen, como ya se mencionó, manuales de procedimientos ni nada que se le parezca. El conocimiento sobre el trabajo se va dando conforme las personas se familiarizan con éste.

En el caso concreto del nuevo integrante del equipo en la Fundación el procedimiento de reclutamiento fue el mismo (por recomendación), sólo que aquí se necesitaba encontrar a un especialista, es decir un bibliotecólogo, para un trabajo específico. Esta es la única diferencia con los demás miembros del equipo, pues aunque sí se necesita una preparación determinada, para cualquiera de los demás "puestos", no es tan necesaria una especialización.

Estas características tan propias de la organización evidencian que a pesar de la falta del proyecto formal escrito, sí existe una dirección específica, aunque falta, desde la perspectiva de la investigadora, mayor especialización y profesionalización del trabajo que se da, la mayoría de las veces, por las inercias más que por la necesidad de responder a un proyecto definido. Se da también por la capacidad –del sólo nombre del ingeniero–, de aglutinar la solidaridad y colaboración de las personas, ya que casi todos está allí por el conocimiento que tienen sobre él; anotación que tiene que ver con un elemento fundamental, de la teoría humanista: el

contrato psicológico que los miembros pactan con la organización, materia de nuestro siguiente apartado.

3. El contrato psicológico (definición)

Uno de los elementos importantes que plantea Schein, en cuanto al manejo de los recursos humanos, es lo que denomina el contrato psicológico pactado entre la organización y el individuo esta noción, dice el autor,⁸³ implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan entre los miembros y dirigentes de la organización. De hecho, la mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, dice el autor, tienen mucho que ver con el incumplimiento de este contrato psicológico⁸⁴.

Este tipo de actitudes son mucho más complejas en la práctica cotidiana, pues dependen de la estructura formal y de otros factores ya que no se puede plantear que de entrada haya un acuerdo factual, entre los individuos y las organizaciones.

Los teóricos dicen que no puede haber un contrato psicológico, de facto, y esto tiene que ver con los estudios realizados a lo largo de la historia del comportamiento organizacional. El contrato psicológico se pacta a través de la experiencia personal de cada uno de los miembros dentro de la organización y tiene que ver con las expectativas de éstos, frente a las perspectivas que la organización les ofrece y en un intento por sondear el contrato psicológico que existe entre de la organización-objeto de estudio y sus miembros⁸⁵ se realizarán, previamente, una serie de entrevistas a algunos de éstos.

La entrevista, dice Ezequiel Ander-Egg⁸⁶, es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación social; consiste en un diálogo entre dos personas, bajo ciertos esquemas o pautas, acerca de un problema específico. Éste, como otros autores, maneja varios tipos de entrevista; sin embargo, para efecto de la presente investigación, se seleccionó la entrevista focalizada por segmento, pues el objetivo primordial de éstas es establecer el plano contextual

⁸³ Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*, México, Prentice Hall, 1982, p. 20

⁸⁴ Schein Edgar H., *Op. cit.* p. 21

⁸⁵ Este primer acercamiento a los miembros de la organización será en un plano más bien general, es necesario plantear que el objetivo de las entrevistas sugeridas tiene un carácter cualitativo, más que cuantitativo; es decir la respuestas que se buscan pretenderán dibujar un contexto interno general a partir de algunos de los miembros más representativos. Las entrevistas buscan generalidades, no datos estadísticos.

⁸⁶ *Elaboración de materiales científicos. La entrevista*, Ensayo, ENEP Acatlán, noviembre de 2003, UNAM.

en el que se desenvuelve la organización-objeto de estudio, a través de la investigación de las opiniones, actitudes, percepciones y representaciones de la gente⁸⁷, entendiendo por:

- Opinión: lo que el individuo piensa acerca de la organización.
- Actitud: cómo se comporta, frente a la organización.
- Percepción: qué sentido tiene para él la organización, y los procesos que en ella se dan.
- Representación: la estructura mental que tiene sobre la organización.

Este plano contextual se definió en tres niveles:

- a) lo que la gente piensa sobre la dimensión formal de la organización, es decir el proyecto organizacional.
- b) El proyecto personal de los miembros, que cobra vida en la organización.
- c) Lo que la gente piensa sobre el liderazgo, en sus dos dimensiones: poder y autoridad.

Para lo cual se hizo una selección totalmente aleatoria entre los miembros de la organización, tomando en cuenta sólo ciertas características particulares; actor 1) ubicada en un nivel jerárquico bajo, la persona que más tiempo tiene de trabajar con la presidenta de la Fundación y que, incluso, tuvo contacto directo con el ingeniero Castillo y actor 2) ubicada en un nivel jerárquico medio, de las personas que más contacto tienen con la presidenta y, quien en un momento dado, posee cierto grado de poder.

En los siguientes cuadros se aglutina la información obtenida de las entrevistas de la que, posteriormente, se hará un análisis para intentar a sí tener un primer acercamiento con las opiniones de los actores, cuestión que se ahondará en el siguiente capítulo.

⁸⁷ Objetivo general planteado por el instructor del módulo.

Tópico 1: sobre la estructura formal

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
¿Cómo llegaron a trabajar a la fundación?	Comencé a trabajar con la señora en su casa, hace como trece años, yo hacía la limpieza; cuando murió el ingeniero había muchas cosas que hacer, tuvimos que poner en orden todas sus papeles y luego los trajimos acá a la Fundación	Llegué a la fundación a finales de 1997, cuando todavía se trabajaba en la casa de la señora, llegué por medio de Laura, su hija, pues una amiga común me recomendó con ella, cuando la señora estaba buscando una secretaria...	Diferencias: No existen Coincidencias: ambas son personas de confianza, pues la primera de ellas ya tiene mucho tiempo trabajando con la señora y la segunda fue recomendada por la hija de la señora.
¿Se les explicó el trabajo y las funciones que desempeñarían?	Yo no sabía bien de qué se trataba, la señora no me platicaba directamente pero me daba cuenta de que se estaba haciendo algo como unas oficinas, a donde llevamos todas las cosas del ingeniero...yo comencé a apoyar, sacando copias, llevar cartas al correo, cosas muy sencillas... cuando comenzaron los eventos yo tenía que venir para ver si algo se ofrecía; y poco a poco me integré al trabajo de la fundación...	Comencé a trabajar con Fausto. Lo primero que hicimos entonces, fue mudarnos para esta casa y traer todo, los muebles, los libros de la biblioteca, los papeles del archivo, en fin, todo el material del ingeniero. Luego comenzaron los eventos...	Diferencias: No existen Coincidencias: A ninguna de los dos, se les explicaron las funciones que desempeñarían, más bien fueron conociendo el trabajo, con el tiempo.
¿Conocen los objetivos de la fundación?	En la fundación se hacen eventos culturales... la intención es seguir con el trabajo del ingeniero; antes no sabía exactamente de lo que se trataba, ahora entiendo un poco más... los eventos son siempre muy interesantes y creo que todos aprendemos de ellos....	En la fundación llevamos a cabo eventos culturales. Es lo más importante. El objetivo de todo este trabajo es dar a conocer el nombre del ingeniero. Es muy importante, por ejemplo que lo trasladaran a la Rotonda de las Personas Ilustres, porque él es un personaje muy importante.	Diferencias: No existen Coincidencias: Ambas saben qué es lo que hace la fundación y saben también cuál es el objetivo central del trabajo, pero no conocen propiamente los objetivos planteados formalmente.
¿Identifican las funciones de cada uno de los miembros?	Creo que somos un buen equipo de trabajo y si cada uno tiene algo específico que hacer; sé cuál es el puesto de Alicia el de Mariano, el del nuevo chico de la biblioteca; no me queda muy claro lo que haces tú (la encargada de eventos), pero creo que todo el trabajo tiene una razón de ser...	Yo creo que somos un equipo muy colaborador y solidario, porque cuando se necesita todos nos quedamos hasta tarde, para que el trabajo salga bien... Me queda claro también cuáles son las tareas de cada uno de nosotros y sé que en caso de que alguien falte, todos los demás estamos dispuestos a contribuir para que el trabajo no se atore.	Diferencias: No existen Coincidencias: en general saben lo que hace cada uno de ellos.

Tópico 2, sobre el proyecto personal de los actores

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
¿Qué opina del trabajo que	Me gusta mucho mi trabajo,	Me gusta trabajar en la	Diferencias: No existen

desempeña?	sobre todo porque siento que todos en la fundación somos tratados con mucho respeto...	fundación, sobre todo por el horario que manejamos, es muy cómodo y te permite hacer otro tipo de cosas	Coincidencias: ambas coinciden en que su trabajo les gusta, aunque cada una tiene distintas razones.
¿Qué opina del equipo de trabajo, en general?	...todos nos llevamos bien...	...creo que somos un equipo colaborador y solidario...	Diferencias: No existen Coincidencias: opinan que el equipo es bueno
¿El trabajo le ha permitido crecer?	...he aprendido muchas cosas, antes era muy insegura, cuando se comenzaron a hacer los eventos me daba mucha pena con las personas que venían...ahora se que aunque las personas que vienen a qui saben mucho, deben tratarme con respeto...	...tuve la oportunidad de estudiar una licenciatura y tanto el trabajo como el horario de la fundación, pues me lo permitieron...	Diferencias: No existen Coincidencias: se coincide en que a cada una de ellas les ha permitido un crecimiento, cada caso es particular, pero ha habido crecimiento.
¿Cómo se visualiza a futuro?	No me gustaría salirme de aquí, por lo mismo, porque creo que es muy difícil encontrar un trabajo donde te traten bien...a mi si me gustaría permanecer por mucho tiempo aquí...	No puedo decir si me veo aquí dentro de cinco años, todo depende de si existiera otra posibilidad de trabajo, con mejor sueldo o con mayores posibilidades de proyección...	Diferencias: el actor uno está segura de que no cambiaría su trabajo, mientras que el otro actor deja abierta la posibilidad de cambiar a otro trabajo.

Tópico 3, lo que opinan del liderazgo

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
¿Cuál es la opinión que tienen de la líder?	Desde que comencé a trabajar en la casa de la familia me di cuenta de que eran personas diferentes, todos ellos tratan con mucho respeto a los demás...	La señora Tere es una persona muy fina, en su trato, sabe dar instrucciones y nunca le falta el respeto a nadie...	Diferencias: No existen Coincidencias: Ambas opinan que es una buena líder e insisten en que siempre los trata con respeto
¿Se sienten incluidas en el proyecto de la fundación?		...siempre nos pide nuestra opinión sobre el trabajo. Claro ella es la que toma las decisiones, pero de todos modos, si es necesario nos consulta...	Diferencias: Sólo una de ellas contesto a esta pregunta, aunque parece que si se siente incluida
¿Son tratados con respeto?	...la señora Tere, especialmente, siempre nos escucha y nos respeta...cuando tenemos alguna necesidad, por ejemplo para faltar por algún problema en la familia, nos da permiso...Aquí todos somos tratados iguales...	Yo estoy muy bien trabajando con ella, y con todos, porque creo que hay un ambiente de respeto...	Diferencias: No existen Coincidencias: El respeto es una constante en casi toda la conversación

En general se dibuja un ambiente de trabajo basado en el respeto, en el que la líder parece tener una gran influencia, cabe destacar que este rasgo de la organización será analizado con mayor detenimiento en el capítulo cuatro, en donde se trabajará específicamente con las representaciones de los actores. Ésta es la radiografía estructural formal de la FHCM, en

adelante se tratará de aterrizarla en situaciones concretas para intentar comprender qué es, qué necesita y qué pretende ser. Cabe mencionar que este primer diagnóstico, el estructural, constituye el primer acercamiento básico a la organización y sirve como telón para diagnosticar en los otros niveles.

E. Diagnóstico

> Expectativas de la organización

Para poder determinar lo que espera una organización –cualquiera que ésta sea– en su sentido más amplio, es necesario, primero, definir su identidad (entendida como el conjunto de rasgos que la distinguen haciéndola singular, particular y distinta de las demás)⁸⁸ y entenderla como una realidad basada en su propia capacidad para producir-se, mantener-se y seguir operando sin perder esa identidad. Las organizaciones buscan permanecer y convivir dentro de un contexto determinado sin perder sus propias características.

Estas características están determinadas por los rasgos estructurales, de invariancia⁸⁹, de la organización los cuales están presentes siempre frente a cualquier circunstancia. Rasgos, que han sido expuestos a lo largo de todo este capítulo, a partir de los cuales se intentará hacer un diagnóstico de las metas, problemas y planes de desarrollo, de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.

> Metas

Tomando en cuenta la lógica de la estructura formal de la FHCM, pareciera que dicha institución no tiene, o por lo menos no están muy claras, metas ni en el corto y ni en el largo plazo. Nos encontramos ante una organización que se autodefine como "una institución comprometida con el conocimiento, la verdad y la democracia", pero que no retoma estos principios en sus objetivos –los cuales han sido cambiados en varias ocasiones, respondiendo principalmente a las necesidades de su constitución legal–.

⁸⁸ Etkin Jorge, Et al, Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, Paidós Argentina, 1995, pp 43

⁸⁹ Op. Cit. Pp, 47

En general, se podría decir que la meta de largo plazo de la Fundación sería, como en cualquier otro caso, permanecer y seguir trabajando pero, no existe un plan estratégico que contemple cómo realizarlo.

Como ya se mencionó, el trabajo se da como por inercia, No existen metas específicas, o por lo menos no están planteadas por la organización. Aquí cabe hacer una observación, pareciera que el trabajo de la Fundación, en sí, depende de una sola persona; la presidenta quien, como viuda del Ing. Castillo, es la más interesada porque el trabajo se continúe, en ello va implícito un móvil totalmente personal: la señora María Teresa se resiste a olvidar o permitir que se olvide el nombre del ingeniero pero existe un hecho que, desde la perspectiva de la investigadora, es de vital importancia en este momento: el traslado de los restos del ingeniero a la Rotonda de las Personas Ilustres. Este traslado representa para la señora, el principal objetivo de la Fundación y, una vez resuelto, pareciera que no hay nada más que hacer. No significa que el resto del trabajo no tenga importancia pero, sí que, en caso de no poder seguir trabajando, la Fundación quedaría como satisfecha.

Esto representa una condicionante grave para la Fundación pues, como se mencionó en el primer capítulo, es el factor económico la principal fuente de incertidumbre para la organización y si éste falla a la señora no le costaría mucho trabajo, dejar de trabajar.

En el corto plazo es probable que, la meta de la Fundación, sea terminar con tres proyectos específicos: la publicación de dos memorias que hubo el año pasado y un seminario denominado, Las izquierdas en México y América Latina, éste el más ambiciosos de los tres porque es un evento que se ha pospuesto desde el 2002. Es en este nivel en donde la propia organización ubica sus expectativas.

➤ Problemas

En el mismo tenor se puede decir que, la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., tiene graves problemas de configuración y, en este sentido, habría que considerar que tan pertinente sería re-configurarla formalmente pues, como se ha descrito, no hay una estructura constituida y, de lo poco que hay, es mínimo lo que empata con su funcionamiento, pero aún así funciona. La organización, sin embargo, no detecta estos problemas, pues ni siquiera se ha planteado la posibilidad de que existan; condición que no es privativa de ésta. En términos prácticos, la

FHCM seguiría o seguirá funcionando, bajo su propia lógica, independientemente de los resultados que arroje la presente investigación.

Por lo que respecta a los procesos de trabajo el balance podría ser el siguiente: dadas las características del grupo —es muy pequeño en el cual los miembros tienen bien delimitadas sus funciones en donde no hay riesgo de duplicarlas o de que las informaciones lleguen con retraso o se preste a malentendidos, pues el contacto siempre es directo—, se podría decir que no hay mayor problema para su consecución. El problema principal, en este sentido, se ubica en una persona en particular la cual, paradójicamente, es en la que recae toda la autoridad: la presidenta de la Fundación quien, a pesar de ello, no asume la total responsabilidad y sin proponérselo delega el poder en terceras personas (entiéndase Dr. Luis Villoro), hecho que retrasa la mayoría de las veces todo el trabajo. Se tiene la percepción de que la señora María Teresa está desperdiciando una capacidad total de autoridad y poder.

Incluso, dentro de la dinámica de trabajo esta condición se nota, y mucho, pues la flexibilidad en su forma de manejar al grupo hace que en ocasiones haya fricciones entre sus colaboradores. Este es el principal problema de la Fundación, sin embargo se considera un tanto difícil influir, desde cualquier punto de vista, en una personalidad que tiene mucho tiempo de ser como es. Se puede decir que, soluciones, podrían matizarse algunas, pero, desde esta perspectiva, no sería posible plantearlas como tales. En todo caso sería suficiente, se considera, con exponerlo.

➤ Oportunidades

Es un tanto ilógico plantearlo de esta manera pero justo por la forma en que está constituida, la FHCM tiene un buen número de oportunidades. Existen dos rasgos fundamentales: la Fundación cuenta con un equipo de trabajo formal que está satisfecho con lo que le ofrece la organización, es más, le gusta estar donde está y hacer lo que hace. Por otro lado tiene, también, un equipo de staff que colabora de manera espontánea; hechos que representan un capital humano de gran valía para la organización-objeto de estudio pues esto, bien aprovechado, redundaría en la calidad de su trabajo, al margen de estar o no constituidos dentro de una estructura formal.

Un elemento más, en este sentido, es la calidad académica e intelectual de los colaboradores-asesores de la Fundación y de los participantes en los eventos. Se considera que una

institución que cuente con este tipo de infraestructura humana, difícilmente podría dejar de funcionar, lo que es más está garantizando la permanencia y la calidad del trabajo. Aunque, se considera, es un arma de dos filos, pues dada la calidad de este grupo de colaboradores, en ocasiones la Fundación puede retardar hasta un año un proyecto.

➤ Definición básica de la cultura organizacional de la FHCM

La Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., es una institución un tanto difusa, hasta para ella misma. Lo único que le queda claro es que fue creada para preservar el nombre del ingeniero Castillo así como para difundir su obra y es, precisamente, este nombre el que, de una u otra forma, hace que el trabajo que se lleva a cabo dentro tenga un cauce.

En este caso no se puede hablar de los mitos fundadores, como tales. En realidad la creación de la Fundación nace como una necesidad de la familia Castillo Juárez, de no permitir que el legado político del ingeniero fuera utilizado con distintos fines de los que a él le hubieran gustado. Constituirlo pues, no representó para los fundadores un problema ni una hazaña, simplemente fue un acto con el que salvaban una necesidad inmediata.

Lo más importante en el hecho de haberla constituido, en todos los sentidos, es el nombre que lleva. Heberto Castillo Martínez es un personaje que pesa en muchos de los ámbitos sociales. Es probable que esto se deba precisamente a que el ingeniero esté muerto, Sin embargo, lo real es que la Fundación funciona alrededor de este nombre-hombre. Un ejemplo de ello es la recapitulación de todos los grupos que la conforman: El patronato, integrado principalmente por la familia y amigos; el equipo de trabajo gente que sin conocerlo, de manera personal, tienen cierta afinidad con él; el personal de staff gente que se declara admiradora del ingeniero Castillo y por ello colabora con la Fundación y, finalmente, los participantes-ponentes de los eventos, compañeros, amigos e, incluso, adversarios del ingeniero.

Se habla pues de una institución carente de una estructura organizacional formal, con graves problemas en el nivel del poder y la autoridad, que no se ha planteado siquiera cuál es su propia imagen organizativa y, en oposición a todo ello, con una cultura organizacional fuerte que gira en torno a un personaje.

Ante esta panorámica no se puede aventurar y establecer cuál sería el escenario más probable para nuestra organización-objeto de estudio. Es posible que el diagnóstico sea la conservación sin apuros pero, en este sentido, existe un grave riesgo económico latente y la posición actual de la presidenta: ella ya logró que los restos del ingeniero descansan en la Rotonda de los Hombres Ilustres y, con ello, logró también que el nombre del ingeniero se perpetúe en la memoria colectiva.

Hasta aquí con la descripción formal de la organización-objeto de estudio, en el siguiente capítulo se aterrizará en algunos problemas concretos de funcionamiento en donde se describe cómo el factor humano es el que determina la dinámica organizacional y que las estructuras formales por fuertes que sean no garantizan que las organizaciones funcionan de determinada o cual manera.

III. Funcionamiento, grupos y actores

*...hay también, quien afirma que tan sólo es sufrimiento
soportable nada más en el olvido
que el que canta va buscando algún sediento
para echarle su vaso vacío...*

A. Proceso, problema y diagnóstico

1. Diferencia entre estructura formal y funcionamiento real

En el capítulo anterior se describieron y analizaron los distintos elementos que conforman la estructura formal de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., esto es, cómo dice la organización que es; lo cual, dista mucho de cómo es en realidad. Se parte de la premisa de que las organizaciones no funcionan ni son lo que dicen ser; su funcionamiento dependerá en mucho de las relaciones —que entre los individuos que las conforman— se den al interior; Etkin y Schvarstein⁹⁰ postulan que si bien la organización proviene de un poder instituyente que configura ciertas metas funcionales (estructura formal), durante el transcurso de su existencia se va configurando, como resultado del arreglo de fuerzas en su interior (funcionamiento real).

Esto es, la organización desde su propia lógica ha concebido una forma específica para actuar, pero la mayoría de las veces esta concepción varía pues está conformada por individuos diversos y heterogéneos, con características propias que los hacen actuar de diferentes maneras. La dinámica organizacional depende tanto de las actitudes, formas de pensar y actuar de éstos, como de los procesos formales instituidos por la misma. La organización, en este sentido, se convierte en un espacio donde coexiste el orden y el desorden, la racionalidad y la irracionalidad sin que predomine lo uno sobre lo otro.⁹¹ Esta condición explica cómo es que una organización subsiste aún en condiciones distintas de las de su origen.

Recapitulando, la FHCM es una organización que funciona con muy pocos recursos económicos, sus principales productos son los ciclos de mesas redondas, las conferencias, los seminarios y los cursos, además de las publicaciones que son el soporte físico de todo ello. La Fundación cuenta con la colaboración de prestigiados intelectuales, principalmente de izquierda, que constituyen la infraestructura básica del trabajo que se realiza; cuenta además con dos equipos de trabajo el formal, contemplado en el organigrama y una estructura de staff, para lograr el buen desempeño del mismo. La estructura de staff, colabora con la fundación, principalmente, por razones personales (culturales) y el equipo de trabajo formal lo hace, además de la remuneración, porque sienten que su trabajo es reconocido y valorado.

⁹⁰ Javier Ávila, et. al., La organización habitable, S Y G S. A. de C. V., México, 2001, p. 40

⁹¹ Ibidem.

El sentir general de los miembros de la fundación es que son tratados con respeto y al parecer existe un ambiente de cordialidad entre todos. El trabajo se desenvuelve con bastante fluidez y todos desempeñan sus funciones de la mejor manera posible, aun cuando no conocen, bien a bien, cuales son los objetivos formales de la organización.

Los procesos de trabajo, como ya se dijo, son sencillos y no requieren de grandes explicaciones: el patronato discute y planea cada uno de los eventos y el equipo de trabajo los instrumenta. Todo el trabajo es desempeñado por un grupo muy pequeño que cumple casi al pie de la letra cada una de sus funciones. Existe un elemento fundamental, que es la presidenta de la fundación, para el desempeño del trabajo, pues es ella el eslabón que conecta a los dos únicos niveles jerárquicos que existen en la estructura formal. Dado el tamaño del equipo, además no hay posibilidad de triangular informaciones o de perder contacto entre los miembros, pues todos se comunican de manera directa.

Esta descripción es, a grandes rasgos, la dinámica formal de la organización y constituye, asimismo, el funcionamiento real de la misma pues como ya se comentó, esta descripción fue inferida por la experiencia del trabajo diario. Las diferencias sustanciales entre uno y otro se dan básicamente en distintos momentos de cada uno de los procesos.

Si partimos de que uno de los principales productos de la fundación son los eventos, su realización la podemos descomponer en dos momentos fundamentales: la organización-instrumentación y la puesta en práctica, por llamar de alguna manera al momento de su realización y, entre ambos, sí existe una diferencia sustancial entre lo que formalmente se debiera hacer y lo que se hace en realidad.

Es importante aclarar que este segundo momento de los eventos no fue tomado en consideración en el capítulo anterior, sin embargo en éste sí se tomará en cuenta, pues forma parte de lo que en realidad se hace dentro de la Fundación y es aquí donde el factor humano se vuelve fundamental, pues a pesar de que todo pareciera marchar de maravilla, a la vista de la investigadora, existe un problema serio en cuanto a la atención que se da en el momento mismo de los eventos.

Esta situación tiene que ver directamente con la calidad de los productos ofrecidos que, como ya se ha mencionado, está determinada básicamente por la de los expositores e invitados que

participan; pero, en este sentido, se considera que la atención que los públicos externos reciban es fundamental para la imagen proyectada hacia el exterior, es decir, de nada vale la calidad de los expositores si el público que asiste a los eventos no se lleva una buena impresión del trato que reciben y la imagen de la fundación en este contexto se verá severamente dañada.

La calidad de los productos que se ofrecen está en relación directa con la de los individuos que la componen. En el capítulo anterior se esbozó la relación que tienen los actores al interior de la organización y se dijo que es bastante buena, sin embargo parece que esto se reduce mucho al hablar de la atención que se presta a los públicos externos pues no existe una idea clara de lo que se hace y para qué se hace.

2. La calidad y la variabilidad de los productos de la FHCM

¿Cómo definir la calidad de los productos que ofrece la FHCM? En primera instancia debemos aclarar qué estamos entendiendo como "producto de la fundación"; es un servicio, esto es, una conferencia sobre un tema actual es un servicio que se ofrece a una comunidad específica, en un momento determinado y, en este sentido, puede calificarse como perecedero; no es algo que persista a través del tiempo es algo que debe funcionar, como tal, en el momento mismo de su realización.

Así, la realización de un evento debiera garantizar el aumento de la satisfacción de sus clientes, la seguridad de estar haciendo productos "vendibles" y de que está siendo competitiva, en relación con otras de su misma especie, incrementando así su propia participación en el mercado, y obteniendo buenos ingresos por sus ventas⁹².

Pero, nuevamente ¿Cómo medir algo que no es medible-vendible?, por lo menos no en el sentido económico directo, ¿cómo saber si los productos de la fundación están rindiendo los frutos suficientes, para ser considerada una organización rentable? Aquí el único parámetro sería la reacción de los públicos en el momento de la realización de los eventos y este elemento tiene, a juicio de la investigadora, dos vertientes, la primera que está garantizada desde el primer momento, es decir la calidad de los expositores y la segunda que, de ninguna manera está garantizada, es el trato que recibe el público asistente a cada uno de ellos.

⁹² Calidad y variabilidad, Aseguramiento de la calidad, Gráficas la prensa, p. 6

Una característica de cualquier producto es una propiedad que éste posee y que pretende proporcionar satisfacción al cliente⁹³. En este sentido, podemos decir que las dos condiciones mencionadas: los conferencistas y quienes trabajan dentro de la fundación, son las dos características principales de los productos de la Fundación, las dos caras de la moneda, en cuyo caso no es suficiente con que una de ellas sea excelente, mientras la otra no alcanza el nivel medio siquiera. La calidad de los productos en este sentido bajará de manera estrepitosa cuando se confronten ambas.

Si una de estas características falla, la satisfacción del cliente no será completa. El producto entonces no es de la calidad suficiente pues no está respondiendo a las necesidades del cliente externo, aún cuando en el interior de la organización se crea que es así y desde este punto de vista la fundación está teniendo una grave pérdida, pues muchos de sus clientes se van por el trato recibido. En este caso es pertinente aplicar el sistema de Taylor⁹⁴, pues si existe una gran diferencia entre la planificación y la ejecución de los procesos dentro de la fundación, y eso es exactamente lo que marca la calidad final de los productos.

En la Fundación Heberto Castillo Martínez no es lo mismo planear que ejecutar, la planeación está marcada básicamente por un proceso altamente definido en el cual todos los integrantes cumplen con sus funciones de manera casi natural y donde todos están dispuestos a colaborar con los otros en la medida de sus posibilidades, pero a la hora de la ejecución, es decir, cuando se lleva a cabo el evento toda esa armonía parece diluirse y esta condición repercute directamente en la calidad de sus productos.

La percepción que se tiene en este sentido es que, precisamente, esa indefinición en la parte formal de la organización tiene que ver con la falta de conciencia y conocimiento, en alguno de los integrantes, del sentido democrático y de servicio de la misma.

Esta característica constituiría o debiera ser un gran indicador para detectar los principales problemas en esta parte del proceso y en esa medida incidir en la calidad de los productos, tratando de no repetir los mismos errores siempre; sin embargo estos se deben principalmente a la condición personal de que se habló en el capítulo anterior de la presidenta de la Fundación; su casi nula intención de asumirse como la principal fuente de poder. En la siguiente

⁹³ *Op. Cit.*, p. 7

⁹⁴ *Op. Cit.*, p 3

descripción de los procesos se tratará de identificar los principales problemas de la organización, para su análisis.

3. Procesos problemáticos de la FHCM

Se considera que uno de los problema principales es la actitud de la presidenta quien, a pesar de tener toda la capacidad de poder y autoridad, no lo asume como tal y sin proponérselo delega el poder en el Dr. Luis Villoro, hecho que retrasa el trabajo. Esta "condición democrática" –como se definió en el capítulo anterior–, de la Sra. Juárez se nota, incluso, dentro de la dinámica de trabajo pues la flexibilidad en su forma de manejar al grupo hace que en ocasiones haya fricciones entre sus colaboradores, hecho que se refleja en la ejecución final del trabajo y, por otra parte, provoca un gran desgaste psicológico para los demás miembros.

Otra de las implicaciones inmediatas de esta característica es el retraso en la salida de las publicaciones, que se explicará con mayor detenimiento en la parte de la confrontación de los diagramas de flujo el formal-ideal y el real.

Un segundo problema es el que se presenta durante la ejecución de los eventos, todo el trabajo previo puede ser tirado al suelo por la actitud un tanto prepotente de la secretaria, quien por ignorancia u omisión no entiende bien a bien cuál es la finalidad del trabajo y con su actitud bloquea la salida de información que, en última instancia debiera ser el principal objetivo.

Se explicará con un ejemplo concreto: en el último de los eventos que se realizó; el seminario, Las Izquierdas en México y América Latina, una reportera de La Jornada, requería de información, pues no pudo asistir a una de las mesas. Acudió a la persona, encargada de la difusión y monitoreo de medios para solicitársela, ésta no disponía en ese momento de la información y la solicitó a la secretaria para facilitar el trabajo de la reportera y al mismo tiempo contribuir para que dicha actividad tuviera difusión. La secretaria no quiso prestar las ponencias de dos de los conferencistas, bajo el argumento de que éstas serían luego publicadas. Sobra decir que la información que se requería era sólo para cubrir una nota periodística no para hacer ningún otro uso de la misma. Este tipo de situaciones crea en los públicos una reacción de incompreensión, pues lógicamente, esta información no hay por qué negarla.

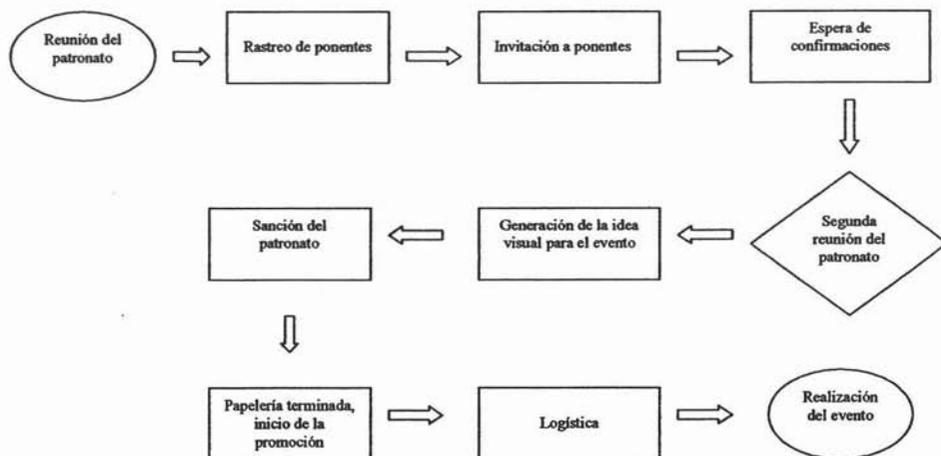
Este tipo de situaciones son pasadas por alto por la presidenta, quien tiene una actitud bastante incomprensible porque más allá de sancionar y explicar a la secretaria que esas actitudes no son benéficas para la Fundación, dice "ya sabes cómo es, no le hagas caso", y las otras personas no tienen la suficiente capacidad para incidir en su conducta porque no es muy receptiva a sus opiniones.

Los problemas antes descritos tienen un denominador común, la actitud y personalidad de la líder, que vista así, no es muy claro si las características, ser democrática y flexible, sean del todo bueno para el funcionamiento de la organización.

Los problemas que analizaremos serán, entonces, en torno a esta característica fundamental de la presidenta y tiene que ver con los dos principales procesos productivos de la organización-objeto de estudio, además del problema adicional que se crea durante la ejecución de los eventos.

4. Los diagramas de flujo dentro de la FHCM

a. eventos



Este es el diagrama de flujo formal, presentado en el capítulo anterior y que fue inferido por la experiencia y el trabajo diario en la organización; por tanto, como se mencionó, no es muy distinto del diagrama de flujo real, es decir no está alejado de cómo realmente se lleva a cabo el trabajo. La diferencia sustancial entre lo que se plantea como formal y lo que realmente funciona, radica principalmente en los tiempos que se pierde en este proceso de trabajo.

Los productos de la FHCM no son del tipo de producto normal –es decir no estamos hablando de un bien específico, como puede ser un carro, una cuchara, un lápiz– son más bien productos que requieren, para su fabricación, cierto tiempo, de dos a cuatro meses, y de ciertas condiciones que permitan su aparición en el mercado; por ello la medición dentro de los procesos no puede plantearse de la misma forma como se mediría la producción de una fábrica de carros, por ejemplo.

Estos productos tienen otra naturaleza y la medición de sus procesos se realizará a partir de una comparación entre los datos estadísticos del trabajo realizado durante el año de 2002, que fue el más productivo, por la cantidad de eventos realizados y que, a la vista de la investigadora, sería la cantidad ideal de trabajos a realizar. El criterio empleado en este sentido sería acortar los tiempos de producción para poder introducir más productos al mercado y en este caso los costos están más en función de la productividad misma que de los costos económicos, pues los productos de la Fundación no son vendibles en el sentido estricto de la palabra. Aunque es necesario aclarar que si las publicaciones salieran en un menor tiempo, del que ordinariamente salen, esto sí repercutiría en un beneficio económico más palpable, a pesar de que el lucro no es la finalidad de dicha organización.

Partiendo de la idea de que un número ideal de eventos para la Fundación es cuatro por año (como sucedió en 2002), se tiene un promedio de tres meses para la preparación de cualquier evento, las mediciones entonces partirán de este parámetro y bajo la premisa de que la razón principal en la tardanza de la preparación de cada uno de éstos, es la falta de decisión de la presidenta, a pesar de que cuenta con la autoridad moral suficiente para tomar decisiones.

En este sentido se considera que el problema mayor se encuentra en el periodo comprendido entre las dos reuniones del patronato, en el cual se pierde hasta seis semanas, y entre la segunda reunión y la fecha definitiva del evento, por el simple hecho de que la presidenta no quiere molestar a los asesores porque son personas muy ocupadas.

Esta es una premisa de la cual se parte para elaborar dos hojas de inspección⁹⁵, a partir de las cuales se reunirán los datos que permitirán determinar los problemas de productividad en la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.

Los procesos a observar y evaluar en las hojas de inspección son dos: La organización de eventos y el proceso de publicación de las memorias. Para el primero se tomará como referente el Seminario Las Izquierdas en México y América latina, porque se está llevando a cabo de manera simultánea a la investigación y para el segundo se tomará como ejemplo la publicación de las memorias de los foros: "El nuevo movimiento campesino mexicano" y "El campo no aguanta más", por ser el proceso que mayor tiempo ha tomado para realizarse.

Hoja de inspección No. 1
(Organización del Seminario Las Izquierdas en México y América Latina)

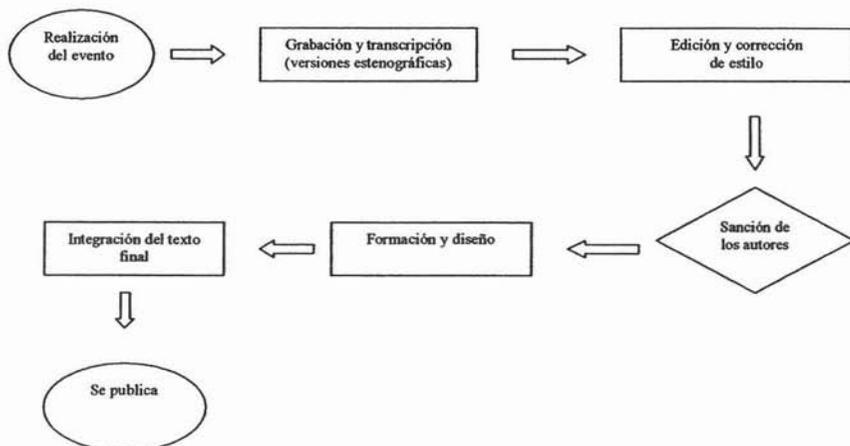
Inicio de la organización: enero de 2004

Fecha de realización: mayo de 2004

Problema	Tiempo tomado entre la primera y segunda reunión del patronato	Tiempo tomado entre la generación de la idea visual y la sanción del patronato	Tiempo tomado entre la sanción del patronato y la terminación de la papelería	Tiempo tomado entre la segunda reunión del patronato y la realización del evento
Tardanza en la toma de decisiones	16 de enero al 23 de marzo	5 de abril al 19 de abril	19 al 26 de abril	23 de marzo al primer fin de semana de mayo (6, 7 y 8)
Tiempo estimado ideal	Tres semanas	Una semana	Una semana	Cuatro semanas
Tiempo real	Cinco semanas	Dos semanas	Una semana	Seis semanas
Pérdida total de tiempo	Dos semanas	Una semana	---	Dos semanas

⁹⁵ Una hoja de inspección es una herramienta de observación directa que permite contestar a la pregunta ¿Qué tan frecuente ocurren ciertos eventos? Y es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

b. publicaciones



En este caso, como en el anterior, el diagrama de flujo también fue inferido del trabajo diario así que éste tampoco está alejado de lo que realmente sucede. La diferencia sustancial se encuentra, también, en los tiempos utilizados para cada uno de los pasos.

Se podría decir que el retraso en este proceso sí implica pérdidas económicas para la Fundación, pues éste sí es un producto vendible, en toda la amplitud del concepto. Aún cuando, como ya se dijo, que el lucro no es la finalidad de la organización, la venta de los libros representa la única entrada de recursos concreta y, se considera, la rapidez con la que los libros sean publicados impacta directamente en las ventas de éstos.

