

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Análisis de la comunicación organizacional en la escuela preparatoria "Ing. Pascual Ortiz Rubio", un caso práctico

Autor: Gustavo Magaña Cárdenas

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. En Ciencias de la Comunicación**

**Nombre del asesor:
Ma. Guadalupe Trejo Estrada**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ

M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA
PREPARATORIA "ING. PASCUAL ORTIZ RUBIO",
UN CASO PRÁCTICO**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA

GUSTAVO MAGAÑA CÁRDENAS

ASESOR

LIC. MA. GUADALUPE TREJO ESTRADA



5

CAVALA

T346

MORELIA, MICH.

JULIO 2005



M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA
PREPARATORIA "ING. PASCUAL ORTIZ RUBIO",
UN CASO PRÁCTICO**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA
GUSTAVO MAGAÑA CÁRDENAS**

**ASESOR
LIC. MA. GUADALUPE TREJO ESTRADA**

MORELIA, MICH.

JULIO 2005.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser el arquitecto de mi camino y estar siempre acompañándome.

A mis padres por ese apoyo siempre incondicional, a mi Papá por ser esa mano firme e invariable que no me permitió claudicar en los momentos de desesperanza; a mi mamá por ese ímpetu que sirvió como columna para edificar mi vida.

A mi amada esposa por ese apoyo y entrega, que representó un factor inminente en la realización de este anhelo.

A mis hermanos, Rodo, Merry y Oscarín, Dacil y mis queridos sobrinos Dis y Pepito.

DEDICADA

A mi pequeña hija; Pamelita por formar de mí un hombre. (Te amo Pame)

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

- Teorías de los sistemas y Comunicación
 - 1.1.-Teoría de los Sistemas
 - 1.1.2.-Origen de la Teoría de los Sistemas
 - 1.2.-Comunicación
 - 1.2.1.-Generalidades
 - 1.2.2.-Comunicación Organizacional

CAPÍTULO 2

- Historia, Conformación y Disolución de los Sindicatos
 - 2.1.-Historia de los Sindicatos
 - 2.2.-Sindicalismo con apego al derecho
 - 2.3.-Tipos de sindicatos
 - 2.4.-Registro y cancelación de un sindicato
 - 2.5.-Disolución de un sindicato

CAPÍTULO 3

- Origen, Historia, y Actualidad de la E.P.I.P.O.R
 - 3.1.-Origen e Historia del Bachillerato
 - 3.2.-Origen de las Universidades
 - 3.3.-El Bachillerato en México
 - 3.4.-El Bachillerato en la Universidad Michoacana.
 - 3.5.-Origen y primeros pasos de la Preparatoria Número 2
 - 3.6.-Estructura organizacional en la E.P.I.P.O.R
 - 3.7.-Panorama general de la Preparatoria en el presente

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1	Teorías de los sistemas y Comunicación 1.1.-Teoría de los Sistemas 1.1.2.-Origen de la Teoría de los Sistemas 1.2.-Comunicación 1.2.1.-Generalidades 1.2.2.-Comunicación Organizacional
CAPÍTULO 2	Historia, Conformación y Disolución de los Sindicatos 2.1.-Historia de los Sindicatos 2.2.-Sindicalismo con apego al derecho 2.3.-Tipos de sindicatos 2.4.-Registro y cancelación de un sindicato 2.5.-Disolución de un sindicato
CAPÍTULO 3	Origen, Historia, y Actualidad de la E.P.I.P.O.R 3.1.-Origen e Historia del Bachillerato 3.2.-Origen de las Universidades 3.3.-El Bachillerato en México 3.4.-El Bachillerato en la Universidad Michoacana. 3.5.-Origen y primeros pasos de la Preparatoria Número 2 3.6.-Estructura organizacional en la E.P.I.P.O.R 3.7.-Panorama general de la Preparatoria en el presente

CAPÍTULO 4 Trabajo de campo en la E.P.I.P.O.R
4.1.-La comunicación en la E.P.I.P.O.R
4.2.-Contratación y Capacitación
4.3.-Carencias en la actualidad
4.4.-Comparación Teoría-Realidad
4.5.-Entrevistas

CAPÍTULO 5 Conclusiones y Recomendaciones
5.1.-Conclusiones
5.2.-Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En tiempos pasados no se tomaba en cuenta la importancia que tiene la comunicación así como el correcto uso de ésta y la fluidez con que se lleva acabo la información dentro de una institución. El manejo de información repercute en los tiempos de operación y respuesta, dificultando o facilitando el trabajo en cualquier empresa o institución donde se requiera manejar, administrar y procesar información.

Estamos en una era "simbólica" donde las instituciones están pasando de ser simplemente tradicionales a lugares donde verdaderamente existe un gran manejo de su propia información que le ayude a ofrecer un mejor producto o servicio sobre las demás, representando una ventaja o desventaja el uso que le den a la comunicación interna que esta genere.

Toda empresa necesita de un adecuado sistema de comunicación que le permita, a la misma, estar en condiciones de reducir la incertidumbre, trabajar en armonía, evitar rumores y, por lo tanto, tomar las mejores decisiones. Todo esto pensando en una mayor productividad del personal y una mejor atención al cliente. Por lo tanto, en la escuela podemos ver que el correcto uso de la información permitirá llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje de una mejor manera, pues todo tipo de relación entre los públicos que la conforman estarán trabajando de una manera más coordinada.

INTRODUCCIÓN

En tiempos pasados no se tomaba en cuenta la importancia que tiene la comunicación así como el correcto uso de ésta y la fluidez con que se lleva acabo la información dentro de una institución. El manejo de información repercute en los tiempos de operación y respuesta, dificultando o facilitando el trabajo en cualquier empresa o institución donde se requiera manejar, administrar y procesar información.

Estamos en una era “simbólica” donde las instituciones están pasando de ser simplemente tradicionales a lugares donde verdaderamente existe un gran manejo de su propia información que le ayude a ofrecer un mejor producto o servicio sobre las demás, representando una ventaja o desventaja el uso que le den a la comunicación interna que esta genere.

Toda empresa necesita de un adecuado sistema de comunicación que le permita, a la misma, estar en condiciones de reducir la incertidumbre, trabajar en armonía, evitar rumores y, por lo tanto, tomar las mejores decisiones. Todo esto pensando en una mayor productividad del personal y una mejor atención al cliente. Por lo tanto, en la escuela podemos ver que el correcto uso de la información permitirá llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje de una mejor manera, pues todo tipo de relación entre los públicos que la conforman estarán trabajando de una manera más coordinada.

En la actualidad en un mundo donde lo único constante es el cambio, las instituciones educativas que se preocupan por atender y solucionar únicamente lo que sucede dentro del aula, como por ejemplo solucionar problemas relacionados con puntualidad del estudiantado o inasistencias por incapacidad, están condenadas a la extinción en el corto plazo. Lo anterior debido a que no tienen la menor preocupación por enterarse de lo que sucede en su alrededor, no se han percatado de que la institución educativa es algo más que su entorno inmediato, cada día más decadente, ya que se limitan a solucionar únicamente a solucionar únicamente un gran número de problemas con la etiqueta de "urgentes", sin considerar que también existen otros aspectos "importantes".

Por otro lado en la presente investigación se plantea otro elemento que suele modificar el comportamiento de toda organización: los sindicatos. Estos últimos como organizaciones que buscan agilizar, organizar y representar de manera ecuánime y productiva a su gremio, en teoría, buscan establecer los elementos necesarios para que los empleados que laboren en cualquier empresa puedan contar con todo lo necesario para desempeñarse, pero en la realidad vemos que los intereses propios de algunos dirigentes o incluso la mala convencionalización de los mismos, donde ahora sirven como escudo para encubrir el actuar de los agremiados, pues representan una fortaleza a la que pocos administrativos se enfrentan debido al "peso político" que han adquirido.

Dentro de esta investigación en donde se buscó establecer las relaciones existentes entre el Sindicato y la Institución, se llevó a cabo como técnica metodológica, un periodo de observación de manera informal durante dos años y de una manera formal durante un año, logrando obtener por

medio de esta técnica resultados contundentes que servirán indiscutiblemente para aportar mejoras al desempeño general de esta institución.

Ahora, si no se cuenta con una buena comunicación, no se tendrá buena relación con ninguno de los públicos de la organización, entre los cuales se encuentran precisamente los sindicatos. No está de más comentar que en estos casos gran cantidad del personal de la administración suelen cegarse y deciden no ver de forma *tangible* lo que les puede ayudar el implementar algunas prácticas de comunicación. Sin embargo, para un directivo con visión representa una serie de beneficios perceptibles tanto a corto como a mediano, y sobre todo a largo plazo. Al mejorar muchas de las relaciones personales, los estudiantes atenderán mejor las clases, los empleados administrativos trabajarán mejor, los profesores contarán con la información precisa para llevar a cabo adecuadamente la enseñanza de su cátedra y como consecuencia todos ofrecerán un mejor desempeño, lo que a su vez repercutirá en el aprovechamiento de estas relaciones trayendo como consecuencia la mejoría en imagen que todos ellos proyectarán a la escuela. Lo anterior incluso llegará a afectar otros públicos como los externos, aunque no es precisamente la finalidad del presente trabajo.

Ahora bien, la principal función de una administración moderna es tener especial atención en esos pequeños detalles que no cualquiera suele ver, es decir, en aquello que sucede más allá de un simple examen, pasar lista, etc. Muchas veces el solo escuchar a un alumno puede ser mejor que presionar su asistencia o cooperación y por ende forzarlos a llegar a tiempo o simplemente a asistir. Hay que considerar que el proceso enseñanza-aprendizaje como sistema abierto, en permanente interacción en

el entorno, no solo con el inmediato, sino también con el general y más visionario en base fundamental para el pleno desarrollo institucional.

De lo anterior que el interés principal de este trabajo es plasmar la relación que existe entre estos elementos así como las consecuencias que esto acarrea. El solo hecho de que no se apliquen correctamente los lineamientos básicos de la comunicación organizacional y que en la actualidad la función de los sindicatos se haya tergiversado representa la necesidad de analizar más a fondo el por qué no se cumplen los objetivos de las empresas.

Tal como lo menciona Fernández Collado, *“La comunicación Organizacional no es la medicina para una empresa enferma”*, pero sí representa una forma de identificar qué es lo que está dañando a la misma para enfrentar mejor los problemas y solventarlos. Ahora, si vemos que en este caso en particular, además, se pretende establecer que relación existe entre la forma de comportarse de una empresa aunado a la existencia de sindicatos, sabremos si el papel que dichos gremios llegan a modificar la forma en que esta empresa o institución actuará.

Por último en este trabajo se llevan y aplican todos los conceptos teóricos a un caso en particular, la Escuela Preparatoria “Ing. Pascual Ortiz Rubio” para verificar y comprobar una serie de hipótesis donde, en un inicio, envolvía solamente la influencia de los sindicatos en el actuar de los empleados de la Preparatoria, y logrando observar después otros factores que influyen también el comportamiento organizacional de la Preparatoria; veremos de igual forma que no se pueden hacer recetas en el caso de el comportamiento de una empresa, pues cada una tiene sus elementos propios y al aplicarse en la Escuela Preparatoria “Ing. Pascual Ortiz Rubio” veremos cómo queda finalmente establecida la relación entre la comunicación y la influencia de los sindicatos que conforman la misma habiendo alcanzado los objetivos que en un inicio se plantearon cuando esta investigación

solo era un proyecto, tales como fueron, analizar el perfil de esta institución, buscar los conflictos comunicacionales que en ella existen para así plantear una posible solución, y como lo mencionamos renglones arriba, la influencia de los sindicatos con respecto a la comunicación organizacional y mensajes de tarea dentro de la Escuela Preparatoria "Ing. Pascual Ortiz Rubio.