Se ilustrará con un ejemplo concreto: En mayo del 2003, se llevó a cabo la conferencia denominada El campo ya no aguanta Más, en la cual se hacía un análisis del movimiento campesino tan importante que se estaba gestando a principios de ese año en México. El impacto de dicho evento fue tal, que para noviembre del mismo año se instrumentó otro para dar seguimiento a esta problemática. Lo ideal hubiera sido que para este nuevo evento: El Nuevo Movimiento Campesino Mexicano, la recopilación de las memorias del anterior estuvieran terminadas para venderlas pero, no fue así. La publicación que aglutina los materiales de ambos está todavía en proceso de terminación, porque hubo que esperar la

autorización-aceptación de los autores para publicar los textos y esta espera sola, llevó un poco más de seis meses.

En este caso, al igual que el anterior, se parte de una consideración un tanto personal, producto de la experiencia adquirida, y se establece como máximo cuatro meses entre la realización de un evento y la publicación de sus memorias, porque se considera a este lapso un tiempo bastante prudente para que la publicación sea todavía vigente y así la fundación pueda obtener alguna entrada económica, que no es fuerte, pero sí bastante significativa, pues representaría también un parámetro para saber el impacto de cada uno de los eventos.

Hoja de inspección No. 2

(Proceso de publicación de las memorias de El Nuevo Movimiento Campesino Mexicano)

Inicio del proceso: mayo del 2003

Estado actual: Formación y diseño, mayo de 2004

Problema	Tiempo empleado Realización del evento/ versiones estenográficas	Tiempo empleado Versiones estenográficas/edición y corrección de estilo	Tiempo empleado Edición y corrección de estilo/Sanción de los autores	Tiempo empleado Sanción de los autores/publicación
Tardanza en la toma de decisiones	Mayo – Octubre del 2003	Octubre – Noviembre del 2003	Noviembre del 2003 - Febrero del 2004	Febrero – Mayo del 2004
Tiempo ideal	4 semanas	4 semanas	4 semanas	4 semanas
Tiempo real	20 semanas*	4 semanas	12 semanas	12 semanas
Pérdida total de tiempo	16 semanas	---	8 semanas	8 semanas

5. Diagnóstico del funcionamiento real.

A partir de los problemas medidos, se puede hacer una primera aproximación sobre los costos que está pagando la organización-objeto de estudio, al funcionar de la manera como lo hace. Este diagnóstico se hará en tres niveles, el primero es el que se refiere al beneficio, o no, que está obteniendo la organización; el segundo está en función de la calidad y la variabilidad en los procesos analizados y el tercero tiene que ver con los costos económicos y materiales directos.

a. costo beneficio para la organización

Tomando en cuenta los datos arrojados por las hojas de inspección, se puede decir que el principal problema es la pérdida de tiempo en la toma de decisiones, lo cual repercute en la cantidad de productos anuales ofrecidos; por ejemplo, en el caso del Seminario Las Izquierdas en México y América Latina la hoja de inspección reporta una pérdida total de cinco semanas, a partir del inicio formal, sin embargo, cabe destacar que éste era un proyecto que llevaba más de año y medio detenido (el proyecto fue presentado al Patronato en octubre de 2002) y no podía salir por las múltiples ocupaciones del Dr. Villoro, quien pudo dedicarle tiempo hasta inicios de este año. Obviamente, en dicho periodo, la Fundación llevó a cabo otros proyectos pero, se hace la anotación para dar una idea más o menos clara del tiempo que se puede perder, por la falta de determinación en la toma de decisiones.

Este hecho resulta muy poco benéfico porque hay temas que cobran vigencia en determinado momento y si se deja pasar no se logra el impacto deseado. En este caso el problema no era tan grave porque "la izquierda" es un tema siempre vigente y parece que se llevó a cabo en un momento adecuado, pues la respuesta del público fue bastante buena. Sin embargo ha habido casos en los que el proyecto deja de tener vigencia y por más ambicioso que sea, si no está en tiempo, ya no funciona; circunstancia que se debe tomar en cuenta para la organización de los eventos, sin dejar de lado la calidad de los expositores.

b. variabilidad y calidad en los procesos analizados

En este contexto, se considera, la calidad de los productos está garantizada, desde la selección de los expositores. Aquí el criterio utilizado parece ser "no cualquiera puede venir y hablar de ciertos temas", es una regla no escrita dictada por el Dr. Luis Villoro; se trata, siempre, de contactar a la gente más calificada y, en ese sentido, a la gente más conocida para garantizar ese valor agregado en los productos. Condicionante que resulta paradójica, pues no se trata de hacer un evento por semana, como lo hace la *Casa Lamm*, por ejemplo; pero tampoco se trata de, en este afán por contar con los mejores, reducir la productividad al mínimo.

Ahora bien, la variabilidad de los productos está determinada por la atención que se dé a los públicos externos —a quienes consumen estos productos—; aspecto que repercute directamente en la imagen proyectada al exterior. Lo cual representa un costo de productividad rotundo pues

si se pretende ofrecer un espacio abierto donde se discutan libremente todas las ideas, no se puede dar el lujo de ignorar o tratar mal a estos públicos.

a. costos económicos y materiales

Este tipo de costos en la Fundación no son muy palpables pues, como se mencionó anteriormente, los productos de la Fundación no son medibles-vendibles, sin embargo si se registra una pérdida económica –por lo menos simbólica–, en el segundo de los procesos medidos.

El hecho de que las publicaciones de las memorias de los eventos no estén en un tiempo más o menos considerable, repercute en la posible venta de libros. Son temas, como ya se dijo, que pierden vigencia, y las personas que se interesan por los materiales, lo quieren ya, no dentro de seis meses. Aun cuando la institución no tenga afán de lucro, la venta de libros si pudiera representar una entrada económica útil.

Este es un aspecto que se debe cuidar, además, porque esta venta-distribución tiene que ver también con la capacidad para socializar los productos, es decir con la productividad propiamente dicha de la Fundación.

B. Los actores dentro la FHCM

La escuela de las relaciones humanas⁹⁶ plantea que la productividad en las organizaciones depende de sus empleados y de las relaciones que entre ellos exista. Estas relaciones, dicen, pueden ser amistosas y producir efectos positivos o pueden ser hostiles y producir efectos negativos; es más, las necesidades de producción y la eficacia de la organización están determinadas por el interés, las necesidades y la psicología personal del individuo.

Esto es, la eficacia o ineficacia de los procesos productivos que se llevan a cabo dentro de cualquier organización estarán determinadas en gran medida por la disposición o no de los actores que intervienen en cada uno de ellos. Los empleados, en este sentido, se convierten en el medio que permite mejorar o empeorar la producción⁹⁷.

⁹⁶ Goldhaber Gerald M., Comunicación organizacional, México, 1984, p. 63

⁹⁷ Goldhaber Gerald M., Op. cit. p. 69

Aunque se ha remarcado la importancia de uno de los actores de la fundación, se debe hacer hincapié en que, desde esta perspectiva, todos los actores son de suma importancia para la elaboración de los procesos de trabajo; esto se debe, se considera, al tamaño del equipo de trabajo, pues siendo un equipo tan pequeño, todos ellos están involucrados en todos los procesos y la no participación o participación poco asertiva de alguno de ellos afecta de manera inmediata a cualquiera de los procesos.

1. Puestos o posiciones asumidas por las personas que participan en los procesos de trabajo enunciados.

➤ eventos

- La presidenta de la Fundación, que tiene el contacto inicial con los asesores y es quien, directamente hace las invitaciones a los posibles ponentes, esto en el caso de los eventos y, en lo que respecta a las publicaciones, mantiene el contacto con los mismos y solicita el visto bueno de ellos para finalmente publicar los textos. Además ella directamente se encarga de los contactos con algunos medios de comunicación, para la promoción de los eventos.
- La encargada de eventos que hace el seguimiento del proceso; una vez confirmada la participación de los ponentes, mantiene el contacto para solicitar los currículos, las ponencias y estar pendiente de los insumos que se necesitarán durante las presentaciones. Es también quien se mantiene en contacto con el diseñador gráfico, para la elaboración de la papelería y tiene a su cargo la convocatoria y el monitoreo de medios.
- La secretaria de la presidenta quien hace el rastreo inicial de los ponentes y, una vez determinada la fecha definitiva para el evento, se encarga de todo el trabajo de logística; la habilitación de la sala o la visita al sitio propuesto, la renta de equipos de audio y video y cuando se tienen las invitaciones y los carteles se encarga de la rotulación para enviarlas a distintas personas e instituciones.

➤ Publicaciones

- La Presidenta de la Fundación, es quien hace la primera solicitud de la ponencia y/o les explica que el material presentado será publicado por la Fundación y mantiene el contacto con éstos para su elaboración. Es quien tiene bajo su responsabilidad la decisión, por ejemplo, de prescindir de alguno de los trabajos, en caso de que los participantes se tarden mucho para responder.
- La persona encargada de dar seguimiento al proceso de publicación en sí, sacar las versiones estenográficas o insistir con los expositores para solicitar las ponencias, hacer la corrección y estar en contacto con el diseñador y el impresor.
- La secretaria de la presidenta es quien, en caso de ser necesario, colabora, en ocasiones con la captura de los materiales enviados por los ponentes.

En ambos procesos colaboran dos personas más, el chofer de la presidenta y la encargada de limpieza de la Fundación. Esta colaboración es de vital importancia, pues se encargan de la distribución de papelería y propaganda y ayudan en algunas otras actividades a la secretaria de la presidenta. Además del apoyo que brindan durante la realización de los eventos.

Como ya se dijo en el capítulo anterior, aparentemente no existe, en el desarrollo de estos procesos, un problema considerable, que no sea la tardanza en la toma de decisiones, pues todo lo demás parece que fluye con facilidad. Sin embargo un problema que se detecta con mucha frecuencia es el que se da en el segundo momento del que se habló párrafos arriba: la realización de los eventos.

Cabe destacar que para este problema no se propuso una hoja de inspección específica, porque se considera que éste tiene su origen en la personalidad y las características particulares de una sola persona y, desde la perspectiva de la investigadora, se explica desde un plano más particular.

2. Características base de los actores⁹⁸:

Actor uno. La presidenta de la Fundación es una persona de más de 70 años, estudio la carrera de profesora en la Escuela Pedagógica Nacional. Siendo la esposa del Ing. Heberto Castillo, el puesto de presidenta lo asumió casi de manera natural, pues a ella le correspondía el honor de presidir la institución. Son dos características de su personalidad las que marcan la forma en cómo se desenvuelve en la dirección; la primera de ellas se refiere a su vocación democrática, de la que ya se ha hablado con detalle, y la segunda es la gran desconfianza que tiene hacia la gente nueva, pues como sufrió la persecución oficial durante casi toda su vida entonces ahora desconfía de todo aquel que no conoce. Esta situación se ve muy claramente cuando alguien llega a la Fundación a pedir alguna información. Esta es una grave condicionante para las relaciones hacia el exterior, pues una institución que lleva el nombre de un gran luchador social debería ser más abierta.

Actor dos. La secretaria de la presidenta. Es una persona de más de 50 años, con una licenciatura en mercadotecnia recién terminada. Su ingreso fue por recomendación de alguien cercano a la presidenta. Es una persona que al parecer no tiene mucho que ver con cuestiones sociales. Antes de entrar a la Fundación no había trabajado en otra parte pues tenía una especie de negocio de ropa.

Actor tres. La encargada de los eventos y las publicaciones, es una persona de 34 años, con la licenciatura de periodismo y comunicación colectiva terminada. Su ingreso a la fundación fue por una recomendación personal de la hija de la presidenta y es en general abierta y propositiva, aunque no muy constante a la hora de defender alguna propuesta.

Actor cuatro. El chofer de la presidenta, tiene aproximadamente 30 años, con la primaria terminada, es una persona abierta y receptiva, le gusta colaborar en lo que sea necesario y aprender del trabajo. Es en general responsable y activo, a veces no muy asertivo pero siempre dispuesto a corregir.

Actor cinco. La encargada de limpieza, tiene la primaria terminada, 29 años y es una persona abierta, asertiva, le gusta aprender y cuando algo no sabe lo pregunta. Es bastante inteligente,

⁹⁸ Estas características fueron inferidas, por la investigadora, a partir de la convivencia diaria con los otros actores; de ahí que haya un sesgo lógico, pues se trata de la percepción personal de ésta.

con sentido común y muy propositiva. De hecho es ella quien tiene mucho más tiempo de conocer y trabajar con la presidenta, aproximadamente 16 años.

Estos son los cinco actores principales que intervienen directamente en los procesos medidos y, de hecho, en todo el trabajo de la Fundación.

Como se había mencionado párrafos arriba, el ambiente laboral general es bastante bueno; esto se debe, en parte, a la personalidad democrática de la presidenta (actor 1) pero también intervienen las personalidades de los demás actores. En este sentido se hablará en general de tres de estos (actores 3, 4 y 5) de manera conjunta, pues existen bastantes similitudes entre ellos y se remarcará una gran diferencia que se percibe con respecto al último de los actores (actor 2): la secretaria de la presidenta; lo cual repercute, no en la relación interna sino en la relación de la institución con sus públicos externos, en donde realmente se percibe un grave problema.

Los actores 3, 4 y 5 tienen algunas características comunes. La primera es la contemporaneidad, los tres están dentro de un mismo rango de edad; la segunda es que pertenecen a un mismo estrato social y cultural (éste es un factor importante porque es el principal en la relación que establecen con los públicos externos, que no es la misma que establece el actor 2); los tres pertenecen a familias parecidas: gente que llegó de provincia, hace tres décadas por lo menos, y que ha tenido la necesidad de trabajar para obtener lo que tiene. Condición que, desde la perspectiva de la investigadora, los coloca en una posición que les permite percibir el sentido social del trabajo de la fundación.

La tercer característica y la más importante, pudiera ser, es que no existe entre estos tres actores ningún sentimiento de rivalidad, pues cada uno de ellos tiene definido perfectamente un sitio determinado en los procesos de trabajo y lo asumen como tal. No existe entonces la necesidad de competir entre ellos, sino de colaborar en el más amplio sentido de la palabra.

Estas tres características marcan la diferencia sustancial con respecto al actor 2, quien, como ya se mencionó, es una persona de más de 50 años, con una historia de vida distinta. Una persona que también llegó del interior de la República, pero que llegó a vivir a Ciudad Satélite,

con un negocio de ropa, el cual le permitía vivir muy bien⁹⁹ pero que, en un momento dado, no funcionó y se vio en la necesidad de buscar un trabajo. Se habla pues de una persona muy poco involucrada con las problemáticas sociales, de un estrato social distinto que, aunado al poco conocimiento que denota sobre el ingeniero Castillo, se refleja en el trato que da a las personas que se acercan a la Fundación. Un elemento más y que influye directamente en esta problemática es que ella si ve una necesidad de competencia con respecto al actor 3 (la encargada de los eventos), lo cual implica un desgaste serio en el momento de la realización de los mismos.

Las características antes descritas, impactan directamente en la percepción que tiene cada uno de los actores sobre el nivel de la productividad de la Fundación, aspecto que se revisará en el siguiente apartado.

3. La productividad en la FHCM

Acerca de la calidad y la cantidad de los productos que ofrece la Fundación se ha dicho ya que la primera depende del nivel académico e intelectual de los participantes en los eventos y, la segunda, de la forma en que se ejerce la autoridad en la misma; con respecto a la capacidad de la Fundación para socializar y/o difundir sus productos —que sería el aspecto más relevante en cuanto a la medición de la productividad, desde la perspectiva de la investigadora— existe una disparidad enorme en la percepción de los actores.

Ordinariamente después de cada uno de los eventos se lleva a cabo una reunión en la que participan la presidenta, la secretaria y la responsable de eventos, donde se evalúa el trabajo realizado¹⁰⁰. Es de estas reuniones de donde se rescataron las distintas percepciones que se tienen con respecto a la productividad:

- Actor uno

⁹⁹ Este tipo de información se ha obtenido a lo largo de la convivencia diaria entre los actores y por pláticas informales. Habría que destacar nuevamente que para el desarrollo de la investigación se recurrió a la observación como herramienta fundamental.

¹⁰⁰ Para la descripción de este aspecto dentro de la organización se había propuesto, en un principio, la aplicación de entrevistas focalizadas a los actores pero dado el tamaño del equipo de trabajo se decidió, utilizar las reuniones de evaluación para recabar esta información, pues se consideró un fuerte desgaste someter a un equipo tan pequeño a una cantidad excesiva de entrevistas.

La presidenta considera que el trabajo de la Fundación es productivo en función de la cantidad de personas que asisten a un evento. Cuando alguno de éstos es muy concurrido ella queda satisfecha y convencida de que fue todo un éxito, sin tomar en cuenta la impresión que éste deja en el público asistente debido, principalmente, a que no considera algunas situaciones que se presentan durante el mismo.

Para ilustrar lo anterior tomaremos como ejemplo un incidente que tuvo lugar durante la segunda mesa de análisis dentro de Seminario Las Izquierdas en México y América Latina.¹⁰¹ al finalizar los trabajos de dicha mesa denominada, las izquierdas, los partidos políticos y los gobiernos, en la cual participaron Julio Boltvinik y Enrique Semo, entre otros; no hubo, como es costumbre, una sesión de preguntas y respuestas, pues en cuanto terminó la lectura de las ponencias ambos personajes se levantaron de la mesa porque tenía otros compromisos que atender. Hubo un momento de confusión y los otros panelistas entendieron que la mesa había terminado, se levantaron y dejaron al público sentado sin explicación alguna. Después de unos momentos fue la moderadora de la mesa quien tomó el micrófono y ofreció una breve disculpa a los asistentes, quienes estaban verdaderamente molestos por la situación. Mucha gente se salió muy molesta y eso repercutió en el número de asistentes a la siguiente mesa.

Esta situación no fue percibida por la presidenta, pues como en general se tuvo una gran asistencia, la señora dio por hecho el éxito del evento. No se quiere decir con ello que éste sea un factor determinante que hable de un fracaso, sin embargo este tipo de situaciones deberían ser atendidas, por la presidenta, pues implican un grave riesgo que impacta directamente en la productividad.

Un elemento más y de suma importancia para lograr la productividad, desde esta perspectiva, es la presencia en los medios de comunicación, pues en la medida que los eventos sean cubiertos, los contenidos serán conocidos por mucho más gente de la que asiste. Este es un flanco que está más o menos cubierto, por las relaciones que tiene la presidenta con determinados medios, especialmente con la radio y los algunos periódicos (*La Jornada* y *El Universal*, principalmente). Sin embargo se considera que el trato que se da en el momento mismo de la realización de los eventos no siempre es el adecuado.

¹⁰¹ Cabe mencionar que incidentes de este tipo se han dado en algunos otros eventos, sin embargo en este capítulo se ejemplificará mucho con éste porque, temporalmente, es el más cercano al de la presente investigación.

Con respecto al número de eventos que se realizan aunque no está muy satisfecha, la presidenta asume que está bien porque el trabajo, dice, depende del tiempo de los asesores de los eventos, además de la disposición del Dr. Villoro y, si es necesario, un evento se puede posponer, por el hecho sólo de que alguno de éstos no pudiera.

En cuanto a las publicaciones es suficiente, para la presidenta, con el número de libros que se venden durante las presentaciones y en cada uno de los eventos, pero no se han buscado mecanismos para permitir o fomentar la venta y, de esa manera, socializar los contenidos de las conferencias realizadas por la Fundación, al tiempo que generaría una entrada económica que buena falta hace.

- Actor dos

Dadas las características de este actor, su visión sobre la productividad es un tanto superficial. Todo le parece muy bien, para ella cada uno de los eventos es un éxito rotundo. El balance que hace de cualquiera de ellos siempre acaba en una frase: "quedo muy bonito, vino mucha gente y todos estaban muy contentos", es como si se tratara de una fiesta. Para ella no existe ningún error, pues aunque sí está más en contacto con la gente, hay cosas que le pasan inadvertidas. Aún más, cuando hay algún incidente, siempre el error lo ha cometido el otro, es decir el público.

En lo que respecta al número de eventos que se realizan, está completamente de acuerdo con la presidenta. No habría problema, incluso, si hubiera la posibilidad de hacer uno solo por año, en la medida que piensa que se depende absolutamente de los asesores.

Las publicaciones no son asunto que le interese mucho; como no es trabajo que dependa directamente de ella, entonces no le preocupa que éstas salgan a destiempo. No es que lo diga abiertamente, pero tiene muchas actitudes que así lo reflejan.

- Actor tres

La encargada de eventos no está muy satisfecha con el trabajo que se produce en la Fundación. Por una parte está totalmente de acuerdo con la estrategia de ponderar la calidad de los expositores sobre la cantidad de eventos, pero también opina que pudieran

incrementarse, pues se pierde mucho tiempo, en la toma de decisiones. En este sentido piensa que la Fundación está produciendo mucho menos de lo que realmente es capaz de hacer.

Por otra parte, está muy interesada en la atención que se ofrece a los públicos (sobre todo a los medios de comunicación) durante la realización de los eventos, pues considera que de ésta depende la socialización los productos y, finalmente, opina que las publicaciones debieran salir en menos tiempo, pues ello repercutiría en ganancias directas económicas, para la institución.

- Actores 4 y 5¹⁰².

En general ambos coinciden en considerar que el trabajo es bastante bueno y productivo, pues ellos aprenden mucho de éstos. Aunque no están tan involucrados con los procesos de toma de decisiones, consideran también que se pudiera hacer mucho más de lo que hace, pues tienen muy en cuenta el nivel de convocatoria que implica el sólo nombre de la Fundación. Opinan, asimismo, que las actitudes hacia los públicos externos deberían de cambiar un poco, porque a veces se cometen excesos.

La descripción anterior constituye el mapa inicial de los individuos que participan en los procesos productivos y nos da una idea general de las problemáticas a las que se enfrenta dicha institución pues, aún cuando en el capítulo dos parecía que todo marchaba sobre ruedas, se ha vislumbrado un panorama distinto en el que caben por lo menos dos problemas importantes, que son resultado de la injerencia de todos y cada uno de estos individuos: el primero se refiere a la tardanza en la toma de decisiones (problema evaluado en las hojas de inspección) y, el segundo, es el que tiene que ver con la atención a los públicos externos.

La tardanza en la toma de decisiones, de acuerdo a la descripción hecha, depende de la presidenta pues como se mencionó es quien no insiste sobre los asesores, y/o el Dr. Luis Villoro para agilizar los procesos. Sin embargo existe un apoyo incondicional del área de eventos que fomenta esta situación pues aunque pudiera influir sobre la presidenta, no lo hace. Por parte de la secretaria no hay problema porque como cree que esta tardanza es inherente al apoyo recibido, para ella no existe tal problemática. Esta situación se repite en el caso de las publicaciones, muchas veces es necesario que la encargada de eventos insista para agilizar la

¹⁰² La información de estos dos actores fue obtenida a partir de pláticas informales que se dan siempre, después de los eventos.

entrega de materiales, pero en ocasiones no lo hace y en esa medida la responsabilidad también recae sobre ella.

La atención a los públicos externos es un problema que se centra, particularmente, en la personalidad de la secretaria, porque los incidentes que se suscitan durante los eventos, tienen siempre relación con ella. Los actores 4 y 5, incluso, brindan la atención adecuada y si no saben, por ejemplo, dar una información específica, canalizan a las personas con la encargada de los eventos.

C. El poder y el actor

A lo largo del presente capítulo se ha tratado de describir la importancia del factor humano dentro de la organización-objeto de estudio pues, en términos prácticos, no es lo mismo hablar de la estructura formal que del funcionamiento real. Entre ambos existe una diferencia sustancial determinada por una condición muy simple: las organizaciones sociales están conformadas por seres humanos que tienen historias, intereses, vidas, que son muy distintas unas de las otras y que juegan un papel predominante en la dinámica organizacional. Dinámica que está determinada por las relaciones entre los individuos las cuales, a su vez, son atravesadas por el poder.

Las organizaciones¹⁰³, dicen los teóricos, no pueden ser pensadas si no es a partir de los actores y las relaciones e interacciones que se dan entre ellos, en donde el poder es el concepto clave para estudiarlas; esto es, la organización se construye a partir de las relaciones de poder que se dan entre los individuos que la habitan. En este sentido se considera que todos ellos, al pertenecer a una organización, tienen cierto grado de poder y en algún momento lo harán patente, esto dependerá del tipo de relación que establezcan con los otros.

Las relaciones están determinadas por el "lugar social" a partir del cual cada uno de los actores esté concibiendo la realidad; lugar que responde, primero, a las características sociales básicas del individuo, género, edad, nivel de estudios, y la clase social a la que pertenecen (mediaciones estructurales); al espacio físico que ocupa dentro la institución (mediaciones institucionales) y, finalmente, a los escenarios particulares en los cuales los actores interactúan

¹⁰³Martínez Fernando, Poder, subjetividad y mediación en las organizaciones, Ensayo

(mediaciones situacionales)¹⁰⁴, factores que le confieren al individuo su propio margen de libertad¹⁰⁵ para actuar y, en la medida en que cada uno de ellos pueda y sepa explotarlo ejercerá poder, lo cual será un factor determinante para la productividad.

Esta libertad que tiene y ejerce el actor al actuar dentro de la organización, le permite elegir entre cooperar, restringir, manipular o negociar en cada una de las relaciones que entabla con los otros. En este sentido se dice que cada una de las actitudes de los actores tiene una orientación incluso, en situaciones de dependencia y represión en la que los individuos no sólo se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas y utilizarlas de manera activa¹⁰⁶.

Desde esta perspectiva, todos y cada uno de los actores tienen una estrategia dentro de la organización que utilizan en todas y cada una de las interacciones en las que participan; entonces el funcionamiento real y, por ende, la productividad estará supeditada a cuantas estrategias individuales existan.

1. Caracterización del poder de los actores en la FHCM

Partiendo de la premisa anterior, se puede decir que en los procesos que se llevan a cabo dentro de la FHCM, se dan relaciones de poder que posibilitan u obstaculizan su realización. Para analizar estas relaciones se tiene que enfatizar en dos características importantes, de las que ya se ha hablado; la primera, es un equipo muy pequeño, consta a penas de cinco individuos y, segunda, la relación de trabajo entre ellos es buena.

De los cinco actores que se mencionan en los procesos de trabajo medido son sólo tres los que, explícitamente, están en una posición donde la organización les confiere poder:

- La presidenta
- La secretaria
- La encargada de eventos

¹⁰⁴ Ibidem

¹⁰⁵ El margen de libertad de los individuos, dice Crozier, es la razón fundamental de la separación entre la realidad y la teoría y, los actores lo utilizarán siempre que sea necesario, por ello las relaciones entre los individuos no pueden ser consideradas sólo como arreglos particulares racionales.

¹⁰⁶ Crozier y Friedberg, El Actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza editorial, México, 1990 p. 37

El siguiente cuadro muestra las características de cada uno de ellos.

Actor/Características	Experiencia	Jerarquía-puesto	Relaciones en la organización	Conocimiento-Nivel académico	Personalidad
Presidenta	Como esposa del ingeniero Castillo, tiene experiencia en el trabajo social político e intelectual, además el contacto que ha mantenido, de siempre, con estos medios, le facilita mucho su desempeño en el puesto.	Es la cabeza del equipo de trabajo y el enlace de éste con el equipo de asesores externos, para la realización de los eventos. Además es el principal contacto también con el equipo de staff, mencionado en el capítulo anterior.	Tiene relación directa con todos los miembros del equipo de trabajo, así como con el de los asesores externos y con el equipo de staff,	Nivel académico: Profesora, egresada de la Universidad Pedagógica Nacional Conocimiento: Todo el que le confiere su experiencia como esposa del ingeniero, en cuanto al trabajo social, político e intelectual, desempeñado por éste.	- Abierta - Incluyente - Sociable - Asertiva - Buen carácter - Confiable - Segura - Nerviosa - Desconfiada (sobre todo ante las personas que no conoce)
Secretaria	En el trabajo social nada, más bien viene de la iniciativa privada, como pequeña empresaria que por razones ajenas a ella, quebró razón que la orilló, a buscar un trabajo.	Es la asistente personal de la presidenta, lo cual le confiere un nivel un poco por encima de los demás, aunque como se ha mencionado los niveles jerárquicos, dentro del equipo de trabajo no son muy visibles	Al igual que los otros miembros del equipo su relación es directa con ellos. Su relación con los asesores no es muy cercana. Finalmente su relación con el equipo de staff, es un tanto superficial, pues no se involucra mucho en el trabajo de éste.	Nivel académico: Licenciatura en mercadotecnia, recién terminada. Conocimiento: En el trabajo social casi nulo, salvo el que haya podido adquirir durante su estancia en la Fundación.	- sociable - platicadora - Buen carácter - Segura - Poco cooperativa - Desconfiada - No es muy confiable - No muy asertiva - Cerrada
Eventos	Antes de ingresar en la Fundación estuvo involucrada en el trabajo de organizaciones no gubernamentales que apoyaban al movimiento del EZLN, en Chiapas. Además trabajó en la Secretaría de Comunicación del PRD y en la Cámara de Diputados.	Está en el mismo nivel de la secretaria, con respecto a la presidenta, aunque la diferencia de funciones le confiere un distinto grado de poder en cuanto al manejo de información.	Su relación con todos los miembros del equipo es igualmente directa y en general buena. La relación con el grupo de asesores es directa La relación con el equipo de staff es directa y bastante buena.	Nivel académico: Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva. ENEP-UNAM Acatlán. Conocimiento: Muy poco con relación al que tiene la presidenta y el grupo intelectual con el que se trabaja pero su nivel es aceptable.	- Sociable - Asertiva - Cooperativa - Confiada - Confiable - Abierta - Segura - Informal - Poco persistente - Nerviosa - Impaciente

El poder y la autoridad de la presidenta no es cuestionado por nadie sus características personales hacen que sea una persona muy querida y respetada por todos los miembros del equipo, los asesores de los eventos y de quienes forman el equipo de staff; así que no es

necesario recurrir a mecanismos coercitivos para ejercer su poder. La relación con todos sus colaboradores fluye casi de manera natural. Con ella sólo es necesario insistir en la posición personal en la que se coloca dejando de ejercer su poder frente al Dr. Luis Villoro y los asesores de los eventos.

El poder que tiene la secretaria, con respecto a los otros miembros del equipo, es de posición solamente pues en su carácter de asistente personal de la presidenta, tiene cierto nivel sobre los actores 4 y 5 y, en ciertas ocasiones lo hace patente, lo cual genera cierto desgaste en su relación. Este tipo de situaciones eran en un principio muy desgastantes, pero con el transcurso del tiempo se han vuelto parte de la propia dinámica y ambos actores han aprendido a "darle por su lado".

Como ya se mencionó este actor mal-aprovecha algunas veces su posición, sobre todo durante la realización de los eventos y ejerce su poder de manera equivocada.

El actor tres entabla distintas relaciones de poder con cada uno de los otros. Su relación con la presidenta, se considera es de un franco desperdicio, pues su posición y la relación personal le permiten influir de alguna manera, pero la mayoría de las veces lo desaprovecha. Esto impacta directamente en el concepto de productividad, acuñado desde su personal punto de vista.

Debido a sus funciones este actor tiene ciertas ventajas sobre los otros –maneja casi el total de la información–, sin embargo la estrategia utilizada con cada uno de ellos es distinta: con el trabajo diario se ha dado cuenta que es más fácil obtener la colaboración de los actores 4 y 5 si les explica los pormenores del trabajo y, en la medida que los hace partícipes de todo el proceso, ellos colaboran y hacen que el trabajo fluye más fácilmente; la situación con la secretaria es distinta, con quien se hace necesario dosificar la información; no toda puede ser conocida por ésta, pues ha habido casos en los que, por su propia personalidad, se adelanta y actúa de manera irresponsable.

Esta descripción de las relaciones de poder que se entablan dentro de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., es un ejemplo del concepto manejado por Etkin y Schvarstein¹⁰⁷, quienes denominan al poder como una forma de actuar dentro de las prácticas cotidianas del trabajo y no como una expectativa. El poder, dicen, equivale a las relaciones de fuerza que se

¹⁰⁷ Etkin Jorge, et. al, *Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*, Paidós, Argentina, p. 191

dan en la rivalidad de los escritorios, en la retención de información diaria y en las relaciones cara a cara que diariamente se entablan entre los individuos. De no ser así, continúan dichos autores, el poder se convertiría en algo rígido y monolítico, en este caso la figura no sería la del poder mismo, sino la del sometimiento y en este sentido el poder que se está ejerciendo en la FHCM, existe en el más amplio sentido del concepto, pues sin recurrir al sometimiento, cada uno de los actores que intervienen en los procesos de trabajo hacen que los otros respondan de la mejor manera posible, facilitando así la realización de dichos procesos.

Por otro lado, los actores 4 y 5 no están en una posición que les confiera poder, son dos personas que apoyan a todas las demás, sin embargo su juego está más bien en función de los grupos informales a los que pertenecen y dependen de las diferentes situaciones en las que estén involucrados, aspecto que se describirá en el siguiente apartado.

D. El actor y el grupo

1. Definición y tipos de grupo

En el primer capítulo se definió a la organización como un sistema social, conformado por subsistemas (pequeños grupos) que son interdependientes y están interrelacionados; cada uno de los cuales tienen las mismas características que la organización: son abiertos y dinámicos, tienen entradas y salidas, operaciones, feedback y fronteras¹⁰⁸. Un grupo es entonces un sistema social, pequeño, inserto en un sistema social más amplio: la organización; en donde ésta, se convierte en el medio ambiente del grupo.

En este contexto el concepto de grupo será definido como una pluralidad de individuos que interactúan y se interrelacionan mutuamente, en función de un elemento común que los hace diferentes de los otros¹⁰⁹ y, se dice, las organizaciones están pobladas de éstos.

Entendido así, el grupo pequeño, dentro de las organizaciones, cubre tres necesidades interpersonales del individuo: inclusión, control y afecto; los individuos necesitan pertenecer, controlar y amar y también saberse incluidos, controlados y amados¹¹⁰ y los grupos, en este

¹⁰⁸ Goldhaber Gerald M., Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, 1990, p. 233.

¹⁰⁹ Olmsted, Michel, El pequeño grupo, Paidós, Buenos Aires, 1966, p. 17

¹¹⁰ Goldhaber, Gerald M., Op. Cit., p. 234.

sentido, proporcionan a éstos un amplio abanico de oportunidades para satisfacer estas necesidades.

Se parte de la premisa, entonces, de que las organizaciones están compuestas por subsistemas o pequeños grupos que, en su interactuar, determinarán el funcionamiento de ésta y, para entender la dinámica de los grupos al interior de la organización es necesario, primero, identificar los distintos tipos que existen.

Existen básicamente dos tipos de grupo:

- Primarios
- Secundarios

Los primeros son los que hacen referencia a la familia y a los amigos, es decir los que se forman con base a las necesidades más íntimas del individuo. Hay quien afirma, incluso¹¹¹, que este tipo de grupos no es muy frecuente en las organizaciones laborales, sin embargo para el análisis de la FHCM, resulta de vital importancia la caracterización de estos grupos pues al parecer, por su composición, la organización en sí corresponde a un grupo primario.

Los grupos primarios son generalmente pequeños, aunque no todos los grupos pequeños pueden considerarse primarios¹¹², entre sus principales características están: el que las personas que pertenecen a éstos desarrollan una organización informal, al margen de las pautas de conducta determinadas por la organización, y tienen un código de grupo que los identifica y, al mismo tiempo, les garantiza la lealtad hacia el mismo. La tercera característica es que cada uno de sus miembros tiene un rol determinado, es decir no todos se comportan de la misma manera.

Los grupos secundarios son los que se forman con base a otras necesidades ya no tan individuales como los primeros, y este tipo de grupos son más comunes dentro de las organizaciones. Brooks¹¹³, identificó dentro de estos cuatro subtipos: 1. los grupos casuales que son aquellos que se forman a la hora de tomar café o el almuerzo, en alguna charla informal a en alguna convivencia dentro de la organización; 2. los grupos educacionales, son los que

¹¹¹ Goldhaber, Gerald M., *Op. cit.* p. 236

¹¹² Olmsted, Michael, *Op. Cit.*, p. 19

¹¹³ Goldhaber Gerald M., *Comunicación Organizacional*. p. 236

proporcionan la oportunidad de instruirse o de estudiar dentro de la organización; 3. los grupos terapéuticos, los que proporcionan un medio ambiente de apoyo para que los individuos consigan nuevas perspectivas e incrementen la competencia interpersonal. Este tipo de grupo ayuda a la organización a diagnosticar, definir y solucionar más fácilmente sus problemas; y finalmente 4. los grupos dedicados a la resolución de problemas: las reuniones de comités, las reuniones del personal, las convocadas para tomar decisiones, etc.

En este contexto, la caracterización de grupos pequeños, dentro de uno que es ya muy pequeño —el equipo de trabajo consta de cinco individuos—, se torna un poco difícil y si a eso le aunamos el ambiente casi familiar que se vive dentro de la dinámica organizacional, el asunto es todavía más complicado.

Como se ha comentado en párrafos anteriores, tal parece que el equipo de trabajo corresponde en sí mismo a un grupo primario: es un grupo pequeño con pautas de conducta no formales que conviven en un ambiente de respeto mutuo y en donde cada uno de ellos asume un solo rol. Lo interesante en este punto es que no se puede hablar de un grupo primario simple, pues la descripción anterior corresponde, precisamente, a la parte formal descrita en el segundo capítulo, es decir al esquema formal de la propia organización. Aquí cabría preguntar, ¿Cómo una organización formalmente configurada, con pautas de conducta, funciones y roles específicos puede, al mismo tiempo, constituir un grupo primario; si se supone que este tipo de grupos son los que menos existen dentro de las organizaciones?

Aún así, dentro del equipo de trabajo se pueden identificar algunos otros grupos:

En la organización de los eventos existe un grupo secundario, que de acuerdo con la tipificación hecha, correspondería al tipo de resolución de problemas, integrado por los actores 1, 2 y 3 (la presidenta, la secretaria y la encargada de eventos) y cuyas funciones principales son las de agilizar el proceso de organización. Estos actores son los que en general disponen del programa estructurado que refleja la naturaleza de los objetivos del grupo, es decir son ellas quienes encauzan, de alguna manera, el trabajo general. En el caso de las publicaciones este grupo se reduce aún más, pues como este proceso es realizado básicamente por la encargada de eventos, la relación se ciñe estrictamente entre ella y la presidenta.

Durante la realización de los eventos existe otro grupo secundario, que también puede considerarse como de resolución de problemas, formado por los actores 3, 4 y 5 (la encargada de eventos, el chofer y la encargada de limpieza), pues como ya se dijo, todos los miembros del equipo tienen contacto con el público y, en este sentido, este grupo tiene la función principal de evitar, en la medida de lo posible, los errores que pueda cometer la secretaria. Cabe aclarar que esta función no le fue dada de manera explícita; sin embargo en los eventos, este grupo, siempre actúa y es en este momento en el que adquiere alguna de las características del grupo primario: cuenta con un código de comunicación que sólo ellos conocen y descifran, cada uno de los actores tiene un rol particular y son realmente un grupo informal que actúa al margen de las pautas de conducta establecidas por la organización.

Es un grupo emergente que surge, de manera casi espontánea, para salvar algunas situaciones extremas, la consigna es: no dejar que la secretaria —o evitar en la medida de lo posible—, tenga contacto con los públicos externos; su funcionamiento es una especie de boicot, en contra de ésta y en pro de cuidar la imagen de la institución. Esta conducta puede ser considerada al margen de las pautas de conducta establecidas porque como se mencionó anteriormente, la presidenta no se percata de este tipo de situaciones y, por tanto, estas actitudes no son percibidas por ella.

Salvo por estos dos subgrupos que cobran vida en determinadas circunstancias, en general se puede definir al equipo de trabajo como "un grupo" de tipo primario a la vez que secundario porque pertenecer a la Fundación, además de representar su adhesión a una organización con reglas, delimitación de funciones, y en donde reciben remuneración por su trabajo; es a la vez un espacio donde pueden satisfacer sus necesidades básicas de pertenencia, amistad y camaradería. Cabe destacar que esta situación es aplicable a todos los miembros, independientemente de la relación específica que se entabla entre ellos a la hora de la realización de los eventos.

2. Funciones positivas y negativas de los grupos.

Se ha dicho ya que el grupo proporciona a los individuos satisfacciones afectivas o respuestas personales gratificantes; es más, dice Olmsted,¹¹⁴ cuando los individuos que comparten intereses comunes se asocian, no lo hacen únicamente para defender esos intereses, sino por

¹¹⁴ Olmsted, Michel, *Op. Cit.*, p. 50

la asociación misma, es decir, para no sentirse perdidos entre adversarios, para tener el placer de la comunidad, para ser uno entre muchos, lo que representa, en suma, vivir juntos la misma moral.

En este contexto, se puede decir que la existencia de este tipo de grupos en las organizaciones puede tener efectos positivos —como elevar la productividad debido a que los lazos de solidaridad, entre sus miembros, elevan su moral y por tanto su rendimiento; fortalecer a la organización a través del fortalecimiento del individuo en su concepto del deber; además de permitir que éste se reintegre a sus tareas con renovadas energías— así como efectos negativos¹¹⁵ —un grupo primario muy unido puede provocar la restricción de la productividad; la lealtad hacia éste puede llevar al sabotaje y a otras consecuencias similares—.

En este caso los grupos detectados en la FHCM, estos se forman básicamente para ayudar a la organización: el primero para lograr el buen desempeño de la primera fase del trabajo, la organización propiamente dicha y, el segundo, para evitar errores en la segunda fase de trabajo, la realización de los eventos. La organización, en este sentido, no da lugar para que se formen en su interior grupos que saboteen o restrinjan la productividad. Esto responde principalmente a la capacidad que tiene la organización para estimular la participación de todos sus miembros y tiene que ver directamente con el tipo de liderazgo que ejerce la presidenta pues, como se describió en el capítulo anterior, ésta siempre tiene un gesto de aceptación y/o un estímulo ante cada uno de ellos, aspecto que se revisará con más detalle en el siguiente apartado.

3: El líder y los tipos de líder

El concepto de líder es un elemento que está estrechamente relacionado con la dinámica y los roles que juegan los actores dentro de los pequeños grupos en las organizaciones. Nos gusta creer, dice Goldhaber¹¹⁶, que los buenos líderes muestran ciertos rasgos característicos, como responsabilidad, posición, honradez, confianza en sí mismo; sin embargo parece que no es así, el liderazgo está en función de las relaciones existentes entre los miembros del grupo; un buen líder es aquel que contribuye a facilitar la interacción de su grupo para realizar sus tareas¹¹⁷. Se dice que el liderato siempre debe cumplir con estos objetivos y, de acuerdo con la dinámica que

¹¹⁵ Olmsted, Michael, *Op. Cit.* p. 56-57

¹¹⁶ Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1990, p. 240.

¹¹⁷ *Ibidem*

se entabla en los grupos pequeños, dentro de las organizaciones, pareciera ser que cualquiera de los miembros puede asumir el papel de líder, ello dependerá de la circunstancia específica a la que se enfrente dicho grupo.

Esto es, de acuerdo con los teóricos, tanto en la organización como en el funcionamiento de los pequeños grupos, el foco central del poder no está necesariamente en la figura del jefe o la persona que ocupa la posición más alta, dentro de la estructura formal. Es importante retomar este aspecto pues el funcionamiento real de las organizaciones dependerá, precisamente, de la ubicación de estos líderes.

En la FHCM, no se puede hablar de "líderes", se ha descrito ya que el equipo de trabajo es pequeño y que, de acuerdo con las características descritas, puede representar únicamente a un "grupo primario" —en el sentido estricto del concepto—, pues está cubriendo principalmente las necesidades primarias del individuo y, aunque al interior de la organización se pudieron distinguir dos subgrupos, tampoco se puede hablar de muchos, o por lo menos de dos líderes, en todo caso la líder, en ambos grupos, sigue siendo la presidenta pues éstos se forman con una finalidad benéfica y responden a la lealtad que todos los miembros del equipo le tienen a ella; el primer subgrupo, de hecho, está conformado sólo por tres actores entre los cuales está la presidenta, la líder es ella.

Es probable hablar de un semiliderazgo en el caso del segundo grupo, el conformado por los actores 3, 4 y 5 debido principalmente a que éste no es —o por lo menos no pareciera ser— del conocimiento de la presidenta, pues como se forma en el momento de la realización de los eventos, no lo liderea directamente ella, y los actores 4 y 5 están como a la expectativa del actor 3. No es, necesariamente, que los otros actores hagan lo que dice ésta, sino que ambos mantienen cierto contacto con ella, para actuar en un momento dado, al margen sólo del actor dos (la secretaria).

La clasificación hecha responde a la necesidad propia de la investigación, de identificar a los líderes dentro de los subgrupos; sin embargo, por la experiencia diaria, se insiste en este punto que el trabajo de la Fundación parece responder sólo a los intereses de ésta, pues los miembros del equipo se sienten incluidos en el proyecto institucional y actúan en consecuencia; por eso los actores 3, 4 y 5 "defienden" a los públicos externos de la influencia del actor 2 y, de esta manera, protegen la imagen externa.

4. Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido

Como se ha descrito, el trabajo de la Fundación se puede dividir en dos momentos; el primero es el que corresponde a la organización de los eventos y el proceso de la edición de las publicaciones, en las que intervienen directamente tres de los cinco actores involucrados y el momento de la realización de los eventos donde intervienen los cinco, con la característica principal que aquí se intenta desdibujar a uno de los actores (el actor 2) por ser éste quien comete la mayoría de los errores, en su interacción con los públicos externos.

Para ello es que se conforma el segundo de los grupos informales identificados. Entonces podemos decir que los actores que configuran este grupo, tienen una función de ayuda para el proceso de trabajo de la Fundación, de ninguna manera se puede hablar de funciones nocivas; los actores actúan dentro y fuera de los grupos informales en función de lograr el mejor funcionamiento de la misma. En este sentido se puede hablar de un elemento, no de un grupo, que sí resulta nocivo para dicho funcionamiento pero, aún así, no se puede decir, que dicho actor sea mal intencionado, su problema radica, pareciera, en la falta de información (como se dijo anteriormente, la presidenta no le ha explicado que esas actitudes no se pueden tener, porque afectan la imagen externa de la Fundación) y en su propia personalidad.

En este sentido, pareciera que la responsabilidad de tales conductas recae, indirectamente, en la presidenta pues en esta dinámica de respeto que ha fomentado dentro del funcionamiento, no ha encontrado la mejor manera de acercarse a la secretaria para explicarle, las implicaciones que sus conductas pueden tener en el trabajo de la Fundación pero, es aquí, donde toma cierta relevancia otra de las características de la presidenta; se mencionó, en el cuadro de características de los actores, como una de las principales, el grado de desconfianza que tiene con respecto a las personas que no conoce. Se considera que, de alguna manera, a la presidenta le funciona una persona con estas características, pues representa el filtro que reduce un poco la cercanía con personas desconocidas.

Lo anterior aplica sólo al segundo momento del trabajo descrito. Con respecto a la preparación de los eventos, se mencionó ya que el principal problema es la tardanza o pérdida de tiempo en la toma de decisiones. Aquí la responsabilidad no es indirecta, más bien se considera que es directa y tiene que ver, como se dijo en el capítulo anterior con la poca intención de la

presidenta de asumirse como autoridad máxima de la organización y delegarla en el Dr. Luis Villoro principalmente, o en los asesores en turno.

Ambas situaciones, se considera, genera en el resto del grupo de trabajo cierto desgaste que, a la larga, sí afecta la relación de cordialidad general que existe entre ellos y por su puesto que se ve reflejado en el producto final.

E. Costos para la organización

Todo acto¹¹⁸ tiene por meta cumplir con una función, y se podría decir legítimamente que el acto no existe sino a través de su meta, bajo esta premisa es que se ha desarrollado el estudio de las acciones y el de las interacciones humanas. La idea principal en este sentido es que cada uno de los individuos que interactúan —ya sea en las organizaciones o fuera de ellas—, lo hacen dentro de una lógica secuencial en la que cada una de sus acciones corresponde a un fin —que puede ser personal— determinado.

Pero además una acción, dice Moles¹¹⁹, es un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación de su medio ambiente; actuar representa actuar sobre el mundo en el que nos desarrollamos. Una acción es algo visible objetivable y que deja huella. Los seres humanos que pueblan las organizaciones son seres que consciente o inconscientemente buscan modificar su entorno, influir en él y sus acciones estarán encaminadas a ello.

Las acciones de cada uno de los actores dentro de las organizaciones tienen por un lado, un fin personal específico y, por otro, un objetivo de mayor alcance, que tiene que ver con su influencia en el entorno. Los actores contribuyen o no al buen funcionamiento, en función de sus intereses personales y de los de la organización también, en una dinámica más o menos equilibrada, en la que cada uno regula sus interacciones con los otros. Estas regulaciones individuales influyen de manera directa en el funcionamiento y representan en términos prácticos algunos costos para ésta y sus miembros.

¹¹⁸ Moles Abraham A., *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*, Ed. Trillas, Méico, p. 10

¹¹⁹ Moles Abraham, *Op. cit.*, p. 15

El individuo, continúa Moles¹²⁰, actúa cuando el interés —es decir lo que le genera un sólo de sus actos—, es notablemente mayor a los recursos internos que utiliza para obtenerlo; es decir los seres humanos actuamos en función del beneficio que obtenemos a través de cada uno de nuestros actos y en esa medida clasificamos los actos que nos generan un beneficio de los que nos generan lo que podríamos llamar costos que, en este mismo contexto serían aquellos que implica la utilización de un mayor número de recursos internos para su consecución.

Es lo que se podría llamar el precio que paga el individuo por cada una de sus acciones o, en el caso de las organizaciones, el precio que paga por cada una de las acciones de los actores. Los costos de la acción se han clasificado en tres categorías: el temporal, el energético y el psicológico y se dice que las acciones de cada uno de los individuos en la dinámica organizacional producirán un costo de cualquiera de estos tipos que, al mismo tiempo, incidirá en ella.

El costo temporal es uno de los elementos que aparece de manera más frecuente en el análisis de las organizaciones; todo acto¹²¹, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. El tiempo aparece, entonces como una "sustancia de flujo vital", que se consume en el cumplimiento de las acciones. Esto es, cada una de las acciones le costará al individuo y/o a la organización una utilización del tiempo específica que, atendiendo al concepto de costo dado, si sobrepasa del tiempo estimado inicialmente para su consecución, podrá establecerse como costo temporal.

El costo energético tiene que ver directamente con la energía fisicoquímica utilizada en la realización de la acción. La noción de energía consumida en una acción aparece, en las organizaciones, como una energía potencialmente rara¹²² es decir susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada y se convierte en una energía completamente nueva y de primer orden, pues equivale en sí misma a un valor autónomo y limitado.

El costo psicológico se refiere al esfuerzo mental que hace el ser humano al realizar una acción. El individuo "dispondrá de un potencial de energía psíquica, la cual puede desgastarse al realizar cierto tipo de actos, haciendo que recurra a diversos mecanismos como el reposo, el sueño o la distracción para poder cargar nuevamente este potencial", esto tiene que ver con la

¹²⁰ Moles Abraham, Op. cit., p. 40

¹²¹ Moles Abraham, Op. cit., p. 49

¹²² Moles Abraham, Op. cit., p. 52

disposición tanto de la organización como de los otros actores para que cada uno de los individuos se desarrolle en un ambiente adecuado para evitar, en la medida de lo posible, un desgaste psicológico elevado.

Como se ha descrito a lo largo del presente capítulo, el principal costo que se genera dentro del problema medido, tiene que ver con el tiempo institucional, pues la indecisión de la presidenta al interactuar con los asesores o con el Dr. Villoro directamente, no asume el poder que le confiere su posición en la Fundación y, de esta manera, pierde mucho tiempo en la organización-planeación de los eventos.

Esto implica también tiempos muertos para todos los miembros del equipo de trabajo, pues en espera de la toma de decisiones hay periodos en los cuales no hay mucha actividad y esto se refleja en el estado de ánimo del equipo, pues los tiempos muertos generan cierto desgaste físico y psicológico. Esto no aplica para el área de eventos, pues como también está encargada de la edición de las publicaciones, siempre al término de cualquier evento, esta área tiene qué hacer: dar seguimiento a la publicación. Sin embargo se puede decir que estos stand by, a los que necesariamente está sometido el trabajo, por la pérdida de tiempo en la toma de decisiones, afectan a todos los miembros.

En cuanto a los costos que generan las acciones de los distintos actores, dentro de la dinámica del problema medido, todo parece indicar que no hay grandes ni muchos, pues como ya se dijo una vez que se toma la decisión y se da inicio a la preparación de los eventos todos los miembros del equipo de trabajo desempeñan sus funciones, tratando de ser lo más asertivos posible, es decir sin utilizar más que el tiempo y la energía necesarios. En este momento cabe hacer una observación en algunos casos, no en todos, hay cierta tendencia del actor 2 (la secretaria), para hacer trabajar de más a los actores 4 y 5. La secretaria, como ya se dijo está encargada de rotular la invitaciones para cada uno de los eventos; se recibe de la imprenta, tanto los carteles como las invitaciones debidamente arregladas, sólo para rotularse; pero a veces, bajo el argumento de que su impresora no "jala la invitación porque está muy gruesa", hace que los otros dos actores desdoblen todas las invitaciones para que ella pueda realizar su trabajo.

En general todos y cada uno de los actores realizan de la mejor manera sus funciones y siempre están dispuestos a ayudar al otro, en la medida de sus posibilidades; esto sucede

durante la planeación-organización de los eventos, sin embargo parece que durante la realización de éstos aparecen otro tipo de detalles que sí generan costos altísimos, tanto para la Fundación como para sus miembros.

Como ya se mencionó también, durante la realización de los eventos, los actores 3, 4 y 5 deben estar muy pendientes del actor 2 pues, éste tienen una cierta tendencia a "regarla" sobre todo con el trato que le da a los públicos externos¹²³. Esto implica para ellos un costo energético y psicológico muy grande y es precisamente aquí donde, se considera, la presidenta debiera intervenir y sin embargo no lo hace. El costo psicológico va en función del desgaste mental que generan tanto las actitudes del actor dos, como la actitud propia de la presidenta quien permite que ésta siga teniendo este tipo de conductas, sin que intervenga, aún dándose cuenta de las cosas.

Para ilustrar esto último, describiremos cómo terminó el incidente de la reportera: el actor 3 (la encargada de eventos), quien hace también el monitoreo de medios, hizo lo conducente durante el fin de semana posterior al seminario, recopiló la información generada en los principales diarios para informar a la presidenta de la cobertura que se obtuvo, en el momento de entregar dicho material, este actor le explicó a la presidenta el incidente y le dijo que ese trato no era el más adecuado para una reportera de un medio tan importante; la presidenta le dijo que lo entendía pero, que esas actitudes eran propias de la personalidad de el actor 2 y que habría que comprenderla. Sobra decir que no hubo, hacia el actor 2, algún comentario –siquiera– por parte de la presidenta.

Esta situación representa, más allá de los costos para los actores dentro de la fundación, un costo enorme en cuanto a la imagen de ésta, porque como quiera que sea, los actores 3, 4 y 5 han aprendido a sortear esos incidentes y, dado el ambiente general del equipo de trabajo, éstos no pasan a mayores, sin embargo lo que sí sería lamentable es que por algún error de esta naturaleza, la imagen y el nombre de la Fundación se pusiera en evidencia, sin haber necesidad de ello.

¹²³ Recuérdese el caso de la reportera de *La Jornada*, del que se habló al principio de este capítulo.

Diagnóstico

Dados, tanto la configuración y el funcionamiento de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., se puede decir que son sólo dos los problemas importantes que se generan dentro de la dinámica organizacional; el primero tiene que ver con la toma de decisiones y está en función básicamente de uno de los actores: la presidenta de la Fundación y su relación con los asesores de los eventos y, en particular con el Dr. Luis Villoro; lo cual repercute directamente sobre la productividad y la generación, aunque sea en el sentido más simbólico, de recursos económicos a través de la venta de libros.

Esta conducta de la presidenta tiene que ver, desde luego, con las percepciones y representaciones que ella tiene de los asesores-colaboradores de la Fundación, pues el argumento de mayor recurrencia es "no molestar mucho a los asesores y/o participantes, pues son personas muy ocupadas". En este sentido es cierto que quienes participan en los eventos de la Fundación no son sólo personas muy ocupadas, sino que también son personas muy importantes y en esa medida se debe estar consciente de no molestarlos mucho, pero, sin dejar que este argumento paralice prácticamente el trabajo de la Fundación.

En este sentido el problema principal está en no saber utilizar el poder; la presidenta de la Fundación subvalora el poder que tanto la institución como los colaboradores le están dando, porque eso se nota en el trato que le dan durante la preparación de los eventos, y desestima el grado de influencia que ella puede tener para la agilización en la preparación de éstos.

Esta actitud tiene que ver, se considera, con la personalidad y la forma de vida de la presidenta de la Fundación, pues en su constructo personal no cabe la posibilidad de tomar decisiones sin consultar con los otros. Siempre está, por ejemplo, esperando la anuencia del otro, llámese Dr. Villoro, Gilly, o González Casanova, para poder continuar con el trabajo, no importa que para esta respuesta haya que esperar hasta dos meses, más, de lo inicialmente planeado.

En el caso de la realización de eventos se detectó un sólo problema; el de la atención que recibe el público por parte de los miembros del equipo de trabajo. Este problema corresponde a una sola persona pero sus implicaciones pueden ser bastante considerables, pues se trata de la atención, de la cara que se muestra hacia los públicos externos.

Éste, desde la perspectiva de la investigadora, es el mayor y más importante de los problemas detectados, pues de ello depende la imagen externa que, en última instancia, sería el aspecto más relevante en los procesos de trabajo dentro de la misma, pues fue creada para ser un espacio donde quepan todas las opiniones y si no se respeta este principio fundamental, enunciado en sus objetivos, todo lo demás no tiene ningún caso. Esta nueva característica dentro del trabajo está también en función de la personalidad de la presidenta.

Una vez identificados los problemas de funcionamiento en el siguiente capítulo se determinará cuáles pueden ser abordados desde la perspectiva de la comunicación y, en función de ello, se instrumentará la estrategia de comunicación adecuada para la organización-objeto de estudio.

IV. La comunicación en las organizaciones

*...yo no sé, hasta dónde se resiente lo vivido
pues saberlo es simplemente estar ya muerto
seguiré siempre cantando lo prohibido
y gozando de los frutos de este huerto...*

A. Conceptos a utilizar

La descripción hecha en el capítulo anterior describe cómo funciona en realidad la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., y arroja un problema de funcionamiento relacionado con la pérdida de tiempo en la toma de decisiones, en los dos procesos de trabajo. En este sentido se plantea, de acuerdo a la perspectiva teórica utilizada y para efecto de la presente investigación, que dichos problemas se vinculan con la forma en que se comunican los individuos (actores) al interior de la organización y la relación comunicativa establecida entre ésta y sus miembros cuya dinámica puede ser, o no, el detonante de algunos otros problemas relacionados con la productividad.

Se plantea pues a la comunicación como uno de los aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de las relaciones humanas en general y, por ende, el de las organizaciones y, precisamente, para tratar de entender la dinámica comunicativa que se lleva a cabo dentro de las organizaciones, es importante primero definir algunos de los conceptos que serán utilizados a lo largo del presente capítulo.

1. Comunicación

Se parte de la premisa de considerar a la *comunicación* como una forma de *interacción social*, entendida como una unidad de acción producida por un sujeto A que actúa como estímulo de una unidad de respuesta en otro sujeto B, en donde la respuesta de B se convierte a su vez en otro estímulo para A¹²⁴, dinámica que implica un proceso circular en donde necesariamente los comportamientos y las cogniciones de uno son modificados por la presencia o la acción del otro: la sola percepción del otro no es un hecho de interacción, ésta se da en el momento en que el sujeto percibido se perciba como tal y modifique su apariencia, sus actitudes, sus palabras y sus conductas¹²⁵.

La comunicación entendida como algo más que una "transferencia de información" --donde el modelo más simple es el de un emisor que envía un mensaje al receptor--, un proceso donde la recepción del mensaje no es un registro pasivo, sino una actitud activa donde intervienen

¹²⁴ Marc Edmond, y Picard Dominique, La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación, Paidós, España 1992, p 14

¹²⁵ Ibíd

múltiples factores (los interactuantes, la situación y los comportamientos) que regulan la interpretación del mensaje¹²⁶. La comunicación dentro de las organizaciones entonces aparecerá como un cúmulo de procesos de esta naturaleza que requerirán, necesariamente, de una intermediación (negociación) para el logro tanto de los propósitos organizacionales como para la satisfacción de los intereses particulares de cada uno de los individuos que la componen.

La comunicación como el proceso fundamental dentro de las organizaciones, tanto que sería innecesario estipularla como tal¹²⁷, y que la mayoría de las veces es ignorado por los administradores de las organizaciones. La comunicación entendida como un alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información¹²⁸; proceso en el cual es necesaria la participación tanto de los miembros del equipo como de los directivos pero, para entender de manera clara este concepto de comunicación será necesario, primero, saber lo que estamos entendiendo por información.

2. Información

La información en su concepto más simple puede ser considerada como el conjunto de datos que dan forma (in-forman, dan orden)¹²⁹ a un mensaje comunicativo; sin embargo habría que diferenciar dentro de este mismo conjunto de datos los elementos que conocemos de los que desconocemos; es decir, la información contenida en un mensaje comunicativo está conformada por dos tipos de datos, los meramente informativos en el sentido literal del término y que aportan lo nuevo, lo que no conocemos; de los que nos dan datos conocidos para reafirmar o darle sentido a eso que es nuevo: la redundancia.

Los seres humanos necesitan de la redundancia para entender-se y comunicar-se, pues un individuo no puede aprender aquello que no conoce; aprende, en la medida en que asocia lo nuevo con lo ya conocido. Todo conocimiento nuevo hace que el individuo replantee su propio conocimiento y por ende lo reformule¹³⁰. La información desde esta perspectiva se puede definir como la distinción que existe entre el orden (lo que redundante en un mensaje comunicativo) y el

¹²⁶ Marc Edmond y Picard Dominique, *Op. cit.*, p. 19

¹²⁷ D'Aprix, *La comunicación, clave de la productividad*, Limusa, Noriega Editores, p. 23

¹²⁸ Ávila G. Javier I., et. al. *La organización habitable*, Media comunicación, México, 2000, p. 53

¹²⁹ Shannon y Weaver, citados por Javier Ávila durante el cuarto módulo del *Seminario Organización, Comunicación y Cultura*.

¹³⁰ Piaget, citado por Javier Ávila durante el cuarto módulo del *Seminario Organización, Comunicación y Cultura*.

desorden (lo que aporta lo nuevo en el mismo mensaje comunicativo, innova). Por tanto la información no puede ser solamente orden, pero tampoco únicamente desorden.

Ahora bien, para hacer esta distinción hay que tener en cuenta que la concepción orden-desorden y todas las concepciones que de ésta surjan, dependerán de la subjetividad de cada individuo; es decir de todos los elementos que intervienen en el momento de la interpretación personal-individual de los mensajes.

La aplicación de este concepto dentro de la organización-objeto de estudio tendrá que ver, entonces, con las distintas formas que tienen los actores, de concebir el orden y el desorden pues como se mencionó en el capítulo anterior las organizaciones sociales están conformadas por seres humanos diversos que tienen historias, intereses, vidas, que son muy distintas unas de las otras y sus "representaciones" estarán en función de éstas.

La ciencia de la información estudia todo aquello que responde a un orden establecido¹³¹ y la comunicación, se refiere a todo aquello que se ordena en función del otro, es decir, a todos los sistemas que se ordenan por medio de la retroalimentación: que buscan una respuesta del otro. El proceso de la comunicación es, en este sentido, un intercambio de representaciones, por la vía de las expresiones y tiene como objetivo fundamental modificar esas mismas representaciones; es un proceso de ajuste "entre el otro y yo, entro yo y el otro".

Resumiendo: la información dentro de las organizaciones se refiere a todo aquel dato nuevo o redundante de que dispongan los actores para realizar su trabajo diario, tomando en consideración que éstos tienen múltiples fuentes de información¹³² y no dependen por completo, ni siquiera en parte, de los canales oficiales. La comunicación se refiere a todos aquellos datos informativos que una fuente determinada ponga –de manera intencionada–, a disposición de los actores para obtener respuestas determinadas; de aquí se desprende un tercer concepto importante para el análisis planteado: la comunicación organizacional.

¹³¹ Javier Ávila, durante el cuarto módulo del *Seminario Comunicación, Organizaciones y Cultura*.

¹³² D'Aprix, *Op. Cit.*, p. 24

3. Comunicación organizacional

Si por un lado comunicar implica interactuar y, por el otro, el funcionamiento de las organizaciones depende de las interacciones que entre sus miembros se llevan a cabo; entonces la comunicación dentro de las organizaciones, como se mencionó párrafos arriba, juega un papel preponderante en la dinámica que se establece dentro de éstas e incide de una forma u otra en las problemáticas que se presentan. La comunicación¹³³ emerge en las organizaciones, como una actividad social natural, acotada por los fines manifiestos y compartidos; la organización, por su parte, puede ser definida como una conversación y la calidad de su comunicación devendrá en la forma cómo conversa hacia adentro (es decir con sus miembros) y hacia fuera (con sus públicos externos); así como de la forma en que conversan los individuos que la conforman.

La comunicación organizacional en este contexto se refiere a todos los procesos comunicativos que se lleven a cabo dentro de la organización; el hecho de enviar o recibir información, en donde se incluyen las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones¹³⁴. Cabe aclarar que no todos los problemas de las organizaciones tienen que ver con cuestiones comunicativas y que la comunicación, por sí sola, no es la solución a todos ellos; sin embargo se plantea la posibilidad de que con un adecuado uso, la organización sea capaz de equilibrar cada uno de los procesos problemáticos que se le presenten, para evitar alguna ruptura o quiebre dentro del sistema.

En los párrafos siguientes se tratará de describir, a partir de los problemas medidos en el capítulo anterior, qué aspectos de estas problemáticas tienen que ver con la comunicación y/o con la información para saber en cuáles de ellos se puede intervenir.

4. Detección de problemas comunicativos dentro de la FHCM

Los procesos medidos en el apartado anterior son dos:

¹³³ Ávila G. Javier I. Op.Cit., p. 58

¹³⁴ Goldhaber, Gerald M. Comunicación organizacional, Editorial Diana, México, 1990, p.21

- Organización de eventos: Seminario Izquierdas en México y América Latina, realizado en mayo del 2004
- Proceso de publicación: Memorias de El nuevo Movimiento Campesino Mexicano, iniciado en mayo del 2003 y aún no concluido

En ambos casos el problema productivo (que se generaliza para todos los eventos y publicaciones) es la lentitud del proceso por la indecisión de la presidenta pues, como se ha mencionado a lo largo de todo el trabajo, delega su autoridad siempre en otros, especialmente en el Dr. Luis Villoro. Esta conducta parece estar relacionada con una de las características más sobresalientes de su personalidad pues, como se mencionó también en el capítulo anterior, su constructo personal no le permite tomar una decisión sin consultarlo con el otro. Al mismo tiempo esta actitud genera para el equipo de trabajo muchos tiempos muertos, por un lado, y que alguno de ellos abuse de su posición, en la dinámica diaria.

Esta actitud democrática de la presidenta es producto de la "idea o ideas preconcebidas", que se ha formado de los otros. El argumento de mayor recurrencia en el trato que tiene con los asesores de la Fundación es "no hay que molestarlos mucho" pues todos ellos son personas muy ocupadas y por tanto no pueden estar atendiendo solamente el proyecto planteado por la Fundación. En este sentido y por la experiencia adquirida con el trabajo diario se considera que el proceso aplica a la inversa, precisamente por tratarse de personalidades que además de estar muy ocupadas, son muy importantes y tienen un sinnúmero de proyectos en puerta, es mucho más fácil que pierdan de vista un proyecto que les es propuesto y luego pasa el tiempo y no se les recuerda.

En este punto habría que ser muy cuidadoso, también, pues depende de las características individuales de cada uno de los asesores el trato que se les deba dar; hay personas a quienes se les debe insistir y otras a las que no. Por ejemplo para la preparación del ciclo de mesas redondas, *Dos mil uno. Los medios a debate*, se invitó como asesor al Sr. Carlos Payán quien desde el primer momento mostró un gran interés en el proyecto y, a la menor provocación, estaba en las instalaciones de la Fundación discutiendo los pormenores del evento; a diferencia del Dr. Víctor Flores Olea, quien alguna vez regañó a la secretaria por una serie de llamadas que había recibido en un sólo día, argumentando que era una persona profesional y que no necesitaba de tal insistencia.

Es aquí donde parece que cobra importancia la comunicación dentro del proceso medido. La presidenta —y en general el equipo de trabajo— debe estar muy atenta-atento a la información que, desde la primera reunión, los asesores envían o en caso de ser necesario, puntualizarla. La información es distinción, decíamos párrafos arriba; la información que no distingue, que no discrimina, generaliza; en este sentido parece que de entrada, en las relaciones con los asesores, la presidenta generaliza y presupone que a todos ellos les “molesta ser insistidos”, sin tomar en cuenta las características particulares de cada uno, hecho que repercute la mayoría de las veces en el retraso innecesario de la preparación de los eventos.

En el caso de la publicaciones el problema se agrava pues, en esta misma dinámica, los materiales recogidos, una vez editados, son enviados a los ponentes para obtener su visto bueno; proceso que se lleva más tiempo del necesario. No se trata aquí de pasar por alto este visto bueno de los expositores, sino de establecer un tiempo moderadamente adecuado, para que ellos respondan y lograr que la publicación salga en un periodo razonable. En el capítulo anterior se apuntaba como ejemplo el tiempo que se ha perdido en la publicación de *El nuevo movimiento campesino mexicano*, cuyo proceso comenzó en mayo del año pasado y a la fecha aún no ha salido.

Un segundo problema del que se habló también en el capítulo anterior es el que se presenta de manera frecuente durante los eventos: la atención a los públicos externos y, en general, la atención que se brinda a toda persona que se acerca a pedir cualquier tipo de información. En este punto se considera que la Presidenta debiera aclarar a todos sus colaboradores, la importancia que tienen para la Fundación el trato con los públicos externos: asistentes, medios de comunicación, etc.

Paralelo a esto se presenta un problema aún más importante: la poca o casi nula difusión de los productos de la Fundación hacia el exterior.

En el capítulo uno se había mencionado la Fundación ha logrado un lugar entre las organizaciones civiles afines y cuenta ya con un público cautivo que cada vez es mayor; sin embargo se considera que es necesario abrir aún más ese espectro y hacer que los productos que ofrece, crezcan y sean conocidos por más gente. Aquí es donde existe un tremendo vacío, pues no se ha planteado ni formal ni informalmente alguna estrategia para lograr esta difusión.

Y desde la perspectiva de la investigadora es, precisamente, con sus públicos externos con los que la Fundación no está cumpliendo a cabalidad.

Éstos son los problemas generales, detectados en el capítulo anterior y en los que la comunicación podría incidir, para lograr que la Fundación logre cierta eficiencia en sus procedimientos. En adelante se tratará de explicar cómo y por qué influyen en ellos las relaciones comunicativas de los actores.

B. La comunicación y la organización, modelos teóricos explicativos

1. Modelos clásicos

Para poder describir y/o analizar los procesos de comunicación que se dan en una organización es necesario, primero, explicar los modelos —que guardan relación directa con los que explican la dinámica de las organizaciones, expuestos en el primer capítulo— utilizados a través del desarrollo de la investigación en comunicación; y que responden a las aproximaciones teóricas que históricamente han intentado explicar la realidad social.

a. el funcionalismo

El primero (funcionalista) es el que, basado en el modelo técnico-mecanicista propuesto por Shannon y Weaver¹³⁵, describe al proceso de comunicación sólo como la transferencia de un mensaje bajo la forma de una señal, emitida desde una fuente de información hacia un receptor. Transmisión que puede ser afectada por el "ruido". Esta perspectiva pone todo el énfasis en el estudio de los receptores y los efectos que un mensaje puede tener sobre ellos. A los funcionalistas les interesa mucho más "a quién me dirijo y con qué efectos".

El funcionalismo enfoca el estudio de la comunicación hacia la relación que existe entre lo funcional y lo disfuncional (lo que sirve y lo que no, para legitimar a un sistema social establecido) y la utiliza con fines meramente persuasivos; es una perspectiva de orden socio-psicológico que poco tiene que ver con una visión comunicativa, pues la comunicación no puede entenderse en términos sólo de "ciertas reacciones a ciertos estímulos". Es una perspectiva teórica planteada por, desde y para el poder y empata con los planteamientos

¹³⁵ Marc Edmond, y Picard Dominique, *Op. cit.* p. 21

propuestos por la teoría clásica de las organizaciones, la cual propone sólo el tipo de comunicación vertical-descendente, que está interesada en conocer al receptor en la medida en cómo puede influir en él, sin tomarlo en cuenta como un elemento activo, con capacidad de respuesta.

b. el estructuralismo

El segundo de los modelos propuestos es el que surge del campo de la lingüística (estructuralista), que plantea como limitada la explicación de la comunicación humana¹³⁶, como una simple transmisión de información y subraya la necesidad de describirla insertándola en una complejidad de elementos que la influyen: el contexto y el conocimiento de los códigos utilizados durante el proceso. Los estructuralistas dan cuenta de ciertas cosas abstractas que operan en el orden social y que deben ser estudiadas; así fundan una nueva ciencia: la semiología que tiene que ver con la vida social de los signos, a partir de los cuales intentan explicar la realidad social y, con ella, a la comunicación.

La comunicación cobra importancia en tanto se sabe el qué de la información; dado que cada una de las expresiones puede significar algo distinto para los receptores —en caso de que no compartan el mismo código—; y precisamente por el contexto, se deben estudiar esas significaciones para elaborar los mensajes. Los estructuralistas ponen especial cuidado en el segundo de los elementos del proceso general de la comunicación: el mensaje. Éste es un enfoque antropológico-psicológico-lingüístico, que plantea un paralelismo entre la lengua (el lenguaje) y la realidad¹³⁷, en donde la cultura es un sistema de significación (clasificación), donde las cosas se definen por opuestos (abajo-arriba, blanco-negro, bueno-malo, etc.) y la comunicación es, desde esta perspectiva, el estudio de estos significados sociales.

La crítica a este modelo parte de distinguir entre significar y comunicar, pues no se pueden utilizar ambos términos de manera indistinta. Comunicar, se decía párrafos arriba, es la acción intencionada de poner información para el otro; en este contexto, toda la información puesta a propósito para comunicar algo, representa o significa algo para el otro pero, no siempre algo que significa le comunica algo a ese otro. Por ejemplo, la bandera nacional tiene un significado específico para los mexicanos pero, por sí sola, la bandera no comunica nada; sin embargo si la

¹³⁶ *Ibidem*

¹³⁷ Straus, Levy, citado por Xavier Ávila Durante el cuarto módulo del *Seminario, Comunicación, Organizaciones y Cultura*.

vemos izada a media asta, sabremos que se trata de un duelo o luto, la bandera a media asta tiene un carácter informativo, pues es puesta a propósito para comunicar. Este modelo como el anterior está relacionado con la escuela clásica de las organizaciones, pues aunque está interesado en otro de los elementos del mismo proceso y no ve la comunicación como algo instrumental, tampoco toma en cuenta la retroalimentación.

c. el marxismo

El marxismo, por su parte, centra su análisis en el emisor, pero como parte de un modo de producción dominante --el capitalismo--, en el que los medios de comunicación, la escuela, el ejército y las instituciones sociales en general, son elementos orientados a reproducir el estado de cosas¹³⁸, El marxismo plantea una dinámica social orientada a combatir la alienación¹³⁹ y poner las fuerzas productivas al servicio de toda sociedad, por ello es que su análisis se centra en la comunicación social del capitalismo y consiste básicamente en la denuncia de las oscuras intenciones de los emisores, como parte alienante de este sistema social.

Esta perspectiva teórica tiene cierta relación con la escuela de las relaciones humanas de las organizaciones pues toma en cuenta a los receptores, en tanto son los sujetos a quienes está dirigida la comunicación y plantea que ésta puede darse en varios sentidos: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal pero, los sigue considerando elementos pasivos, sin la capacidad de generar respuesta alguna.

Estas tres corrientes teóricas, presentadas de manera somera, tienen mucho que ver con la nueva concepción de la comunicación, planteada por los modelos contemporáneos. Es importante saber a quien me dirijo como plantea el funcionalismo; es importante también saber qué es lo que digo y cuál es el código que utilizo, como lo hace el estructuralismo e, igualmente importante resulta saber cuáles son las intenciones que tengo, en tanto generador de mensajes. Sin embargo la visión utilizada aquí es más compleja; retomando el concepto de comunicación presentado al inicio de este capítulo, recordaremos que no nos estamos refiriendo a un proceso lineal entre un emisor activo y un receptor pasivo, sino a un proceso interactivo en el cual los

¹³⁸ Paoli J. Antonio, *Comunicación e información*, Trillas-UAM, México 1983, p. 47

¹³⁹ Se entiende por alienación como la incapacidad del sujeto para reconocer sus aportes a una realidad que se le impone. (Marx)

interlocutores ocupan alternativamente una y otra posición¹⁴⁰, se habla de un proceso que requiere necesariamente de una "respuesta", de una "retroalimentación", que cierra al mismo tiempo que genera un nuevo proceso comunicativo y ninguna de las corrientes teóricas descritas hace alusión siquiera a esta otra parte del mismo proceso que lo complementa y completa.

d. el modelo de comunicación utilizado en la FHCM

En el capítulo dos se mencionó que la comunicación en la Fundación tiene varios niveles el primero está entre el patronato y el equipo de trabajo, donde la comunicación fluye tanto de arriba hacia abajo y viceversa. El segundo nivel está dentro del equipo de trabajo cuya constitución hace que la comunicación fluya en todos sentidos, pues se trata de un equipo muy pequeño en el cual todos tienen la facilidad de entablar relaciones directas sin dar lugar a triangulaciones entre ellos.

El proceso de comunicación que se lleva a cabo en la Fundación no corresponde a ninguno de los modelos descritos, más bien tiene que ver con la total interacción de los actores involucrados en el proceso y con las propuestas nuevas, basadas en la fenomenología¹⁴¹, cuyo principio rector postula que los seres humanos vivimos en un mundo caótico, accidental, donde nada atiende a un principio general y donde las "representaciones", son los elementos fundamentales de que disponemos para operar y tratar de explicarnos la realidad. No se puede, entonces, explicar a la comunicación sólo como la respuesta inmediata a un estímulo dado, pues la dinámica de la realidad es otra.