Habría que recordar también que cada empresa que está ligada a intereses de varias personas, a través de cierta manera, la información y el manejo de la misma.

CAPÍTULO

1

TEORIAS DE LOS SISTEMAS Y TIPOS DE COMMUNICACIÓN

1.1.- TEORÍA DE LOS SISTEMAS

La palabra sistema tiene muchas connotaciones: "conjunto de elementos interdependientes e interactuantes"; "un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que la unidades podrían tener si funcionaran independientemente"; "Sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario"; "un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia". Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, es difícil decir donde empieza y donde termina alguno, lo que sí resulta honesto decir, es que se vuelve necesario conocer de él para poder situar nuestro objeto de estudio, recordando que cada persona tiene un comportamiento diferente debido a sus diferentes medios culturales, su idiosincrasia, nivel educacional, etcétera.

De la definición de Bertalanffy, según el cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos aspectos:- El de propósito y el de globalismo. Las características dadas a continuación se derivan de estos dos conceptos:

- a) PROPOSITO U OBJETIVO:- Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos.
- b) GLOBALISMO O TOTALIDAD:- Todo sistema tiene naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste.

c) ENTROPIA:- Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad.

d) HOMEOSTASIA:-Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarias para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que define los límites del sistema y posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar.

TIPOS DE SISTEMAS

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

a) **En cuanto a su constitución**, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:

1) Sistema físico o concreto:- cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales.

2) Sistema abstracto:- cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

b) **En cuanto a su naturaleza**, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- 1) **Sistemas cerrados:**-Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquiera influencia ambiental.
- 2) **Sistemas Abiertos:**-Presentan relación de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente.

1.1.2.-ORIGEN DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo Alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

La T.G.S. no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los resultados básicos de la teoría general de sistemas son:-

- a) Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- b) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas
- c) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera mas amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico.



- d) Al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de la diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- e) Puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados.

La T.G.S. se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:-

- a) Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- b) Los sistemas son abiertos:- caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. (Fernández Collado; 1991: 172)

Las organizaciones se consideran equivalentes a sistemas, ya que ambos están compuestos de actividades interdependientes y poseen (al menos en un nivel abstracto) fronteras identificables. Sin embargo, se debe observar que cuando nos referimos a una organización como un sistema, es posible que estemos considerando, o un sistema "cerrado" o un sistema "abierto". Los teóricos de la comunicación clásica, así como muchos de los que sostienen el enfoque humanista, suelen contemplar las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de sistema cerrado de las organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas y operan en forma muy racional y

determinista, con independencia de su medio ambiente. Por otro lado, si se observan las organizaciones desde el punto de vista del sistema abierto, se considerará la organización como un sistema en transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente. En consecuencia, "la perspectiva del sistema abierto evoca un patrón mas incierto, menos determinista en las relaciones internas de la organización" (Kast & Rosenzweig, 1973, pg. 12).

Katz y Kahn (1966) en su *Social Psychology of Organizations*, proporcionan una de las más extensas afirmaciones y tal vez la de mayor influencia en la aplicación de la teoría de los sistemas abiertos a la operación de las organizaciones. En una terminología sencilla ellos sugieren que: 1) Las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender completamente a menos que se abarque al sistema de la organización en su totalidad. 2) Para sobrevivir, las organizaciones deben intercambiar (importación-transformación-exportación) "energía" (productos materiales informativos) con su medio ambiente; 3) Para poder sobrevivir las organizaciones deben adquirir "entropía negativa" (incrementar su tasa de importación respecto a la exportación de energía de tal forma que conserven reservas de energía a las cuales puedan recurrir en los periodos de crisis económica); 4) Las organizaciones se encuentran en equilibrio dinámico (estado uniforme) con su medio ambiente; 5) Las organizaciones mantienen un equilibrio en su medio ambiente por medio de la retroalimentación positiva y negativa que reciben de su medio ambiente; 6) Las organizaciones se mueven hacia una mayor y no una menos diferenciación (o colaboración); 7) Las organizaciones poseen múltiples objetivos o propósitos; 8) Las organizaciones pueden obtener los mismos resultados finales a partir de diferentes condiciones iniciales y siguiendo caminos distintos (principios de "equifinalidad").

La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales como de subsistemas sociales y que éstos se encuentran dinámicamente interrelacionados. Además, el enfoque de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones dependen de su medio ambiente y que a la larga su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Desde el punto de vista de los sistemas abiertos, la organización con éxito es la que es eficiente en el manejo de las relaciones dentro y entre sus propios subsistemas, así como sus suprasistemas, además, se debe considerar como implícito en la teoría de los sistemas abiertos, que tal vez no haya una mejor forma de organizar en general, o de operar mejor un sistema de comunicación de la organización en particular. (Katz y Kahn; 1966: 197)

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios substanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

Como ya se dijo, el primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como

instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos (Katz y Kahn; 1966: 197), a los cuales me refiero en las próximas páginas.

APORTES SEMÁNTICOS

Las sucesivas especializaciones de las ciencias obligan a la creación de nuevas palabras, éstas se acumulan durante sucesivas especializaciones, llegando a formar casi un verdadero lenguaje que sólo es manejado por los especialistas.

De esta forma surgen problemas al tratarse de proyectos interdisciplinarios, ya que los participantes del proyecto son especialistas de diferentes ramas de la ciencia y cada uno de ellos maneja una semántica diferente a los demás. (MATTELART, Armand y Michele; 1997: 204)

APORTES METODOLÓGICOS

Jerarquía de los sistemas

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Kennet Boulding proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

1. Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
2. Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados.

Se puede denominar reloj de trabajo.

3. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
4. Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
5. Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
6. Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
7. Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
8. Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones. (MATTELART, Armand y Michele;1997: 204)

En nuestro caso esta teoría nos abre un panorama de mayor certidumbre puesto que nos encamina al correcto análisis de la institución como un sistema de entrada y salida de mensajes, lo que a su vez sirve para poder identificar los posibles factores que rompen con el buen entendimiento de mensajes.

También nos ha clarificado que tipo de organización estamos analizando y por consiguiente como buscar una correcta solución a los problemas con los que nos topemos en lo futuro.

3. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
4. Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
5. Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
6. Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
7. Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
8. Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones. (MATTELART, Armand y Michele;1997: 204)

En nuestro caso esta teoría nos abre un panorama de mayor certidumbre puesto que nos encamina al correcto análisis de la institución como un sistema de entrada y salida de mensajes, lo que a su vez sirve para poder identificar los posibles factores que rompen con el buen entendimiento de mensajes.

También nos ha clarificado que tipo de organización estamos analizando y por consiguiente como buscar una correcta solución a los problemas con los que nos topemos en lo futuro.

1.2.-COMUNICACIÓN

1.2.1-GENERALIDADES

La comunicación es un proceso cotidiano y a la vez complejo. (J. Antonio Paoli)

Un hombre sentado a un abarrotado mostrador en un restaurante, con la mirada perdida en el vacío o el pasajero de un avión que permanece sentado con los ojos cerrados, comunican que no desean hablar con nadie o que alguien les hable, por lo general los otros captan "el mensaje" y responden de manera adecuada, dejándolos tranquilos.

La imposibilidad de no comunicarse es un fenómeno de interés no sólo teórico; un ejemplo constituye una parte integral del "dilema" esquizofrénico, al observar su conducta, pareciera que trata de no comunicarse, pero su silencio el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo, *una comunicación*.

Paoli dice, "El hombre siempre envía mensajes aunque no tenga conciencia de ello, o aunque voluntariamente no quiera comunicarse, es decir, en todo momento nos estamos comunicando, a través de diversas acciones.

Según **William Werther**, "Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es el modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir ¹lo que conocen y sienten". En este caso él mismo plantea este concepto; Comunicación se define "como el proceso de transmitir

¹ Estas ideas están tomadas del Diccionario de Comunicación, en donde se citan definiciones de varios autores.

información entre dos o más personas, la que debe ser comprendida o entendida por el receptor, dando, paso a la retroalimentación"

La comunicación vista como un proceso, puede ser bidimensional, su contenido es doble: intelectual y afectivo. Es decir por un lado está constituido por el mensaje explícito que transmite el emisor, y por el otro lado le acompaña lo afectivo, estado de ánimo, disposición en que cobra importancia: tono de voz, mirada, gestos faciales y corporales.

Es así que algunos especialistas en conducción de reuniones han observado que la postura física que adopta una persona en una reunión es un indicio sólido de su postura psíquica: el que se sienta displicentemente y alejado de la mesa se pudiera interpretar "no le importa la reunión". Se dice que los gestos tienen tal importancia como medio de expresión que se ha desarrollado un nuevo campo de investigación denominado cinesica (kinesics) que se ocupa de estudiar el lenguaje de los gestos.

El receptor debe considerar todas las formas a través de las cuales el emisor envía mensajes, y al mismo tiempo estar consciente de su propio sistema de recepción e interpretación de estos mensajes.

El lenguaje corporal, posturas, gestos y que en buena medida no son controlados conscientemente por el emisor, al igual que una sonrisa, o una actitud calmada y segura forman parte de lo que se denomina: la comunicación no verbal. Pueda que no haya una interpretación consensual del significado del lenguaje corporal, pero, éste enriquece, y a menudo complica, la comunicación verbal. (*William Warther*)

Se hace necesario, para el completo entendimiento y mejor desarrollo de esta investigación definir varios conceptos de comunicación, lo cual nos llevara a formar juicios y criterios que nos dejen un panorama más amplio. Veamos pues, los conceptos de algunos estudiosos de la comunicación.

La comunicación es un proceso de intercambio de información, de conocimientos, de sentimientos, de opiniones, entre los seres humanos. (Diccionario de Ciencias de la Comunicación, 1991)

Shannon y Weaver, tras de advertir que la comunicación ha extendido los sentidos del hombre hasta las extremidades del mundo, fundan sus valiosas investigaciones en el principio básico de que la comunicación es un proceso a través del cual una mente puede influir en otra mente. I. A. Richards aclara que en esa otra mente ha de producirse una experiencia semejante a la experiencia de la primera mente. Es la línea conceptual que Jürgen Ruesch sigue cuando afirma que la comunicación es el único modelo científico que nos permite explicar sistemáticamente los aspectos físicos, intrapersonales e interpersonales de nuestra vida. En tanto que para Lee Thayer la comunicación es no sólo un proceso en el que las personas intercambian conocimientos, sino también la distribución de estímulos ambientales a fin de producir un comportamiento deseado. Para George Gerbner la comunicación es "una interacción social por mensajes". Síntesis coincidente con el pensamiento más elaborado de Abraham Moles: "Las interacciones constituyen el objeto de la ciencia de la comunicación". Lo cual es entrar en el terreno laberíntico que trata de determinar y conciliar las contradicciones del Comportamiento humano, entre lo que se dice y lo que se hace, de la oposición a la idea compartida. David K. Berlo, a quien se atribuye la síntesis analógica que sitúa a la comunicación como un equivalente de la funcionalidad hormonal del ser humano, ha destacado que los estados emocionales recíprocos prevalecen y condicionan los secretos del fenómeno

comunicativo, como algo que va hacia adelante sin punto de partida, ni punto final.

(BARTOLI, Annie; 1990;192)

Evidentemente, el estudio de la comunicación es el estudio del hombre mismo; explica su existencia, la fija y la eslabona: le da sentido colectivo a partir de la comunidad. "Sin la Comunicación -como ha escrito Horst Holsert- no puede tener lugar el reflejo de la realidad objetiva en la conciencia, y sin ella no serían posibles las relaciones humanas" .Si buscáramos la esencia de todas estas definiciones, tomaríamos la idea luminosa de Jean Piaget en cuanto a que la comunicación hace de un conjunto de individuos una civilización. O sea, el tránsito humano del Yo al nosotros.

En tanto Eulalio Ferrer hace una recopilación de las breves definiciones de varios autores; "No bastan, siendo tan indicativas, las definiciones precedentes. La comunicación abunda en ellas. Su número y coincidencias, sus enfoques y matices hacen más necesario llegar a sus raíces y conformarlas en un entendimiento común. De tal suerte, podríamos identificar esquemáticamente algunas de las definiciones más autorizadas y otras menos conocidas: "La comunicación es el cemento que forma las organizaciones" (Weaver); "La civilización es ese estado del ser que se logra por la comunicación " (Oliver); "El hombre es la criatura que se comunica" (Duncan); "La sociedad depende de la convivencia comunicativa" (Cooley); "La comunicación es una suma de relaciones entre el símbolo y la realidad" (Kumitzky); "la comunicación es el amplio campo de los intercambios de hechos y opiniones entre los seres" (Redfield); "la comunicación significa relaciones, intercambio y coparticipación" (Nelson); "la comunicación constituye el fundamento de toda sociedad humana y de toda relación social" (Xifra Heras); "la comunicación es la relación comunitaria por medio de mensajes fundados en la emisión-recepción" (Pasquali); "la comunicación es la matriz en la que están enclavadas todas las actividades humanas" (Bateson); "la comunicación es un acto mediante el

comunicativo, como algo que va hacia adelante sin punto de partida, ni punto final. (BARTOLI, Annie; 1990; 192)

Evidentemente, el estudio de la comunicación es el estudio del hombre mismo; explica su existencia, la fija y la eslabona: le da sentido colectivo a partir de la comunidad. "Sin la Comunicación -como ha escrito Horst Holsert- no puede tener lugar el reflejo de la realidad objetiva en la conciencia, y sin ella no serían posibles las relaciones humanas" .Si buscáramos la esencia de todas estas definiciones, tomaríamos la idea luminosa de Jean Piaget en cuanto a que la comunicación hace de un conjunto de individuos una civilización. O sea, el tránsito humano del Yo al nosotros.

En tanto Eulalio Ferrer hace una recopilación de las breves definiciones de varios autores; "No bastan, siendo tan indicativas, las definiciones precedentes. La comunicación abunda en ellas. Su número y coincidencias, sus enfoques y matices hacen más necesario llegar a sus raíces y conformarlas en un entendimiento común. De tal suerte, podríamos identificar esquemáticamente algunas de las definiciones más autorizadas y otras menos conocidas: "La comunicación es el cemento que forma las organizaciones" (Weaver); "La civilización es ese estado del ser que se logra por la comunicación " (Oliver); "El hombre es la criatura que se comunica" (Duncan); "La sociedad depende de la convivencia comunicativa" (Cooley); "La comunicación es una suma de relaciones entre el símbolo y la realidad" (Kumitzky); "la comunicación es el amplio campo de los intercambios de hechos y opiniones entre los seres" (Redfield); "la comunicación significa relaciones, intercambio y coparticipación" (Nelson); "la comunicación constituye el fundamento de toda sociedad humana y de toda relación social" (Xifra Heras); "la comunicación es la relación comunitaria por medio de mensajes fundados en la emisión-recepción" (Pasquali); "la comunicación es la matriz en la que están enclavadas todas las actividades humanas" (Bateson); "la comunicación es un acto mediante el

cual un organismo desencadena la acción del otro" (Hockett): "la capacidad de comunicación es la forma de comporta miento más típicamente humana" (Oppenheimer); "la comunicación reúne todos los procedimientos de expresión que sirven para la comprensión mutua" (David K. Berlo)",... c.

La comunicación privada y la comunicación pública constituyen los dos tipos de comunicación humana existentes, y sus diferencias están delimitadas básicamente por sus alcances y limitaciones, las que, a su vez, poseen varios elementos bien determinados. Así mismo, esta tipología precisa de las formas de comunicación para establecer un análisis que permita conocer mejor el propósito y características de los mensajes, así como la medida en la que se da la interacción entre el emisor y el receptor. Hoy en día se habla de crisis comunicacional que pareciera que hay a todo nivel. Y así como sabemos que hablar no es sinónimo de comunicarse, tampoco la más estricta racionalidad en el lenguaje garantiza comunicación. Por el contrario, si bien en ciertos contextos un lenguaje altamente racional aporta orden (análisis, explicación, y jerarquías); en otros, produce conversaciones tan estereotipadas y formales que liquida toda eficiencia comunicativa y la posibilidad de un contacto humano personal, directo y franco. Es aquí, que la diversidad de jerarquías y opiniones, generan de manera intrínseca problemas y dificultades en el entendimiento grupal, provocando por ende, un esquema de comunicación organizacional con fracturas y conflictos que provocan de manera directa que la plataforma administrativa haga caso omiso a los mensajes de tareas enviados por los altos escalafones de la organización. Es aquí, donde se encuentra el punto neurálgico de análisis de este proyecto; en el cual trataremos de analizar los mensajes de tarea para reconocer las deficiencias existentes y poder modificar los comportamientos que, posiblemente, llevan al entorpecimiento de las funciones que desempeñan los miembros de esta institución.

1.2.2.-COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En la actualidad, prácticamente todas las actividades del ser humano se enmarcan dentro de cualquier tipo de organización. Ésta es el fenómeno social más representativo de nuestro tiempo; puede definirse como un sistema social, donde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conducen a la consecución de fines comunes mediante la división del trabajo.

De acuerdo con la interrelación de los individuos que las integran, existen *organizaciones formales* e *informales*. En las primeras están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control. Las organizaciones informales surgen del agrupamiento espontáneo de los individuos pertenecientes a una organización formal. La organización informal propicia la creación de grupos, en ella se retiene el poder, lo cual repercute de manera directa en la eficiencia y la productividad.

Hay tres tipos de organizaciones formales: instituciones, empresas y organismos intermedios. Las instituciones son sistemas sociales que, mediante la utilización de recursos, actúan coordinadamente con el fin de lograr los objetivos para los que fueron creadas. Las empresas son unidades económico-sociales productoras de bienes y /o servicios para satisfacer necesidades de una comunidad. De acuerdo con su giro, pueden ser industriales, comerciales o de servicio; y en función de su magnitud, pequeñas, medianas o grandes.

Los organismos intermedios son agrupaciones de individuos o Instituciones que tienen como propósito conseguir beneficios y defender los intereses de sus integrantes.

A pesar de las diferencias que existen entre los conceptos *institución*, *empresa* y *organismo intermedio*, estos tres términos suelen utilizarse como sinónimos. En todos los casos se trata de

organizaciones formales. Las organizaciones formales se crean para cumplir propósitos, enmarcados en sus *objetivos*, que pueden ser *económicos, de servicio, sociales y técnicos*. Para conseguirlos, las organizaciones emplean recursos *materiales, técnicos, humanos y financieros*. Los recursos humanos manejan a los demás recursos mediante procesos y actividades bien definidas. Al agruparse diversas actividades con un mismo fin, surgen las funciones organizacionales.

El término *organización* proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*. Por tanto, desde el punto de vista etimológico podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si tenemos en cuenta su relación con el término *organismo*, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común. La teoría de sistemas define a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control.

En el concepto organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo y/o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.

Las organizaciones, así como los organismos, siguen un proceso de nacimiento o constitución, estructuración o desarrollo, consecución de objetivos y desaparición. El tiempo de duración de cada una de estas etapas y el del proceso mismo es variable. Por ejemplo, la organización actual data de hace siglos.

Con los elementos anteriores podemos establecer que la organización es un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes. (Muriel, 1997:39).

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, podemos afirmar que las acciones que se desarrollan dentro de una institución repercuten, en mayor o menor medida, en la totalidad de su entorno, ya que toda acción tiene repercusiones en el sistema y cada una de las partes afecta al todo.

Por otro lado, el término *empresa* significa la acción de emprender algo. Se utiliza también para designar la existencia de un grupo social creado con fines económicos y regulados por las leyes. Diversos especialistas coinciden en definir a la empresa como una unidad económico-social que produce y ofrece bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Existe gran diversidad de clasificaciones hechas por los teóricos, a partir de diferentes criterios. Por ejemplo, los grupos pueden ser tipificados de acuerdo a sus características o propiedades, como el número de miembros que lo integran (tamaño), grado de cohesión (solidaridad), nivel de intimidad, etc.; cuando la orientación es esta, los grupos son comúnmente diferenciados en primario-secundario, formal-informal, grande-pequeño, temporal-a largo plazo, o en categorías similares. De las anteriores clasificaciones, las más usuales son probablemente primario- secundario y formal-informal.

Grupos primarios y secundarios: la noción de grupo primario fue formulada por Cooley en 1909, quien señala que un *grupo primario* se caracteriza por ser una asociación cercana, cara a cara; sus miembros cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente. Estos grupos son primarios en el sentido de que son fundamentales en la socialización y los ideales de los individuos. El típico ejemplo de este tipo de grupo es la familia. En contraste, *los grupos secundarios* suelen ser grandes y sus miembros sólo tienen contacto intermitente entre sí. Aquí la comunicación intergrupal es con frecuencia indirecta, ésta se da a través de mensajes escritos más que mediante expresiones verbales.

Las relaciones entre miembros de grupos secundarios son bastante formales, impersonales y socialmente distintas. Los grupos de profesionales, los grupos formales de trabajo y las organizaciones burocráticas son algunos ejemplos de grupos secundarios.

Grupos formales e informales: la clasificación formal-informal es muy similar a la tipología de primario-secundario. Los grupos formales son los que poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo. En los grupos informales la estructura surge a lo largo de la interacción: las normas, papeles y relaciones suelen ser implícitos más que explícitos. Estos grupos son por lo común más pequeños y cohesionados que los grupos formales.