2. Los nuevos modelos

La evolución de los modelos presentados lleva progresivamente a destacar la dimensión interactiva y convencional de la comunicación¹⁴²; es importante identificar en este sentido el concepto de interlocución, en donde la comunicación es un proceso de intercambio que se expresa como un principio de reciprocidad y que es una primera forma de reconocimiento entre los individuos. Este principio de reciprocidad implica que los interlocutores están atrapados en

¹⁴⁰ Marc Edmond, y Picard Dominique, *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*, Paidós, España 1992, p. 20

¹⁴¹ Kant, citado por Javier Ávila durante el cuarto módulo del *Seminario Comunicación, Organizaciones y Cultura*.

¹⁴² Mark Edmond y Picard Dominique, Op. Cit., p. 34

una actividad de cooperación verbal donde son inseparables. La comunicación no es una actividad común sino una actividad conjunta.

Un individuo, dicen los teóricos, no comunica, forma parte de una comunicación sólo como un elemento¹⁴³; es decir, el individuo participa de la comunicación no la genera. Esta planteamiento tratará de ampliarse en los tres siguientes apartados, en donde se abordarán tres de las principales teorías a partir de las cuales se elaborará el diagnóstico de la comunicación de la FHCM.

a. fenomenología: mundo, mediación y acción

El modelo fenomenológico ya no considera (como los modelos antes descritos), que existen un sujeto y un objeto sociales, independientes uno del otro; sino plantea la existencia de un Actor social inmerso en un Mundo social, cuya dinámica de construcción es recíproca: el ser construye al mundo al mismo tiempo que el mundo construye al ser por medio de las acciones y en donde la comunicación es una de las principales formas de contacto entre ambos¹⁴⁴.

Si el actor y el mundo se construyen a través de la acción y la comunicación es una de las principales formas de contacto entre ellos, entonces se puede hacer una primera afirmación: la comunicación es acción¹⁴⁵ en donde esta última está determinada por las percepciones que el actor tenga del mundo.

Moles¹⁴⁶, postula que la realidad nunca le es dada de manera inmediata al individuo, depende de la percepción que se tenga de ella y la acción dependerá de la manera en que se percibe lo que se percibe. El individuo o actor se mueve en tres niveles de percepción: el Umwelt, el Merkwelt y el Fertwelt; el primero se refiere al mundo inmediato, propio del actor; el segundo al que comparte con los demás actores sociales y el último al que sin conocer, intuye. La realidad de cada individuo estará mediada por estos tres niveles de percepción, y sus acciones serán una consecuencia de ello.

¹⁴³ Ibidem

¹⁴⁴ Javier Ávila, durante el cuarto módulo del *Seminario Comunicación, Organización y Cultura*.

¹⁴⁵ Abraham Moles, *Teoría de los actos*, Ed. Trillas, México, 1982.

¹⁴⁶ Ibidem

Dichas acciones –entendidas como el desplazamiento de un ser en el espacio y que modifican de manera explícita el entorno¹⁴⁷–, son clasificadas como de alta y de baja intensidad; las primeras requieren de un desgaste de energía física mayor y garantizan el logro del objetivo del actor pues dependen en todo sentido de él mismo. Las segundas suponen una inversión menor de energía pero, al mismo tiempo, no pueden garantizar el logro del propósito del actor, pues su ejecución no depende de él sino del otro. Un ejemplo de esta diferencia en las organizaciones puede ser cuando un directivo quiere saber lo que pasa en el área de producción, una acción de alta intensidad sería que él mismo se dirija a dicha área y observe; una acción de baja intensidad sería que le ordenara a alguien –a una secretaria o un asistente–, que bajara y observara por él; en el primer caso dicho directivo tendría la seguridad de saber a ciencia cierta lo que él mismo observó, en el segundo no, pues no estaría seguro de que la observación se hubiera llevado a cabo, pues su ejecución no dependió directamente de él.

Estas acciones de baja y alta intensidad, son denominadas por Manuel Martín Serrano¹⁴⁸, acciones ejecutivas y acciones expresivas, respectivamente. Las primeras, dice, están orientadas a la interacción con otro, pero por el camino de la coactuación, mientras que las segundas están orientadas, también, a la interacción con otro pero por el camino de la comunicación y tratan de ajustar el comportamiento del otro y el propio mediante la introducción de señales en el sistema de interacción; la característica fundamental de la comunicación es, en este contexto, que se vale de señales o signos para referirse a las cosas y, por ende, supone un gran ahorro de energía; siguiendo el ejemplo utilizado en el párrafo anterior, en el primer caso aún cuando fue mucho más efectivo el que el directivo hiciera directamente la observación, empleó mucho menos energía, en el segundo, al pedir a alguien más que la hiciera por él. La comunicación es pues un sistema que regula el intercambio de energía que tenemos con los demás y con el entorno; en general se le entiende como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier interacción humana¹⁴⁹. La comunicación es un sistema mediador entre el individuo y la realidad; entre el individuo y la organización.

b. la teoría de la mediación

¹⁴⁷ Ibidem

¹⁴⁸ Manuel Martín Serrano Teoría de la comunicación, México, ENEP Acatlán, 1992, p 30.

¹⁴⁹ Javier Ávila, Et. Al., La organización habitable, Media Comunicación, México, 2000, p. 53

La teoría de la mediación estudia la articulación de todos los sistemas de reglas y operaciones que aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas que pertenecen a distintos planos de la realidad¹⁵⁰, identificando cuatro: el cognitivo, el social, el histórico y el ecológico entre los que se mueve el individuo; y un quinto nivel que es el Inter-mediador entre todos ellos: el comunicativo. Esta teoría define a la comunicación como un proceso mediador entre todos aquellos procesos donde sea necesario acoplar distintos planos de la realidad por ejemplo, entre conocimientos y valores, o entre conocimientos y hechos o entre valores y conductas¹⁵¹, dinámica en la cual están implícitos cuatro niveles de mediación: el individual, el grupal, el institucional y el cultural.

En el orden social la comunicación se propone como una institución mediadora que ayuda a modelar-ordenar la realidad; en el ámbito de las organizaciones, la comunicación es una herramienta fundamental que les ayuda a modelarse-ordenarse y que, además, es estratégica para su conservación y desarrollo pues supone la Inter-mediación entre distintos planos de la organización: los individuos.

La comunicación entendida como un proceso mediador¹⁵² entre los individuos que forman una organización ayudará a mejorar las formas de coordinación del trabajo. La comunicación es el elemento que diferencia a una organización eficaz (aquella que cumple medianamente con sus objetivos y sobrevive) de una organización eficiente (aquella que utiliza a la comunicación como herramienta estratégica y logra una convivencia sana entre sus integrantes).

En el ámbito social, la teoría de la mediación se interesa por el quehacer de los agentes mediadores¹⁵³, pues son ellos quienes, a través de los relatos que producen, recogen y/o disparan las tendencias sociales en general; también es de su interés el uso o los usos que la sociedad hace de estos relatos y con ello la forma como estos mensajes son consumidos por los individuos, es decir esta teoría propone una visión global de la interacción comunicativa: cómo, desde dónde y para qué se produce y consume esta comunicación¹⁵⁴. Si, como se mencionó en el capítulo dos, las organizaciones reproducen en una escala menor, el sistema

¹⁵⁰ Mario Revilla, Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex, Tesis de maestría, Centro Avanzado de comunicación, México, 2001, p. 57

¹⁵¹ Ibidem

¹⁵² Habrá que identificar este concepto del de los modelos mediadores, que son las explicaciones socioculturales que existen en las diferentes épocas históricas o en diferentes culturas. Los modelos mediadores son los que intermedian entre el individuo y la realidad social.

¹⁵³ Un agente mediador, dentro de las organizaciones, es aquél que busca un punto (negociado) de intersección donde confluyan los intereses organizacionales y los del individuo.

¹⁵⁴ Mario Revilla, Op.cit. p. 60

social en el cual están insertas; entonces las organizaciones deben de igual manera interesarse por el proceso de comunicación entendiéndolo bajo esta dinámica.

La comunicación¹⁵⁵ será entendida como una tarea mediadora que dota de orden y sentido a la experiencia compartida, como un proceso interactivo, intencionado, que articula la realidad de las organizaciones con la conciencia y el comportamiento de los individuos; de ahí la importancia del uso que se le dé dentro de las organizaciones.

c. la teoría de la acción comunicativa

Al igual que los autores antes mencionados, Habermas¹⁵⁶ identifica a un actor social inserto en una realidad social y dice que el individuo actúa de manera simultánea en tres niveles: el primero es el dramático que está situado justo en la frontera entre el mundo personal y el externo, es el espacio que le permite al actor ponerse en escena, autoescenificarse; el segundo es el mundo normado por reglas, es decir el espacio de convivencia con los otros —al interactuar con otros, el individuo tiene que aceptar el mundo del otro para poder convivir—y, el tercero es el mundo teleológico, que es el espacio donde el individuo llega al mundo objetivo y tiene como finalidad la producción de bienes y servicios; en cada uno de estos niveles el individuo realiza diferentes tipos de acciones.

Para este autor el concepto central es el de “la acción comunicativa” la cual, dice, no tiene espacio exclusivo pero se realiza en los mundos antes mencionados: produce expresiones y propicia la realización de las otras tres acciones; es tan importante —para los procesos de producción y reproducción de las sociedades— como las acciones políticas o económicas¹⁵⁷; considera a la comunicación como acto de entendimiento compartido, el soporte del orden social negociado que permite aumentar la capacidad autogeneradora de la propia sociedad.

La importancia de la comunicación en las sociedades-organizaciones radica en ser la única acción que tiene como finalidad coordinar otras acciones para asegurar su sobrevivencia, de ahí que deba cumplir con tres principios éticos fundamentales: la comunicación debe ser *igual* para todos, debe ser *auténtica* y también *pertinente*, para que los individuos, que interactúan dentro de la organización, puedan tomar las decisiones más adecuadas y llegar a acuerdos.

¹⁵⁵ Mario Revilla *Op. cit.*, p. 61

¹⁵⁶ Citado por Javier Ávila, durante el cuarto módulo del *Seminario, Comunicación, Organizaciones y Cultura*.

¹⁵⁷ Mario Revilla, *Op. cit.*, p. 53

Por ello, toda comunicación generada dentro de una organización debe estar atenta a estos principios éticos, los cuales le permitirán elaborar productos comunicativos adecuados a las necesidades de cada uno de los individuos que la conforman. Como se dijo párrafos arriba, las organizaciones están conformadas por individuos diversos; entonces ¿cómo puede existir una organización para la gente si no tomo en cuenta a la gente? Las organizaciones deben interesarse más en los individuos que las conforman puesto que viven a través de ellos y, un adecuado uso de la comunicación puede permitir un mejoramiento en su desarrollo.

Este planteamiento es, de manera general, el marco teórico, sobre el cual se intentará hacer el análisis y diagnóstico de la comunicación dentro de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., a partir de los cuales se propondrá, en el último capítulo, una estrategia de comunicación que satisfaga las necesidades tanto de la institución, como de los individuos que la integran. En el siguiente apartado se ahondará en lo se está proponiendo como la unidad mínima en el análisis de la comunicación: las representaciones.

C. Las representaciones: base de la comunicación

En el primer apartado de este capítulo se mencionó que mucho de los procesos problemáticos en el trabajo de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., se debe a las "ideas preconcebidas" que se tienen de los otros, estas "ideas preconcebidas" serán denominadas, para efecto de la presente investigación, "representaciones" y son desde esta perspectiva la materia prima fundamental con la que trabaja la comunicación.

Las representaciones son ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad¹⁵⁸, es decir son ideas que dan forma, ordenan a los sistemas sociales y para conocer cómo operan esos sistemas sociales debemos, necesariamente, conocer las representaciones que los moldean, es decir las representaciones sociales con frecuencia son compartidas por los individuos que integran esas sociedades.

Las representaciones encuadran y guían la experiencia y las intenciones del sujeto¹⁵⁹ y le proponen actuar de determinada manera dentro del sistema en el que se mueve; nos remiten a la idea que tenemos de la realidad, no a la realidad misma y surgen de las experiencias

¹⁵⁸ Mario Revilla, *Op cit.*, pp. 7

¹⁵⁹ Mario Revilla, *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex*, Tesis de maestría, Centro Avanzado de comunicación, México, 2001, p. 11

colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, de conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad; son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social. Las representaciones aparecen pues como la unidad básica de la interacción comunicativa pues de éstas depende el sentido que los individuos le den a lo que perciben de la realidad.

Se mencionó también que la información se define como la distinción entre orden y desorden, pero ¿Qué entiendo "yo" y qué entiendo "el otro" por *orden*? Esto dependerá del contexto situacional de cada uno de los actores. La noción de orden en dos planos contextuales distintos será, por ende, distinta. Es decir la concepción de un individuo varía sustancialmente en relación con los otros, las organizaciones están pobladas de individuos diversos cuyas concepciones de la realidad (representaciones) son diversas, pero aún así posibilitan a la organización.

Una organización es un sistema social en el cual interactúan individuos que son diversos; la organización es un cúmulo de relaciones entre diversas representaciones que es necesario "intermediar".

La comunicación, se decía, estudia todos aquellos fenómenos que se ordenan en función del otro, todos los fenómenos que buscan la retroalimentación, en el sentido estricto de la palabra: la comunicación de regreso. Dentro de las organizaciones, y en las relaciones sociales en general, los individuos o actores buscan siempre la respuesta del otro pero, ¿cómo voy a esperar una respuesta del otro si no lo conozco? conociendo sus representaciones.

Por ejemplo los procesos medidos en el apartado anterior fueron elegidos desde la perspectiva personal de la investigadora, pues desde su punto de vista representan las principales problemáticas del funcionamiento de la FHCM, sin embargo puede darse el caso de que algún otro actor no piense lo mismo, habrá quien diga incluso que en la Fundación no hay problemas de funcionamiento. Esto dependerá de las percepciones particulares de cada uno de ellos y tendrá que ver con el correlato social-individual, que lleve consigo.

Es decir, cada uno de los actores tienen una historia de vida que necesariamente viene con ellos y desde la cual pautan sus interacciones con los otros, esta historia es fundamental para el tipo de relaciones, reacciones e interpretaciones que hagan de su entorno; es necesario que el

comunicador identifique las diferencias que existen entre ellos para saber cómo dirigirse a cada uno.

Para saber/entender cuál es la posición de cada uno de los actores dentro del problema medido debemos primero conocer las características individuales de cada uno de los actores que participan en él. Pero no es suficiente, también se debe indagar sobre las percepciones-representaciones que tienen los individuos acerca del mismo. En los siguientes párrafos se resumen¹⁶⁰ las características base de los actores de la FHCM, a partir de las cuales se intentará esbozar un diagnóstico sobre las representaciones de cada uno de ellos.

Actor uno. La presidenta de la Fundación

Tiene alrededor de 70 años, profesora, egresada de la Escuela Pedagógica Nacional y esposa del Ing. Heberto Castillo. Son dos características de su personalidad las que marcan la forma en cómo se desenvuelve en la dirección; la primera de ellas se refiere a su vocación democrática, de la que ya se ha hablado con detalle, y la segunda es la gran desconfianza que tiene hacia la gente nueva.

Actor dos. La secretaria de la presidenta

Es una persona de más de 50 años, con una licenciatura en comercio internacional recién terminada. Es una persona un tanto desconfiada y se tiene la impresión de que todavía no tiene muy claro cuál es el papel que juega el trabajo que se realiza en la Fundación.

Actor tres. La encargada de los eventos y las publicaciones

Tiene 34 años, con la licenciatura de periodismo y comunicación colectiva terminada, es en general abierta y propositiva, aunque no muy constante a la hora de defender alguna propuesta.

Actor cuatro. El chofer de la presidenta

Tiene aproximadamente 30 años, con la primaria terminada, es una persona abierta y receptiva, le gusta colaborar en lo que sea necesario y aprender del trabajo. Es en general responsable y activo, a veces no muy asertivo pero siempre dispuesto a corregir.

Actor cinco. La encargada de limpieza

¹⁶⁰ Estas características fueron ya descritas en el capítulo anterior, se retomarán solo en la medida en que éstas influyen en el tipo de representaciones que tienen los individuos y la forma que tienen para comunicarse.

Tiene la primaria terminada, 29 años y es una persona abierta, asertiva, le gusta aprender y cuando algo no sabe lo pregunta. Es bastante inteligente, con sentido común y muy propositiva.

Los cinco actores mencionados son los que participan en los procesos medidos, sin embargo no hay que dejar de lado que existen otros dos actores que participan directamente en el trabajo, pero que tienen funciones más específicas: los encargados de la biblioteca y el archivo personal del ingeniero y, una estructura de staff descrita en el capítulo dos, que también tiene mucho que ver con el logro del trabajo en la Fundación. Todos ellos tienen una manera propia para comunicarse, para relacionarse, entre ellos y con la organización y el "cómo lo hacen" tiene que ver con las representaciones particulares que tengan acerca del trabajo que ellos mismos y los otros desempeñan; se mencionaba párrafos arriba que el conocer las representaciones de los actores que integran la organización nos permitirá acercarnos los mundos inherentes a cada uno de ellos y tratar de entender en esa medida cómo es que pautan sus relaciones de comunicación.

El asunto aquí es ¿cómo puedo yo, comunicador, indagar sobre las representaciones de los otros individuos? Esto se tratará de explicar y aplicar en el siguiente apartado.

1. La búsqueda de las representaciones

En el análisis de la realidad¹⁶¹ el investigador social no sólo se encuentra con hechos (objetividad operante) sino también con discursos de individuos y grupos (subjetividad operante), a propósito de esos hechos. La investigación social se refiere entonces a la dinámica existente entre hechos concretos y la interpretación que los distintos sujetos hacen de ellos, "ambos fenómenos, discursos y hechos, integran y configuran igualmente la realidad social y se reclaman mutuamente en su comprensión y explicación"¹⁶² pero, ¿cómo acercarse, en este contexto, a esta realidad?

Existen dos formas concretas planteadas a lo largo de la historia de la investigación social: la utilización de técnicas de investigación cuantitativas y/o la utilización de técnicas cualitativas. El investigador que utiliza las cuantitativas, busca construir datos en función de una representatividad numérica. Es una técnica que sirve para mapear ciertas posiciones de un

¹⁶¹ Ortí Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, p. 171

¹⁶² Ibidem

universo. Las técnicas cuantitativas buscan las similitudes, datos, resultados que sean aplicados de manera general, borrando las diferencias y buscando las homogeneidades, casi siempre están enfocadas a reflejar o reproducir las intenciones del investigador¹⁶³.

Este tipo de técnicas cuantifican los hechos y los relatos sociales, a diferencia de las cualitativas que sirven más para saber las causas profundas de la calidad (cualidades) del objeto de estudio. Antes de proseguir con esta explicación cabría enfatizar en que el objeto de estudio del investigador social no es un objeto concreto, sino más bien es un sujeto ambiguo. La realidad social opera con individuos, seres humanos que tienen todas las características antes mencionadas y resulta imposible, entonces, tratar de encasillar los hechos y los relatos sociales a simples números o simples datos, que no proporcionan más información que la buscada por el propio investigador.

Las técnicas cualitativas sirven para profundizar en determinados segmentos o características de nuestro objeto de estudio, buscan lo desigual, las diferencias, y buscan también incidir particularmente, no de manera general. No tratan de responder a una hipótesis planteada por el investigador sino por el contrario permite que el encuestado construya su propio campo. Parten de una premisa: "no se puede igualar lo desigual, pero sí intentar integrar lo diferente"¹⁶⁴.

La utilización de estas técnicas le permite al investigador asumir el sesgo que implica su propia intervención dentro del objeto de estudio porque, en este sentido, la investigación es sólo una interpretación que el investigador hace de la realidad.

Un análisis como el que aquí se está proponiendo es de segundo orden: para hacer cualquier interpretación de la realidad el investigador debe asumirse como parte del problema; la descripción del objeto está determinada en primer lugar por la capacidad de percepción del sujeto que la describe¹⁶⁵ por ello las técnicas utilizadas en este capítulo serán las cualitativas. Es decir, se están buscando las representaciones de los individuos que conforman la FHCM y la investigadora forma parte de ese universo.

Existen dos técnicas cualitativas que serán utilizadas para conocer las representaciones de los actores de la Fundación: la entrevista abierta semidirigida y el grupo de discusión, ambas son

¹⁶³ Esta técnica surge del positivismo anglosajón y es un mecanismo de confirmación de sus propios postulados.

¹⁶⁴ Ávila Javier, cuarto módulo del Seminario Comunicación, organización y cultura.

¹⁶⁵ Jesús Ibáñez, *El regreso del Sujeto. La investigación social de segundo orden*, siglo XXI, España, 1994, p. XXIII.

técnicas cualitativas al servicio de la interpretación motivacional y consisten fundamentalmente en ser técnicas de observación directa, entrañan una cierta interacción personal del investigador con los sujetos o grupos investigados¹⁶⁶.

a. la entrevista individual abierta semidirigida

Es la máxima interacción entre el sujeto investigador y el sujeto investigado, implica un diálogo directo y espontáneo, que puede ser más o menos apoyado en cierto aparato técnico, denominado guión o guía de tópicos que ayuda a semidirigir, la conversación sin hacer que el sujeto investigado se sienta limitado. Es la elaboración del entrevistado por su propio discurso¹⁶⁷.

b. la discusión de grupo

Es la técnica cualitativa de aproximación empírica a la realidad social¹⁶⁸, constituye una simple toma de contacto con la realidad, o más bien dicho, con una forma de reproducción de la realidad, donde quienes participan en el grupo definen el texto de sus propios papeles y dan constancia de sus propias actitudes en un contexto social determinado. Es decir, la discusión de grupo permite al investigador acercarse a la realidad mediante una simulación de la misma donde, idealmente, deben participar todos los actores (o gente representativa de los grupos) que conforman una problemática social. Idealmente el grupo de discusión debe estar formado por ocho a diez personas seleccionadas de forma anónima y con determinadas características sociales, sin ninguna relación entre sí para que elabore su propio discurso sobre el tópico a investigar.

2. Levantamiento de datos

De las especificaciones técnicas en la preparación y aplicación de un grupo de discusión existen muchas que el grupo de la FHCM, no cumple, sin embargo se plantea como un buen experimento que permitió obtener una mayor cantidad de información en menor tiempo. El grupo se conformó sólo con cuatro personas; se dijo anteriormente que el equipo estaba conformado por siete, sin embargo se redujo, al separar a la presidenta pues su presencia

¹⁶⁶ Ortí Alfonso, *Op. cit.* p. 195

¹⁶⁷ *Ibidem* p. 196

¹⁶⁸ *Ibidem* p. 198-199

podría inhibir a alguno de los participantes. Un segundo elemento que limita al grupo es la investigadora, que no participa por ser ella quien dirige la presente investigación y un tercer elemento que, a última hora, no pudo asistir el día de la discusión y al cual se le entrevistó por separado.

¿Por qué utilizar ambas técnicas?, por la constitución física del equipo de trabajo. En un principio, se había planteado utilizar solamente la entrevista, seleccionando a cuatro de los actores pero, dada la riqueza informativa que se obtiene del grupo de discusión, se optó por elaborar una estrategia que contemplara ambas técnicas. La primera (la entrevista), dirigida única y exclusivamente a la presidenta de la Fundación y la segunda (el grupo) aplicarlo al resto del equipo.

La finalidad, en ambos casos, es la búsqueda de representaciones de todos los actores que participan en el trabajo de la FHCM, para intentar comprender el por qué de los problemas de comunicación e información que se presentan durante los procesos medidos y, en general, en el desempeño del trabajo diario. Para ello se formularon previamente una guía de tópicos o guión a seguir para cada una de las técnicas utilizadas.

a. características técnicas de la entrevista aplicada

La entrevista fue aplicada a dos de los miembros de equipo: la Presidenta y el encargado del archivo personal del ingeniero y se utilizó la siguiente guía de tópicos:

Sobre el aspecto personal

1. ¿Cuál es el concepto, general, que tiene del equipo de trabajo?
2. ¿Cómo percibe a cada uno de los miembros por separado?
3. ¿Existe alguna afinidad, particular entre usted y los del equipo?
4. ¿Existe alguna diferencia entre usted y alguno de los del equipo?
5. ¿Cree que esto influya en el trabajo que se realiza en la Fundación?
6. ¿Esto es fundamental para usted? Las afinidades y las diferencias
7. ¿Qué tan a gusto o a disgusto está con cada uno de ellos?
8. ¿Cree que ellos están a gusto con el trabajo?
9. ¿Detecta usted algún problema entre los miembros del equipo?

Sobre el aspecto productivo

1. ¿Cree usted que el equipo sea productivo?
2. ¿Qué tan fácil o difícil es, para usted, lograr la colaboración de todos ellos?
3. ¿A qué le atribuye el logro de esta cooperación?
4. Desde su perspectiva personal ¿cree que todos los miembros del equipo se involucren con el trabajo que desempeñan?
5. ¿Detecta usted algún problema a la hora del trabajo en sí?
6. ¿Cree que la Fundación está siendo lo suficientemente productiva? (es suficiente el trabajo que se desempeña, o faltaría algo)
7. ¿A qué le atribuye esta productividad? ¿Solamente a la calidad de los ponentes o cree que habrá algún otro factor que lo posibilite?
8. ¿Qué tan importante es para usted la atención de los públicos externos, tanto los que asisten a los eventos como las personas que se acercan pidiendo alguna información?
9. ¿Cree usted que sería necesario evaluar, por ejemplo, las impresiones de los asistentes de cualquiera de los eventos?
10. ¿Qué significa para usted el trabajo de la Fundación?

b. reporte de entrevistas

Tópico 1: Concepto general del equipo de trabajo

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
<u>Afinidades</u>	"Claro que hay afinidades, yo no podría trabajar con gente con la que no me pudiera comunicar... si no las hubiera entre ellos, no sentiría que habría equipo...ellos están con el mismo propósito, con el mismo objetivo, coinciden o se identifican con el objetivo de la Fundación..."	No (pero) con todos me llevo muy bien y nunca he tenido problemas	Diferencias: el actor uno habla de que si existen afinidades, aunque no las menciona; el actor dos no encuentra ninguna afinidad. Coincidencias: ambos dicen que no hay problemas en la convivencia
<u>Diferencias</u>	"Claro. No es que sean sustanciales para el trabajo... pero hay diferentes puntos de vista, pero digamos de una manera global, creo que todos estamos dentro con los mismos objetivos..."	No hay fricciones ni tampoco hay conflictos... No, insisto, dentro de la Fundación, no. Cuando la Fundación entra en contacto con otras instituciones, si hay problemas de criterio..."	Diferencias: el actor uno reconoce que hay diferencias, pero no las concibe como sustanciales, el actor dos no encuentra diferencias Coincidencias: No existen
<u>Colaboración</u>	"El concepto general es que todos trabajan bien, que hay una buena intención de apoyarme en este proyecto...cuando hay trabajo intenso (el equipo) responde, y cuando el ritmo baja, pues también ellos bajan, como es natural	...colaboramos entre nosotros cuando se piden resultados, informes, bueno pues se da, y cuando se pide información para exposiciones... en ese sentido se colabora para que la Fundación funcione, en la difusión del conocimiento.	Coincidencias: ambos dicen que en general es un equipo bueno y colaborador.

Tópico 2: Concepto general del trabajo que se realiza

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
Definición de tareas	Creo que (cada uno) reúne el perfil para lo que fueron llamados a colaborar... y cumplen con su trabajo...	...el trabajo es un tanto individual, en el sentido de que cada quien se dedica a lo que tiene que hacer... el área de trabajo está muy bien delimitada, hay una persona dedicada a cada una de las actividades...	Diferencias: No existen Coincidencias: Ambos dicen que hay definición de tareas, por tanto no hay problemas en el área de trabajo.
Problemas	El económico, pienso yo, claro, yo no sé cuanto tiempo he tenido la ambición de que este proyecto a muy largo plazo, pues necesitaría tener muchos años menos.	...cuando la Fundación entra en contacto con otras instituciones, si hay problemas de criterio, como hubo un caso del IFE...	Diferencias: El primero dice que es el factor económico y el segundo se refiere más bien a la interacción con otras instituciones. Coincidencias: No hay
Productividad	El trabajo no es suficiente, yo tengo muchas ilusiones y siempre he tenido la ambición de que esto creciera de que pudiéramos tener foros... por lo menos una cada mes y un ciclo de conferencias anuales...	Lo que sucede es que hay que entender el concepto... yo preguntaría ¿Para quién?... los que nos dedicamos a las humanidades tenemos ese conflicto muy marcado... la Fundación si cumple con su finalidad que es la divulgación del conocimiento... es loable porque se invierte en algo que económicamente no reditúa pero socialmente contribuye... La Fundación si es productiva.	Diferencias: Al primero le parece que el trabajo es insuficiente, mientras que el segundo considera que si se está siendo productivo. Coincidencias: No existen

Tópico 3: Lo que se piensa de la relación de comunicación

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
con el jefe	--	Correcta, hay diálogo, hay comunicación, cuando se tiene que tratar problemas laborales, si existe comunicación, no se oculta nada se dice todo lo que sabe de ambas partes y se funciona bastante bien.	Diferencias/Coincidencias: Sólo uno de ellos pudo hablar de esta relación pues el otro actor es la jefa.
con el equipo	Yo no podría trabajar con gente con la que no me puedo comunicar ¿qué entiendo por comunicar?, cuando hay una buena vibra o una buena intención de la persona que está trabajando conmigo...tengo un don de mando y me agrada que lo entiendan...pero creo también que cuando hay un respeto puede uno discrepar y hacer ver que no se está de acuerdo en alguna posición y se puede llegar, como en todo, a través del diálogo a una solución...si se rompe el diálogo se terminó todo...	...no es un trabajo que requiera que estemos comunicándonos todo el tiempo...aquí bueno, si es necesario trabajar en equipo, pero vuelvo a insistir, el trabajo es un tanto individual, en el sentido de que cada quien se dedica a hacer lo que tiene que hacer	Diferencias: El actor uno habla de la importancia del diálogo en las relaciones, el otro sin embargo enfatiza en la característica "casí" individual del trabajo que se realiza en la Fundación Coincidencias: ambos dicen que si es necesario trabajar en equipo se hace sin problema.
hacia afuera	Necesitaríamos más difusión, tener una sección que fuera exclusivamente para publicidad... me parecería interesante (preguntar a la gente que asiste a los eventos), es más, útil... pero no creo que la respuesta fuera fidedigna...	...Tal vez se necesite mayor difusión...	Diferencias: No existen Coincidencias: Ambos coinciden en que se necesita mayor difusión.

Tópico 4: La proyección del trabajo de la FHCM

Subtópico / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
Factores determinantes	...tal vez, que hicéramos un consejo de notables que estuvieran interesados en el mismo proyecto, y con ese consejo de notables, que sería de manera anual, de gente muy destacada, saldrían ideas y propuestas para cada uno de los meses...	...porque todo (el trabajo) tiene un valor específico que sirve...sirve un trabajo de difusión o de edición de libros...eso va con el tiempo...para que una fundación sea reconocida, yo creo que se está haciendo lo correcto...que se va por buen camino	Diferencias: Cada uno tiene una visión diferente, esto parece ser es por el trabajo que cada uno desempeña. Coincidencias: No existen
Obstáculos	...todo es eventual, muchas veces uno busca a las personas y están sumamente ocupadas, entonces no responden o no tienen interés...quizá si nuestro auditorio fuera de unos 300 o 400 oyentes, quizá les interesara más...la crisis que se está viviendo... hace que poca gente quiera avocarse y dar tiempo y trabajo en este sentido...	---	Diferencias: No existen Coincidencias: No existen

Se hicieron más preguntas a ambos actores, sin embargo se rescatan sólo tres aspectos que parecen importantes, en el sentido de la propia investigación:

Pregunta / Actor	Actor uno	Actor dos	Síntesis
Selección del personal	...Tiene que ser de confianza... y de absoluta honradez, que también es algo sumamente valioso.	...es de confianza...aquí se da ese tipo de contratación, de confianza absoluta, y yo te decía a manera de broma, pero es cierto, no se hace la contratación por medio de prensa, ni por concursos ni por nada, si no es de confianza no hay contratación.	Diferencias: No existen Coincidencias: El personal tiene que ser de confianza
Sobre la posibilidad de abrirse a un nuevo miembro	Pues no tan fácil, desde luego porque necesitaría coincidir con los objetivos, necesitaría en primer lugar encontrar que hay comunicación...al haberla.. se da uno cuenta si las gerentes tienen interés de colaborar...El trabajo lo puede hacer cualquiera, el asunto es colaborar, apoyar en un proyecto, uno solo, que no es para mí...	No creo que haya dificultad...pero digo...eso no se puede calcular, uno no calcula cómo va a reaccionar una persona ante otra...eso no se puede controlar en ningún lugar e trabajo... Es difícil y no depende de la institución o de la Fundación ni de nadie...aquí se ha dado que hay afinidad de caracteres y está bien.	Diferencias: En esencia no existen tales, aunque cada uno tiene su propia perspectiva. Coincidencias: No existen propiamente en el discurso, aunque se entiende que ambos tienen el mismo concepto.
Qué es y/o lo que les deja el trabajo en la Fundación	Es un proyecto en el que intervenimos toda la familia, una forma de mantener vivo el pensamiento que él (Heberto Castillo) difundió y por el que luchó... y desde luego que la gente	...la satisfacción de trabajar en lo que me gusta, que es la organización de archivos y que no es cuestionado el trabajo, que la responsabilidad es sólo mía. No ha habido fricciones encontradas y me ha parecido una buena decisión dejar	Diferencias: No existen Coincidencias: Cada uno toca aspectos distintos, pero en general están satisfechos con el trabajo.

	conozca un poco su pensamiento, sus ideales su lucha, sus inventos; no sé si se logre o no, pero, por lo menos es mi intención.	solamente a una persona a cargo de este trabajo.	
--	---	--	--

En ambos casos la entrevista fue aplicada de manera separada y en lugares neutrales, en un principio se había planteado aplicarla sólo a la presidenta, pero por razones de tiempo uno de los miembros del equipo no podía estar durante la discusión de grupo y, dado el tamaño del equipo, no podíamos prescindir de una sola persona, así que se decidió entrevistarlo por separado, tratando de no perder esta información.

c. características técnicas del grupo de discusión

En el caso del grupo de discusión se optó por tomar como eje cinco temas, sobre los cuales se trataría de armar un discurso. La dinámica fue poner sobre la mesa dos carteles, el del primero y el último de los eventos de la Fundación, a partir de los cuales se inició una conversación sobre el trabajo realizado. Participaron cuatro elementos del equipo: Alicia, la secretaria de la presidenta; Lupita, la encargada de limpieza; Rubén, el chofer de la presidenta y Carlos, el encargado de la biblioteca. Los tópicos generales fueron los siguientes:

1. Trabajo / Productividad
2. Apoyo / Colaboración
3. Jefe / Autoridad
4. Comunicación

d. reporte del grupo de discusión

Tópico 1: Trabajo / Productividad

Subtópico/Actor	Actor uno	Actor dos	Actor tres	Actor cuatro	Síntesis
¿Qué opinan y cómo califican el trabajo?	...los eventos que se han formado aquí son muy buenos...	...A mi me llamó la atención el foro de las izquierdas y se me hizo bueno...	...con relación a los temas que se han tratado todos han sido de mi agrado...los foros han sido muy buenos...	...con respecto a los foros, son analistas, especialistas en el tema quienes aparecen como ponentes...todo el trabajo que realizamos es muy importante	Diferencias: No existen Coincidencias: Todos los actores hablan sólo de los temas y los ponentes de los eventos.
¿De qué depende la	Yo creo que los	Influye mucho el	Yo creo que muchas	...es muy	Diferencias: sólo

calidad del trabajo?	temas son importantes y los ponentes también, pero también tiene que ver la atención al público.	tema, el ponente que lo esté exponiendo y las críticas que se les puedan hacer en ese momento.	de las veces...la gente joven se interesa en los temas...o sea hay ciertos puntos muy importantes de lo que pasa en el país en los cuales, la generación joven se clava...	importante el ponente y muy importante el tema que se va a tocar...pero definitivamente los ponentes quiere decir mucho, por supuesto.	el actor uno pondera la importancia de la atención al público Coincidencias: todos dicen que son los elementos más importantes son el tema y los ponentes
¿Habrá algo nuevo que se pueda ofrecer a los públicos?	...hacen falta más temas que compartir que le interese a la gente...	...yo creo que el sólo nombre del ingeniero atrae a mucha gente...	...califico de buena (la atención), en todos los aspectos, se les ofrece comodidad...la gente se va contenta, está contenta o le queda una imagen buena de la Fundación	...tenemos mucho público en todos los foros, mucho influye el tema que sea de interés para mucha gente...Como la entrada es gratuita pues mucha gente se da el lujo de venir...porque saben que lo que van a escuchar es algo de alto nivel...	Diferencias: nuevamente el actor uno es quien discrepa con todos y opina que faltan temas. Coincidencias: Todos coinciden en que no hace falta nada, incluso que el sólo nombre del ingeniero garantiza la asistencia.