Grupos orientados hacia una tarea y grupos experienciales: la tipología de los grupos se elabora también de acuerdo con sus objetivos o actividades; pueden clasificarse en grupos de trabajo, de terapia, sociales, etc. Probablemente, la distinción más general derivada de este enfoque es la de los grupos orientados hacia una tarea y los grupos experienciales. *Los grupos orientados hacia una tarea* son aquellos que se forman con el propósito específico de realizar una labor externa al grupo: solucionar algún problema, llegar a una decisión, elaborar un producto, resolver un asunto específico, etc. *Los grupos experienciales* en sus diferentes versiones (grupos T, grupos de encuentro, laboratorio de relaciones humanas, grupos expresivos, etc.) están formados por miembros que esperan beneficiarse con la experiencia del grupo en sí. Los que pertenecen a estos grupos tienen el propósito de aprender a corregir o eliminar alguna característica personal, o de alcanzar una mayor libertad para expresar sus sentimientos y emociones, Sus fines son terapéuticos con miras a

corregir lo que ocurre dentro de los individuos o de los mismos grupos. (Fernández Collado,1992:70)

TIPOS DE GRUPOS ORGANIZACIONALES

Grupos de coordinación: El grupo más utilizado para lograr la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es el llamado *equipo por proyecto*. Se establece normalmente en organizaciones de alta tecnología y es muy eficaz para lograr el desarrollo de nuevos productos. Los grupos *fuerza de trabajo* se emplean con gran frecuencia para resolver problemas particulares. Por lo general se utilizan para aumentar la efectividad organizacional ya sea por mejoras de calidad o por reducción de tiempos. La innovación más reciente en grupos de coordinación es el llamado SDWT (Self-directed work team), lo cual se traduce como *grupo de trabajo autodirigido*. El SDWT, como lo define, consiste en un conjunto de empleados que tiene la responsabilidad de supervisar diariamente su propio trabajo. Sus miembros manejan sus cargas laborales, planean y organizan el trabajo, toman decisiones relacionadas con la producción y el servicio, y realizan las acciones necesarias para resolver problemas.

Los círculos de calidad son otro tipo de grupo de trabajo que ha demostrado enorme efectividad en las organizaciones. Consisten en un pequeño número de empleados que se reúnen voluntariamente para analizar y solucionar problemas laborales muy concretos durante el horario de trabajo. Normalmente pertenecen a la misma área funcional, de tal suerte que todos los participantes conocen el problema y pueden aportar sugerencias inteligentes para su solución. El líder en este tipo de grupos puede ser elegido o designado. Las soluciones propuestas por el grupo son enviadas a la gerencia para que ésta tome el curso de acción que considere conveniente.

Grupos de dirección: Un número importante de grupos sirven para reforzar la dirección de la organización. El más poderoso de estos es sin duda el *consejo directivo o consejo de administración*. Los dueños de la empresa escogen a personas prominentes en el mundo de los negocios, la política o la educación, quienes a su criterio, pueden aportar guía y claridad al negocio. Si se trata de una compañía privada el proceso es relativamente simple; si es pública, la asignación de miembros al consejo es más compleja y requiere la participación de los accionistas. La mayoría de los miembros de un consejo pertenecen a otros consejos distintos, lo que produce una red interorganizacional muy poderosa.

Comité permanente: Es otro grupo organizacional que se emplea para reforzar la dirección. Este se establece por tiempo indefinido para atender algún asunto estratégico de la empresa. (Fernández Collado, 1992:70)

Goldhaber ha identificado cinco tipos de grupos que pueden encontrarse en las organizaciones: grupos primarios, grupos casuales, grupos educacionales, grupos terapéuticos y grupos dedicados a la resolución de problemas.

Los grupos primarios hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo. Se cree que es precisamente en los grupos primarios donde el individuo logra mejor intimidad. Es posible, aunque muy poco frecuente, encontrar grupos primarios dentro del marco de las organizaciones laborales. En los pequeños grupos de colegas pueden desarrollarse estrechos vínculos de amistad, por lo que dichos individuos pueden pasar el tiempo dedicado al descanso en compañía.

Los grupos casuales existen para el mutuo intercambio de ideas y para la conversación social. Las relaciones amistosas informales son más deseables que las que tan sólo tienen el propósito de realizar una tarea en particular. En la organización, los grupos casuales son aquellos que se forman a la hora de tomar el café, del almuerzo, etc. También pueden producirse en las charlas informales, en los equipos de bolos o de golf, en las excursiones de la compañía, o en la propagación de rumores, vía grapevine.

Los grupos educacionales proporcionan la oportunidad de instruirse y de estudiar. Si ahora está en clase, se encuentra dentro del marco de un grupo educacional. Los clubs de lectura semanales ofrecen la posibilidad de leer y de reaccionar ante nuevas publicaciones. Las sesiones de orientación y de computación de muchas organizaciones son grupos educacionales.

Los grupos terapéuticos son utilizados por los graduados sociales, los psicólogos, los psiquiatras y los consultores para facilitar el cambio de conducta de sus clientes. El grupo proporciona un medio ambiente de apoyo donde los individuos que desean conseguir nuevas perspectivas tienen oportunidad de lograrlo. Los miembros del grupo proporcionan feedback que puede ser utilizado como medio para reconocer y medir el cambio.

Los grupos dedicados a la resolución de problemas tienen que realizar unas tareas muy específicas. Por regla general, tales grupos disponen de un programa muy estructurado que refleja la naturaleza de los objetivos del grupo, pero también disponen de un programa “encubierto” que refleja las necesidades personales de los miembros del grupo. (Goldhaber; pg 98)

Al leer ambas definiciones (las de Collado y Goldhaber respectivamente) podemos destacar que se habla de tipos muy similares y que finalmente han centrado la comunicación organizacional en un mismo tenor favoreciendo el desarrollo de las empresas en una plantilla similar generalizada.

Es obvio que al pertenecer a un grupo social, cualquiera que éste sea –y en nuestro caso, que será necesario analizar a un grupo laboral- se deben de seguir estratagemas de comportamiento y desarrollar sus propios roles; a continuación definiremos lo que este concepto refiere para lograr percibir como se encuentra estructurada organizacionalmente la institución en estudio.

Dentro de un sistema social existente la gente es designada para desempeñar roles. Un individuo determinado desempeña un específico conjunto de conductas y ocupa una posición específica. Hasta cierto punto, estas conductas son ejecutadas por cualquier persona que ocupe esa posición, sin tener en cuenta quién es ni cuáles son sus características personales. Sin embargo, en parte, el individuo también influye en las conductas que desempeña en un determinado rol. Podemos dividir las conductas de rol en dos grupos: los *debe* (independientes de la persona) y los *puede* (que dependen del individuo).

Para cualquier rol determinado existe un conjunto de conductas que debe ser ejecutado por toda persona que ocupe esa posición de rol. También existe un conjunto de conductas que no debe ser ejecutado. Ambas son consideradas como conductas “debe”. Podemos denominarlas conductas “debe hacer” y “no debe hacer”.

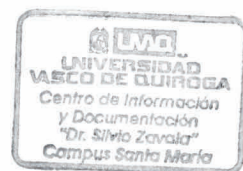
El conjunto “debe” de conductas está implícito en el rol y es independiente de la persona que desempeña ese rol: todo el que ocupa el puesto de capitán ejecuta las mismas conductas “debe hacer” y evita las mismas conductas “no debe hacer”. Estas conductas son independientes de las personas; son fijadas por el sistema

Un tercer conjunto de conductas es el de las “permitidas” que son los puede. Estas no están fijadas por el rol mismo, sino que constituyen objeto de elección y selección para la persona que desempeña ese rol. Un capitán puede alternar socialmente o no con otros miembros de su mismo grado. Puede asistir o no a la iglesia de la base; puede llegar o no al trabajo antes de la hora, o quedarse después de ésta. Tales conductas quedan libradas al criterio individual; no están determinadas por el rol.

Las conductas de una persona al desempeñar cualquier rol pueden ser analizadas en términos de *debe* y *puede*. Podemos describir en forma explícita todo un sistema de conductas de rol. Se hallan contenidas en las descripciones de trabajo, en los manuales de funcionamiento, en los procedimientos *Standard* de funcionamiento, etc. Hay otros sistemas que no especifican las conductas de rol en forma explícita, si no que delegan en otros miembros del sistema la tarea de enseñar a los nuevos miembros las conductas apropiadas. En todo sistema, algunas de las conductas *debe* se hallan probablemente especificadas, y otras no. Una de las primeras tareas a que ha de abocarse todo nuevo miembro de una organización es aprender lo que él se espera, cuáles son las conductas de rol que deberá ejecutar. (David K. Berlo; 1985:193)

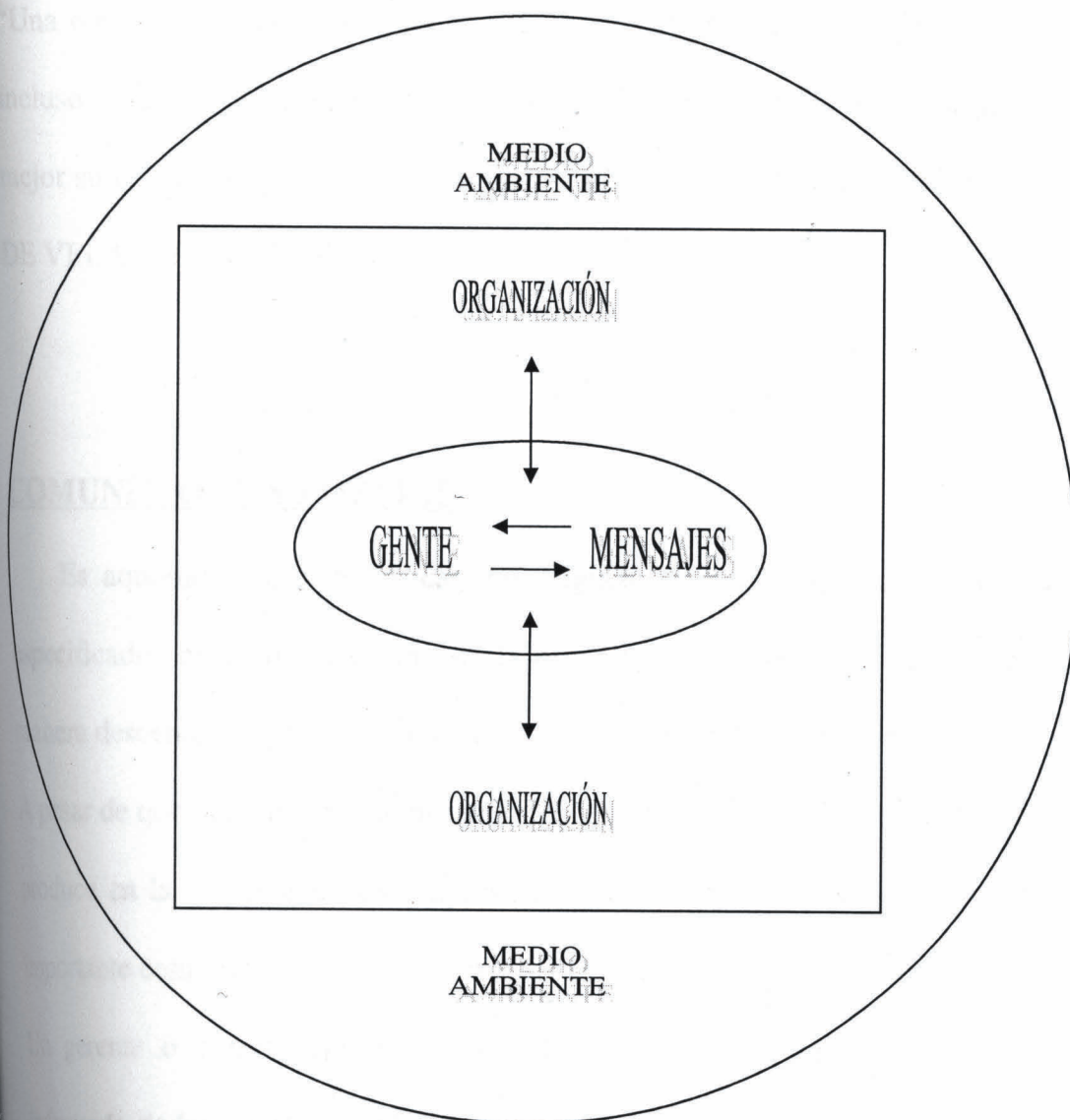
De tal manera que en el momento que cierto individuo ingresa a un nuevo grupo de trabajo, y es instruido en sus funciones, éste deberá aprenderlas a la brevedad y desarrollarlas de manera

adecuada; pero, cuando el individuo en cuestión no atiende de manera adecuada a las instrucciones de comportamiento, o bien, de desempeño laboral, es entonces, cuando probablemente, exista un problema de entendimiento a los mensajes de tarea. Para comprender lo que esto significa, leamos con detenimiento lo que a continuación se expone.



FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:

Cada organización tiene su propia forma de distribuir sus actividades y labores, pero, también es muy cierto que, la labor que desempeña todo elemento dentro de la misma es un rol importante para la buena operación de la misma, es por ello que Goldhaber diseña un diagrama de comunicación organizacional para una empresa. Observemos:



Ejemplo de Comunicación organizacional por Gerald M. Goldhaber

Este ejemplo enmarca de manera muy sencilla la operación y funcionamiento de las organizaciones, pero, cómo saber qué tarea va a desarrollar cada elemento, a quién obedecerá, a quién ordenará, etc. Éstas son cuestiones que se pueden resolver cuando se conoce el funcionamiento de la empresa y se pone en práctica una apropiada comunicación organizacional así como los diversos tipos de ésta, por lo que vale la pena detenernos un poco y conocerla un poco; así, será mas fácil encontrar en lo adyacente una solución al conflicto que nos presenta este informe.

“Una organización con una buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán mas identificados y participaran más en la organización” (MARTINEZ DE VELAZCO; 1997:23).

COMUNICACION FORMAL

Es aquella en donde los caminos siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. (Gerard M. Goldhaber).

A pesar de que la carta y el memorando representa el 80% de la comunicación formal (escrita) que se produce en la mayoría de las empresas, el informe técnico es, por su función y contenido el más importante comunicador por ello, amerita el tratamiento especial para su estudio.

Un gerente o comité ejecutivo no toma una decisión importante si no ha sido técnicamente informado de las hipótesis probables, las alternativas disponibles y las recomendaciones del cuerpo

técnico a cambio de una investigación. La comunicación como siempre acude en apoyo de todas estas condiciones, antes (memo), durante (investigación), y después (informe).

La información contenida en un informe técnico es presentada a un agente directivo (gerente) para permitirle decidir. (Gerard M. Goldhaber).

COMUNICACION INFORMAL

Existen varios tipos de comunicación que se dan dentro de una organización. Hablaremos de dos formas más en las que este flujo se da. En primer lugar hablaremos de la comunicación informal.

- La comunicación informal es:
- El intercambio de información que se establece entre las personas de una organización, independientemente de los puestos que ocupa en ella.
- Sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente
- Cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. En cierto sentido la comunicación informal un derecho humano por naturaleza, que siempre se da cuando las personas se congregan en grupos y hasta cierto punto denota interés en el trabajo puesto que, en caso de que éste no existiera, la comunicación informal se vería mermada.

La comunicación informal se genera entre otras cosas porque la gente se interesa en su trabajo.

Algunas de las características de la comunicación informal son:

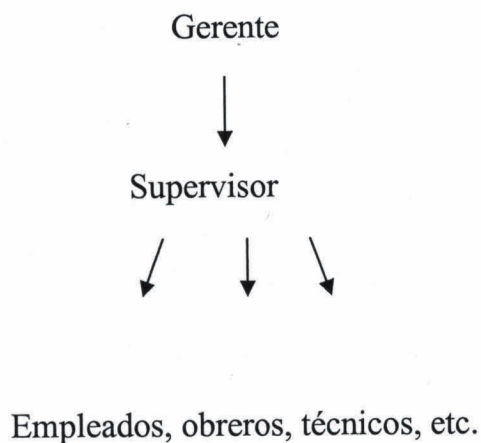
- La mayoría de las ocasiones se tiende a maximizar los puntos negativos de la comunicación informal pero también puede proporcionar a los gerentes mucha retroalimentación con respecto al desempeño de sus empleados.
- Traduce las órdenes formales de la gerencia al lenguaje de los empleados.
- En algunos casos, puede contener información que el sistema formal no desea difundir y que intencionalmente no menciona.
- Otra característica es la rapidez con que se difunde. Puesto que es flexible y personal.
- Tiene una capacidad poco usual de filtrarse incluso por las redes de información más cerradas de una compañía
- Es una fuente muy popular de información confidencial.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera más importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendrá ningún sentido. Nuestra revisión empezará, entonces desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos.

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quien debe hacer que, cuando, cómo, dónde y por qué". (Martínez De Velasco y Nosnik; 1997:26)

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



(Niño; 1993: 9)

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es la que va de un subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Se podría definir como aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e

informales. De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que debe ser detallada y específica, la comunicación que va en el sentido opuesto debe condensarse, resumirse y presentar un panorama más general de lo que está sucediendo en la base.

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y sus problemas.
- Acerca de otras personas y sus problemas.
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales.
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

En otras palabras, la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente. (Martínez De Velasco y Nosnik; 1997:26)

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que

en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Obrero, empleados, técnicos, clientes



Supervisor



Gerente

Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente

- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

(Niño; 1993: 12)

Importancia de la comunicación ascendente

Es importante subrayar, entonces, que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. A continuación se menciona algunas de las características que le dan importancia a esta forma de comunicación, de las cuales podrá haber su aplicación directa en el rubro de normas de la comunicación ascendente.

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes (ejemplo: si son o no suficientes, claras, oportunas, etcétera.) y, por lo mismo, de lo que pueden esperar de su personal como respuesta a estos comunicados (recuérdese que mientras mas detallada sea la información que se dé a los empleados, mayor posibilidad se tendrá de una respuesta adecuada por parte de estos).
2. Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto a su vez impactará positivamente en la motivación del personal, la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.

4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisface necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles superiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

En conclusión, podemos decir que este tipo de comunicación ayuda a fundamentar la toma de decisiones. (Savage; 1997: 35)

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es *comunicación informal*, y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (Gerard M. Goldhaber).

COMUNICACIÓN LATERAL:

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Supervisor Depto. Compras → Supervisor Depto. de Finanzas

(Niño; 1993: 9)

COMUNICACIÓN GERENCIAL

En muchas ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

(Allen, 1983, Bernard, 1983).

REDES DE LA COMUNICACIÓN:

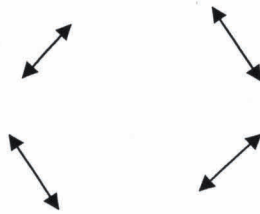
Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

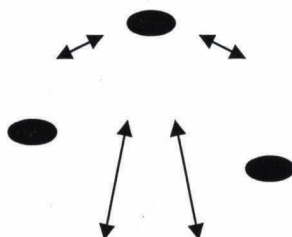
La **cadena** sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

Cadena



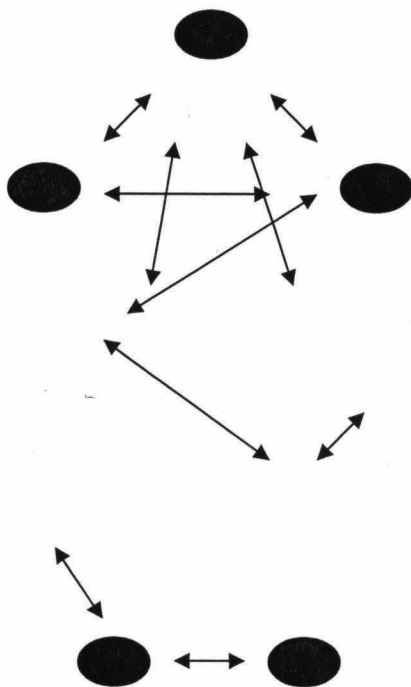
La **rueda** se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión

Rueda



Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

Todos los Canales



En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más

confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto. (Annie Bartoli; 1992:159)

EL MENSAJE

El mensaje confiere los símbolos verbales (orales y escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. Un mensaje tiene dos caras, de modo que el mensaje emitido y el recibido no son necesariamente los mismos.

En primer lugar. La codificación y decodificación del mensaje pueden variar a causa de diferencias en los antecedentes y puntos de vista del emisor y receptor. El segundo, el emisor puede enviar mas de un mensaje.

Los administradores y demás empleados se sirven de tres tipos de mensajes:- No verbales, Verbales y Escritos. El uso de los mensajes no verbales es extremadamente importante, a pesar de que muchos individuos no se percaten de ello. En consecuencia dedicaremos más espacio a los mensajes no verbales que a los otros dos tipos de mensajes.

MENSAJES NO VERBALES:

Todos los mensajes no orales ni escritos son mensajes no verbales. Los mensajes no verbales suponen el uso de expresiones faciales, movimientos y lenguaje corporal, gestos y modalidades de contacto físico para la transmisión de significados. Cuando los individuos se comunican personalmente, hasta el 60% del contenido de su mensaje se transmite por medio de expresiones faciales y movimientos corporales, los individuos pueden reforzar o complementar eficazmente sus palabras con mensajes no verbales y nos detenemos en tres de los muchos tipos de mensajes no verbales que usted debe conocer y utilizar eficazmente uso de espacio, apariencia personal y lenguaje corporal.

ESPACIO:

Su cercanía a una persona, el lugar en que se halla sentado o de pie y la disposición física de su oficina son elementos que pueden ejercer un impacto real en la comunicación.

APARIENCIA PERSONAL:

Los consultores de moda de las grandes empresas consideran que la manera de vestir de un individuo comunica algo más preciso a los demás.

Si usted se viste adecuadamente, los clientes y otras personas lo consideraran más eficaz que alguien que no pone cuidado en su manera de vestir.



LENGUAJE CORPORAL:

El cuerpo y sus movimientos - particulares los del rostro y los ojos, que son sumamente expresivos - les dicen mucho de usted a los demás. El 50% del contenido de un mensaje puede comunicarse mediante expresiones faciales y posturas físicas, mientras que el 30% es producto de la inflexión y el tono de la voz. Las palabras pueden representar únicamente un 20% del contenido de un mensaje.

El contacto visual es un medio de comunicación no verbal sumamente directo y poderoso.