Tópico 2: Colaboración / Apoyo

Subtópico/Actor	Actor uno	Actor dos	Actor tres	Actor cuatro	Síntesis
¿Cómo es la relación, es fácil ponerse de acuerdo?	Cada quien tiene su punto de vista, cada quien opina, pero en realidad siempre estamos de acuerdo en lo que opinamos, en lo que decimos, digo, nos apoyamos...		...me parece que desde que nos conocemos nos hemos llevado bien...en algún momento en el cual no se está de acuerdo con algo, lo decimos...y si es fácil ponernos de acuerdo...	Yo creo que se ha hecho un buen ambiente...aún en lo personal...yo creo que también es fácil ponernos de acuerdo...	Diferencias: No existen Coincidencias: Todos opinan que la relación es buena y que es fácil ponerse de acuerdo.
¿Cómo se da la comunicación, entre ustedes?	Si, estoy de acuerdo porque si yo estoy en la cocina y no escucho que me llaman, alguien me avisa...nos comunicamos bien	Es un trabajo coordinado, en el que se apoyan unos a otros, nada más escuchan que la señora habla y corren de boleto.	...si hay comunicación, si hay esa seguridad de decirlo como para llevarnos bien, o sea en todo.	La comunicación es abierta, todos nos hablamos directamente...no hay problema por eso.	Diferencias: En lo substancial no existen Coincidencias: Todos opinan que la comunicación es buena
¿Es difícil integrar a alguien nuevo?	Para mi personalmente no es muy difícil, además todos somos muy amistosos aquí y nos llevamos bien... para mí no es difícil adaptarme a gente nueva... yo pienso que es fácil adaptarse a este lugar...porque aquí todos somos tratados iguales...	A mi no me costo trabajo integrarme, porque hay un buen ambiente.	influye el carisma, por supuesto...igual tiene un carácter dulce y le gusta convivir, luego te das cuenta, no marcan su círculo, él quiere tratar de que todo esté en armonía, entonces se adapta uno más fácilmente.	Si pues Ana, realmente cuando trabajó hacia las labores pues que tú haces y volvemos a lo mismo está determinado el trabajo...	Diferencias: El actor cuatro no pudo definir si era fácil integrar a un nuevo elemento Coincidencias. El resto de los actores coincidió en que no les es difícil integrar a alguien nuevo

Tópico 3: Jefe / Liderazgo

Subtópico/Actor	Actor uno	Actor dos	Actor tres	Actor cuatro	Síntesis
¿Cuál es el trato que reciben de parte del jefe?	...aquí el trato para todos es igual, no porque uno que estudió y sacó su licenciatura es más, no porque ella es, digamos, la mano derecha de la señora o porque Rubén anda todo el tiempo con ella y que nosotros no, en este caso, aquí el trato es igual, todos somos iguales...	...yo nunca he recibido un mal trato...	A todos nos trata igual, ahí sí me doy cuenta perfectamente...	Mi opinión personal es que des luego la señora es quien ha impuesto este buen ambiente, si ella nos tratara mal pues a mí se me haría fácil tratar mal a los demás...tenemos un buen trato desde arriba	Diferencias: No existen Coincidencias: Todos opinan que el trato que reciben del jefe es bueno.
¿Su trabajo es reconocido?	Claro que sí, a todos, es más ella nos conoce muy bien a cada uno y sabe de lo que es bueno para desempeñarse.	O sea, nos da la libertad para decidir cómo hay que trabajar y nos reconoce el trabajo.	Si, siempre...	...ella sabe que tan rápido trabaja cada quien y cómo se desenvuelve cada uno en su área, entonces ella sabe y, efectivamente, yo creo que nos conoce muy bien...	Diferencias: No existen Coincidencias: todos opinan que su trabajo si es reconocido.
¿Hay delimitación de funciones?	Si, cada quien sabe bien qué tiene que hacer...	Si.	...digamos que cada uno tiene su área y te desenvuelves mejor porque no hay interferencia de otra persona, o sea, tú tiene la libertad de hacerlo y no tenemos problemas	...es muy interesante ver que aparte cada quien tiene muy marcado su trabajo, pero siempre se ocupa de los demás, digo aunque yo tenga un trabajo muy determinado, en algún momento yo necesito de otro y siempre obtengo su ayuda	Diferencias: No existen Coincidencias: Si hay delimitación de funciones.

Tópico 4: perspectivas y/o expectativas de los actores

Subtópico/Actor	Actor uno	Actor dos	Actor tres	Actor cuatro	Síntesis
¿Por qué trabajan en la Fundación?	Yo creo que estamos aquí tanto por horario como por salario...	Pues yo nada más estoy aquí para arreglar la biblioteca dejarla bien y luego me voy.	En lo personal porque soy un hombre casado con dos hijos...bueno influye también el buen trato...estamos en una situación en la cual no podemos darnos el lujo de dejar este trabajo, por otro en el que probablemente te paguen menos y el horario sea el doble....	Bueno yo creo que todo mundo llegamos a un trabajo por cuestiones de dinero, todo mundo necesitamos trabajar, pero no es obligatorio que te quedes en el trabajo pero, finalmente, no te va mal, pues no creo que se arriesgue uno a andar buscando otras cosas.	Diferencias: Todos opinan en lo substancial lo mismo, salvo el actor dos que está sólo para desempeñar un trabajo específico. Coincidencias: Todos opinan que están por necesidad primero pero que el trato que reciben también es fundamental
¿Su trabajo les ha permitido crecer?	A mí personalmente sí, con esto de los foros y tantas libertades que nos dan de poder expresar, a mí me ha ayudado en eso...me ha hecho más segura, en el que	Pues a mí me ha ayudado a tener confianza en el sentido de que si veo que un libro está maltratado, o me anda fallando la computadora o la máquina, luego les	IA mí en lo personal me a ayudado demasiado en la cuestión de que a mí no me gustaba ni siquiera ver las noticias, mi mundo era otro...me ha ayudado demasiado	...yo llegué a la Fundación a la mitad de mi carrera y, bueno, una de las cosas que puedo decir, es que terminé mi carrera por el horario, por las facilidades que tenía...y claro la superación personal ha	Diferencias: No existen Coincidencias: A todos el trabajo les ha permitido crecer en algún sentido.

	puedo hablar, puedo opinar, puedo decir, no me da pena, como antes que me daba pena...en eso me ha ayudado a mí como persona...	aviso para que no haya problemas posteriormente.	porque me adentré más a saber lo que pasa, todo lo que sucede aquí en nuestro país... todo esto me ha ayudado para ubicarme...	existido y con los foros, pues todo mundo aprende, nos permite relacionarnos con la gente que llega, los ponentes tienen trato personal...	
<u>¿Están conformes con sus salarios?</u>	...bueno yo digo, ¿quién no quiere ganar más?, es lógico, todos queremos ganar un poquito más de lo que nos dan, pero siendo concientes en el horario que tenemos y que no hay presiones, yo creo que está bien...	Opino lo mismo que Lupita.	...yo creo que en donde quiera los salarios están mal, está uno muy mal pagado... yo creo que a estas alturas, donde todo está caro, quisiéramos ganar más todos...	Igual, siempre queremos ganar más...	Diferencias: No hay Coincidencias: Todos opinan que les gustaría ganar más, pero que están bien con lo que perciben.

Se decía en párrafos anteriores que el equipo de trabajo no cubría todos los requisitos para poder instrumentar un grupo de discusión, pues es un grupo pequeño en donde todos se conocen —primera regla que fue rota, porque la técnica plantea que debe ser un grupo no menor de ocho elementos que no se conozcan—. Otra de las características de esta técnica es que los participantes no supieran el tema de discusión, sin embargo hubo —al pedir su colaboración— que decirles a los participantes de lo que se trataba, aunque sólo se les dijo que sería un conversación sobre el trabajo, sin dar detalles de los temas específicos que se querían abordar. Sin embargo el ejercicio fue bueno pues se obtuvo la información necesaria, ahorrando tiempo para la investigadora, además de que contribuyó a corroborar la relación que existe entre los integrantes de la Fundación.

D. Interpretación de los datos

Desde el capítulo dos había ya cierta tendencia que configuraba a la FHCM como una organización que por su tamaño presentaba ciertas características: es un grupo pequeño que, precisamente por ello, mantiene al interior buenas relaciones entre sus miembros y esto se debe fundamentalmente al trato que reciben desde arriba, es decir, de la presidenta quien siempre ha tratado de darle un lugar a cada uno de ellos dentro de la dinámica organizacional. El análisis aquí planteado tomó en cuenta exclusivamente al grupo que interviene de manera directa en el trabajo de la Fundación; aunque no debemos perder de vista la estructura de staff mencionada en dicho capítulo.

Cabe recordar que el principal objetivo —planteado a lo largo del presente capítulo— es identificar, a propósito de los problemas medidos en el capítulo anterior, qué de éstos tiene que

ver con la comunicación o la información y diagnosticar a partir de ellos, la forma en como se puede incidir para elevar la productividad dentro de la FHCM; para lo cual se retomarán los cuatro grandes ejes sobre los cuales versó la indagación de las representaciones: Apoyo-Colaboración, Comunicación, Jefe-Autoridad y Trabajo productividad.

1. Diferencias y semejanzas entre las percepciones de los actores

a. sobre el Apoyo-Colaboración que existe en la dinámica organizacional:

El primer elemento a rescatar para el análisis de este rubro es la delimitación de funciones; cada uno de los miembros del equipo desempeña tareas muy específicas y, por ende, la responsabilidad absoluta del área recae sobre él, este es un aspecto fundamental, pues de acuerdo con los datos obtenidos influye en buena medida en la relación entre los miembros del equipo. En el caso de los encargados de la biblioteca y el archivo personal del ingeniero es más marcado, pues son áreas sumamente específicas, a las cuales no se puede tener acceso sin autorización previa; sin embargo todos coinciden en que el apoyo es recíproco; cuando cualquier tipo de información es demandada de alguna de las áreas, ya sea para utilizarla internamente o para proporcionarla a terceros.

La relación entre los miembros del equipo de trabajo en general es buena, no se descartan por completo los roces o problemas, pero todo dentro de un límite normal, todos los entrevistados reconocen que no siempre se está del todo de acuerdo con los demás pero también, dicen, siempre se llega a un consenso y se toma la decisión que a todos convenga. Se mencionó en el tercer capítulo que durante la preparación de los eventos suelen resaltar ciertos detalles de parte de la secretaria, pero se ha llegado a un acuerdo implícito, por medio del cual han adecuado las condiciones para seguir trabajando sin mayores complicaciones.

Otro de los aspectos que aparece como propiciador de esta relación es el grado de profesionalización de cada uno de los miembros; porque aún hablando del chofer de la presidenta o la encargada de la limpieza, se habla de un trabajo profesional, es decir todos y cada uno de los miembros sabe lo que tiene que hacer y desempeña su trabajo con un alto grado de profesionalismo y responsabilidad, factores que contribuyen a lograr el apoyo de todo el equipo cuando es necesario "...cuando hay un trabajo intenso (el equipo) responde, y cuando el trabajo baja, pues también su ritmo baja, pero como es natural en el momento en el que se

les demande mayor participación siempre he encontrado respuesta¹⁶⁹; con esta frase se resumiría, en general, el concepto que se tiene del equipo de la FHCM.

b. sobre la comunicación

El grado de colaboración y apoyo existente entre el equipo de trabajo de la FHCM, esboza de alguna manera la forma que tienen para comunicarse. En general se coincide en que no existen problemas sustanciales para lograr una buena comunicación entre ellos, y apuntan como una de las principales razones el tamaño del equipo.

Con respecto a esto cabe destacar un comentario que fue hecho a lo largo tanto de las entrevistas como en el grupo de discusión; en distintos momentos casi todos los actores comentaron que la relación era muy buena porque se trataba "casi de una familia"; una empresa familiar¹⁷⁰, dicen los teóricos, como cualquier otra debe leer su entorno para tomar las decisiones pertinentes, tiene una dimensión formal que le da claridad y trata de que las interrelaciones entre actores que la habitan sean lo más profesionales posibles; pero, lo más importante, impulsa un flujo eficaz de información significativa a través de los canales eficientes de comunicación y parece que esto es lo que sucede dentro en la FHCM.

De acuerdo con la descripción hecha por todos los actores involucrados, la comunicación dentro de la Fundación tiene esta dinámica y se debe, dicen, a la relación que desde un principio se entabló con la presidenta; en este sentido cada uno de los actores tiene una historia propia, pero muy similar pues su relación con la jefa no depende de otros, siempre es directa y eso condiciona la relación que entablan con los demás. En este momento se hace interesante rescatar literalmente la definición de comunicación que hace la presidenta, haciendo hincapié en que esta pregunta no le fue hecha de manera directa, sino más bien es rescatada de la descripción que hizo sobre su relación con su equipo de trabajo: " qué entiendo por comunicar? Cuando hay una buena relación o una buena intención de las personas (podemos) no coincidir en todo, pero puede uno discrepar y hacer ver que no está de acuerdo en alguna posición y se puede llegar, como en todo, a través del diálogo a una solución...si se rompe el diálogo se terminó todo." Esto da pie para hablar sobre el papel que tiene la líder dentro de esta misma dinámica y que es dibujada por las opiniones de todos los miembros del equipo.

¹⁶⁹ La señora María Teresa Juárez de Castillo, presidenta de la Fundación, durante la entrevista aplicada.

¹⁷⁰ Urso Martín Camacho Roque, La cultura nacional en las empresas familiares y la comunicación organizacional, Ensayo

c. sobre el jefe (liderazgo-autoridad)

En este punto todos los actores coinciden en señalar como elemento fundamental para la buena relación y la total comunicación entre ellos es el trato que reciben por parte de la presidenta, todo parece indicar que ella es el elemento de cohesión para el equipo. Cada uno se comporta de determinada forma porque la señora les da libertad, un trato igual para todos y no se percibe un ambiente autoritario.

Este es un aspecto de suma importancia para la dinámica organizacional de la FHCM, pues determina la relación que se da al interior que al parecer es muy buena pero también, la relación que la Fundación tiene con sus públicos externos, la cual constituye, como se dijo en párrafos anteriores, la principal problemática de la organización. En este sentido se considera que La Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. no es un modelo de cultura organizacional¹⁷¹ basada una mejor actitud hacia el cliente sin tomar en cuenta al trabajador inmerso en su propia problemática; en este caso y por la experiencia personal de la investigadora en el trabajo diario, no se aplica la regla básica de: *El cliente siempre tiene la razón*, sino todo lo contrario como no se trata de una transacción comercial; como no existe, aparentemente, un beneficio inmediato, el trato con los públicos externos no importa demasiado y esto sucede con todos los miembros del equipo y, desde la perspectiva de la investigadora, está relacionado con la libertad que proporciona la presidenta a los otros actores. Aspecto que será desarrollado en el siguiente apartado.

d. sobre el trabajo y la productividad de la FHCM

Para abordar este aspecto habrá que retomar el segundo¹⁷² de los problemas de los que se habló en el capítulo anterior y que, desde esta perspectiva, es de suma importancia dada la naturaleza de la Fundación: la atención a los públicos externos y por ende la imagen que proyecta hacia el exterior.

Por un lado todos los actores de la Fundación coinciden en que el objetivo principal de los foros realizados es que los demás los conozcan, a todos les parece que la información que se genera

¹⁷¹ *Ibidem*, p. 4

¹⁷² El primero de éstos se describió al principio de este capítulo y tiene que ver con la pérdida de tiempo durante la organización de los eventos y con la poca atención que la presidenta y el equipo ponen a la información que los asesores dan.

en ellos es de suma importancia para saber lo que pasa en nuestro país, de ahí que la Fundación se avoque a solicitar la colaboración de analistas, intelectuales y personajes, que puedan incidir en la opinión pública; y la percepción es que para lograrlo es necesario conseguir estas participaciones. Al mismo tiempo dicen que la atención a los públicos es secundaria, que sí influye que no de manera determinante, que lo que da presencia a la Fundación son los expositores y los temas que se manejan, pero cabría hacer una pregunta ¿de qué servirían los mejores expositores, apurados de cualquier tema nacional, si nadie asistiera a los eventos? ¿Si nadie tuviera acceso a ellos? ¿No sería una forma de hacer que el conocimiento fuera sólo para una elite?

En sus objetivos, se decía en el capítulo dos, la Fundación postula el de ser un espacio donde confluyan y se difundan todos los puntos de vista posibles, pero ¿cómo lograr esa difusión del conocimiento, como lo enuncia uno de los actores entrevistados, si no se han instrumentado los mecanismos necesarios para ello y si no se da por lo menos una atención adecuada a los asistentes a los foros?¹⁷³. Esto desde la perspectiva de la investigadora, representa un grave problema para una institución que busca socializar el conocimiento y tiene que ver con las libertades de acción que la presidenta otorga a los miembros del equipo, sin proporcionar la suficiente información. En este sentido se mencionó ya que la presidenta debe explicar al equipo en su conjunto la relevancia que tiene esta relación, para la difusión del trabajo de la Fundación.

Pero, es un problema que va más allá, pues cuando se le pregunta a la presidenta por los públicos externos, dice que le parecería interesante y tal vez algo útil, preguntar a los asistentes sus impresiones sobre el trabajo, pero "no creo que (la respuesta) fuera fidedigna... porque el gusto es muy variado, también, y no debemos inclinarnos por un solo aspecto". El problema es más complicado, precisamente por una pregunta que hacia el otro actor entrevistado: "...lo que sucede es que hay que entender el concepto... porque hay gente que no entiende lo mismo por ese término y los que nos dedicamos a las humanidades tenemos ese conflicto..." Todo parece ser un problema de percepción, en la Fundación no todos entienden lo mismo por productividad; la mayor parte de los miembros del equipo, incluyendo a la presidenta consideran que la productividad se mide sólo en función de la calidad de los expositores y toda la energía se centra en ello: conseguir a los mejores, es la consigna; aún a pesar de la pérdida de tiempo que

¹⁷³ En el capítulo tres se habló de un ejemplo concreto: la negativa de la secretaria a proporcionar una información a una reportera de *La Jornada*

ello implique y sin importar la calidad de la atención que se les da a los consumidores de estos mismos productos.

Desde esta perspectiva se considera que si bien la calidad de los expositores es fundamental en el logro de la productividad, también lo es la atención que se le da al público asistente porque ello traería consigo elevar la imagen de la Fundación y en esa medida lograr un mejor lugar entre las instituciones afines. Lo curioso en este caso, es que existe un actor que –siguiendo la dinámica del grupo de discusión– sí toma en cuenta este aspecto: la encargada de la limpieza quien, además, apoya con la atención, durante los eventos. En los siguientes apartados se evaluará la importancia de la comunicación en las relaciones internas y externas de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.

2. El papel de la comunicación y la información en la dinámica organizacional de la FHCM

De acuerdo a la descripción hecha se puede decir que el trabajo al interior del equipo funciona de la manera como lo hace, principalmente porque entre ellos existe un alto grado de comunicación y, por lo menos durante la organización de los eventos, existe una coordinación casi perfecta, porque todos ellos colaboran y aportan, desde sus propias especificidades, las informaciones necesarias para que el trabajo fluya. El trabajo en esta medida se desenvuelve en una sana convivencia regida por la conducta justa de la presidenta y un ambiente cordial, sustentado en el respeto hacia el otro.

Es decir, la comunicación fluye sin contratiempo en todos los sentidos, desde los altos rangos hasta los inferiores, no hay diferencia en el tratamiento de una persona a otra y eso hace que exista un alto grado de confianza y libertad de acción. En términos de la teoría de la mediación, se puede decir que la presidenta de la Fundación ha podido conocer, hasta cierto punto, las distintas representaciones de los miembros de su equipo y ha sabido relacionarse con ellos con base en ellas. Al mismo tiempo la forma de comunicarse con cada uno está, también cumpliendo con tres de los principios éticos postulados por Habermas: igualdad, autenticidad y pertinencia; en este momento del trabajo los miembros del equipo reciben por parte de la presidenta (y entre ellos mismos) información que es igualitaria para todos, auténtica y pertinente.

De la misma forma la información que se maneja al nivel del equipo de trabajo se da en las mismas condiciones. Los miembros del equipo han aprendido a interactuar en esta dinámica en el nivel meramente interno porque como ya se mencionó la información que se maneja hacia el exterior no siempre cumple con las mismas condiciones.

3. El papel de la comunicación y la información en la dinámica extraorganizacional de la FHCM (relación con los grupos-públicos externos)

Si se divide en tres diferentes momentos los procesos de producción de la FHCM se obtendrá el siguiente esquema:

- 1°. Planeación de los foros
- 2°. Organización (Incluye, todo el proceso logístico)
- 3°. Realización

Como se ha venido describiendo a lo largo de todo el trabajo, en el segundo momento de este proceso no existe ningún problema que se considere fundamental, pues tanto la comunicación como la información fluyen de manera casi natural y todos los miembros del equipo trabajan de manera coordinada. De hecho, los problemas identificados en el capítulo tres tienen que ver con los dos restantes: el primero se ubica en la dificultad que tiene la presidenta de la Fundación para agilizar la planeación de los foros, pues como supone que trabaja con gente muy ocupada, a quienes no les gusta ser insistidos, los procesos de trabajo se retrasan.

En ocasiones estos retrasos pueden no ser muy importantes porque, como se dijo, algunos de los temas tratados en la Fundación son de interés permanente, pero cuando se trata de un tema específico: la privatización de la industria eléctrica, por ejemplo, y existe en el plano nacional un debate inmediato, la Fundación no se puede dar el lujo de dejarlo pasar sólo porque los asesores no responden. En estos casos se debe insistir a ellos, para evitar que el momento se pierda. Aquí la responsable directa es la presidenta quien, en esta dinámica de delimitación de funciones que existe en la Fundación, es la única persona facultada para insistir con ellos.

Éste sí representa un problema relacionado con la comunicación pero también con la personalidad de la presidenta, pues en un afán de respeto absoluto, considera que no debe molestar demasiado a los asesores.

El segundo problema que se mencionó en el capítulo tres, tiene lugar en el tercer momento del proceso: existen algunos incidentes durante los eventos y, aún cuando pueden no ser determinantes, sí influyen en la imagen externa de la Fundación: algunas actitudes que tiene la secretaria de la presidenta durante los eventos pueden afectar la relación y la imagen externa de la organización. Hecho que es del conocimiento de la presidenta, quien lo pasa por alto con el argumento de que no todas las personas somos iguales y que cada una reacciona distinto ante determinadas circunstancias. En este sentido no se quiere decir que la presidenta cambie su actitud con sus colaboradores, sino solamente que se determinen ciertas reglas de conducta para la realización de los eventos, es aquí donde se considera hay una laguna importante que puede ser salvada a través de un adecuado uso de la comunicación que, por otra parte, no tiene mayor grado de dificultad, pues la relación en general se da en muy buenos términos.

Un tercer problema, identificado en los procesos medidos, es la poca o casi nula difusión que tienen los productos físicos de la Fundación: la publicaciones. Ésta tiene dos razones, la primera es la pérdida de tiempo en el proceso de edición que la mayor parte de las veces está supeditada a la aprobación de los autores, de lo cual se habló ampliamente en el capítulo anterior, y la segunda es que no se ha instrumentado un mecanismo específico que contribuya a difundir esos productos. Aquí la comunicación, se considera, es fundamental para tratar de solucionarlo.

E. Diagnóstico

Las características específicas de la FHCM hacen de ésta una organización *sui-generis*. Por los datos rescatados de las entrevistas y el grupo de discusión que se instrumentaron para conocer las representaciones de los individuos que la integran se podría afirmar que las relaciones y el trabajo en general son bastantes aceptables; existe, de acuerdo con los actores, un ambiente de suma cordialidad y respeto y, en esa dinámica, una comunicación abierta, directa y completa entre todos ellos. Se habla, también de una "delimitada" delimitación de funciones que logra el total acoplamiento laboral y, con ello, la imagen de una líder carismática, justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores: la organización ideal.

Pero, qué pasa con los problemas identificados en el tercer capítulo; pareciera ser que a la vista de los actores involucrados éstos no existen o por lo menos no son lo suficientemente

importantes como para detenerse a pensar en ellos. Es posible, como se mencionaba, párrafos anteriores, que dichos problemas sean producto de las representaciones de uno solo de los actores que intervienen en los procesos productivos de la Fundación: la investigadora; pues los demás los pasan por alto o ni siquiera los mencionan. Todo parece indicar que en la dinámica organizacional de la FHCM, la relación con el entorno importa, pero no demasiado: hay que ofrecer a los públicos ponentes y temas de calidad, no importa que a la hora de los eventos no se les proporcione la atención necesaria y la información que solicitan; es suficiente con esto, no importa que las publicaciones aparezcan cuando el tema haya sido rebasado¹⁷⁴.

En efecto, el ambiente interno corresponde al de una organización familiar: las empresas familiares¹⁷⁵ (tienen) ciertas características peculiares: el reclutamiento de los integrantes se da de forma natural; los requerimientos son la confianza, la lealtad y el conocimiento, los integrantes están unidos por algo más que la necesidad económica de satisfacer sus necesidades de sobrevivencia y la confianza está ahí en beneficio de los objetivos de la organización; pero la FHCM está perdiendo de vista al entorno inmediato. En este "vivir bien dentro", está dejando de lado uno de los elementos primordiales para su propia sobrevivencia: la relación que debe tener con el exterior y que, desde la perspectiva de la investigadora, es el factor de mayor importancia en esta dinámica.

Con esto no se está diciendo que la FHCM esté al borde del final o de su desaparición, sino que en esta dinámica armónica que ha logrado establecer, hay elementos que contribuirían de manera importante a lograr mejor sus propósitos y constituirse como una de las asociaciones civiles de gran importancia en la dinámica social. Se debe, en este sentido, rescatar todo lo bueno que existe y potenciarlo en beneficio de la heteroimagen de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., y es aquí donde la comunicación puede jugar un papel preponderante.

Y, basados en los cuatro diagnósticos precedentes y el último que se refiere a la cultura de la organización, en el siguiente capítulo se propondrá la estrategia general de comunicación para la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.

¹⁷⁴ El asunto relacionado con las publicaciones de la Fundación sólo fue abordado por el encargado del archivo personal del ingeniero, Mariano Mercado, quien lo mencionó como un aspecto que está muy bien, el trabajo para que una Fundación se de a conocer, dijo, se lleva mucho tiempo.

¹⁷⁵ Urso Martín Camacho Roque, La cultura nacional en las empresas familiares y la comunicación organizacional, Ensayo

V. La cultura en las organizaciones

*...¿y con qué fin, toda esta dialéctica en la historia?
¿para qué ir al paraíso estando muerto?
¿para qué alcanzar la gloria estando vivo?
si la gloria está muy lejos de este huerto.*

A. La cultura organizacional

En los capítulos anteriores se presentaron cuatro diagnósticos (el del entorno, la estructura formal, el funcionamiento y la comunicación) de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.; a partir de los cuales se intentará hacer a una conceptualización general que nos permita entenderla en función de todos esos elementos y elaborar una propuesta de intervención comunicativa integral, para elevar la productividad y contribuir a su buen funcionamiento. El análisis aquí planteado es, en palabras de los profesores del seminario, una fotografía instantánea de la organización que nos permite vislumbrarla a partir de condiciones específicas y en un momento espacial y temporal determinados y que depende, además, de un punto de vista particular; que no pretende ser una verdad inapelable, sino sólo una interpretación entre otras muchas posibles.

El último de los diagnósticos propuestos para la presente investigación tiene que ver con la forma de vida (los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema)¹⁷⁶, que proponen los miembros al interior de la organización; es decir un aspecto que de alguna manera está determinado al mismo tiempo que determina los cuatro anteriores: la cultura organizacional.

1. Definición

Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, independientemente de que estén o no formalizados; estas formas sociales de acción están establecidas y son aplicadas por los individuos que pueblan las organizaciones. La cultura dentro de las organizaciones está determinada por las distintas formas de interacción comunicativa¹⁷⁷ transmitidas y mantenidas entre los diferentes miembros o subgrupos organizacionales.

La cultura en las organizaciones, al igual que en la sociedad en general, es un marco de referencia compartido (lo que en el capítulo anterior llamamos un modelo de interpretación o modelo mediador), son los valores aceptados por el grupo de trabajo que indican el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas; los mexicanos, por ejemplo,

¹⁷⁶ Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, Paidós editorial, Argentina, 1995, p. 207

¹⁷⁷ *Ibidem*

creemos en la Virgen de Guadalupe, en nuestro propio ingenio, en la falibilidad de las instituciones y, del mismo modo, aplicamos nuestros valores en el quehacer cotidiano¹⁷⁸: somos solidarios en las desgracias, queremos al débil por encima del poderoso y también tenemos ciertas actitudes negativas: creemos en la *mordida*, en el engaño, en el albur para jugarnos la hombría o la vida y nuestros actos o acciones sociales están determinados por estos factores, entre muchos otros.

La cultura da forma a la realidad y al pensamiento¹⁷⁹, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva; "la identidad individual llega a ser colectiva cada vez que se dice *nosotros*", este término refuerza el sentido de pertenencia del individuo hacia la organización y las organizaciones que permiten la expansión de los individuos en el plano emotivo, ven cómo la lealtad de sus miembros alcanza un grado excepcional¹⁸⁰. Un ejemplo, dentro de la FHCM, es la actitud de uno de los participantes durante el grupo de discusión en el capítulo anterior, quien explicaba que debía cubrir un horario de medio tiempo, en otro lugar, pero que cuando éste coincidía con algún evento, definitivamente ella prefería venir a la Fundación que ir a su otro lugar de trabajo, y enfatizaba mucho en el trato que recibía por parte de la presidenta.

La cultura dentro de las organizaciones no atiende soluciones puntuales¹⁸¹, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización; es decir, los rasgos culturales de una organización pautan las acciones y las decisiones que toman los individuos dentro de ella, no dicen lo que hay que hacer sino cómo hay que hacerlo y el contexto organizacional está poblado de símbolos que indican la mejor forma de comportamiento; los símbolos son portadores de sentido, definen las cosas, establecen las formas y el contexto y sirven para crear la identidad individual y del grupo¹⁸². Un símbolo de la cultura de la Fundación sería sin duda el trato que todos los integrantes reciben por parte de la presidenta que, incluso, es retomado por otro de los actores que participaron en el grupo de discusión quien dijo que el ambiente interno del grupo se debe al trato que reciben de ésta pues a cualquiera se le haría fácil dar un mal trato si esa fuera la tónica de la líder.

¹⁷⁸ Urso Martín Camacho Roque, La cultura nacional en las empresas familiares y la comunicación organizacional, Ensayo, p. 2

¹⁷⁹ Abravanel, et. al., Cultura organizacional, Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Serie empresarial, Ed. Legis, p. 39

¹⁸⁰ *Ibidem*

¹⁸¹ Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, *Op. Cit.*, p.207

¹⁸² Abravanel, *Op. Cit.*, p. 39

La cultura dentro de las organizaciones no está determinada, pues, por las normas o estructuras formales de la institución, es algo así como un acuerdo al que se llega a través de la convivencia diaria entre los actores o grupos. La cultura organizacional responde a reglas no escritas y dependen en mucho de la imagen que se tenga tanto del líder como del producto o productos que ofrezca la organización; en el caso de la FHCM, se habla de una cultura organizacional muy fuerte, cimentada principalmente en la líder y en la certeza, de los actores, de que los productos que ofrecen son todos de primer nivel.

Con base al grado de fortaleza y funcionalidad Horacio Andrade¹⁸³, propone la siguiente clasificación:

Tipo de cultura	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos significados compartidos - Heterogeneidad en la percepción y acción - Desorientación - Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Significados compartidos - Desorientación - Resistencia al cambio - Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos significados compartidos - Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente - Percepción poco realista - Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Significados compartidos - Percepción homogénea y realista - Acciones concertadas y planeadas de antemano

Una cultura es fuerte cuando tiene valores jerarquizados claramente definidos y ampliamente difundidos y, por tanto, son los que rigen la conducta de los miembros de la organización; es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes y fomenta la integración creando un ambiente sano de trabajo¹⁸⁴. Sin embargo se habla de una cultura disfuncional cuando a pesar de la existencia de significados compartidos existe, también, un alto grado de desorientación entre sus miembros,

¹⁸³ El papel de la cultura y la comunicación e las crisis organizacionales, en *Razón y Palabra*, revista electrónica del TEC de Monterrey.

¹⁸⁴ *Ibidem*

lo que hace que haya una gran resistencia al cambio y que se sigan aplicando las mismas posibilidades de solución ante nuevos problemas.

Desde esta perspectiva la cultura de la fundación podría ser fuerte-funcional pues motiva e integra a los individuos, a la vez que permite a la organización alcanzar y cumplir sus metas. Aunque atendiendo a la problemática medida en el capítulo tres y desde la perspectiva personal de la investigadora, se torna disfuncional cuando la mayoría de los actores creen en la vigencia de los procesos empleados y tienen una percepción muy poco realista de la productividad.

2. Campo de acción de la cultura organizacional

¿Dónde se mueve la cultura organizacional? Si partimos de la definición antes expuesta podremos decir que la cultura de la organización atañe a todos sus elementos constitutivos los cuales, atendiendo a la lógica planteada en la presente investigación, son el entorno, la estructura formal, el funcionamiento real y la interacción comunicativa que se da entre ella y sus miembros, entre sus miembros, y la que tiene con su contexto social, aspectos que son atravesados por un elemento decisivo, que siempre ha sido el último en la mayoría de las teorías referentes al estudio de las organizaciones: el trabajo de las personas; el cual de ninguna manera puede ser siempre —como lo plantea el modelo mecanicista— continuo, eficaz y eficiente pues, a diferencia de la máquinas, las organizaciones humanas se definen por el alto grado de libertad que tienen los individuos para elegir¹⁸⁵.

Una organización funciona si cuenta con la voluntad de su personal y, por el contrario, se verá envuelta en muchas dificultades si no cuenta con la voluntad de sus recursos humanos. Se dice que un proyecto de empresa, organización o institución, debe tomar en cuenta a la otredad¹⁸⁶; es decir, a los otros, sus intereses, sus proyectos, fines, ideas, propuestas, etc., y pensar en algún tipo de articulación entre toda esa gama de otredades, que conforman la cultura de una organización.

¹⁸⁵ Pérez Dávila Jaime, Las opiniones, razones y proyecciones de su personal (diagnóstico de la dimensión interna), en Imágenes de la organización, material para un taller de investigación. México, (año), p. 3

¹⁸⁶ Idem, p. 5

Cómo podemos, entonces, conocer la cultura de una organización determinada: conociendo las distintas maneras de pensar y de ser de los individuos que la conforman y que, en buena medida, ha sido uno de los objetivos fundamentales de la presente investigación.

El trabajo desarrollado a lo largo del presente trabajo nos permite dibujar la cultura organizacional de la Fundación Heberto Castillo Martínez, a partir de los distintos análisis elaborados; en los siguientes párrafos se tratará de resumir las características generales de dicha cultura organizacional:

El trabajo de la fundación es significativo e importante para los que trabajan dentro y para quienes, desde fuera, lo conocen; las publicaciones se han convertido en referentes académicos importantes, de lo cual el equipo es consciente. La Fundación cuenta con un equipo de trabajo formal al que le gusta estar donde está y hacer lo que hace, además, cuenta con un equipo de staff que colabora de manera espontánea y desinteresada y, existe una gran calidad académica e intelectual en el grupo de asesores y participantes de los eventos quienes, además, participan sin obtener remuneración alguna.

En este contexto se puede hablar de una cultura organizacional fuerte-disfuncional con un ambiente interno, que corresponde al de una organización familiar, dirigida por una líder carismática, justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores y con un buen nivel de comunicación, entre todos los actores. La importancia del estudio de la cultura radica precisamente en conocer estas particularidades para tratar de entender cómo es que interaccionan los individuos que la componen y, en la medida de lo posible, aportar nuevos elementos que contribuyan a hacerla más eficiente.

3. Orígenes del estudio de la cultura organizacional

A diferencia del estudio de la comunicación dentro de las organizaciones, que ha ido casi de la mano con el desarrollo del estudio organizacional, el de la cultura dentro de las organizaciones ha ido en aumento, hasta hace muy pocos años y no se puede sino reconocer que ha sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas¹⁸⁷, cuya dinámica rompe con el principio de racionalidad existente en la forma y estilo de las organizaciones accidentales, el principal motor en este tipo de investigaciones.

¹⁸⁷ Ruiz Olabuenaga Diego, La crítica a la sociología de la organización, Universidad de Usto, España, 1998, p. 214

Desde sus inicios el estudio de las organizaciones se había fundamentado en el principio racional que se proponía como el criterio de excelencia y eficacia organizativa, en donde no existía, ni por error, la posibilidad de tomar en cuenta al factor humano, pues se le suponía como el elemento mayormente adaptable.

La cultura organizacional era un elemento inexistente dentro de esta dinámica; sin embargo al comenzar a estudiar las empresas japonesas se constata que con base a otra lógica y otra manera de razonar existen organizaciones que pueden obtener iguales o mejores resultados organizativos y empresariales: "el principio de la nacionalidad se impone al principio de la racionalidad"¹⁸⁸, y se transforma en el culto al mundo simbólico o mágico de los valores y de las creencias.

El fracaso de los análisis basados en la racionalidad dio lugar a la aceptación del recurso a la cultura como un proceso de adecuación en el que las consignas de los líderes se convierten en el eco, de las creencias, valores y aspiraciones individuales¹⁸⁹; el análisis de la cultura se convierte así en un mecanismo de interpretación simbólica que, acertadamente efectuada, posibilita la elaboración de mensajes seductores, creadores de adhesión institucional y de solidaridad social.

Sin embargo, dicen los teóricos, uno no puede sino preguntarse si esta nueva corriente de investigación es verdaderamente un nuevo campo de estudio, un planteamiento que en realidad enriquezca y aporte algo a la ya existente investigación sobre las organizaciones y no se trate más bien de una simple moda académica.¹⁹⁰ Se dijo en el capítulo anterior que los nuevos modelos explicativos de la realidad, ya no consideran separados al sujeto del objeto sociales sino, se habla ya de un actor social inmerso en un mundo social cuya dinámica de construcción es recíproca y la concepción de la cultura organizacional responde a esto mismo: el ser (organizacional) construye al mundo (organizacional), al mismo tiempo que el mundo construye al ser, a través de las acciones, dice la fenomenología.¹⁹¹

¹⁸⁸ Ibidem

¹⁸⁹ Idem, p 218

¹⁹⁰ Idem, p 212

¹⁹¹ Javier Ávila, durante el cuarto módulo del *Seminario Comunicación, Organizaciones y Cultura*

Esta concepción de la cultura organizacional aparece como una consecuencia en la dinámica de la investigación social misma y es, al parecer, una corriente fuerte que logra explicar con mayor detalle, las distintas lógicas que interactúan dentro de la organización, de ahí la importancia de su estudio.

4. Modelos de evaluación

Existen a lo largo del desarrollo de este tipo de estudios dos corrientes principales:

- La orientación funcionalista, que pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual, se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial¹⁹².
- La orientación crítica que rechaza la idea de un concepto único de cultura, habla de culturas, en plural, subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos¹⁹³.

Para efecto de la presente investigación, el concepto que se aplicará es este último, porque es el que atiende a la otredad, de que se hablaba en párrafos anteriores. Se parte pues de la premisa de que la cultura de las organizaciones está conformada por un cúmulo de otras subculturas y contraculturas, que coexisten al interior de la gran cultura organizacional. Al igual, como sucede en las sociedades: una sociedad es la suma de todas las microsociedades que interactúan en su interior; una organización en este sentido será también una microsociedad que se desenvuelve dentro de una macrosociedad y está integrada, a su vez, por otras microsociedades y, en la medida en que conozcamos al otro o a los otros que coexisten en la organización, podremos entender el por qué de su dinámica.

En el nivel teórico se considera la cultura de la organización-objeto de estudio como un entramado de subculturas. Sin embargo al aplicar dicho concepto, esto no responde a la realidad; se había mencionado que más que una organización, la fundación, constituía un grupo primario, que no existía al interior subgrupos: todo el equipo forma parte de un solo grupo cuya

¹⁹² Diego Ruiz Olabuenaga, La crítica a la sociología de la organización, Universidad de Usto, España, 1998, pp. 227

¹⁹³ Ibidem

dinámica está encaminada en una sola dirección; no se descartan las opiniones encontradas, pero siempre se llega al consenso. Es decir en la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C. se han logrado los equilibrios, los compromisos y el reconocimiento mutuo. Esta fue una de las características que mayormente resaltó en el análisis comunicativo y cuyo origen está —de acuerdo a los participantes en el grupo de discusión— en la personalidad de la líder.

5. Sentido e importancia del estudio de la cultura dentro de las organizaciones

La cultura es el filtro que hemos adquirido socialmente para condicionar todas nuestras percepciones y para instrumentar todas nuestras acciones; somos, culturalmente hablando, en tanto coexistimos con el "otro"¹⁹⁴. La cultura no es sólo interioridad mental, es la relación profunda que el ser humano establece en sus contextos sociales y naturales, creando la riqueza y la institucionalidad necesaria para su desarrollo.

Cada cultura¹⁹⁵ comporta una representación del tiempo, representación elaborada a partir de modos de producción, de prácticas cotidianas, de estilos de vida, pero también de valores y tradiciones heredadas del pasado. Estas representaciones ofrecen múltiples variaciones y orientan la forma en que viven los hombres.

La cultura organizacional se integra entonces por los caracteres del entorno que comparte; la tecnología, los hábitos y modos de conducta propios de la vida organizacional; la estratificación de los puestos de trabajo y las funciones, los roles que desempeñan los subgrupos a su interior; los actos simbólicos que no están escritos pero que existen como rutinas y las redes de comunicación que conectan a sus miembros con un sistema de valores mitos y creencias compartido¹⁹⁶; esto es, la cultura organizacional atraviesa a toda la organización y desde todos sus ángulos.

¿Cuál es el sentido y la importancia, entonces, del estudio de la cultura dentro de las organizaciones? Desde esta perspectiva, conocer y estudiar la cultura de la organización (con

¹⁹⁴ Alfredo López Austin, *Juicios y propuestas sobre la cultura en México. Sociedad nacional, gobierno y cultura*. en Hacia un nuevo proyecto de nación, ciclo de mesas redondas, compilación, Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., México, junio del 2000, p. 201

¹⁹⁵ Edmond Marc y Picard Dominique, La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación, Paidós, España, 1992, p. 85

¹⁹⁶ Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, op. cit., p 209

sus subculturas y contraculturas) es vital pues nos permite entenderla y explicarla en un momento y un contexto determinados.

6. Diagnóstico de la cultura organizacional de la FHCM

La Fundación Heberto Castillo Martínez es una asociación civil, cuyo trabajo es significativo e importante tanto para quienes trabajan dentro, como para los que la conocen desde fuera, sus productos (seminarios, conferencias, ciclos de mesas redondas y publicaciones) se están convirtiendo en referentes académicos importantes en el contexto social en que se mueve; es una institución que cuenta con un equipo de trabajo reducido, pero que en el nivel externo tiene un gran soporte humano: el patronato, del cual se habló en el segundo capítulo, integrado principalmente por la familia y amigos del ingeniero Castillo; un equipo de staff, gente que se declara admiradora del mismo y los asesores-colaboradores, de los distintos eventos, compañeros y amigos también.

La cultura de la organización gira alrededor del nombre de Heberto Castillo, sobre un eje rector fundamental: la dirección de la presidenta, una persona preocupada por su equipo, entre quienes existe un ambiente de suma cordialidad y respeto.

La dinámica interna de la organización es calificada por los miembros como algo que funciona bien principalmente por la profesionalización de cada uno de ellos y la delimitación de funciones; hay quien dice incluso, que el trabajo no requiere de una gran interacción comunicativa debido a lo específico de cada una de las áreas. Todos coinciden en que en la relación interna no existe mayor problema, todo fluye; no así con las relaciones que la fundación tiene con otras instituciones y con los públicos externos. Esto, sin embargo, no es percibido por la mayoría de los miembros del equipo, quienes piensan o de alguna manera se conforman con el trabajo que se realiza; se comentó en el capítulo pasado que en ese vivir bien, dentro de la Fundación, se está pasando por alto este factor que es determinante en la imagen proyectada hacia el exterior.

En la Fundación todos los miembros son importantes, la presidenta da un trato diferente a cada uno, en función de sus propias características personales-individuales y éstos se sienten incluidos en un proyecto que además les parece importante: la difusión del pensamiento y obra del ingeniero Castillo. Los miembros del equipo además consideran que su estancia en la

institución les ha permitido un crecimiento, sobre todo personal; les ha hecho personas más seguras e, incluso, interesadas en algunos temas en los cuales antes no ponían mucha atención.

El equipo está satisfecho con su trabajo porque, dicen, siempre se les ha reconocido, la presidenta siempre tiene una palabra de aliento o agradecimiento para todos ellos, lo cual estimula su activa participación. En la dinámica que opera no hay jerarquías, nadie es más que otro; "aquí todos somos iguales", fue una de las frases más recurrentes en el grupo de discusión. Existe además un sistema de valores compartido, basado en la conducta de la propia presidenta.

Resumiendo: Existe en general una cultura organizacional fuerte-disfuncional pues a pesar de los valores y significados compartidos se tiene una percepción muy poco realista, acerca de los problemas que enfrenta, en un ambiente interno que más bien parece corresponder al de una organización familiar, dirigida por una líder carismática, justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores, entre los cuales existe un nivel de comunicación abierto. Todo ello enmarcado por un gran soporte humano que sin participar dentro, contribuye a que el trabajo se desarrolle en las mejores condiciones.

Esta sería de manera general la descripción, rescatada de los diagnósticos hechos en los cuatro anteriores capítulos, de la cultura organizacional de FHCM, la cual da pie para elaborar en el siguiente apartado, una propuesta de intervención comunicativa que rescate y potencialice las características antes descritas tratando de hacer más eficiente su trabajo.

B. Propuesta de intervención comunicativa

El análisis del proceso de comunicación como interacción social –al interior de las organizaciones–, nos ha demostrado que no se le debe reducir a la relación y los intercambios inmediatos entre los interlocutores¹⁹⁷ sino utilizarlo como un instrumento que sirva para articular y orientar la acción social (organizacional) considerándolo como un acompañante útil y determinante del rumbo que toma la organización¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Edmond Marc y Dominique Picard, *Op. Cit.*, p. 75

¹⁹⁸ Jaime Pérez Dávila, *Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación*. Registro en obra, Engargolado, México, 1998, p. II

Desde esta nueva perspectiva –que no reduce el campo de la comunicación organizacional a la simple idea de elaboración y administración de mensajes y al comunicador organizacional en operador de medios –, se le entiende como una variable dentro del complejo proceso productivo que le sirve para el trabajo y está estrechamente vinculado con las otras variables de la organización¹⁹⁹: el entorno, la estructura formal, el funcionamiento real y la cultura organizacional, para efecto de la presente investigación.

Se considera a la comunicación como un sistema presente en todas las dimensiones de la organización en donde ni siquiera haría falta plantear, dice Pérez Dávila, la creación de un departamento de comunicación al interior de las instituciones pues éste es un recurso que sirve en cualquiera de los niveles de la estructura organizacional para destrabar, acordar, mediar e indicar todas las acciones necesarias que contribuyan a mejorar su funcionamiento.

Es en este sentido que, con base en los cinco diagnósticos presentados a lo largo del presente trabajo, se plantea en esta parte final una propuesta de intervención comunicativa que pretende coadyuvar a mejorar el funcionamiento de la organización-objeto de estudio y elevar así su productividad. Dicha propuesta comprende cuatro puntos fundamentales:

- Problemática organizacional
- Plataforma estratégica
- Estrategia de comunicación general
- Planes de comunicación específicos para cada uno de los problemas identificados

En los siguientes apartados se aglutinará de manera esquemática toda la información generada en cada uno de los capítulos anteriores.

1. Problemática organizacional

La identificación de los problemas parte de los diagnósticos antes mencionados, los cuales consideran a la organización-objeto de estudio como un sistema abierto, complejo y flexible, cuyo funcionamiento depende de múltiples variables internas y externas multidimensionales atravesadas por la conducta de los individuos o de los grupos que la integran; tomando en cuenta dicho concepto se hace lo que se considera una anotación general: el análisis de la problemática organizacional de la FHCM tiene dos niveles uno interno y el otro externo; cada

¹⁹⁹ *Idem.*, p. VI

uno de los cuales ha sido abordado desde alguna de las dimensiones modulares, utilizadas a lo largo de la presente investigación: entorno, estructura formal, funcionamiento real, comunicación y cultura.

Así planteado el esquema de dicho análisis sería el siguiente:

<p>Los ámbitos de competencia en el nivel interno (con la conducta de los individuos como eje rector)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura formal ➤ Funcionamiento real ➤ Comunicación ➤ Cultura <p>Los cuales serán retomados de los capítulos 2, 3, 4 y la primera parte de éste.</p>	<p>Los ámbitos de competencia en el nivel externo (con la conducta de los individuos como eje rector)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entorno ➤ Comunicación <p>Que serán retomados de los capítulos 1 y 4.</p>
--	--

Como primer paso del análisis, en el siguiente cuadro se enumeran y especifican ciertos aspectos, rescatados de la información generada, denominados: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a partir de los cuales se intentará dibujar el espectro cultural general que dará pauta para la identificación de problemas más particulares.

Cabe mencionar que las Fortalezas y las Debilidades tienen más que ver con la dinámica interna (capítulos 2,3,4 y primera parte de éste); no así las Oportunidades y Amenazas que se rescatan de la externa (capítulo 1, fundamentalmente, y parte del 4).

Fortalezas (nivel interno, capítulos 2,3,4 y 5)	Oportunidades (nivel externo: capítulo uno)
<p>1. En la parte de la estructura formal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con un equipo de trabajo formal que está satisfecho con lo que la organización le ofrece; es más, le gusta estar donde está y hacer lo que hace. ➤ Cuenta también con un equipo de staff que colabora de manera espontánea, la mayor parte de ellos lo hace por simple solidaridad o por la admiración y respeto que le tuvieron al Ing. Castillo. ➤ La calidad académica e intelectual y la disposición del equipo de asesores y ponentes, quienes colaboran sin obtener remuneración por sus participaciones. <p>2. En cuanto al funcionamiento real:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El trabajo que se realiza es significativo e importante tanto para los que trabajan dentro como para quienes lo conocen y participan en él desde fuera. ➤ Los productos que ofrece (eventos y publicaciones), se han convertido en referentes académicos importantes, pero sobre todo para el análisis político y social. ➤ Ambiente laboral en general bueno, existe la disposición del equipo para sacar adelante cualquiera de los proyectos que se les presente ➤ Cuenta con una líder carismática y preocupada por el bienestar de su equipo de trabajo. <p>3. En cuanto la forma en que se comunican</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe un nivel de comunicación fluida, a nivel del equipo, pues se tiene la facilidad de entablar relaciones directas sin dar lugar a triangulaciones entre ellos. ➤ La comunicación con la líder es de también directa. En este punto todos los actores coinciden en señalar que un elemento fundamental para lograr esta buena relación es el trato que reciben por parte de la ella. <p>4. De cómo está constituida la cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En general la cultura organizacional se definió como fuerte y funcional, con un ambiente interno que corresponde al de una organización atípica, dirigida por una líder carismática justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores, entre quienes existe un buen nivel de comunicación. 	<p>1. El ambiente de la fundación, conformado por los ámbitos político, cultural y académico, se caracteriza por ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estable, en la medida en que las condiciones sociales del país (principal materia prima de los productos que ofrece), no tienen muchos visos de cambiar. ➤ Benigno, porque no existe ningún tipo de presión negativa sobre el trabajo que se realiza ➤ Homogéneo, pues se tiene un público cautivo muy determinado: estudiantes universitarios, profesores e investigadores sociales. ➤ Abundante, dada la propia naturaleza de los productos, hay mucha tela de donde cortar: los variados temas de análisis político que están a la orden del día. ➤ Turbulento, condición que, en consecuencia, ayuda también a la productividad.

<p style="text-align: center;">Debilidades (nivel interno, capítulos 2,3,4 y 5)</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas (nivel externo: capítulo uno)</p>
<p>1. En la parte de la estructura formal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No tiene --por escrito-- una estructura formal: objetivos, ideario y organigrama, debidamente planteada y de los poco que hay es mínimo lo que empata con su funcionamiento (aunque todavía no queda muy claro que esta característica deba ser, necesariamente, una debilidad, porque a pesar de ello el trabajo en la fundación funciona). ➤ Hace falta también manuales de procedimientos, aspecto que implica un verdadero problema a la hora de que un nuevo elemento quisiera incorporarse al trabajo. <p>2. En cuanto al funcionamiento real:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La principal característica personal de la presidenta a quien se le calificó como democrática y flexible (rasgo importante en la dinámica que establece con el equipo de trabajo pero que implica que no asuma en su totalidad la responsabilidad en la toma de decisiones). En este sentido todo indica que la presidenta subvalora su poder y desestima el grado de influencia que puede tener para la agilización de tiempos. ➤ La atención que se da a los públicos externos, por parte de algunos miembros del equipo de trabajo y por ende, la imagen que proyecta hacia el exterior. <p>3. En cuanto a la forma en que se comunican:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La comunicación con el exterior no es muy buena y esto es producto del problema anterior. <p>4. De cómo está constituida la cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe en el constructo colectivo cultural la idea, aunque sea remota, (salvo en el de la investigadora) de que haya algún problema que enfrentar; "todo parece indicar que en la dinámica organizacional la relación con el entorno importa, pero no demasiado... en ese vivir bien, se está dejando de lado uno de los elementos primordiales para su propia sobre-vivencia: su relación con los públicos externos y el entorno en general. 	<p>1. Única fuente de incertidumbre: La cuestión económica pues la Fundación vive de donativos los cuales son cada vez menos y la falta de este tipo de recursos, representaría un problema serio y el único móvil para un eventual cierre de actividades.</p> <p>2. La fundación no cuenta con ningún mecanismo formal o informal para obtener información de su entorno inmediato y por tanto se considera no está haciendo una lectura adecuada y a la larga esto podría ser el detonante de serias problemáticas.</p>

Ahora bien, de los datos arrojados por los distintas técnicas utilizadas en los capítulos anteriores, se rescatan para el análisis interno cuatro temas fundamentales: Lo que se conoce de la estructura formal de la organización, el tipo de relación y el grado de comunicación que existe con la líder, el tipo de relación y el grado de comunicación que existe con el resto del equipo y el concepto que tiene cada uno de los miembros sobre la productividad de la

fundación; todo lo cual dibuja los elementos que pueden articular y/o desarticular dentro de la cultura organizacional que prevalece en dicha organización.

El cuadro que mide el nivel interno de la problemática sería el siguiente:

(Nota: éste y el siguiente cuadro resumen la información ampliada que aparece en el capítulo anterior. Los conceptos utilizados son generales: alto, bajo nulo y bueno, regular malo; y fueron inferidos/definidos por la investigadora)

Temática/Actor	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	¿Articula o desarticula?
Conocimiento de la estructura formal	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Articula
Relación y grado de comunicación con la líder		Alto y bueno	Articula				
Relación y grado de comunicación con el equipo	Alto y bueno	Articula					
Cual es el nivel de productividad	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Articula/Desarticula

Los temas del nivel externo son: La relación que la fundación mantiene con sus distintos públicos: asistentes, medios de comunicación, otras instituciones, así como la generación y difusión de las publicaciones y, la imagen que proyecta hacia el exterior.

El cuadro que mide el nivel externo de la problemática sería el siguiente:

(Nota: en este nivel el concepto fundamental es la importancia que representa para cada uno de los actores el nivel de interacción con los distintos públicos: importante, poco importante y nada importante)

Temática/Actor	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	¿Articula o desarticula?
Relación con público asistente	Importante	Poco importante	Importante	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Desarticula
Relación con medios de comunicación	Importante	Poco importante	Importante	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Desarticula
Generación y difusión de las publicaciones	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Articula
Imagen general, proyectada hacia el exterior	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Articula

Estos cuadros aglutinan, de manera general, la información obtenida en los capítulos precedentes, y sirve de marco a los principales problemas de funcionamiento de la FHCM y de acuerdo con ellos la problemática de la organización se puede clasificar así:

En el nivel interno

En general existe una cultura organizacional fuerte aunque disfuncional y, un ambiente interno, que corresponde al de una organización tradicional, dirigida por una líder carismática, justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores y con un buen nivel de comunicación, entre todos los actores (elementos articuladores)

En el nivel externo

- Durante la planeación de los eventos (La falta de decisión de la presidenta, a la hora de tratar con los asesores de la Fundación, en especial la relación que se da con el Dr. Luis

Villoro, lo cual está directamente relacionado con el retraso de la salida de la publicaciones)

- Durante la ejecución de los eventos (El bloqueo en la salida de la información, que en algunas ocasiones se presenta, hacia el público asistente y en general la relación que se entabla con quienes se acercan a pedir información)
- El retraso en la salida de las publicaciones paralelo a la poca o casi nula difusión de los materiales que se generan y, como consecuencia de ésto,
- Una imagen externa poco posicionada, o por lo menos no lo suficiente con respecto a otras instituciones similares (elementos desarticuladores).

2. Plataforma estratégica

¿Qué es una estrategia? en el arte militar²⁰⁰, es la parte que estudia las operaciones y preparación de la guerra; concibe y formula el plan de operaciones, abarca todo el conjunto y determina su marcha; contempla las cosas desde un punto de vista más general que la táctica (que enseña la manera de ejecutar los planes de la estrategia) y debe tomar en cuenta a los propósitos de la política a la que sirve y también el potencial industrial y demográfico de los países que intervienen en ella.

Haciendo la analogía correspondiente, se puede decir que –como primer paso– para la formulación de la plataforma estratégica de esta propuesta de intervención comunicativa (que sería la guerra), debemos tomar en cuenta los propósitos de la política a la que sirve (Misión, visión y valores de la FHCM), utilizando todo el potencial industrial y demográfico (recursos materiales y humanos) de la misma; lo que Pérez Dávila propone como Imagen global y territorio de la identidad²⁰¹ y que proporcionan la información necesaria y suficiente para saber la situación general de dicha organización para, a partir de ello, concebir y formular el plan de operaciones que nos permitirán hacer frente a la problemática planteada.

La plataforma estratégica parte de identificar los elementos que componen esa imagen global y esa identidad; los buenos y los malos; los que en el apartado anterior se denominaron: fortalezas y debilidades; ¿con qué cuenta y con qué no cuenta la organización para potenciar su propio desarrollo?

²⁰⁰ Quillet *Diccionario enciclopédico*, Tomo tercero, Editorial Argentina Aristides Quillet, Argentina, 1960, p. 615

²⁰¹ Pérez Dávila Jaime, *Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación*, Registro en trámite, engargolado, México, 1998, p. 48.

Así entendida, la siguiente constituye la plataforma estratégica de la cual se parte:

La Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., es una institución no lucrativa comprometida con el conocimiento, la verdad y la democracia; principios rectores de la vida y obra del ingeniero que le da nombre, cuyos puntos fuertes son,

- El trabajo que hace es significativo e importante tanto para los que trabajan dentro, como para quienes lo conocen en el nivel externo.
- Sus publicaciones se han convertido en referentes académicos importantes, pero sobre todo para el análisis político y social.
- Cuenta con un equipo de trabajo formal que está satisfecho con lo que le ofrece la organización (le gusta estar donde está y hacer lo que hace).
- Tiene también un equipo de staff que colabora de manera espontánea y desinteresada.
- La calidad académica e intelectual del grupo de asesores y participantes de los eventos quienes, además, participan sin obtener remuneración alguna.
- El trabajo se desarrolla en un ambiente interno de suma cordialidad y respeto, caracterizado por una "bien delimitada" delimitación de funciones
- Existe en general una dinámica de comunicación abierta, completa y directa entre todo el equipo
- Está dirigida por una líder carismática, justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores
- El ambiente en que se desenvuelve se describió como estable, benigno, homogéneo y abundante

Todo ello en contraposición con los que se identificaron como los puntos débiles:

- La mayor fuente de incertidumbre identificada la representa el aspecto económico (la fundación vive básicamente de donativos y éstos cada vez son menos)
- No está haciendo una lectura adecuada de su entorno
- No tiene (escrita) una estructura debidamente planteada y de lo poco que hay es mínimo lo que empata con su funcionamiento. (aunque todavía no se tiene claro si esta

característica deba ser, necesariamente, ser una debilidad, porque a pesar de ello el trabajo en la fundación funciona).

- Haría falta, entonces, plantear en el papel todo lo que tiene ver con Misión, visión, valores, objetivos, organigramas, perfiles de puestos y manuales de operación
- La principal característica personal de la presidenta, a quien se calificó como democrática y flexible (rasgo importante en la dinámica que se entabla entre el equipo de trabajo pero, implica que no asuma en su totalidad la responsabilidad en la toma de decisiones, delegándola en el Dr. Luis Villoro).
- No existe en el constructo colectivo cultural la idea, aunque sea remota (salvo en el de la investigadora), de que haya algún problema que enfrentar, "todo parece indicar que en la dinámica organizacional la relación con el entorno importa, pero no demasiado... en ese "vivir bien dentro", se está dejando de lado uno de los elementos primordiales para su propia sobrevivencia: la relación con sus públicos externos y el entorno en general".

La organización, dice Diego Juárez²⁰² es un caos ordenado y un equilibrio inestable; expresa las tensiones de los intereses puestos en juego y posicionados a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma como singularización de pluralidades y produce imágenes de su entorno como pluralización de particularidades; nunca está exenta de oposiciones, alianzas, diferencias e indiferencias; esto es la organización en sí misma es potencialmente paradójica, en su interior se entretejen sentidos y contrasentidos que la hacen particular y distinta de las demás. Ésta, es quizá la mayor de las peculiaridades de la FHCM la cual cuenta con una característica fundamental que, en cualquier otra organización, sería un recurso importantísimo: la personalidad democrática y flexible de la presidenta; rasgo que es, sin embargo, la principal razón de la disminución en la productividad, el principal problema de la organización.

La plataforma estratégica está anclada en esta gran contradicción; además de no contar propiamente con una estructuración debidamente estipulada, donde se definan los roles, las funciones y la forma en cómo debe funcionar la organización, como establecen las teorías clásicas; es una organización que funciona con una, muy particular, "ilógica organizacional"; que no emplea el signo de los tiempos modernos: el uso de sistemas administrativos de racionalización de recursos bajo una égida de maximización de ganancias montadas en la

²⁰² Diego Juárez Chávez, *Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial*, en *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación*, ENEP Acatlán, octubre 1997, número 1, volumen, 1 año 1.

sobreexplotación del trabajo²⁰³, rasgo que implica la existencia de un soporte cultural muy fuerte y arraigado, en el que priva el respeto y la colaboración entre todo el equipo, pero que lo hace ser una especie de “oasis” –en palabras de la presidenta– en donde no interesa mucho la relación que se tenga con el exterior.

¿Que se puede hacer, en este contexto? Utilizar justamente esta gran cultura organizacional que priva dentro y extrapolarla, tratando de cambiar las percepciones que tiene la mayoría de los actores con respecto a su relación con el exterior y volver más realistas sus percepciones, en cuanto a que no distinguen ningún problema en la organización. Esto por supuesto no es tan fácil; y es aquí donde entra una característica primordial de los individuos: cada uno es lo que es y actúa en consecuencia. Aún cuando no se está ante una organización potencialmente problemática debemos tomar en cuenta que cada uno de ellos tiene una forma de ser específica, una personalidad delimitada la cual es muy difícil cambiar, máxime cuando ellos mismos no perciben problemas; un comentario recurrente después de haberse hecho el grupo de discusión, del capítulo anterior fue: “¿lo que estás buscando son problemas?”; tres de los cuatro participantes preguntaron a la investigadora al respecto; haciendo énfasis en que ellos no percibían ningún tipo de problema; entonces cómo cambiar la percepción generalizada de que todo marcha muy bien y no existe problema que atacar.

Un adecuado uso de la comunicación sería, teóricamente, la opción estratégica para cambiar esta percepción generalizada pero, ¿qué se hace con las particularidades personales de cada uno de los individuos? ¿se pueden cambiar únicamente exponiendo la percepción de uno de los actores involucrados?, porque no se debe pasar por alto que los problemas presentados a lo largo de la presente investigación, forman parte de la percepción personal de uno solo de ellos. Entonces, más allá de cambiar la percepción de los individuos lo que se requiere es potencializar lo que ya existe y hacer una planeación estratégica alterna que coadyuve a reposicionar a la fundación en su entorno.

Se parte de dicho argumento y se retoma el hecho de que la comunicación por sí sola no puede ser la solución de todos los problemas pero, si puede ser una herramienta útil en este proceso de transformación y cambio y, en este contexto, la imagen global que se propone para dicha institución está en cuatro niveles:

²⁰³ Ibidem

- Lo que debe ser la FHCM, ante sí misma. No muy diferente de lo que es; debe sin lugar a dudas, seguir siendo una institución flexible, en donde predomine un ambiente cordial con un alto grado de comunicación entre todos sus integrantes, cuyo grado de apertura a nuevos elementos sea cada vez mayor pero, es lo más importante, donde todos y cada uno tenga una visión más realista sobre la problemática organizacional.
- Ante sus clientes. Es aquí donde debe flexibilizar su actitud y abrirse más a la posibilidad de interactuar con sus públicos. Debe quedar claro que es una institución que genera información importante y trascendente, la cual debe llegar a un número cada vez mayor de usuarios; aquí es donde entra la pertinencia de sociabilizar mucha información concreta en cuanto al trabajo y personalidad del ing. Castillo.
- Con respecto a la competencia. Debe ser una institución que proponga más y mejores productos.
- En el nivel social. Es necesario trascender uno de sus objetivos estipulados y más allá de ser sólo un espacio plural, donde puedan manifestarse todos los puntos de vista posibles, deberá ser uno donde se generen propuestas nuevas que coadyuven a un mejor entendimiento-funcionamiento de la problemática social.

De éstos el problema más urgente es el relacionado con el cambio de algunas de las percepciones y de actitudes de los individuos para mejorar la relación con sus públicos y la necesaria apertura-relación de la fundación con otras instituciones que le permita esa sociabilización de sus productos; la solución de los otros problemas aparecerá como consecuencia de éstos. En el siguiente apartado se tratará de aterrizar la presente estrategia en una serie de tácticas de comunicación específicas que servirán para tratar de conseguir los cambios propuestos.

Lo importante, en este sentido, es resaltar la trascendencia de mantener de pie a una organización civil que está contribuyendo con los principales debates nacionales y que está generando crítica social sustentada en el análisis profundo de la realidad. Significaría ir más allá del mantenimiento del nombre del ingeniero y comenzar por posicionar el nombre de un espacio generador de ideas, necesario en una sociedad como la nuestra.

3. Estrategia de comunicación

Una cultura organizacional fuerte es en un recurso valioso para orientar la percepción y la acción de los otros actores con base en los valores que le han permitido ser exitosa²⁰⁴; de hecho para lograr cambios sustanciales o hacer ciertas adecuaciones pertinentes no es necesario utilizar información tan amplia, pues los significados compartidos constituyen por sí mismos una guía para interpretar la realidad y para asumir las conductas que permitirán esos cambios.

Se parte de este argumento y se retoma la que se considera la principal fortaleza de la organización: existe una cultura organizacional fuerte y un ambiente interno que corresponde al de una organización atípica, que cuenta con una líder carismática, justa y preocupada por el bienestar de sus colaboradores; con un buen nivel de comunicación, entre todos los actores.

Los problemas de la organización quedan en el siguiente orden:

- Planeación estratégica y calendarizada de los eventos
- El retraso en la salida de las publicaciones
- La poca o casi nula difusión de los materiales que se generan y una imagen externa poco posicionada y
- La cuestión económica (que en este orden pudiera ser el primero a atacar, pues constituye la única fuente de incertidumbre para la FHCM)

Problemas atravesados por la que se considera, de manera paradójica, la principal debilidad de la organización: la característica personal de la presidenta, a quien se le calificó como democrática y flexible. La fundación necesita una líder más arriesgada, sería una de las propuestas inmediatas: "lo que necesitas es sensibilizar más a la "mamá" de esa gran familia, pues es el primer obstáculo para que la fundación trascienda"²⁰⁵.

Ahora bien. ¿Cuáles sería las implicaciones de buscar a una líder más arriesgada? En tal caso la fundación pierde, en automático, el eslabón que la conecta con su primer y gran capital: la comunidad intelectual y de investigadores además se percibe un tanto difícil encontrar a otra

²⁰⁴ Horacio Andrade, *El papel de la comunicación en las crisis organizacionales*, en *Razón y Palabra*, revista electrónica del TEC de Monterrey

²⁰⁵ Ésta es una sugerencia de una de las compañeras del *Seminario Comunicación, Organizaciones y Cultura*.

persona que tenga el interés personal de ella para continuar con el trabajo. En el capítulo dos se mencionaba que, desde la percepción de la investigadora, la institución constituye un esfuerzo personal de la presidenta para que el trabajo del ingeniero Castillo no se difumine y nadie más –ni siquiera otro miembro de la familia Castillo Juárez–, tendría la suficiente dedicación para proseguir con el trabajo; argumento que se ve reforzado por una de las respuestas, en la entrevista aplicada, cuando sobre las razones de sus colaboradores para estar en la fundación y dice que ella está ahí por motivos totalmente distintos, enfatizando en que el proyecto para ella es más personal.

En este contexto la estrategia de comunicación estaría encaminada a tratar de convencerla-persuadirla de que tiene la suficiente capacidad de decisión y poder pero que, además, es necesario comenzar a ver a la fundación desde otra perspectiva y delegar algunas funciones que hasta el momento dependen totalmente de ella.

Un aspecto fundamental –con respecto a la identidad de la FHCM y del que se habló en los capítulos dos y cuatro– es la manera en que se selecciona al personal; en este sentido es necesario convencer a la presidenta que la fundación es un proyecto de mucho mayor fuerza social de la que ella misma considera y es necesario preparar a otra persona, que fuera de su entera confianza y que al mismo tiempo estuviera comprometida con el trabajo profesionalmente hablando, para que en caso de una eventualidad estuviera capacitada para tomar decisiones.

Es necesario, también, convencerla-persuadirla de que le falta a su personal un mayor conocimiento acerca del trabajo del ingeniero y la implicación social del mismo pues la percepción de la investigadora es que, en efecto existe una cultura organizacional fuerte pero, sustentada solamente las buenas relaciones y la voluntad de todos los actores pero no hay conocimiento suficiente que les permita valorar la importancia la socialización del trabajo. Esto redundaría, por supuesto, en el mejoramiento de la calidad en cuanto a la atención de los públicos externos en todos sentidos y una manera de lograrlo sería explicando a ella y a todos los miembros del equipo los resultados de la presente investigación y haciendo hincapié en que existen problemas en la organización, que sin ser determinantes, sí influyen en la imagen que se proyecta al exterior.

Por otro lado, aprovechando los canales de comunicación que de por sí existen entre el equipo de trabajo, es necesario crear esta conciencia y generar nuevas expectativas de desarrollo sobre el trabajo y para la instrumentación de cualquier estrategia se debe tomar en cuenta la constitución académica del equipo de trabajo, que puede ser una de las razones por las cuales no todos perciben la necesidad de buscar un mayor número de proyectos y es probable, en este sentido, que fuera necesario abrir el espectro y buscar la colaboración de nuevos integrantes con ideas frescas, un poco menos ambicioso que la idea de la presidenta de crear un equipo de notables, es probable que la fundación no necesite de este gran equipo sino de otro alternativo multidisciplinario, que involucre a un mayor número de profesionistas, que sin ser tan notables pudieran generar nuevas y buenas propuestas.

El último de los problemas aparece como consecuencia de los anteriores, pero con la posibilidad de un tratamiento distinto y que puede ser, además, una fuente de ingresos para la fundación es la difusión y venta de los materiales que genera: las publicaciones, cuya resolución pudiera ser sólo de tipo mercadológico (publicidad y difusión comercial).

Se deben buscar los mecanismos concretos, contactos con las instituciones interesadas que permitan la difusión; buscar su posicionamiento y "venderlas", con todo lo que implica el propio término. Es probable que para esta función sí sea necesario la contratación o el contacto con algún distribuidor que sepa bien a bien cómo es que se llevan a cabo este tipo de procesos y tenga los contactos adecuados.

El más ambicioso programa que se pueda diseñar en este ámbito²⁰⁶ es el de hacer de cada uno de los empleados y trabajadores, un publicirrelacionista de la organización para ello es necesario motivarlo y darle la suficiente información para que pueda: resolver dudas, solucionar problemas y, atender y orientar eficazmente al público. ¿Cómo lograr implementar esta nueva visión, dentro de un equipo que está ya configurado y que tienen sus propias y muy arraigadas representaciones? Esto es materia del siguiente apartado donde se proponen acciones concretas, con las cuales se pretende contrarrestar esta situación problemática aunque es necesario, nuevamente, enfatizar que no se trata de un trabajo sencillo, sino que tiene que ver con la capacidad que se tenga para incidir en las personalidades de cada uno de los individuos. Si bien es cierto ya se tiene un mapa general de ello, el campo de la realidad social es más

²⁰⁶ Pérez Dávila Jaime, *Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación*, Registro en trámite, engargolado, México, 1998, p. 79

complejo de lo que parece, pero se hará lo posible para presentar planes de comunicación que sean viables y/o aplicables.

4. Planes de comunicación

En nuestras relaciones normales y exitosas con el mundo, éste parece ser transparente hasta que algo llama nuestra atención (punto de quiebre)²⁰⁷. El mundo no está constituido solamente por cosas estos puntos de quiebre que eventualmente aparecen ante nosotros nos hace conscientes de nuestra interacción interesada con equipos y personas y de la importancia que representan para nosotros y nosotros para ellos. Con el quiebre, en las organizaciones, aparecen las formas conexas de inquietudes, para elaborar compromisos; se plantea así la posibilidad de que la Fundación Heberto Castillo Martínez pudiera estar en un punto de quiebre, en el cual se hace necesaria la aparición de nuevos compromisos que le permitan crecer institucionalmente, conservando la esencia de su cultura. La idea parte de la necesidad, identificada por el presente trabajo de investigación, de hacer conversar a la organización con una parte que ella misma no conoce: una problemática organizacional que no está a la vista y que por lo tanto, no es tomada en cuenta.

Aún cuando se supone que la propuesta de comunicación debiera contemplar un plan para cada una de las problemáticas planteadas a lo largo de toda la investigación; por la propia naturaleza de la organización-objeto de estudio, se planteará solamente una estrategia general que aglutine una serie de acciones comunicativas que coadyuven a tratar de solucionar, dichas problemáticas.

➤ **Nombre:**

La fundación es un buen organismo, aportemos algo para su mejor desempeño

➤ **Objetivo General:**

Elevar la imagen externa de la fundación utilizando y potencializando la principal fortaleza interna identificada a lo largo del trabajo: una cultura organizacional definida como fuerte pero disfuncional; reduciendo el elemento de mayor debilidad identificado: la baja percepción de los actores en torno a la problemática planteada por la presente investigación.

²⁰⁷ Carlos Flores, La empresa del Siglo XXI.

➤ **Objetivos particulares:**

- Convencer-persuadir a la presidenta de la presencia de ciertas problemáticas, no graves, en la organización y plantearle la necesidad de tomar decisiones prontas y adecuadas, para la agilización de los procesos.
- Sensibilizar al equipo de trabajo sobre la presencia de ciertas problemáticas, no graves, en la organización en los que como equipo se puede colaborar.
- Plantear la necesidad de mejorar la atención de los públicos durante los eventos y en el trabajo diario.
- Señalar la pertinencia de la delimitación de tiempos, para la planeación de los eventos y la salida de las publicaciones
- Mejorar la relación con los medios de comunicación.
- Mejorar la relación con el contexto social.
- Mejorar la relación con otras instituciones.
- Buscar los mecanismos adecuados para hacer llegar, a más sectores, los productos de la fundación.

Para el logro de los tres primeros objetivos planteados, se proponen una serie de acciones internas que sí tienen que ver con las percepciones de cada uno de los actores, dentro de la organización. Se debe convencer-persuadir a cada uno de ellos de la existencia de estas problemáticas y, de acuerdo con la dinámica planteada por el seminario, la única forma de hacer es hablando con cada uno de ellos en los términos en que a ellos les interesa.

En este caso el tipo de programa a utilizar es interno, en donde el proceso de comunicación es interpersonal, cara a cara. Con cada uno de los actores se utilizaría un discurso distinto. Aquí cabría hacer una distinción. Desde la perspectiva de la investigadora es con la presidenta con quien mayor trabajo de convencimiento se tendría que hacer pues, como ya mencionó en repetidas ocasiones, ella nos está convencida del poder y la autoridad que ella misma representa, eso por un lado; y por el otro, es la persona que mayor interés (personal) tiene para que la fundación continúe su trabajo, pues es la forma de seguir manteniendo viva la presencia de un luchador social mexicano que, además, era su marido; y, a partir de esto convencerla de que el trabajo de la fundación adquiere mayor importancia pues, de alguna manera está tratando de llenar el vacío que dejó el ingeniero. La fundación debe hacer las veces de ese espacio de análisis y crítica social, que antes representaba Heberto Castillo.

En este sentido se considera que la fundación es uno de los pocos espacios desde donde se puede generar una cultura social un poco más sólida. Si es importante entonces, mantener viva la presencia de Heberto Castillo pero, a partir de ello, es todavía más importante lo que se pueda lograr en adelante.

¿Cómo hacer esto con la presidenta?

- Haciendo una presentación pormenorizada con los resultados de la presente investigación, en un taller de trabajo, con la explicación detallada de las implicaciones que tiene el trabajo de la organización, por una parte, y la influencia de cada uno de los miembros del equipo en la problemática identificada. Esta presentación sería en un nivel general y, eventualmente, se invitaría además al Dr. Luis Villoro, pues como se dijo, es él quien tiene una marcada influencia en las decisiones de la presidenta.

Una segunda acción dentro de esta estrategia sería plantear uno de los resultados relevantes de la presente investigación: existen algunos problemas de funcionamiento que responden principalmente a la lentitud en la toma de decisiones, y en ello también es la presidenta quien mayor responsabilidad tiene.

- En este caso se plantea la posibilidad de llevar a cabo una plática exclusiva con la presidenta, para exponer lo relativo a este respecto dando los pormenores de los datos arrojados para tratar de convencerla-persuadirla de las necesidades planteadas.

La tercera acción en este mismo sentido, tiene que ver con la posibilidad de convencer-persuadir al propio equipo de trabajo, de que existe cierta problemática y que cada uno de ellos puede hacer algo para hacer más eficiente su propio trabajo. Para ello es necesario:

- Elaborar un folleto informativo sobre el la vida y obra del ingeniero Heberto Castillo, haciendo hincapié en la importancia de su incidencia en los ámbitos social, político y cultural; el cual deberá ser distribuido, y explicado en caso necesario, a todos y cada uno de los actores.

- Instrumentar una especie de curso introductorio, en donde se explique y determine la importancia de difundir la obra del ingeniero, así como la importancia y trascendencia de los productos que ofrece la fundación, para elevar el nivel de conocimiento de sus miembros.

Una vez que se lograra elevar el conocimiento sobre el ingeniero Heberto Castillo y sobre el trabajo de la propia organización, lo que seguiría sería hacer una planeación estratégica, en donde se pudieran contemplar dos o tres proyectos, semestrales, en relación a los temas de mayor relevancia en la discusión nacional. Aquí lo importante sería lograr contactar con los especialistas, por lo menos tres meses antes de las fechas propuestas, para que el trabajo se lograra en el menor tiempo posible.

En la medida en que esta planeación sea lo más precisa posible, las relaciones de la fundación con su entorno, con los medios de comunicación y con otras instituciones cambiarían también pues, con un trabajo bien planeado, la fundación tendría la necesidad de identificar a los actores sociales con quienes es necesaria su interacción. Habría que contemplar aquí a tres tipos de instituciones; primero, las principales de nivel superior (UNAM, UAM, IPN, COLMEX, la ENAH, universidades privadas, y otras) que representan un beta inacabable de ponentes, conferencistas, gente interesada en participar y que desde todos los puntos de vista busca los espacios en donde participar.