MENSAJE VERBAL:

Los empleados se comunican verbalmente, con mayor frecuencia que por cualquier otro medio. La comunicación oral tiene lugar en encuentros personales y conversaciones telefónicas.

La mayoría de las personas prefiere la comunicación personal, ya que en ella son muy importantes los mensajes no verbales. Para transmitir significados por teléfono, deben seleccionar cuidadosamente sus palabras y tono de voz.

La comunicación verbal eficaz requiere de emisor:

- 1) La codificación del mensaje en palabras
- 2) La transmisión del mensaje en forma organizada
- 3) La eliminación de distracciones.

MENSAJE ESCRITO:

La gente suele preferir los mensajes a los mensajes escritos por que la comunicación oral es más rápida y permite la interacción del emisor y receptor. Sin embargo, en las organizaciones se emplean muchas modalidades de mensajes escritos. Tales mensajes son los más indicados cuando la información debe distribuirse entre muchas personas dispersas en diversos lugares y cuando es preciso integrar en un expediente el documento así distribuido. He aquí algunos lineamientos a seguir para la producción de mensajes por escrito aceptables.

- 1.- El mensaje debe redactarse teniendo en mente al receptor
- 2.- El contenido del mensaje debe pensarse detenidamente con toda anticipación
- 3.- El mensaje debe ser lo mas breve posible, sin palabra ni ideas extravagantes
- 4.- El mensaje debe organizarse con todo cuidado.

El mensaje ganara en legitimidad si se emplean palabras sencillas y oraciones breves y claras.

CANALES

Es el curso que sigue un mensaje entre el emisor y el receptor. La abundancia de información es la capacidad de un canal de comunicación para transmitir información. No todos los canales poseen igual abundancia de información tanto para el emisor como para el receptor, mientras que otros brindan poca información.

Para que el proceso de comunicación sea posible, es necesario que intervengan seis elementos: hablante o emisor, oyente o receptor, código, *mensaje*, medio o canal físico y referente.

- **Hablante o emisor:** Es el individuo que transmite un mensaje.
- **Oyente o receptor:** El destinatario del mensaje emitido por el hablante.
- **Mensaje:** Es la información que el hablante transmite.
- **Código:** Es el sistema de signos por medio del cual se elabora el mensaje.
- **Canal:** Es el medio físico que se emplea para transmitir el mensaje.
- **Referente:** Es el mundo sobre el cual se habla en el mensaje.

Por lo tanto, todo mensaje implica un intercambio de comunicación, al promulgar una idea, un acontecimiento o una vivencia. Así mismo puede preguntar, es decir, interrogar para saber lo que se desea conocer y conseguirlo a través de una respuesta; dar órdenes para inducir a determinada persona a que actúe o deje de actuar, del tal o cual manera y manifestar sentimientos tales como sorpresa, satisfacción, alegría, etc.

Un mensaje puede transmitirse a través de gestos o por mímica. También se puede transmitir mediante la expresión oral, esto es, un conjunto de palabras emitidas y combinadas por nuestro sistema fonador: laringe, lengua, cuerdas vocales. Expresadas en: sílabas, palabras, frases, enunciados, etc.

Finalmente, los mensajes se pueden transmitir utilizando la expresión escrita, transcribiendo los vocablos del español hablado en signos escritos. Los vocablos están formados por letras (grafemas) que integran el aspecto gráfico de los vocablos (grafías). (Shomaker y Reese; 1994:78)

Para comunicar, es preciso utilizar un lenguaje común, emplear aproximadamente el mismo vocabulario y dar un sentido equivalente a las palabras. El emisor conforma el mensaje que va a dar.

Resulta sensato decir, que no siempre los mensajes son atendidos oportunamente, o de completo agrado, incluso en ocasiones estos mensajes son ignorados por el receptor por diversos factores, los cuales analizaremos con detenimiento en el capítulo cuarto de esta investigación.

CAPÍTULO

2

HISTORIA, CONFORMACIÓN Y DISOLUCIÓN DE LOS SINDICATOS

2.1.- HISTORIA DE LOS SINDICATOS

Al hablar de un sindicato la primer idea que cruza nuestra mente es, quizá, la unión de masas con fines políticos y personales. Sin embargo la idea original de la creación de un sindicato era, representar dignamente a un gremio de trabajadores, aunque este para la percepción de muchos sea un concepto con tintes demasiado idealistas. Por lo que antes de evaluarlo analizaremos sus inicios en distintos puntos del mundo y conoceremos las causas para la que este tipo de asociaciones fueron planteadas de inicio, además de conocer los fundamentos legales que llevan a la creación de dichas agrupaciones.

Es difícil determinar con precisión el lugar y la fecha en que nació el sindicato; pero para fines didácticos, se puede partir de la idea de que el sindicato nace en el momento en que aparece la conciencia de clase en los trabajadores. La mayoría de los tratadistas creen encontrar los antecedentes del sindicato en las asociaciones de compañeros, uniones de tipo religioso y mutualista que con el tiempo devinieron en asociaciones con propósito de defensa de intereses comunes y logro de mejores condiciones de vida para los agremiados.

Los aspectos más importantes y sobresalientes que dieron origen al sindicato se encuentran en Inglaterra, Francia y Alemania, por lo que enseguida se verá cómo se desarrollaron.

a) Inglaterra

La libertad de coalición y asociación profesional estuvieron prohibidas existiendo inclusive sanciones de tipo penal para trabajadores que se unieran con el propósito de defender sus intereses comunes, desenvolviéndose la asociación profesional en vías de hecho, siendo famosas las luchas emprendidas por las Trade Union (uniones de trabajadores) para conquistar el derecho de coalición y de asociación profesional, conquista que se cristalizó en la Ley del 29 de Junio de 1871 que reglamentó la asociación profesional dotándola de personalidad jurídica.

b) Francia

También en Francia la libertad de coalición y de asociación profesional estuvieron prohibidas existiendo Sanciones de tipo penal por considerarse la unión de los trabajadores contraria al orden público, teniendo los trabajadores que librar cruentas luchas para conquistar la libertad de coalición lo que lograron en 1864 a través de la Reforma de Napoleón III.

c) Alemania

En este país la lucha por la libertad de coalición se desarrolló en una forma más lenta, pero aunque los movimientos obreros no tuvieron la intensidad de los movimientos obreros registrados en Inglaterra y en Francia, se conquistó el derecho de coalición a través de la Ley de Bismark de 1869.

2.2.- SINDICALISMO CON APEGO AL DERECHO

Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes. El sindicato obrero debe constituirse con veinte trabajadores por lo menos y el sindicato patronal con tres patrones. Si bien es cierto que la coalición es la base para la existencia del sindicato, debe decirse que la diferencia esencial entre ambos es que el sindicato persigue el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes y la coalición tiene como única finalidad la defensa de intereses comunes.

Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y formular su programa de acción, sin necesidad de autorización previa.

El registro otorga al sindicato el carácter de persona moral, es decir, lo coloca en aptitud de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Es acertado el reconocimiento como persona moral porque le permite la posibilidad de desplegar actividades tendientes al logro de sus objetivos como asociación profesional. Es precisamente esa personalidad jurídica la que le permite tener la representación de los derechos colectivos e individuales de sus miembros, aclarando que en tratándose de derechos individuales, cesa su intervención a petición de los propios trabajadores.

La personalidad jurídica del sindicato está reconocida en el artículo 374 de la Ley Federal del Trabajo que a la letra dice:

Artículo 374. Los sindicatos legalmente constituidos son personas morales y tienen capacidad para:

- I. Adquirir bienes muebles;
- II. Adquirir los bienes inmuebles destinados inmediata y directamente al objeto de su institución; y
- III. Defender ante todas las autoridades sus derechos y ejercitar las acciones correspondientes.

Los sindicatos como personas morales tienen las obligaciones que les señala el artículo 377 de la Ley Federal del Trabajo y que son:

- I. Proporcionar los informes que les soliciten las autoridades del trabajo, siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicatos;
- II. Comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un término de diez días, los cambios de su directiva y las modificaciones de los estatutos, acompañando por duplicado copia autorizada de las actas respectivas;
- III. Informar a la misma autoridad cada tres meses, por lo menos, de las altas y bajas de sus miembros.

Los sindicatos tienen prohibido:

1. Intervenir en asuntos religiosos.
2. Ejercer la profesión de comerciantes con ánimo de lucro.

2.3.-TIPOS DE SINDICATOS

Los sindicatos de trabajadores que existen de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo son:

1. Los gremiales que se forman por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
2. De empresa, los formados por trabajadores que presten servicios en una misma empresa.
3. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.

4. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas.
5. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones.

Estos sindicatos sólo podrán constituirse siempre y cuando en el Municipio de que se trate el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Los sindicatos de patronos pueden ser:

- a) Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades.
- b) Nacionales, los formados por patronos de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

2.4.-REGISTRO Y CANCELACION DE UN SINDICATO

Los sindicatos deben registrarse:

- a) En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuando se trate de asuntos de la competencia federal.
- b) En las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los casos de competencia local.

A la solicitud de registro de un sindicato deberá acompañarse por duplicado una copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva; una lista con el número, nombres y domicilios o establecimiento; una copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiera elegido la directiva.

El registro de un sindicato podrá negarse únicamente en los siguientes casos:

1. Si el sindicato no se propone como finalidad el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes.
2. Si el sindicato no se constituyó con veinte trabajadores o tres patrones.
3. Si no se exhiben los documentos que deben acompañarse con la solicitud de registro.

Una vez satisfechos los requisitos que se establecen para registrar un sindicato, ninguna autoridad podrá negar el registro. Presentada la solicitud de registro la autoridad correspondiente debe resolver dentro de un término de sesenta días y si no lo hace, los solicitantes podrán requerirla para que dicte resolución y si no lo hace dentro de los tres días siguientes a la presentación de la solicitud, el registro se tendrá por hecho para todos los efectos legales, quedando la autoridad obligada a expedir la constancia respectiva dentro de los tres días siguientes.

El registro del sindicato podrá cancelarse únicamente:

- a) En caso de disolución.
- b) Por dejar de tener los requisitos legales.

Es pertinente decir que los sindicatos no pueden suspenderse, disolverse o cancelarse por vía administrativa de ahí que las personas que estén interesadas en la disolución, suspensión o cancelación del sindicato, deben presentar su demanda ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que es el tribunal competente para resolver al respecto.

Que el sindicato no se pueda suspender, cancelar o disolver por vía administrativa quiere decir que ninguna autoridad administrativa como por ejemplo el Presidente de la República, Secretarios de Estado, Presidentes Municipales, etc. pueden ordenar tales actos sino que tienen que recurrir a la decisión de la Junta de Conciliación y Arbitraje para pedir la suspensión, disolución o cancelación de un sindicato.

2.5.-DISOLUCION DE UN SINDICATO

Disolver un sindicato significa deshacerlo, dejarlo sin efecto, desaparecerlo del mundo jurídico y del mundo fáctico. Un sindicato que se disuelve deja de existir de hecho y de derecho.

Los sindicatos se disolverán:

- a) Por el voto de las dos terceras partes de los miembros que los integren.
- b) Por transcurrir el término fijado en los estatutos.

Es poco probable por no decir imposible que se presente la segunda causa de disolución en virtud de que no existen, quizá sindicatos a tiempo fijo o determinado.

Cada uno de los sindicatos que existen en la Universidad Michoacana (el de Empleados, y el de Profesores) tiene funciones distintas. Lo visto en el caso del sindicato de Empleados, -que mas adelante es referido- muestra algunas de las acciones que éste realiza y aunque muchas veces están fuera -teóricamente- de su alcance como se ilustra en el capítulo 4, no tiene mayor impedimento para llevarlas a cabo.

CAPÍTULO

3

ORIGEN, HISTORIA Y ACTUALIDAD DE LA E.P.I.P.O.R

3.1 ORIGEN E HISTORIA DEL BACHILLERATO ²

En este capítulo haremos un análisis de los orígenes y desarrollo de los estudios de bachillerato en el mundo, en México y en Michoacán, así como una breve historia y descripción de nuestra escuela.

Daremos una breve panorámica de acontecimientos relevantes en el orden académico, político y organizacional que han determinado su devenir hasta la actualidad.

3.2 ORIGEN DE LAS UNIVERSIDADES Y EL BACHILLERATO.

El bachillerato es un ciclo educativo que se ubica entre la educación de nivel secundaria y la educación superior, se considera una etapa de formación que prepara la correcta y exacta decisión entre una diversidad de alternativas para cursar estudios de nivel profesional, o bien adquirir conocimientos básicos para integrarse al proceso productivo.

En cuanto a su historia, algunos estudiosos del tema, cuando se refieren al nacimiento de la universidad en el mundo, al igual que del bachillerato, señalan que el origen de la universidad fue en las zonas donde había ríos; la gente viajaba a pie por las orillas de estos ríos y antes de cruzar al otro lado descansaban en mesones, ahí los seminaristas que iban a los conventos se detenían a estudiar filosofía, literatura, etc., ejemplo de ello son Compostela en España y la más antigua institución de enseñanza superior en el mundo de habla inglesa como lo es la Universidad de Oxford.

²La información presentada en este capítulo corresponde al trabajo de investigación del Licenciado en Historia Luis Sánchez Amaro, quien se dio a la tarea de investigar por diversas fuentes -como son: el Archivo de Actas del Consejo Técnico de la E.P.I.P.O.R., (mismo que desafortunadamente presenta vacíos por la pérdida de actas en los periodos de conflicto), El Archivo Histórico y el Archivo general de la Universidad, así como también información de carácter testimonial por parte de algunos distinguidos ex Directores y maestros- por lo que haremos una referencia general a algunos de los apartados de su investigación.

En el siglo IX, los árabes, fundan en Salamanca y Córdoba escuelas en las que se cultivan todas las ciencias. En Italia se crean las universidades de Boloña y Salerno. En el siglo XIII se abren las de París, la antes citada Oxford y Nápoles en Italia, esta última incluía estudios de teología, derecho, medicina y artes.

Para los siglos XV y XVI las universidades católicas se enfrentan al protestantismo y dejan de ser católicas para ser laicas, siendo Cambridge en Inglaterra la primera.

Es así como las universidades surgen en el mundo: Harvard la institución de enseñanza superior más antigua de Estados Unidos es hija de Oxford, la Universidad de Yale, la tercera más antigua de EUA, es la hija de Cambridge.

El avance de la ciencia conduce a la búsqueda de una emancipación de la educación respecto de la Iglesia y del método escolástico, lo que se logra en algunos casos por medio de las universidades.

En cuanto al nacimiento del bachillerato, el Dr. Jaime Litvak, investigador del Instituto de Investigaciones Antropológicas de la UNAM, argumenta que para el siglo XVIII la burocracia medieval había dejado de lado al feudalismo y los hijos de nobles que no iban a heredar un título se convertían en aristócratas de ciudades industriales; niños ricos, solteros que necesitaban aprender. La pregunta de esa época era ¿Qué se le enseñaría a este señor rico? (Bachiller = señor rico), precisamente lo que eran estos nobles, bachilleres que se les debía enseñar a expresarse correctamente con elocuencia, debían saber filosofía, letras, artes, idiomas, deportes, etc "es por ello que las universidades inglesas, americanas y alemanas tenían clara tendencia al deporte de equipo, por ejemplo, los duelos a sablazos en España dejaban cicatrices en las caras de los estudiantes que los enorgullecían.

Por su parte, la universidad francesa inicia su bachillerato de diferente manera. Después de la Revolución, en una Francia de Pasteur y otros eminentes sabios de la época, se combinaban en ella

los estudios de ciencias y humanidades básicas con el estudio de historia antigua, de lo romano, griego y latín, etc., siendo esta institución europea la real antecesora del bachillerato mexicano.

3.3 EL BACHILLERATO EN MÉXICO

Con relación al nacimiento de los estudios de bachillerato en nuestro país uno de los antecedentes remotos de la enseñanza media es el estudio de humanidades que en el Colegio de Santa Cruz de Tlatelolco, fundado en 1537, se impartían y que incluían estudios filosóficos y literarios.

En 1553 el Virrey Antonio de Mendoza echó a funcionar la Real Pontificia Universidad de México donde discípulos criollos y europeos recibían cátedras científicas, filosóficas, literarias, sobre medicina y lenguas indígenas.

Durante toda la Época Colonial, la educación quedó en manos de las órdenes religiosas y sus beneficios se extendieron principalmente a las clases ricas, aun cuando existían instituciones para indígenas.

Para las clases acomodadas, los jesuitas fundaron los colegios de San Pedro y San Pablo, en 1574, y de San Ildefonso, en 1588, que al fusionarse, el 17 de enero de 1618, dan origen al Real Colegio de San Pedro, San Pablo y San Ildefonso de México, antecedente de la Escuela Nacional Preparatoria.

Lograda la Independencia, la organización de la educación se vio envuelta en los vaivenes de la inestabilidad política.

Fechas importantes en esta época son el decreto del 23 de octubre de 1833 que reformó la enseñanza superior (dos días antes se había creado la Dirección General de Instrucción Pública) y creó en el Distrito Federal dos establecimientos de educación preparatoria, y la Ley de Instrucción Pública del

27 de diciembre de 1865, durante el Imperio de Maximiliano, que organizó la educación media al estilo de los liceos franceses.

Bajo el régimen del presidente Juárez se promulgan dos instrumentos legales que constituyeron el punto de partida de la organización de la educación media superior: la Ley Orgánica de la Instrucción Pública del Distrito Federal (2 de diciembre de 1867) y su Reglamento (24 de enero de 1868).

El 1 de Febrero de 1868 abrió sus puertas la Escuela Nacional Preparatoria, en el edificio del antiguo Colegio de San Pedro, San Pablo y San Ildefonso de México, fundada y dirigida por el profesor Gabino Barreda.

El plan de estudios, organizado por Gabino Barreda, comenzaba con las matemáticas y concluía con la lógica, interponiendo entre ambas las ciencias naturales. El plan incluía el estudio de lenguas extranjeras y de latín.

Estos estudios eran preparatorios a las carreras de abogado, médico, farmacéutico, agricultor, veterinario, ingeniero, arquitecto y ensayador y beneficiador de metales; y se organizaban en cuatro o cinco años. Para ingresar se exigía la presentación de un certificado de profesor público de primeras letras o un examen de conocimientos.

Barreda consideraba que el tiempo debía ser de cinco años, tres de tronco común y luego estudios especializados para estudiar las carreras profesionales. En casi todos los estados se tomó el modelo anterior para aplicarlo en sus diversas escuelas como los institutos literarios, colegios civiles o los seminarios que fueron los encargados de impartir la educación media superior.

Durante el Porfiriato, el Lic. Joaquín Baranda, Secretario de Instrucción Pública, promulgó una Ley de Enseñanza Preparatoria en el Distrito Federal, el 19 de diciembre de 1896, que asignó como

objetivos a la preparatoria la educación física, intelectual y moral de los alumnos. La duración de los estudios era de ocho semestres. El 30 de octubre de 1901, el nuevo plan de estudios extendió el ciclo a seis años y volvió a la organización anual de los estudios de preparatoria. .

En la primera década de este siglo destacó la figura de Justo Sierra como secretario del despacho de Instrucción Pública y Bellas Artes, quien restableció la Universidad de México con carácter de nacional. a ella integró la Escuela Nacional Preparatoria, con lo que se le dio al bachillerato carácter universitario. como base que es de los estudios superiores.

En 1922, siendo director de la Escuela Nacional Preparatoria Vicente Lombardo Toledano, se realizó en la ciudad de México el Primer Congreso Nacional de Escuelas Preparatorias.

Este Congreso estableció un plan de estudios para toda la República con una duración de cinco años posteriores a la educación primaria. Se previó un bachillerato no sólo como preparación a los estudios superiores, sino como preparación para la vida pues el plan incluía el aprendizaje de un oficio. A partir de 1926 la Secretaría de Educación Pública determinó que la educación media debería dividirse en media y media-superior, estableciéndose de esta manera la educación secundaria en todo el país e impartida en tres ciclos anuales y quedando la educación media superior, o nivel bachillerato a impartirse en dos años.

Un año después, un nuevo plan tiende a regresar al bachillerato único, sin descartar el especializado.

En 1956 se impone la tendencia al bachillerato único.

Esta sucesión de planes de estudio manifestaba la falta de definición de objetivos que imperaba en el país, señalada ya en el ámbito continental en el Congreso de Universidades de América Latina, celebrado en Bogotá, Colombia, en 1963, y más tarde, por la XIV Asamblea General de la ANUIES, en 1972.

Paralelamente al desarrollo del bachillerato, surgió en la época cardenista los estudios tecnológicos, a raíz de la fundación del Instituto Politécnico Nacional, que a nivel medio se dividen en prevocacionales y vocacionales, correspondientes a la secundaria y la preparatoria, respectivamente.

Durante la gestión del Presidente Adolfo López Mateos nacieron los Institutos Tecnológicos Regionales que crearon sus propias escuelas de enseñanza media.

La creciente demanda de matrícula en las universidades y en la enseñanza media superior, al inicio de la década de los setenta, provocó el nacimiento de otras instituciones de bachillerato.

El 26 de enero de 1971 se funda el bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades y el 26 de septiembre de 1973, por decreto presidencial, el Colegio de Bachilleres, organismo descentralizado del Estado que comenzó a funcionar en 1974.

Estos problemas son tratados en las reuniones nacionales de educación media superior, sobre todo en la celebrada del 10 al 12 de marzo de 1982 en Cocoyoc, Mor. (Congreso Nacional del Bachillerato).

En este Congreso se recomendó mantener la comunicación entre las instituciones de educación media superior; se declaró que el bachillerato constituye una fase de la educación de carácter esencialmente formativo y, por tanto, debe ser integral y no sólo propedéutico, con objetivos y personalidad propios.

Se indicó también que la finalidad del bachillerato es "generar en el joven el desarrollo de una primera síntesis personal y social en orden a su integración en la sociedad, preparación para la educación superior y capacitación para el trabajo".

Por último, este Congreso terminó recomendando que en todas las instituciones que se impartiera el bachillerato en el país, se adoptara un plan de estudios de tres años.