El segundo tipo de instituciones que se identificarían, son las que representan un gran número de público cautivo de los eventos de la fundación, aquí se contarían en primer lugar las escuelas de nivel medio y medio superior (secundarias, preparatorias, CCH, Bachilleres, etc.), ONG's, partidos políticos, instituciones públicas y gubernamentales.

El último tipo de instituciones, son las que tienen que ver con la difusión de los productos de la fundación, en este rubro es más específico, pues no todos los medios de comunicación están interesados en difundir información de este tipo. Aquí cabría mencionar a algunos periódicos de nivel nacional, principalmente La Jornada, El Universal y, eventualmente, Reforma. Y en Radios, culturales y/o universitarias, como podrían ser Radio Educación y Radio UNAM.

El último de los objetivos particulares planteados, merece un trato distinto; en este caso se considera como un tipo de programa interno, donde el proceso de comunicación implicado es

más bien de tipo colectivo-masivo y para ello se plantea sólo la utilización de un producto comunicativo:

- Carpeta informativa sobre las publicaciones de la fundación para que sea distribuida en las instituciones (por los temas, podrían ser las librerías de las universidades y escuelas, los partidos políticos o instituciones de gobierno, tales como la Secretaría de Energía, o la Cámara de Diputados).

La principal característica de cultura organizacional de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., es que es fuerte-disfuncional, una organización donde en el ámbito interno se tiene la percepción de que no existe mayor problema pero que, en realidad, no se percata de que existen algunos que aunque no son determinantes para su permanencia sí influyen de manera importante en la productividad y sobre todo en la imagen que se proyecta hacia el exterior. Los datos extraídos de los análisis anteriores indican que el grueso del trabajo en la propuesta de intervención comunicativa se debe dirigir hacia el equipo de trabajo pero, principalmente hacia la presidenta. Es en este actor en donde se requiere de mayor influencia para tratar de obtener algún cambio en esta dinámica.

No se trata de lograr cambios sustanciales en una cultura que representa el sentir y el bienestar de los miembros, sino de potenciar este rasgo, que en otras organizaciones es probable que ni siquiera exista, para lograr los ajustes necesarios para que la fundación funcione aún mejor.

El trabajo comunicativo estará encaminado básicamente en hacer labor de convencimiento, aunque como ya se mencionó ésta es quizá la parte más difícil pues se está trabajando con un equipo convencido de que no existen a su alrededor ninguna problemática y es probable que en el momento que se les plantee, no lo crean fundamental porque finalmente siempre se ha trabajado de esa manera y de alguna u otra forma se está siendo eficaz. Este es el principal riesgo que se correría al intentar convencer a los compañeros y a la presidenta de que, en efecto, existen problemas de productividad en el trabajo que se desempeña.

Parecería que los productos comunicativos se plantearon desde la propia lógica de la organización, se parte de que existe entre todos los integrantes un ambiente de total entendimiento y comunicación abierta y se presupone que no sería difícil, convencerlos por

ejemplo de participar en el taller o las pláticas informativas que sean necesarias. En realidad lo difícil será convencerlos de la problemática planteada.

Conclusiones

El análisis presentado arroja, más que elementos concluyentes, una serie de factores que nos llevan a pensar o a re-pensar, la configuración de las organizaciones mexicanas. Algunas de las características de la Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., con respecto a las otras, analizadas durante el seminario, son quizá las que determinan su buen funcionamiento interno pero, al mismo tiempo, condicionan el nivel de interacción que mantiene con su entorno: es una asociación civil sin fines de lucro, cuenta con un equipo de trabajo pequeño en exceso y con una estructura de staff mayor, que posibilita su funcionamiento; cuenta además con una líder incluyente, democrática y preocupada por todos y cada uno de sus colaboradores; rasgos estos no muy fáciles de encontrar en otro tipo de institución.

Uno de los principales argumentos manejados durante el seminario fue el de que las organizaciones –y sus directivos– deben estar atentas-atentos a lo que sus integrantes necesitan y no es, precisamente, lo que se hace en la práctica cotidiana; de hecho dicen, se emplean cada vez con mayor frecuencia sistemas administrativos de racionalización de recursos bajo la dinámica de maximización de las ganancias montada en la sobre-explotación de trabajo²⁰⁸.

Desde la perspectiva formal, por otra parte, se postula como principal característica para cualquier organización, la de contar con una serie de requerimientos, por escrito, tales como: la filosofía (misión, visión y valores), los objetivos, los manuales de procedimientos, etc. que indiquen qué y cómo se deben hacer las cosas.

Ambas características no son las que prevalecen en la organización-objeto de estudio. No se cuenta, como se describió en el capítulo dos, con una estructura formalizada, en el sentido estricto, es decir no hay ningún documento que indique quien es, qué quiere, qué hace y hacia donde va la institución. Estos datos fueron inferidos por la experiencia del trabajo diario de la investigadora y en función del aprendizaje que ha obtenido a lo largo de su estancia en la misma. Desde esta perspectiva no existen, pues, los elementos que la acreditan como una organización y, se decía en dicho capítulo, a pesar de ello el trabajo de la fundación existe y tiene ya un cierto reconocimiento en el entorno en el que se desenvuelve.

²⁰⁸ Diego Juárez Chávez, *Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial*, en *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación*, ENEP-Acatlán, Octubre de 1997, número 1, volumen 1, año 1.

¿Cómo es que funciona la FHCM si no está cubriendo con las características básicas de las organizaciones actuales? porque, precisamente, va un poco en contra de esa dinámica de maximización de ganancias. Es probable que esto se deba a su propia naturaleza; pues para ésta, se decía en el capítulo tres, no es prioritario obtener ganancias económicas; un producto suyo es más bien un servicio que se ofrece a una comunidad específica en un momento determinado, un servicio que no puede ser ni medible ni vendible en el sentido estricto de la palabra. No se está en la búsqueda de las ganancias económicas y esa característica la determina.

Pero además cuenta con una líder con características especiales, a quien sí le importa el factor humano con el que trabaja para quien, más allá de las ganancias, está la preocupación del bienestar del "otro" llámese asesor, miembro del patronato o colaborador; hecho que, justamente, tiene implicaciones importantes en la productividad: La pérdida de tiempo en la toma de decisiones y la falta de visión (del quipo y de ella misma) sobre los problemas que existen en este "vivir bien dentro".

Esta problemática, sin embargo se presenta como resultado de la percepción de uno sólo de los actores, la investigadora, y es probable que como dicen los otros el problema no exista, pues la organización desde su particular dinámica ha trabajado a su propio ritmo, sin que ello afecte la forma de vida al interior, de hecho, éste forma parte de esa forma de vida; las cosas en la fundación, casi por naturaleza, son lentas lo cual no quiere decir que sea improductiva además la presidenta de la fundación conoce a los otros que conviven con ella y no da un trato igual a desiguales; es sólo un trato diferente entre diferentes. En esta dinámica organizacional se distinguen las diferencias y por tanto se discrimina; no se generaliza en la relación que existe entre la presidenta y sus colaboradores y, en consecuencia, tampoco se hace en la relación entre estos.

Otra característica fundamental en esta dinámica organizacional es el tipo, grado y calidad de comunicación que existe entre el equipo; dado su tamaño la comunicación que se da entre los distintos actores es muy completa, se menciona en el capítulo cuatro que tanto la comunicación como la información fluyen de manera casi natural y todos los miembros del equipo trabajan de manera coordinada; además el ambiente interno corresponde al de una organización familiar, donde el reclutamiento de los individuos se basa principalmente en la confianza y la lealtad; y

sus integrantes están unidos por algo más que la necesidad económica, lo cual redundará en beneficio de los objetivos de la organización.²⁰⁹

En este mismo contexto se habla, pues, de una cultura organizacional fuerte pero disfuncional con la acotación que, desde la perspectiva de la investigadora, está perdiendo de vista la relación que tiene con sus públicos externos, está descuidándolos y eso representa a la larga un serio problema de sobrevivencia, pues como se menciona en el capítulo tres el problema no es por la relación misma sino porque los productos que ofrece deben necesariamente ser consumidos por ellos, es decir la fundación depende en gran medida de que sus productos sean consumidos y debe, en ese sentido garantizar la salida de información para que sus públicos estén satisfechos. Esta condición depende en mucho de las representaciones que tiene el equipo con respecto al trabajo que se lleva a cabo y la importancia que tiene para cada uno de ellos esta misma relación y, en ese sentido, la comunicación juega un papel preponderante, sin decir con ello que sea la panacea.

¿Cómo lograr cambiar las percepciones de un equipo fuertemente cohesionado, cuya principal característica es no percibir dicho problema? Logrando que la organización converse con ellos y los persuada-convenza de su existencia; pero, ¿y si la organización misma no está percibiendo tal problemática? Se deben buscar canales alternativos que abran el espectro organizacional y permitan la entrada a otros actores que la enriquezcan, delegando algunas de las responsabilidades que están sólo en manos de la presidenta y que pueden representar aires nuevos en esta dinámica tan estandarizada, aprovechando por supuesto sus características.

Pero, ¿qué pasaría si no se logran cambiar esas percepciones? Nada distinto de lo que está pasando (siempre y cuando se mantenga, íntegro, el equipo de trabajo) pues como se ha mencionado la dinámica organizacional está fuertemente determinada por esa cultura que ha hecho que la organización camine en ese sentido, el factor humano es el principal en ella y es el que marca el rumbo, a pesar de la inexistencia de esa estructura formal, tan necesaria para los clásicos y a pesar, también, de la identificación de estos problemas.

Se dice, por un lado, que la fortaleza de la fundación la representan todos sus actores pero, un rasgo que es muy importante es que todos ellos supeditados a uno sólo: la presidenta. Por otra

²⁰⁹ Urso Martín Camacho Roque, *La cultura nacional en las organizaciones familiares y la comunicación organizacional*, ensayo

parte se dice también que una organización²¹⁰ en la que haya uno sólo de sus miembros diga que es mala, es una mala organización. La FHCM no es una mala organización puesto que, en eso coinciden todos sus miembros, se preocupa por el bienestar de todos ellos y da un trato diferente a cada uno. Podríamos concluir entonces que la fundación funciona sólo a través de la presidenta.

¿Cuáles serían las implicaciones inmediatas de esta aseveración? ¿qué implicaría el hecho de materializar en una sola persona, el trabajo de una institución de esta índole? Pareciera que se estuviera condenando a su desaparición en caso de un cambio en la dirección. Este es un elemento importante que la fundación deberá tomar en cuenta, al re-pensarse, como organización.

¿Cuál es el papel del comunicador organizacional, en este contexto? Aquí cabe una recomendación que el ingeniero Heberto Castillo hizo a la generación 1966-1970, de la Facultad de Ingeniería: "...si logro hacerlos reflexionar y preocuparse en buscar la posibilidad de que los trabajadores que estarán a sus órdenes encuentren en cada uno de ustedes a un amigo más preparado que tenga —cuando menos—preocupación por no tratarlos como mercancías sino como seres humanos, me sentiré satisfecho..."²¹¹ El papel del comunicador organizacional consistiría básicamente en hacer que las organizaciones y sus directivos traten a los seres humanos como tales, es probable que así se logre un mejor entendimiento entre quienes habitamos las organizaciones y, en consecuencia, entre quienes habitamos este mundo. Una de las contribuciones de este seminario, según palabras de los profesores sería lograr, en este sentido, que cada uno de los que participamos en él intentemos cambiar nuestra relación comunicativa con alguno de los individuos con los que interactuamos. Esa sería la disyuntiva.

Las mentiras de mis maestros²¹² fue la lectura que más llamó mi atención durante el quinto módulo, por la manera en que está planteado el análisis cultural de los mexicanos; si bien es cierto que las cosas, en nuestro país no están ni han funcionando de la mejor manera, también lo es que nuestra cultura no es eso que dibuja Luis González de Alba; es más bien la coincidencia de muchos elementos que nos han definido a través de nuestra historia, más allá de la oficial, y tiene que ver con la posición de cada uno al sumirse como participante de esta sociedad cada vez más compleja; no debemos perder de vista que las organizaciones

²¹⁰ Javier Ávila, durante el cuarto módulo del *Seminario Organización, Comunicación y Cultura*

²¹¹ Heberto decía..., compilación de textos, Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., p. 17

²¹² Luis González de Alba, artículo publicado en *Nexos*, No. 228, Diciembre de 1996

mexicanas están inmersas ella y, además, deben responder a los rapidísimos cambios que le impone este mundo globalizado; pero tomando en cuenta las características descritas a lo largo del presente trabajo podemos coincidir con la cita que le da nombre y que es precisamente del ingeniero Heberto Castillo: *La humanidad es una especie de macro-organismo y todos debemos hacer algo para contribuir en su desarrollo.*

Anexos

*Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.
Profa. María Teresa Juárez de Castillo
Presidenta
Entrevista*

¿Cuál es el concepto general que tiene del equipo de trabajo?

El concepto general es que todos trabajan bien, que hay una buena relación que hay una intención de apoyarme en este proyecto que se inició hace siete años...

¿Cómo percibe usted a cada uno de los miembros del equipo, por separado...?

Creo que reúnen el perfil para lo que fueron llamados a colaborar, creo que la persona que apoya en la limpieza es una persona que sabe hacer su trabajo y que ha colaborado en cuanto se le pide un trabajo extra, no le molesta, creo que aparte, conoce su rama, algo que nosotros haríamos en un doble de tiempo, lo hace en unos minutos y lo hace muy bien, ahora, Rubén cuando comenzó a colaborar conmigo no tenía una mayor práctica en la cuestión del manejo, pero me he dado cuenta que es un muchacho inteligente que ha avanzado mucho y ahora a parte de que ya conoce muy bien la ciudad, a veces se apoya mucho en la guía roji y para él no hay ningún problema, le de la dirección que uno le de y conoce bastante bien el movimiento de aquí de la Fundación, conoce a las personas con las que tenemos colaboración, conoce sus casas, en fin, muchas veces no hay que darle ni la dirección, porque él conoce ya perfectamente a esa persona. Entonces pienso que ha avanzado mucho y ahorita está muy bien en el trabajo, ayuda mucho.

¿Le ayuda en algunas otras cuestiones, aparte de esto, alguna otro tipo de colaboración que a usted le sirva...?

Cuando yo le llego a pedir algún otro tipo de colaboración, como que me valla a ser algún depósito o me valla a cambiar un cheque, es de absoluta honradez, que también es algo sumamente valioso.

¿Siente que haya alguna afinidad entre usted y su equipo...?

Claro que la hay, porque yo no podría trabajar con gente con la que yo comprendo que no me pudiera comunicar, digamos, ¿qué entiendo por comunicar?, cuando hay una buena vibra o una buena intención de la persona que está trabajando conmigo y como tengo el digamos el limitante como por mi edad, el echo de que yo sea una persona que haya educado hijos y nietos y haya trabajado como maestra, donde siempre me tenían que obedecer, para poder colaborar con el equipo siempre tengo un don de mando que me agrada que lo entiendan los colaboradores y que en algún momento cuando ellos tengan otra opinión la den sin que haya ninguna molestia, porque en todos los trabajos, como somos individuos, naturalmente somos una persona, entonces no coincidimos en todo, pero creo también que cuando hay un respeto puede uno discrepar y hacer ver que no está de acuerdo en alguna posición y se puede llegar, como en todo, a través del diálogo, a una solución, si nosotros nos avocamos al diálogo, en todos los aspectos, desde el político, el económico, el social, siempre si hay diálogo, se puede llegar a un consenso o a una conclusión, y si no hay diálogo, si se rompe el diálogo se terminó todo, es como en los matrimonios o en los noviazgos, en el momento en que dejan de hablarse, se terminó y cuando hay, incluso, llega a haber discusiones, pero sin ofenderse, sin faltarse al respeto, pero sigue habiendo diálogo, y eso es lo que yo pienso que puede ayudar en una estructura como la que estamos aquí todos inmersos.

Este diálogo, entiendo, se da entre usted y sus colaboradores, ¿cree que se da entre sus colaboradores, independientemente de usted...?

Creo que sí, porque si no se diera entre ellos mismos, no se sentiría que habría un equipo, muchas veces unos son más comunicativos que otros, o más afectuosos, o más reservados, dependiendo del temperamento y el carácter de cada persona, eso no lo vamos a cambiar, no vamos a intentar, aquí cambiar, la personalidad, lo que estamos intentando es no romper la comunicación. Cada quien la da bueno pues de acuerdo a su forma de ser, a su temperamento.

...Entiendo que hay coincidencias entre el equipo y usted y entre ellos mismos, incluso, ¿habrá algunas diferencias...?

Claro. No que sean sustanciales para el trabajo. No. Pero que hay diferencias entre el equipo sí, y hay diferentes puntos de vista, pero digamos, de una manera global, creo que todos

estamos dentro, con los mismos objetivos, los mismos propósitos, somos gente que venimos a dar lo mejor que puede ofrecer un ser humano, la fuerza de trabajo, el trabajo. Es algo que es lo más hermoso que puede dar un ser humano y claro como vivimos en una sociedad en donde tenemos que pagar económicamente muchas prestaciones, necesitamos trabajar pero también necesitamos una remuneración, ahora, el echo de que trabajen aquí personas que no están muy bien remuneradas dice de parte de ellas que tiene tal vez, la intención de colaborar en el proyecto de la Fundación.

¿Qué es lo que más influye para que se de el trabajo de la Fundación? ¿Es sólo el elemento económico o existe otro tipo de incentivo para sus colaboradores...?

No. De hecho yo no percibo un proyecto económico, necesito, por fuerza del dinero, para echar a andar este proyecto, pero si fuera mi intención el que produjera económicamente la Fundación, tendríamos que encauzarla a diferentes aspectos de los que está encauzada.

¿Es fundamental, entonces, o es como inherente la relación que se da dentro, por el hecho de que no sea una organización que busque lo económico...?

El hecho de que la gente no pueda obtener grandes ganancias, desgraciadamente la sociedad en que vivimos pues es una sociedad de consumo, en donde todos estamos acostumbrados a que tenemos para poder vestir, salir, estudiar, viajar, para ir al médico, necesita unos recursos económicos, pero cuando la visión, independientemente de lo económico, es el deseo de crear algo de hacer algo en beneficio de la sociedad, el que se sienta uno que aunque sea con un granito de arena con ese granito de arena uno contribuye a dar claridad en muchos aspectos, a varias capas de la sociedad, a ayudarlas a que entiendan cuáles son los problemas que México tiene y cuál es el enfoque nosotros mismos tenemos que darle, para eso tenemos que tener muchos foros y tenemos que invitar al público cuando se daban los cursos que se daban para ingenieros y arquitectos que eran preparatorios para que obtuvieran su registro de Director Responsable de Obra, era para ayudar a esos ingenieros que durante mucho tiempo no tuvieron necesidad de ese registro porque la norma no los pedía, en este momento la norma lo exige y aunque tengan muchos años de ejercicio profesional, ellos ahorita requieren de presentar un examen y eso es un apoyo, una ayuda, la que se daba, y las personas que han colaborado, todas destacadas, todos los científicos, los filósofos, los economistas, los ingenieros petroleros, en fin, todas esas gentes, muy preparadas que han colaborado con

nosotros lo han hecho sin percibir un solo centavo, ¿por qué?, porque coinciden que es importante para el país, que aunque sea en una pequeñísima medida haya foros en donde la gente pueda escuchar diferentes puntos de vista sobre problemas para que uno mismo llegue a una conclusión y no nos estén dando a través de la televisión una ideas como las de que nosotros vamos a ser los dueños del balón que si nosotros dejamos entrar todo el dinero de Estados Unidos para la energía eléctrica, entonces vamos a tener más empleos, mejor luz y vamos a ser dueños del balón, eso nos lo estuvieron repitiendo varios meses el año pasado. Y nosotros aquí en la fundación tuvimos un foro en relación a este problema, dándoles bases y argumentos para que entendieran que si abríamos las puertas, de manera total y absoluta, al capital extranjero, ya no íbamos a ser los dueños del balón, ni íbamos a tener la luz barata, ni buen servicio de luz, íbamos a tener lo que los americanos, canadienses o ingleses quisieran darnos y al precio que ellos quisieran, también puesto que ellos serían los dueños del balón, entonces ellos tenían que poner las condiciones para que nosotros pudiéramos hacer uso de nuestra luz.

En este mismo contexto, ¿usted cree que el trabajo que hacemos en la Fundación sea suficiente...?

No. Desde luego que no. No. Yo tengo muchas ilusiones y siempre he tenido la ambición de que esto creciera de que pudiéramos tener unos foros, como los que tiene la Casa Lamm, no precisamente que fueran cada semana, pero sí por lo menos uno cada mes y organizar un ciclo de conferencias anuales, por lo menos para mí esa sería mi ambición. No ha sido un trabajo fácil, porque todos los que colaboran con nosotros, en esos foros, lo hacen de manera gratuita.

¿De qué dependería, buscar mayor productividad? ¿cómo lograríamos, desde su punto de vista, hacer un foro por mes...?

De que tal vez, hiciéramos un consejo de notables que estuvieran interesados en el mismo proyecto, y con ese consejo de notables, que sería de manera anual, de gente muy destacada, saldrían ideas y propuestas para cada uno de los meses, organizar un foro. Nada más que no ha sido fácil, porque dos de los grandes pilares que tenía este consejo de notables han enfermado y pues en este momento nos ha faltado ese apoyo.

¿Usted cree que es muy, digo si es necesario, pero que sea determinante, ese apoyo que le está faltando?

Quizá no y quizá sí, todo es eventual, muchas veces uno busca a las personas y están sumamente ocupadas, entonces no responden o no tienen interés porque muchos llegan a preguntar aquí cuando se les ha ofrecido hacer algún foro, ellos preguntan y de qué número es su auditorio, quizá si nuestro auditorio fuera de unos 300 lugares, les aseguráramos unos 300 o 400 oyentes, quizá les interesara más, pero en primer lugar nuestras instalaciones son reducidas, logramos tener 150, máximo 200, con muchos problemas y por otro lado, pues la crisis que está viviendo, tan acentuada el país, y la ciudad de México en sí, hace que poca gente quiera avocarse, dar tiempo y trabajo en este sentido. Es lo que yo pienso, como que hace seis o cinco años, como que había mucha esperanza en el proyecto político que se iba a presentar para el 2000, mucha gente tenía más interés en participar, ahora es lo que he visto, como que se ha enfriado mucho, como que ha habido un desgaste y una desilusión de muchos ciudadanos de diferentes partidos políticos o de sin partido. No sé como que ha sido una especie de frustración, también el que se haya mostrado en la televisión, luego a los políticos tan alejados de la realidad y tan interesados en su propia vida y persona ¿no? En sus propios intereses.

Podemos decir que por un lado es fácil obtener la colaboración de los asesores, pero por la dinámica social se está tornando difícil ¿qué tan fácil es obtener la colaboración del equipo de trabajo?

Esto no ha influido en el equipo de trabajo, el equipo cuando hay un trabajo intenso responde, y cuando el trabajo baja, pues también su ritmo baja, pero esto es como natural en el momento en el que se les demande mayor participación siempre he encontrado respuesta.

¿A qué le atribuiría esta respuesta?

Que finalmente, ellos están con el mismo propósito con el mismo objetivo, coinciden o se identifican con el objetivo de la Fundación...

Todos los colaboradores...

Pues sí yo creo que Mariano, incluso, el nuevo elemento, que está, todos tienen un... vamos tienen un proyecto social, porque todos, seamos políticos o no, participemos en la política o no, siempre tenemos un proyecto de vida, un proyecto social, un proyecto de país. Todos. No creo que haya uno sólo que no tenga esto, a menos que no tenga la capacidad para ello, pero creo que todo mundo quiere algo, los niños quieren un juguete, quieren estudiar, quieren ir al cine, quieren, tienen un proyecto, y en este momento, creo yo que se identifican con el de la Fundación. Tienen, por un lado, oportunidad, deseo de trabajar o necesidad de trabajar, pero se identifican hasta cierto punto, se identifican, no sé hasta cierto punto que tengan mejores oportunidades, porque es humano que todos los seres busquemos un mejor nivel de vida, entonces no es censurable que en cualquier momento los elementos que trabajan en la Fundación puedan retirarse a otro lugar porque estén en mejores condiciones económicas...

que sería, desde su punto de vista, el factor determinante...

No, quizá no, el factor determinante pueden ser otras causas, pueden ser simplemente el hecho de que la rutina hace que muchas veces fastidie una actividad, fastidie un trabajo, y muchas veces es sano cambiar de ambiente, cambiar de compañeros de trabajo, cambiar de trabajo, en sí, es muy importante y eso tampoco es censurable porque el ser humano tiene que decir hasta qué momento aguanta la rutina o no la aguanta. Aunque en realidad aquí, mucha rutina no hay, la rutina se ve mucho en las burocracias, porque es prácticamente lo mismo, lo mismo, lo mismo, aquí como los foros cambian, pues hay una diversidad, claro hay que entrar a una hora, hay que estar en un lugar, hay que tener a determinados compañeros que probablemente en un momento dado la gente quiera cambiar. La cuestión económica, la cuestión psicológica, o la cuestión también puede ser que en algún momento dado, que algunos de los que participan no esté satisfecho con algún otro compañero y aunque no lo agrede pero le moleste pues entonces también. Digo hay muchos factores, nada más que en el momento que estamos viviendo poco se ven esos cambios porque desgraciadamente no hay trabajo suficiente que ofrecerles a las personas, aquí probablemente sea lo que pase, ¿no?, que no hay posibilidad de encontrar algo mejor...

¿Usted, cree realmente que eso sea lo que hace que sus colaboradores estén aquí...?

Pues no que lo crea pero tampoco lo descarto, digo por qué, pues a lo mejor si a mi me ofrecieran no sé, bueno yo estoy metida en esto por otras circunstancias pero, cuando yo

estaba como maestra de primaria, luego pasé a maestra de secundaria, luego me fui a al instituto de investigaciones pedagógicas, que ahora es la Universidad Pedagógica, pero ahí no se hacía nada ahí, trabajé en radio haciendo unos programas que tampoco nunca se transmitieron, luego me ofrecieron en la Universidad Obrera para que coordinara el sistema abierto a nivel de primaria y secundaria para obreros, y eso me llamó mucho la atención, me encantó y ahí me quedé hasta el final. Entonces, yo cambié, por qué los demás no pueden cambiar. Y yo estaba contenta en la escuela primaria, con los chamacos y todo. Porque estaban contentos con mi trabajo, yo tenía siempre sexto año y mis chicos sacaban lo que se llama la Ruta Hidalgo, y los tenía yo trabajando mucho, luego en la secundaria lo mismo era muy difícil porque es una etapa muy difícil de los chamacos, y luego, hombre, pues por qué no voy a cambiar. Y no le hice daño a nadie, ni le falte a nadie.

En este contexto y teniendo en cuenta que somos un grupo muy pequeño ¿Qué tan fácil sería adaptar a un nuevo miembro al equipo?

Pues no tan fácil, desde luego porque necesitaría coincidir con los objetivos, necesitaría en primer lugar encontrar que hay comunicación, y al haber comunicación se da uno cuenta si las gentes tienen interés en colaborar, porque no nada más es trabajar. El trabajo lo puede hacer cualquiera, es colaborar, apoyar, ayudar en un proyecto, uno solo, no es un proyecto para mi, ni para mi beneficio, bueno beneficio psicológico, porque obviamente, la persona que trabaja tiene la mente ocupada y al tener la mente ocupada pues estamos sanos mentalmente, en el momento en que nos anquilosamos y nos ponemos como ostiones y no nos movemos, dentro de una concha, pues entonces empiezan una serie de problemas.

¿En general usted calificaría al equipo de trabajo de la Fundación, como ideal?

Para el trabajo de la Fundación, pues si no es ideal por lo menos diría yo, es muy bueno, yo en lo personal no tengo quejas de ninguno de los de la fundación, independientemente, de que cada quien tiene su carácter, y que en un momento dado alguien se pueda molestar, como seres humanos tu no puedes pedir que sea una persona que nunca se enoje, dentro del ser humano hay buenos momentos y malos momentos y muchas veces tenemos malos momentos en nuestro hogar, o porque nos enfermamos o porque nos enojamos con el novio o por lo que sea, y eso pues algunas veces se refleja dentro del trabajo pero también hay que tener un punto de vista humano para entender que los demás pueden tener las mismas limitaciones que

uno tiene, y digo que uno tiene porque yo no me siento exenta de decir que yo nunca me enojo, a mi nunca las cosas me caen mal, no naturalmente que no pero bueno creo que hay que superarlas, y como mi intención es hacer algo, si yo veo que me están ayudando pues ya que más pido, quisiera tener mejores recursos, pues para darles mejores recursos, pero hasta ahí no sé

¿Ese sería el único riesgo de la Fundación....?

El económico, pienso yo, claro, yo no sé cuanto tiempo más pueda trabajar, por cuestiones cronológicas, digo yo, o de salud, porque no sabe uno, pero porque digo también así un proyecto a muy largo plazo, pues necesitaría yo tener muchos años menos.

¿Qué significa para usted la Fundación?

Es un proyecto en el que intervenimos inicialmente toda la familia porque el ingeniero castillo antes de fallecer nos pidió que quería que todos sus trabajos estuvieran juntos en un lugar, no nos dijo concretamente cómo pero la forma en que nosotros concebimos esto, fue crear la Fundación, ese sería como primer punto. Como segundo punto muy importante pues creemos que es una forma de mantener vivo el pensamiento que él difundió y por el que él luchó, el echo de que haya aquí foros donde se discutan los temas nacionales, el hecho de que formemos parte de CONACYT, de que tengamos eventos musicales de alto nivel, como la Orquesta Sinfónica de la Ciudad de México, participando de manera gratuita a través del Instituto de Cultura del GDF, entonces creo que de alguna manera es mantener vivo el pensamiento de Heberto y pues desde luego el que la gente, conozca un poco su pensamiento sus ideales, su lucha, sus inventos, no sé si se logre o no, pero, por lo menos es mi intención.

¿Se necesitaría más difusión, para lograrlo?

Claro, recursos, difusión, tener una sección que fuera exclusivamente para "publicidad", digamos pero para tener eso necesitaríamos tener el aspecto comercial, porque de otra manera no es posible, a menos de que fuéramos gente que heredó millones y millones y que crean precisamente las Fundaciones, a mí me lo han llegado a decir, las fundaciones se crean cuando las personas fallecen y dejan mucho dinero, no cuando las personas fallecen y dejan un acervo cultural muy grande. Pero bueno de alguna manera creo que sí hemos trabajado, tenemos

forma de demostrarlo tenemos el reconocimiento de la gente que conoce lo que hacemos y pues eso nos da una satisfacción, para que decir que no

En cuanto a las personas que conocen el trabajo de la Fundación , usted consideraría necesario hacer un sondeo en alguno de los eventos para saber qué tan a gusto o a disgusto se van de éstos?

Me parecería interesante y algo tal vez útil, nada más que para esto se necesitaría hacer un foro como de cuatro o cinco mesas, para pedir esa opinión, porque con un foro esporádico podemos, sí tener respuesta, pero no creo yo que fuera fidedigna, aunque se puede hacer una cada vez que se tenga. Sí es necesario porque ahora vivimos en un país en donde las encuestas son muy importantes, y creo que sin encuestas no vivimos, entonces tenemos que sacar encuestas de todo, pero sí si es importante porque es como un termómetro que nos marca para la mayoría, de la gente, para el gusto que es muy variado, también, porque no debemos dejarnos ir inclinados por un solo aspecto. Hay que tomar en cuenta siempre a los demás, la verdad, recuerda que la verdad es plural, no es individual, cada quien tiene su punto de vista y cada quien tiene su verdad.

¿Cuál es el concepto general que tienes del equipo de trabajo?

Bueno, el tema ahorita es la relación dentro de la Fundación y de los que trabajamos ahí. Yo creo que funciona correctamente, cada quien cumple con el trabajo asignado y cuando hay necesidad de que se relacionen un trabajo con otro hay comunicación. En mi caso que trabajo en el archivo, la relación que tengo con mis compañeros de trabajo es la de dar servicio, da la información, entonces se las proporciono a ti o Alicia para que ustedes, posteriormente se la proporcionen al público. Realmente no hay problemas, ese es el concepto que tengo en cuanto al trabajo.

¿Cómo percibes tu relación con cada uno de los otros miembros del equipo?

No hay fricciones ni tampoco hay conflictos, porque el área de trabajo está muy bien delimitada, hay personas que están dedicadas a las publicaciones, como es tu caso, hay otra persona que está dedicada al resguardo de los libros, y en mi caso, al de los documentos, pero ¿cómo veo yo la relación con cada uno? sin problema alguno, sin tensiones e, insisto, sin discusiones, siempre hay un diálogo abierto, cuando se necesita de la colaboración, pero no hay hasta el momento, realmente no hay problemas, así es como veo la relación con mis compañeros de trabajo en la Fundación, sin problema alguno.

¿Tienes alguna afinidad especialmente con alguien de la Fundación?

No. Con todos no he tenido problemas y me comunico sin problemas

Alguna diferencia que encuentres con alguien

No insisto, dentro de la Fundación, no. Cuando la Fundación entra en contacto con otras instituciones, si hay problemas de criterio, como hubo un caso del IFE, con el Sr. Aarón que no

estaba de acuerdo con algunas cosas y se le tuvo que explicar por qué se entregaban los informes de esa forma, pero solamente, en ese momento.

¿Qué tan a gusto estás con tu trabajo en la Fundación?

A muy a gusto, realmente, no puedo decir otra cosa.

¿Cuál es tu relación con la Sra. Teresa? ¿cómo se da?

Correcta. Hay diálogo, hay comunicación, cuando se tiene que tratar problemas laborales, si existe comunicación, no se oculta nada se dice todo lo que sabe de ambas partes y se funciona bastante bien.

¿Nunca has sentido que te haya regañado, sin fundamento o algo a sí?

Pues una compra de material que hice sin avisar, pero solamente en ese momento y fue hace años. En general no hay fricciones porque desde un principio nos explican bien las cosas, ella pide una explicación de qué y cómo se está haciendo el trabajo y se le da y no tiene porque haber fricciones.

¿Crees que el trabajo que hacemos en la Fundación sea productivo?

Si. Lo que sucede es que hay que entender el concepto ¿No?, porque... productivo... y yo preguntaría ¿para quién?, porque hay gente que no entiende lo mismo por ese término y los que nos dedicamos a las humanidades tenemos ese conflicto muy marcado, que se confunde la utilidad con la legitimidad ¿no?, porque no es útil, para la sociedad de consumo, no es legítimo, no estaría de acuerdo entonces la Fundación si cumple con su finalidad que es la divulgación del conocimiento, el mantener abierta una biblioteca un archivo, no es tan sencillo, y darla a conocer, no formando parte de una institución del gobierno, pues es loable porque se invierte en algo que económicamente no reditúa pero socialmente contribuye y ahí la contestación es realmente afirmativa. La Fundación sí es productiva.

¿Cuál crees que sea la influencia de cada uno de nosotros en esa productividad? ¿Qué tanto aportamos?

No se puede calcular en porcentajes, yo creo que en la medida en que cada quien cumple con lo que se le asigna o para lo cual es contratado cumple al cien por ciento, ¿no? No puede haber comparación de trabajos, porque todos tienen un valor específico que sirve, sirve, por ejemplo un trabajo de difusión, de edición de libros o un trabajo de organización de documentos, son diferentes y se tienen que realizar.

En general ¿tu crees que seamos un equipo colaborador?

Sí porque no hay fricciones, en el sentido que colaboramos entre nosotros cuando se piden resultados, informes, bueno pues se da, y cuando se pide información para exposiciones, para algo en especial, también se busca, y en ese sentido se colabora para que la Fundación funcione, en la difusión, insisto, del conocimiento.

¿Tú crees que la comunicación entre nosotros sea buena?

Si. No es un trabajo que requiera que estemos comunicándonos todo el tiempo, como puede haber otros trabajos en donde un trabajo en equipo es fundamental, aquí bueno, sí es necesario trabajar en equipo, pero vuelvo a insistir, el trabajo es un tanto individual, en el sentido de que cada quien se dedica a lo que tiene que hacer...

...Hay definición de tareas....

Exacto

Hace un rato, comentábamos algunas cosas y me llamaba la atención tu teoría, dices que entre más grande sea una organización más problemática es...

Las relaciones sí, porque definitivamente dentro de todas las instituciones se van a tener que tener formar grupos, grupos de trabajo pero también grupos que se encuentran, que no están de acuerdo entre ellos entonces hay pugnas muy marcadas entre unos y otros y no puedes permanecer parcial, yo trabajo, aparte, en una institución muy grande donde existen grupos y entonces se enfrentan los grupos, y no puedes permanecer al margen, sobre todo en la elección, de puestos, en la elección de cargos, tiene que quedar alguien de tu grupo o de otro

grupo y ahí no te puedes poner al margen en una institución tan pequeña como la fundación no existen estos conflictos de la elección de cargos o puestos, de discusión de sueldos, la reglas y las funciones están bien marcadas y las respetamos, no hay necesidad de que crezca para crear conflictos y la existencia de grupos que se peleen, ¿no?. Te hablaba de otra fundación que es el Ateneo Español, donde es grande, y hay pugnas, mesas directivas, se forman juntas y hay una serie de pleitos muy fuertes entre varios grupos que quieren ocupar la dirección y de ahí dependen puestos y trabajos de personas y es lógico que las enemistades sean evidentes, cosa que no hay en lugares de trabajo pequeños.

...tú hablabas hace un rato también de el asunto de la selección del personal, ¿qué tan fácil o difícil fue el ingreso, aunque sea temporal, de Ana a la Fundación....? desde tu punto de vista, obviamente, ¿cómo lo viste tú?

Pues es de confianza, ¿no?, es de confianza y es una confianza ganada, la persona que la recomendó a ella, se había ganado la confianza absoluta de la persona que contrata, entonces no podía desacreditar su confianza, a mi me pidieron también recomendar a una persona para la biblioteca, cuando la recomendé estaba convencido que era la persona adecuada, que contaba con toda la preparación para hacerlo. Pero en ese tipo de relaciones, tanto el recomendado como el que recomienda tiene que estar convencido de lo que hace. Y, en ese sentido la persona que contrata está segura de que no está haciendo una elección equivocada. Porque es una relación de confianza, de amistad, en donde lo que se juega es la palabra del otro. Anita pues fue recomendada y se tuvo la total confianza en la persona que la recomendó y todo salió bien, pero aquí se da este tipo de contratación, es de confianza absoluta, y yo te lo decía a manera de broma, pero es cierto, ¿no?, se hace la contratación por medio de prensa, ni por concursos ni por nada, si no es de confianza, no hay contratación.

...¿es más directamente?..

Si

Pero, yo me refiero más a la relación, la facilidad, o dificultad que hay del equipo de trabajo, para abrirse a una nueva persona, ¿Cómo lo vez tú?, es decir ¿es fácil que ingrese alguien nuevo?...

No creo que haya dificultad, por ejemplo, Nelly, yo sentí que con ella hubo ciertas fricciones, no personales, pero digo... eso no se puede calcular, uno nunca calcula cómo va a reaccionar una persona ante otra, puede que de entrada ya se van a llevar bien, pero después no se llevan bien, y eso ya depende ni de quien contrata ni de quien recomienda, sino es algo que no puedes evitar. Hay un refrán que dice que no todos somos monedita de oro, y tal cual se aplica, no puedo tener yo la misma simpatía con todos, hay personas a las que yo le soy adverso, pero bueno... y eso no se puede controlar en ningún lugar de trabajo. Por eso se dice que los amigos se escogen y los compañeros de trabajo se aceptan porque esos están cuando tú llegas a un lugar de trabajo. La amistad es hasta que estudias, después te los imponen, y es natural, y se tiene que aceptar ese proceso porque no hay trabajo que digan son amigos. Es difícil y no depende de la institución, o de la Fundación ni de nadie, es difícil, aquí se ha dado que hay afinidad de caracteres y está bien...

...crees que este sea un aspecto importante en la selección que hace la señora Teresa, necesitamos tener "cierto perfil" para entrar a la Fundación...

...sobre todo un conocimiento previo de lo que vamos a realizar, yo creo que ella cuida mucho el perfil profesional y le preocupa mucho que ya se conozca lo que se va a hacer, no creo que descuide nada, eso sólo en el principio, luego viene lo otro, la personalidad que complementa al profesionalismo

...Crees que el trabajo que hacemos en la Fundación sea suficiente, o desde tu perspectiva le faltaría algo... le faltaría presencia...¿no sé?...

Es que eso va con el tiempo, muchos años, muchos años, para que una Fundación sea reconocida, yo creo que se está haciendo lo correcto, ¿no?, foros, libros, publicaciones, difusión, en la medida de lo posible, de lo que hay, de lo que entra en documentos, pero lleva

mucho tiempo, y la Fundación no tiene muchos años, es joven, menos de diez años, entonces digo cuando se cuenten con más años, yo creo que se va por buen camino.

¿Qué te ha dado, personalmente la Fundación?

Pues la satisfacción de trabajar en lo que me gusta a mi también, que es la organización de archivos y que no es cuestionado el trabajo, que la responsabilidad es sólo mía. No ha habido fricciones, encontradas y me ha parecido una buena decisión dejar solamente a una persona a cargo de este trabajo porque cuando se forman grupos para trabajar en una misma actividad las discusiones a veces son infinitas y no terminas. Yo he trabajado en archivos, dentro de la universidad donde han querido ingerir. Aquí yo lo veo más como un trabajo individual, que ha funcionado perfectamente por eso estoy muy contento de trabajar en la Fundación y asumo la responsabilidad absoluta de los resultados. En otros casos la gente se lava las manos y se echan las culpas entre ellos, por eso hay un desastre, aquí no. Aquí sólo hay un responsable y creo que así debe ser. Si salieron bien las cosas, hay un responsable, si se perdieron las cosas, hay un responsables, si salieron mal las cosas, también sólo hay un responsable.

¿Tu crees que todos los que estamos en la fundación tengamos ese mismo sentido de la responsabilidad....?

Si. Porque los resultados saltan a la vista, pero, tal vez se necesite mayor difusión pero se tiene que hacer con mucha paciencia, ya te comentaba a ti la posibilidad de que el archivo formara parte de la organización de archivos privados, no he presionado porque yo siento que necesito también tener el instrumento completo para hacer posible su difusión, se tiene que pagar una anualidad, y nos invitarían a mesas redondas y se conocería más el archivo del ingeniero, pero con un trabajo ya echo para tener algo que ofrecer. Si está, pero todavía está incompleto, una vez que lo completara entonces ya se podría hacer la difusión. Insisto, se tiene que difundir más pero con mucha paciencia y bien pensado, es como querer abrir ahorita la biblioteca sin que esté organizada. El proyecto está bien, yo me imagino unos dos o tres estudiantes, diarios en la biblioteca y uno, por lo menos, al mes en el archivo, pues sería increíble ¿no? Es decir sería fabuloso, saber que este trabajo que estamos haciendo sea consultado por la gente. Por ejemplo, yo tengo la satisfacción que el trabajo que he hecho en otros archivos, son

consultados, e incluso mencionados en algunos trabajos de investigación, o en publicaciones más grandes, lo impresionante sería, como a mí me tocó, con el trabajo que hice con el archivo del general, en el que después de varios años, diez años, fue consultado por una investigadora que escribió un artículo sobre las mujeres en la vida de Urquiza, y fue necesario que utilizara un índice onomástico que yo hice, fue en ese momento cuando sentí una gran satisfacción, mi trabajo fue citado en el aparato crítico de un libro, después de diez años, no importa, el trabajo sirvió. También mi trabajo en el caso de Pablo Sandoval, se cita el mi trabajo de archivo en un aparato crítico, pero no es por que sea sólo el nombre, sino porque se cita el trabajo de archivo: "en la caja 25 del Fondo Heberto Castillo, expediente 36, foja 15, se encuentra el documento siguiente", eso sería tener el trabajo terminado, y ya otra cosa sería la publicación, si se cita eso en una publicación sobre el 68, por ejemplo, que es un tema muy espinoso, pues yo daría por concluido mi trabajo y estaría muy satisfecho.

Fundación Heberto Castillo Martínez A. C.

Grupo de discusión

Participantes: Lupita, Carlos, Rubén y Alicia

Moderadoras: Lisbeth Salgado / Marina Villagómez

Moderadora: Primero que nada quisiera agradecer el tiempo que me están dedicando, pues como ustedes saben esta es una actividad meramente académica, pero, sí quiero hablar del trabajo de la Fundación, puse dos cartelitos aquí, Carlos no conoces el primero, pero todos conocemos de lo que estamos hablando, que es desde el primero hasta el último evento que hemos tenido. Quisiera que alguien pudiera decir algo a propósito de ellos...

Actor uno: La verdad es que nuestro equipo es muy bueno, hemos formado yo creo que el mejorcito de todas las oficinas, porque aquí somos como familia y los eventos que se han formado aquí son, según yo, muy buenos hemos tenido muy buen ambiente de trabajo, todo bien

Moderadora: A ver Carlos usted que es nuevo, qué nos puede decir.

Actor dos: Bueno a mi me gustó lo de las izquierdas porque se me hizo conocer a Luis Villoro. Ya había oído hablar de él pero en persona no lo conocía y sí me llamó la atención la forma en que están organizados y cómo se apoyan unos a otros, como si fueran familia, y yo veo que a la señora pues no la dejan morir sola pues están al pie del cañón, con ella. Todo eso me llamó mucho la atención.

Moderadora: Usted ha trabajado en algún otro lugar...

Actor dos: bueno, trabajo sábados y domingos en la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica, y aparte estuve en la Dirección de Sitios de Antropología e Historia ayudando a la clasificación de los libros.

Moderadora: Podría hacer alguna comparación con esto que menciona usted de que el equipo de trabajo se lleva bien...

Actor dos: Pues prueba de ello es que usted ahorita nos está juntando a todos, yo veo que le pide algún favor a Rubén o a Lupita y no se lo niegan, si está a su alcance luego le echan la mano.

Moderadora: Rubén...

Actor tres: Pues con relación a los temas que se han tratado aquí en la Fundación, yo como colaborador, puedo decir que todo ha sido de mi agrado y he tratado de apoyar a lo máximo en lo que se puede dentro de lo mío y pues los foros han sido muy buenos, con gente muy destacada con los cuales resalta más que nada el nombre que lleva la Fundación y los temas han sido muy importantes para el público en general. Son muy buenos temas.

Moderadora: Te han servido a ti personalmente, el trabajo...

Actor tres: Pues sí me sirve demasiado en cuestión de reflexión, o muchas cosas que no conoce uno, las analiza uno y si le sirven personalmente, demasiado.

Moderadora: Alicia tú que opinas...

Actor cuatro: Bueno creo que ya se mencionó lo de nuestro equipo de trabajo, efectivamente, apoyo lo que estaba diciendo Rubén con respecto de los foros son analistas, especialistas en el tema quienes aparecen como ponentes y bueno definitivamente hay mucha gente que ha cooperado con nosotros en estos trabajos, porque es gente que no fácilmente asiste a un foro entonces realmente pues eso es muy importante todos los eventos que tenemos no tienen costo, está abierto al público y principalmente algo que a mí me gusta mucho y que me llama la atención es la asistencia de tantos jóvenes, porque bueno pues son el futuro de México.

Moderadora: En cuanto a esto último que mencionas, la asistencia, ustedes creerían que la hace falta algo por ofrecer a la Fundación...

Actor uno: Yo creo que sí hace falta más temas, más temas a compartir a que les interese a más gente. Meter de todo no sólo científico y político que es de lo que más se trata aquí, regularmente.

Actor dos: Bueno yo pienso que mucha gente se deja venir porque sabe de la Fundación y el sólo nombre del ingeniero, atrae a mucha gente,

Moderadora: Por ejemplo, Carlos, ahorita que usted menciona de esto, usted antes de entrar a la Fundación, conocía de ésta

Actor dos: No. A mí me tocó ver por televisión al ingeniero, sabía que era presidente del PRD y también que estaba de diputado y de senador pero yo nunca me imaginé que a raíz de su muerte fueran a abrir una Fundación , en su nombre.

Moderadora: Cómo se enteró de la Fundación...

Actor dos: Yo me enteré por medio de la Lic. María Teresa Dorantes que fue la que me mandó para acá. Y, luego no sabía cómo llegar, tuve que ir a preguntar a Monterrey, al PRD y ya me dijeron que quedaba acá...

Moderadora: Ahora hablemos de la atención al público asistente. Cómo la calificarían , como buena, mala, no sé... A ver Rubén...

Actor tres: Bueno yo en lo personal la califico buena, en todos los aspectos, ya que se les ofrece comodidad, digamos, su café y todo ¿no? En cuestiones de público más que nada yo creo que la gente si se va contenta, está contenta o le queda una imagen buena de la Fundación porque los temas que se tratan son de buena calidad...

Moderadora: ...¿Alicia?..

Actor cuatro: Bueno tenemos mucho público en todos los foros, en todas las mesas, claro unas más otras menos, mucho influye el tema, que sea de interés para mucha gente y también los ponentes eso atrae demasiado ¿no?, cuando uno ve un foro anunciado, pues de inmediato ve el tema y los ponentes. Es lo que nos lleva. Como la entrada es gratuita, pues mucha gente se da el lujo de venir, si dicen "no es que yo me voy a ir temprano" y yo lo he escuchado. Que vienen aunque sea un rato y eso es muy significativo, porque saben que lo que van a escuchar es algo de alto nivel, gente que conoce perfectamente el tema, que no está divagando ni se va por otros caminos, es muy raro que eso pase aquí, en otros lugares si llega a pasar, se salen

del tema y tocan otros que no puede ser, o no debe ser, en cuanto al público, pues yo creo que sí se van contentos, de acuerdo a donde estamos realizando el foro se adapta a lo más que se pueda para que el público esté tranquilo, satisfecho, cómodo, es lo que podemos nosotros brindar y en realidad pues yo creo que si se van contentos porque al final todos se andan despidiendo y dándonos las gracias, y a nosotros, que bueno, para que se las dieran a la señora, pues hay veces que sí vemos que hacen cola y hay una conglomeración alrededor de los ponentes, o alrededor de la señora, esperando que les den un tiempcito para felicitarlos de mano. En cuanto a otros temas, pues hay infinidad de temas que pudiéramos tocar, pero pues todo eso cuesta y mucho, y es trabajo, es dinero, es todo, y yo creo que por eso no realizamos más...

Moderadora: ...porque no hay dinero...

Actor cuatro: Pues todo, es todo el conjunto, no es exactamente, a veces, todo el puro dinero, pero seleccionar que coincidan los ponentes, las fechas, los horarios, toda la dinámica que implica esto, aparentemente es muy fácil, voy a un foro, te sientas y escuchas, pero no sabe la gente lo que en realidad hay en el fondo, y lo que llevó, todo el trabajo de fondo que contiene esto.

Moderadora: Ustedes que sea solamente la calidad de los expositores, como dice Alicia, el éxito o el fracaso de los trabajos que hacemos, o habrá otros elementos que influyen...

Actor tres: Yo creo que muchas de las veces, la gente más que nada, como dice Alicia, los jóvenes se interesan en los temas que se llevan a cabo en la Fundación, muchas veces si les interesa en determinado punto qué tipo de tema se va a tratar, porque no a todos asiste la misma cantidad de gente ni la misma gente, o sea hay ciertos puntos muy importantes de lo que pasa en el país en los cuales, le generación joven pues se enclava más en esos temas.

Moderadora: Bueno yo me refiero a es determinante, para la calidad de los foros, sólo la calidad de los ponentes o habrá otra cosa que influya....

Actor dos: Influye mucho el tema, el ponente que le esté exponiendo, y las críticas que se les puedan hacer en ese momento.

Moderadora: La atención a los públicos, Lupita...

Actor uno: Yo creo que eso también tiene que ver...

Actor dos: No. Eso ya es secundario

Actor uno: Bueno sí pero yo creo que también influye, también tiene que ver...

Actor dos: porque si les llama la atención algo ya no se fijan en que si los van a atender bien o no se van a fijar...

Actor uno: en el tema y los ponentes, pero yo creo que también tiene que ver, digo, el trato que reciban y el lugar, también tiene que ver.

Actor cuatro: Bueno yo creo que todo es en porcentajes, si hablamos no se puede saber exactamente qué determine la asistencia, porque hasta un mal tiempo influye para que la gente no llegue, porque vivimos en una ciudad con muchos conflictos, con mucho problema de tránsito y ya no hablemos si llueve, no todos sabemos que se inunda y eso, bueno muchas cosas, pero para mí sí es muy importante el ponente, es muy importante el tema que se va a tocar porque casi siempre tocamos un tema de mucha actualidad, un tema que se está debatiendo en los diarios, en los comentarios generales de los medios, y entramos nosotros con temas de actualidad, pero definitivamente los ponentes quiere decir mucho, por supuesto...

Moderadora: Si yo les pidiera que le dieran una calificación a esos elementos, cómo los calificarían..

Actor dos: Primeramente el tema, después, el ponente, después, la atención.

Actor uno: Estoy de acuerdo

Actor cuatro: Sí porque en muchos foros, no hay atención, vas te sientas y nadie te atiende nada, aquí se tiene la gentileza que cuando se está llenado, aquí hay un lugar y es una atención más personalizada, pero en muchas partes, llegas te sientas y te vas y punto, yo creo que así como para calificarlo, pues se me hace un poquito difícil, pero mi criterio es de que por

supuesto, que el tema que vas a tocar es de suma importancia y el ponente es también muy relevante y claro, la atención al público, también pero en realidad como dice Carlos, yo lo dejaría al final. Aunque sí influye porque yo no voy a ir a un lugar donde te traten mal. Claro que influye, pero claro que es como digo, pues no les hago caso, voy y escucho. A mí no me ha tocado ningún lugar donde te traten mal, eh, en foros y eso, yo no tengo experiencia de recibir un mal trato.

Moderadora: En cuanto al trabajo en equipo, ustedes piensan que hay alguna afinidad entre ustedes...

Actor uno: Cada quien tiene su punto de vista, cada quien opina, pero en realidad siempre estamos de acuerdo en lo que opinamos en lo que decimos, digo, nos apoyamos.

Moderadora: Digamos, los puntos de vista de cada uno que pueden ser distinto, influyen para desempeñar el trabajo...

Actor uno: Sí. Pero todos damos nuestros puntos de vista y se escoge el mejor. Pero yo creo que siempre hemos estado de acuerdo

Moderadora: ...Rubén...

Actor tres: Me parece. Que más bien desde que nos conocemos nos hemos llevado bien, no nos hemos caído mal, de cierta forma en que llegue algún momento en el cual no está uno de acuerdo creo que a veces sí lo decimos de alguna forma, sí hay comunicación, sí hay esa seguridad de decírtelo como para llevamos bien, o sea en todo...

Actor uno: Para ponernos de acuerdo...

Actor tres: sí

Moderadora: Es fácil ponerse de acuerdo?

Actor uno: creo que sí, muy fácil...

Moderadora: Chicos, a veces puedo ser bastante, reiterativa, pero es parte del trabajo. Me podrían decir, ahorita que Rubén hablaba de la comunicación qué es para ustedes la comunicación, hablando con respecto al trabajo.

Actor dos: Es un trabajo coordinado, en el que se apoyan unos a otros, nada más escuchan que la señora habla, y corren de boleto...

Actor uno: Si es cierto porque sí hay apoyo, hasta en eso, porque si yo estoy en la cocina o en otro lado y no escucho, alguien que sí escucha, va y me avisa...

Actor dos: ... o cuando escucho que la señora está gritando ¡Rubén!, y no falta, Marina o cualquiera de ustedes, que dice ahorita se lo busco.

Actor uno: Es que si hay apoyo, no hay forma de decir, que no, pues somos un equipo...

Actor tres: Bueno no hay forma de decir que no porque no sabes lo que venga....

Actor cuatro: No. A ver Rubén explíquese.

Actor uno: es en lo primero que no estamos de acuerdo. No pues yo creo que hay apoyo, en equipo y personal....

Actor cuatro: Yo creo que se ha hecho un buen ambiente, yo creo que si aún en lo personal, por ejemplo, ahorita, en tu caso que necesito ayuda, que mi trabajo, que si pueden, que a tal hora, yo creo que no hubo una mala cara o alguien que te dijera que no. Pero la verdad es que sí hay un buen ambiente de trabajo y eso es determinante. Y la comunicación es abierta pero en lo que. Mi opinión personal es que desde luego la señora es la que ha impuesto este buen trabajo, este buen ambiente, porque quien manda es determinante para un buen ambiente de trabajo. Si ella nos tratara mal pues a mi se me hace fácil tratar mal a los demás, digo no es mi estilo y no lo estoy hablando de que así soy, pero es determinante, cómo es la cabeza, tenemos un buen trato desde arriba, hay respeto, y siempre entre nosotros existe: "lupita, por favor", Rubén, por favor", "oye, Marina me puedes ayudar en esto, por favor" pero siempre existe un respeto una amabilidad, una manera de pedir las cosas, en el pedir está el dar, entonces yo creo que ahí definitivamente las porras son para la señora, eso es lo que yo opino, pero no sé...

Actor dos: Estoy de acuerdo porque siempre se educa con el ejemplo, ya se lo había dicho a Lupita...

Actor cuatro: Aparte de que somos un grupo pequeño, para poder manejar ¿No?, porque si fuéramos un grupo más grande o igual, a veces, entre los compañeros, cabe la posibilidad de que no te llevas muy bien... o sea entran "peros", en que por ejemplo, hay algo que no te late de cierta persona y tu empiezas a poner tu alto, como que de aquí para acá yo, en este caso aquí somos muy poquitos. Hay grupos en donde si son grandes y...

Actor cuatro: No Rubén, pero en otros lugares son tres y se están pero peleando como un perro y un gato, en todo y eso bloquea el trabajo...

Actor uno: lo que pasa es que aquí, yo creo que lo que lleva todo esto, aquí el trato para todos es igual, no porque uno porque estudió y sacó su licenciatura es más, no porque ella es, digamos, la mano derecha de la señora o porque Rubén anda todo el tiempo con ella y que nosotros no, en este caso, aquí el trato es igual, todos somos iguales...

Moderadora: No hay ninguna diferencia en el trato, ni entre ustedes...

Actor uno: No creo

Actor tres: Digamos que cada uno tiene su área...

Actor cuatro: Está muy determinado eso, cada quien sabe lo que tiene que hacer y las funciones están muy bien delimitadas, si se comete por ejemplo un error, se sabe de quién es porque yo no me meto en el trabajo de Lupita, no me meto en el trabajo de Marina, entonces si yo cometo un error, está determinado quién lo cometió, sin embargo hay apoyo de los demás...

Moderadora: Ustedes creen que esa característica de que cada quien tiene sus tareas muy delimitadas les favorece para su comunicación?

Actor uno: Yo creo que si

Actor tres: Te desenvuelves mejor, porque no hay interferencia de otra persona o sea tú tienes esa libertad de hacerlo, cada uno tiene su misma libertad y no tenemos esos problemas, cuando se requiere de ayuda, se le pide a los demás y si nos hemos acoplado...

Actor cuatro: Además es muy interesante ver que aparte de tener cada quien muy marcado su trabajo, pero siempre se ocupa de los demás, digo, aunque yo tenga el trabajo muy determinado que hago esto, en algún momento yo necesito de Marina, de Lupita, de Rubén, y quien no coopera, si se nota y si se hecha de ver el que ahorita voy y no fue, pues no le dirá uno nada, verdad, pero si se nota el que no cooperó, si se siente, pero siempre tratamos de estar en conjunto...

Moderadora: Y cómo lo ven eso, cómo lo tratan, como solucionan este aspecto de bueno no cooperó...

Actor cuatro: bueno es que no es frecuente...

Actor dos: Yo en lo personal, yo considero eso, yo en el momento alo mejor si me puedo enojar, no de que a esta me la va a pagar con esto, no. Yo si me enojo, a lo mejor ahorita me enojé pero al rato ya estoy bien, o sea no soy de las personas que se meten eso en la cabeza de que me la hizo, ahora yo veo de qué forma... o sea hoy estuve enojado y mañana no.

Actor uno: No. Porque además como nos apoyamos aunque si uno no puede, pues entre todos los demás lo hacemos...

Actor cuatro: Además yo creo que si alguien no quiere cooperar, se va a sentir al final, mal, porque todos los demás están haciendo cosas y él no...

Actor uno: A nosotros eso no nos ha tocado

Actor cuatro: No, aparte a veces alguien de verdad no puede entrar a cooperar porque no puede estas ocupada en otras cosas y aunque quisieras estar en el grupo, pues hay veces que estás atendiendo otro asunto que n o te permite hacer lo que todo mundo está haciendo...

Moderadora: ¿Qué tan difícil, ven ustedes, cuando viene alguien nuevo? ¿Qué tan difícil, es para el equipo, integrar a alguien nuevo?

Actor uno: Para mí personalmente no es muy difícil, yo me adapto muy rápido a las personas nuevas, además todos somos muy amistosos aquí y nos llevamos muy bien, o sea no es difícil, y ya en plan de trabajo, es lo que decíamos, si uno no puede, en este caso si Ana no podía, nosotros, más bien como que ya nos adaptamos a hacer las cosas, con la ayuda de quien está, con quien no puede o con quien sí puede, entonces, para mí no es difícil, adaptarme a gente nueva...

Actor tres: Además que tiene un buen carisma, o sea...

Actor Uno: Y no hablando sólo de Ana, porque también estuvo Annibal,

Actor tres: Igual que tiene un carácter muy dulce, o sea, que le gusta convivir, luego, luego te das cuenta, no marcan su círculo, él quiere tratar de que todo esté en armonía, entonces se adapta uno más fácilmente...

Actor uno: se adapta uno muy fácil, porque además no se ve diferencia entre uno y otro, que porque uno estudió y otro no, o porque...No... yo siento que es muy fácil adaptarse, en este lugar, es muy fácil adaptarse a la gente.

Actor cuatro: Sí pues Ana, realmente cuando trabajó hacia las labores pues que tú haces, y volvemos a lo mismo está determinado el trabajo, y volvemos otra vez a lo mismo, la señora es quien indica el ambiente, no, es realidad así que digamos se retrasó el trabajo porque no cooperó, no, no para nada, el trabajo sale...

Actor uno: además aquí es muy bonito porque, o bueno yo estoy muy contenta aquí porque todos somos iguales, no hay, digo en este caso que yo soy la que no estudié, como que se siente uno muy a gusto, con el ambiente de aquí, porque no se siente uno menos y puede uno opinar y no es con el miedo de que y si la riego, y luego van a decir esta ni sabe nada y ahí anda de metiche, no, para nada, puede uno comentar, decir, y ya luego cuando uno esta en otra cosa, ya alguien, bajita la mano, alguien le dice a uno oye en esto no estabas muy bien,

entonces ya como que uno trata de cambiar, o trata de tomar en cuenta esos consejos, digo, eso lo hace a uno ser tal cual es uno, ¿no?

Actor cuatro: es que en los más mínimos detalles, la señora por ejemplo, a veces nos trae un pastelito, por decir,

Actor uno: Además

Actor cuatro: y dice la señora les traje un pastelito ahí repártanlo, pues somos tantos y se hacen partes iguales y el número de raciones que se cortan, incluso, en este caso, pues se incluyen a los policías, que están, y eso, esa racioncita que se le otorga a cada quien, eso influye, quiere decir bastante y bueno pues ahí se nota también el trato parejo que dice Lupita...

Actor uno: Yo creo que ella es la base ¿no? De que todos seamos iguales, de que nos traten igual, yo creo que...

Moderadora: No hay favoritismos...

Actor Tres: No.

Actor uno: Con la señora no, y volvemos a lo mismo, todos somos iguales

Moderadora: No tiene consentimiento, no tiene preferidos...

Actor cuatro: Yo creo que todos por su personalidad, yo creo que todo mundo tenemos un trato especial, este lógico, distinto, diferente, pero dentro de esa manera, pues a todos igual, claro tiene que ver con Lupita unas cosas y platica con ella de otras, y bueno pues, no hay preferencias.

Actor tres: Ahí sí me doy cuenta perfectamente...

Actor uno: a todos nos quiere igual

Moderadora: Ustedes creen que a la hora de seleccionar a cada uno, la señora, piensa en estas características del equipo...

Actor uno: En mi forma de ver yo creo que es no, digo no sé a ciencia cierta qué es lo que quiere la señora, pero así como para el equipo, yo creo que no yo creo que se dan las cosas...

Actor cuatro: No. No exactamente, yo creo que sí influye el ambiente que hay, porque si uno llega a una empresa donde hay fricciones, donde cada quien va agarrando partido, pues todo mundo agarra partido, es un ambiente muy feo muy fuerte, en algunas empresas que hay, que a veces ni nos imaginamos pero que del más mínimo detalle, llega una discusión, y sí hay diferencias y sí hay preferencias y sí hay malos tratos y sí hay todo, pero yo creo que aquí el que llega, o se adapta o se adapta, no hay de otra, aparte ella nos da mucha libertad, no es está militarizado, no, que aquí todo se sigue al pie de la letra y tantito se desvía uno y ya.. no, pero claro todos estamos concientes, bueno que el trato que se nos da es el que regresamos es como los niños...

Actor uno: sí por eso dice que si... yo entendí que si la señora se fija en el carácter, en la forma de ser, para que se adapte a nuestro grupo que ya tenemos... yo creo que no, yo creo que se da ya el grupo, el que llega se adapta al grupo o el grupo se adapta a la persona que llega... yo siento que es así

Actor tres: Te adaptas o te marchas...

Actor cuatro: o como en donde quiera ¿no?

Actor uno: ...o, te damos ocho días para que te adaptes ¿no?, o tú dices...

Actor dos: No, yo pienso que uno se tiene que adaptar al grupo y que la señora se fija en las habilidades para contratarlo a uno, porque cuando usted me llevó a la biblioteca, luego, luego usted le dijo, el chico sabe manejar access y ya subí otra vez con la señora...

Actor cuatro: yo creo que ella lo que busca es que cada quien cumpla con su trabajo, cumpla su corto horario y que sean eficientes, una gente que no le respondiera yo creo que la dejara,

porque en el trabajo es exigente, o sea no nada más es toda bondad, no también le exige a uno y también hay que hacer las cosa bien, y esa es la base.

Moderadora: Les reconoce la señora, su trabajo

Actor uno: claro que por supuesto que sí, a todos, es más ella nos conoce muy bien a cada uno y sabe cada uno de lo que es bueno para desempeñarse...

Actor dos: Si yo creo que ahí entra eso, igual, de que por ejemplo la señora desde un punto de vista dice esto es lo que hay que hacer, yo por ejemplo tengo esa libertad, que me dice por ejemplo sabes qué tienes que hacer esto tú ve que es lo que puedes hacer primero. Por ejemplo, yo ando en todas partes, sé cómo organizarme, y me dice como creas, mejor tú organízate para hacer las cosas...

Actor dos: o sea nos da la libertad para decidir como hay que trabajar...

Actor cuatro: Si, si nos da la libertad, en eso y nos da la opción, a ella le gustan las cosas rápidas, pero nos da la opción de, nos pregunta, tú crees que termines hoy, a sea que de acuerdo a cada uno ella sabe qué tan rápido trabaja cada quien y se desenvuelve cada uno en su área, entonces ella sabe y, efectivamente, yo creo que nos conoce muy bien, ella no nos dirá nada pero sabe cuándo le mentimos, cuándo le ocultamos, cuando estamos actuando diferente, y de qué somos capaces, y de qué manera cuidamos o desprotegemos. Bueno hablando de los cuatro, porque de alguna manera Carlos es nuevo, se puede llamar entre comillas y tiene su área tan específica que bueno, la libertad que le dieron es bueno aquí está la biblioteca y él se maneja ahí y tratamos todos de no interrumpirlo porque es un respeto que tenemos ya, pocas veces, hasta evitamos si él está con sus libros, cerros aquí, cerros allá, movimientos y demás nadie le mueve nada es su área de trabajo y de la misma manera yo creo que nunca la señora se ha metido para decirle esto se tiene que hacer así, igual, pero sí sabe cuáles son nuestras limitaciones, virtudes, cualidades y defectos.

Moderadora: Ahora, la Fundación les ha permitido, crecer o evolucionar en algún aspecto de su vida, de su trabajo, de su casa, por ejemplo, algo que les haya aportado, que les permita crecer como persona...

Actor uno: a mí personalmente sí, con esto de los foros y tantas libertades que nos dan de podemos expresar, a mí me ayudado en eso.. en saber darme.. como lo podría decir... me ha hecho más segura, en el que puedo hablar, puedo opinar, puedo decir, no me da pena, como era antes de que me daba pena porque hay cómo voy a platicar con alguien que sabe mucho, con alguien que sabe más, o sea mi jefa, no. En eso me ha ayudado a mí como persona, a ser más segura.

Actor tres: a mí en lo personal me ha ayudado demasiado en cuestión de que a mí no me gustaba ni siquiera ver las noticias, mi mundo era otro, y en el momento en que ingreso aquí en la Fundación, me empiezo a meter, de lleno, se podría decir, porque no es de que me diga porque a veces igual me pregunta cosas la señora, pero me ha ayudado demasiado porque me adentré más a saber lo que pasa, todo lo que sucede aquí en nuestro país ¿no?, de lleno a ver las noticias, leer periódico, revistas, y todo eso me ha ayudado demasiado, para ubicarme, para centrarme, dentro de lo que no estaba...

Actor dos: Pues a mí me ha ayudado a tener confianza en el sentido de que si veo que un libro está maltratado, o me anda fallando la computadora o la máquina, luego luego, les aviso para que no haya problema posteriormente.

Actor cuatro: Bueno a mí en lo personal, yo llegué a la Fundación hace muchos años, yo empecé mi carrera mucho tiempo después de terminar la preparatoria, por circunstancias personales, y me metí a la escuela a hacer una licenciatura, yo llegue a la Fundación a la mitad de mi carrera y, bueno, una de las cosas que puedo decir, es que terminé mi carrera, por el horario, por las facilidades que tenía de que a veces, pues usaba el equipo para mis tareas, conciente la señora de ello, porque bueno yo le avisaba cuando tenía que hacerlo. Y bueno las facilidades me las dio y también terminé la carrera y me titulé, y claro por supuesto, que es una realización personal, que bueno ustedes están haciendo este trabajo precisamente para titularse y saben lo que es un curso de titulación y cómo lo traen a uno ¿no? Y yo usaba el equipo de cómputo, porque mi titulación fue en equipo de computación entonces pues así como que experta no pero aprendí mucho que no sabía y claro que la superación personal ha existido y con los foros pues todo mundo aprende, todo mundo y la relación, nos permite relacionarnos con la gente que llega, los ponentes tienen trato personal, y los conocen Lupita, Rubén y nos identifican perfectamente a todos, porque somos de la Fundación, no hay eso de que el ponente llegó y porque es el ponente y no podemos cruzar palabra con él, no el trato es muy

personal, con todos, eso también por supuesto lo que decía Lupita, da seguridad, habla uno de los temas, aunque andamos ocupados, aunque andamos trabajando, aunque nos andamos moviendo, mucha veces no nos permite estar atentísimos, porque nos movemos mucho dentro del foro, pero claro que alcanzamos a percibir, lo que están diciendo, y por otro lado, pues luego salen los libros y si hay alguna duda, pues hay dónde consultar, y la biblioteca abierta para el que quiera leer un libro, pues nunca nos han prohibido nada, somos libres.

Moderadora: Hablaban de que se sentían a gusto, yo quisiera que me dijeran más a fondo por qué trabajan en la Fundación, por qué están aquí...

Actor tres: yo, en lo personal porque soy un hombre casado con dos hijos, que tengo que mantener, digamos desde que ingresé aquí a la Fundación, el buen trato y el echo de que tenía que trabajar, porque el horario, mi horario sí es un poco más del de los otros...

Actor cuatro: Es que tiene que cubrir el tiempo que nosotros dejamos....

Actor tres: bueno a lo mejor por que soy el único hombre que trabaja aquí, más que nada lo digo porque ahorita estamos en una situación en la cual no podemos darnos el lujo de decir dejo este trabajo, para ingresar a aquél porque, para empezar, te piden muchos requisitos, te pagan menos, tienes un horario, tal vez más corto, o el doble del que tienes aquí, por esas razones más que nada...

Actor dos: No. Pues yo nada más estoy aquí para arreglar la biblioteca dejarla bien y luego me voy...

Actor cuatro: bueno, yo creo que todo mundo llegamos a un trabajo por cuestiones de dinero, todo mundo necesitamos trabajar, pero no es obligatorio que te quedes en el trabajo, por mi vida han pasado muchísimos trabajos, por una cosa u otra en un momento dado me he tenido que despedir de ellos, pero, claro que inicialmente pues te lleva el dinero, ya después el trabajo es bonito, el ambiente, te tratan bien, finalmente no te va mal, pues no creo que se arriesgue uno a andar buscando otras cosas...

Moderadora: Tocaron un punto importante que es el de los salarios... cómo ven sus salarios...

Actor tres: Yo creo que a estas alturas, donde todo está carísimo, quisiéramos ganar más todos, ¿no?, porque, digamos aunque tengamos un salario, en lo personal, puede que esté bien, pero puede que me falte, pero en cuestión de salarios, yo creo que en donde quiera los salarios están mal, está uno muy mal pagado, pero a veces ganas poco y lo que te incrementan son la horas, en cuestión de trabajo, entonces qué bueno que así como te incrementan una hora más para trabajar te incrementaran más tu salario, pero no es así...

Actor uno: Yo creo que aquí estamos bien, tanto por horario como por salario, bueno yo digo ¿quién no quiere ganar más?, es lógico, todos queremos ganar un poquito más de lo que nos dan, pero siendo concientes en el horario que tenemos y que no hay presiones, yo creo que está bien, ese es mi punto de vista, yo no sé que digan los demás, todos queremos ganar más y entre más ganemos qué mejor ¿no? Y entre más nos dan más queremos pero siendo concientes, por las condiciones que tenemos yo creo que estamos bien.

Actor dos: Opino lo mismo que Lupita...

Actor cuatro: igual, siempre queremos ganar más...

Moderadora: Sin embargo, eso no los limita, a estar bien, a sentirse contentos, a estar a gusto por el trato que les dan...

Actor cuatro: así es...

Moderador: Algún comentario final que puedan hacer, sobre la señora Tere, cuáles son aspectos positivos y sus aspectos negativos...

Actor uno: ¿creen que tenga negativos?... bueno de mi parte creo que no hay...

Actor tres: en lo personal yo creo que a veces es uno, yo por ejemplo, como empleado a veces el patrón está un poco alterado, o equis cosa, a veces cuando el día te pinta bien y sucede algo que te lo puede arruinar de cierta forma, pero eso va independientemente del trato al patrón y al empleado, por ejemplo a mí si me preocupa a veces, verla preocupada a ella, pero yo soy muy reservado, en ese aspecto a mí no me gusta hacerle... tan preocupada que anda ella en sus trabajos, de ella, de todo lo que tiene de la Fundación que a veces con mis pequeñas, digamos

fallas o eso, no quisiera yo que, no que le esconda cosas, pero si prefiero a veces no molestarla con cosas que no valen la pena, pero también a veces se pudiera molestar de que no le digo algo. Por que sí sucede.

Actor dos: a mí nunca me ha tocado verla preocupada, por el contrario, me da gusto verla que sea positiva, ahora entiendo por qué el ingeniero Castillo, fue una persona positiva, que apoyaba mucho a la gente, ella se encargaba de motivarlo mucho.

Actor cuatro: si, yo pienso que, bueno, si es volver a hablar de los mismo yo creo a través de la conversación se ha hablado de ella, lo que se decía, el trato es muy bueno y yo creo que pues no tampoco le encuentro algo negativo, porque si al ser exigente puede llamársele que es negativo, pues eso más bien es bueno, tiene mucha disciplina, en todo, la puntualidad, muchas cualidades en un ser humano.

Bibliografía

1. ABRAVANEL Allaire, Cultura organizacional, aspectos prácticos, teóricos y metodológicos, Legis editores, Bogotá, 1992
2. ÁVILA G. Xavier I., et. al., La organización habitable, Media Comunicación, México, 2000
3. AVILA G. Xavier I. 10 herramientas de auditoría comunicativa en las organizaciones, en Timm, P. The finger on the pulse, Prentice Hall. 1990
4. CROZIER Y Friedberg, El actor y el sistema, Alianza editorial Mexicana, México, 1990
5. D'APRIX, La comunicación clave de la productividad, Limusa Noriega, México, 1992
6. DENNIS R. Arter, Auditorías de calidad, Díaz de Santos, Madrid, 1989
7. ETKIN, Jorge, et. al. Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio, Paidós, México, 1995
8. ETZIONI, A. Y E., Los cambios sociales, FCE, México, 1984
9. FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, et. al., La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México, 1991
10. FLORES F. Carlos, Inventando la empresa del s. XXI, Hachete, Santiago, 1989
11. Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., Hacia un nuevo proyecto de Nación, compilación, Ed. Proceso, México, 1999
12. Fundación Heberto Castillo Martínez A. C., Heberto decía..., selección de textos, México, 2004
13. GARCÍA, Ibañez y Alvira, Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Alianza Universidad, textos, Madrid, 1992
14. GOLDHABER, Gerald M. Comunicación organizacional, Diana, México, 1990
15. HUSE EDGAR, et. al., El comportamiento humano en la organización, Ed. Sitsa, México, 1980
16. JOSE S. MÉNDEZ, et. al., Dinámica social en las organizaciones, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990
17. JOHONSON B. OSCAR, La comunicación y la conducta organizacional, Ed. Diana, México. 1979
18. MARTÍN Serrano Manuel, Teoría de la comunicación, México, ENEP Acatlán, 1992
19. MARTÍNEZ Emilio, Herramientas estadísticas básicas, versión mimeo, Gráficas la prensa, junio de 1995
20. MAYNTZ, Renate, Sociología de la organización, Alianza-Universidad, Madrid, 1990
21. MOLES A. Rohmer E. Teoría de los actos, México, Trillas, 1982

22. MORGAN, Gareth, Imágenes de la organización, Alfa-Omega-Rama, México, 1991
23. OLMSTED, M. S., El pequeño grupo, paidós, Buenos Aires, 1966
24. SCHEIN, Edgar, Psicología de la organización, Prentice hall, México, 1982
25. SALAMAN y Thompson, Control e ideología de las organizaciones, FCE, México, 1980
26. WINKIN Y. Et. al., La nueva comunicación, Kairós, Barcelona, 1987