3.4 EL BACHILLERATO EN LA UNIVERSIDAD MICHOACANA

La Universidad Michoacana desde su fundación en el año de 1917, tenía entre sus principales tareas la de impartir la educación secundaria, preparatoria y de nivel superior. Sin embargo para 1966 con la expedición del decreto núm. 45 del 15 de octubre del mismo año, firmado por el gobernador Agustín Arriaga Rivera, le fueron arrebatadas las escuelas secundarias quedando a su cargo tan sólo la enseñanza preparatoria y superior .

Fue así que para el 4 de diciembre de 1967, ante el crecimiento de la demanda de ingreso al nivel de bachillerato de la Universidad Michoacana, se creó la Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio, siendo la segunda preparatoria que junto al histórico Colegio de San Nicolás se encargaría de impartir educación a los bachilleres nicolaitas.

A la fecha suman ya 36 años de labor educativa de esta dependencia que ha tenido una vida fecunda con la formación de un sinnúmero de generaciones estudiantiles que han pasado por sus aulas, de una encomiable labor de importantes generaciones de profesores y de diversas autoridades escolares que conjuntamente han trabajado por engrandecerla.

La Universidad Michoacana como tal fue fundada en 1917 a propuesta del gobernador Pascual Ortiz Rubio, pero sus raíces se encuentran en la creación en Pátzcuaro del Real y Primitivo Colegio de San Nicolás Obispo en el año de 1540 por don Vasco de Quiroga y que impartía educación teológica y de carácter eclesiástico.

En 1580 el Colegio se trasladó a la ciudad de Valladolid y se fusionó con el Colegio de San Miguel, funcionando hasta 1810, año en el que fue clausurado, seguramente por haber albergado en sus aulas a Hidalgo, Morelos y otros jefes insurgentes. En 1847 Melchor Ocampo con grandes esfuerzos

ordenó su " reapertura convirtiéndolo en un colegio civil. Durante la Intervención Francesa de 1863 a 1867 fue cerrado abriéndose hasta el triunfo de los liberales y por orden del gobernador Justo Mendoza hasta el año de 1917 en que se transformó en la base para la creación de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

En términos históricos es posible dividir el desarrollo del bachillerato en nuestra Universidad en dos grandes etapas: una que denominaremos del "Bachillerato Nicolaita Pre-universitario entre 1549 y 1917 y la otra del "Bachillerato Nicolaita Universitario" de 1917 a la fecha.

En la primera etapa el Colegio de San Nicolás representó el germen original del bachillerato y de nuestra Universidad, Esta institución educativa transitó por el tiempo y el espacio y fue captando, educando y forjando los ingredientes indígenas, mestizos y criollos, de los cuales los michoacanos de hoy estamos hechos.

En cuanto a la segunda etapa, ya con el bachillerato nicolaita formando parte del sistema universitario, el Colegio de San Nicolás continuó catalizando las proposiciones filosóficas y educacionales que los tiempos, las clases sociales y los individuos han aportado, tendientes a mejorar las condiciones de vida del pueblo. Pero además los nicolaitas fueron precursores y protagonistas de las luchas y afanes por construir una sociedad y una nación siempre más justa, libre y soberana.

En su quehacer educativo no sólo fue influido por el positivismo, sino que hubo diversidad de planteamientos como el anarquismo, el agrarismo indigenista, el socialismo utópico, el materialismo dialéctico y las diversas ideologías que confluyeron en la Revolución Mexicana y que se expresaron en una práctica consecuente con los intereses y el sentir del pueblo, como Isaac Arriaga, Francisco J. Múgica y Lázaro Cárdenas entre otros muchos.

Cabe señalar que en su evolución hasta la actualidad los estudios de bachillerato en nuestra Casa de Estudios han tenido momentos relevantes que han marcado su curso, como por ejemplo el año de

1918 en que se implantaron nuevos programas de lógica, ética, psicología y sociología donde el maestro José Torres dictaminó que "el positivismo no existe ya en su aspecto primitivo, se transformó en el materialismo dialéctico".

Luego en 1923 el mismo maestro José Torres junto con Ignacio Chávez defienden y hacen prevalecer sus propuestas sobre el Plan de Estudios del Bachillerato, derivadas de la experiencia nicolaita, aún en contra de los planteamientos radicales de Vicente Lombardo Toledano.

Enseguida en 1936 hay una reestructuración académica para "afianzar el orden y la disciplina"; con las reformas al Artículo Tercero Constitucional, que convierte la educación "en socialista" los planes de estudio se orientan hacia las posiciones materialistas que plantean que la Universidad no sólo debe formar profesionistas liberales sino establecer opciones que correspondan a las necesidades populares y en consonancia con las estructuras económicas y políticas del nuevo régimen. En 1941 se participa en una reunión nacional para unificar los programas y planes de estudio del bachillerato, optándose por un plan único de seis años.

Pero es bajo el rectorado del Lic. Alfredo Gálvez Bravo de 1956 a 1960 cuando los universitarios nicolaitas realizan un riguroso análisis de los problemas académicos, administrativos y de investigación de la Universidad, planteando transformar radicalmente a la Casa de Hidalgo sin embargo, sus propuestas se materializaran hasta el rectorado de Eli de Gortari de 1961 a 1963 cuando se crean nuevas escuelas, se aumenta la matrícula, se crea el Consejo de Investigación Científica y en general se tiende a fortalecer la vida académica de la Universidad.

Dentro de este contexto es que el 4 de diciembre de 1962 se estableció un Plan de Estudios del Bachillerato que contemplaba un tronco común de materias (ocho, incluida una de actividades deportivas) a realizarse en bachilleratos especializados en el transcurso de dos años. Se intentaba así proveer al estudiante una cultura general básica y los conocimientos que lo capacitaran para el

ejercicio de diversas actividades y para el ingreso ala carrera de su elección adquiriendo también con ellos un carácter propedéutico.

Como consecuencia de un acelerado crecimiento de la demanda de ingreso a nuestra Universidad, durante los años de 1967 a 1978 se da la apertura de cinco preparatorias dependientes de la Casa de Hidalgo y al menos veinte más de diversas poblaciones al interior del estado, fueron incorporadas a la Institución. Junto con estos cambios tanto en 1972 como en 1976 y 1978 se promovieron iniciativas y discusiones para reformar el bachillerato, pero fue hasta agosto de 1989 que el Consejo Universitario emite un acuerdo que aprobó la reforma definitiva para llevarse acabo a partir del ciclo 1990-1991.

Con esta última reforma la educación preparatoria de la Universidad se adaptó a la política general que en el mismo nivel de enseñanza había sido implantado desde los años setentas en los bachilleratos de los institutos tecnológicos y al seno del conjunto de universidades del país y que había consistido en impulsar un bachillerato con un plan de enseñanza a tres años (dos de tronco común y el último de especialidad) y la homogenización de la currícula en materias que fueron consideradas esenciales: matemáticas, física, química y, más tarde, computación.

3.5 ORIGEN Y PRIMEROS PASOS DE LA PREPARATORIA NÚM. 2.

El 2 de agosto de 1967 el rector Alberto Lozano Vázquez presentó al pleno del Consejo Universitario la iniciativa para crear la preparatoria núm. 2 de la Universidad Michoacana ya que en su opinión era conveniente que en el año lectivo siguiente en que se suprimiría el segundo año de la Escuela Secundaria Universitaria, quedando únicamente el tercero, se creara la nueva dependencia para descargarle población estudiantil al Colegio de San Nicolás y con ello se mejorara la enseñanza.

Rector Alberto Lozano Vázquez durante cuya gestión se creó la Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio". La propuesta del rector fue aprobada en dicha sesión y fue así que mediante una iniciativa institucional se dio origen a la Escuela Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio que comenzó a funcionar a partir del 4 de diciembre en el mismo inmueble que venía ocupando la Escuela Secundaria y la Casa del Estudiante Santos Degollado y que había sido segunda sede del antiguo Seminario Tridentino.

Aparte de la necesidad de atender la creciente demanda de ingreso al bachillerato nicolaita, una de las razones que movía a las autoridades a impulsar la creación de la preparatoria, era la de darle una nueva funcionalidad al edificio del antiguo Seminario pues tenían la presión de los estudiantes, de la misma secundaria, que estaban pidiendo que no se cerrara dicha escuela. El movimiento era encabezado por los alumnos Vicente Liébana, Francisco Méndez y Soledad Idalia Godínez, respaldados por las mesas directivas de los respectivos grados y quienes el mismo día que se aprobó la creación de la nueva preparatoria, solicitaron por escrito al Consejo que no se desapareciera la Secundaria.

El Consejo se negó a dicha petición alegando que no era de su competencia decidir y que la mencionada escuela había desaparecido por haber sido derogada la Ley en que se sustentaba su existencia pues al no estar incluida en la Ley vigente la educación secundaria como responsabilidad de la Universidad, nada se podía hacer ante la negativa, todavía el 20 de junio de 1968, la Sociedad de alumnos de la Secundaria, propuso ante el Consejo que la Universidad inaugurara un bachillerato de cinco años para que quedara incluida la secundaria dentro de él. El consejo formó una comisión, integrada tanto por maestros como por alumnos para que analizara la propuesta. El 12 de julio de 1968 la comisión presentó dos dictámenes separados: el de los maestros que fue negativo y el de los alumnos que aceptaba la viabilidad de la propuesta. Finalmente el Consejo aprobó el dictamen de los

profesores finiquitando la desaparición de las secundarias que habían formado parte de la institución desde 1938.

Con anterioridad, para efecto de resolver sobre la creación de la nueva preparatoria dependiente de la Universidad, el Consejo Universitario había nombrado una comisión responsable de dictaminar sobre el asunto, la cual estuvo integrada por el Lic. Juan Díaz Ponce de León, la Lic. Naborina Colín Benítez, Lic. Ángel Baltasar Barajas, Ing. Ignacio Alcalá Delgado, el Prof. Javier Gallegos Deveze, y el Profr. Octavio Ortíz Melgarejo.

La Comisión en su informe al Consejo planteó varias razones de orden institucional para dictaminar a favor de la propuesta del rector Alberto Lozano:

...la creación de la Escuela Preparatoria No.2 dependiente de la Universidad Michoacana, constituye una verdadera necesidad social de urgente resolución, por cuanto que año con año aumenta, de manera alarmante, el número de solicitudes de ingreso a esta Casa de Estudios al nivel preparatorio...

y en el mismo documento se proponía que:

...la Escuela Secundaria dependiente de la Universidad que desaparece por disposición de la Ley Orgánica en vigor, se transforme en la Preparatoria No.2, la que llevaría el nombre de ESCUELA

PREPARATORIA NÚM. 2 ING. PASCUAL ORTIZ RUBIO, como un homenaje al creador de nuestra Universidad, precisamente en el año en que ésta celebra el Cincuentenario de su Fundación

[...] Para integrar la Planta Docente del primer año de Preparatoria se tomara en cuenta al personal que actualmente atiende las cátedras en el segundo de secundaria ya los profesores que

resultaran afectados con la supresión de las dos secciones de tercero; sugiriéndose que dichos profesores conserven sus derechos de antigüedad, con la seguridad de que dicho personal está

capacitado para servir eficientemente las cátedras a nivel Bachillerato ya que en su mayoría imparten clases en el Colegio de San Nicolás...

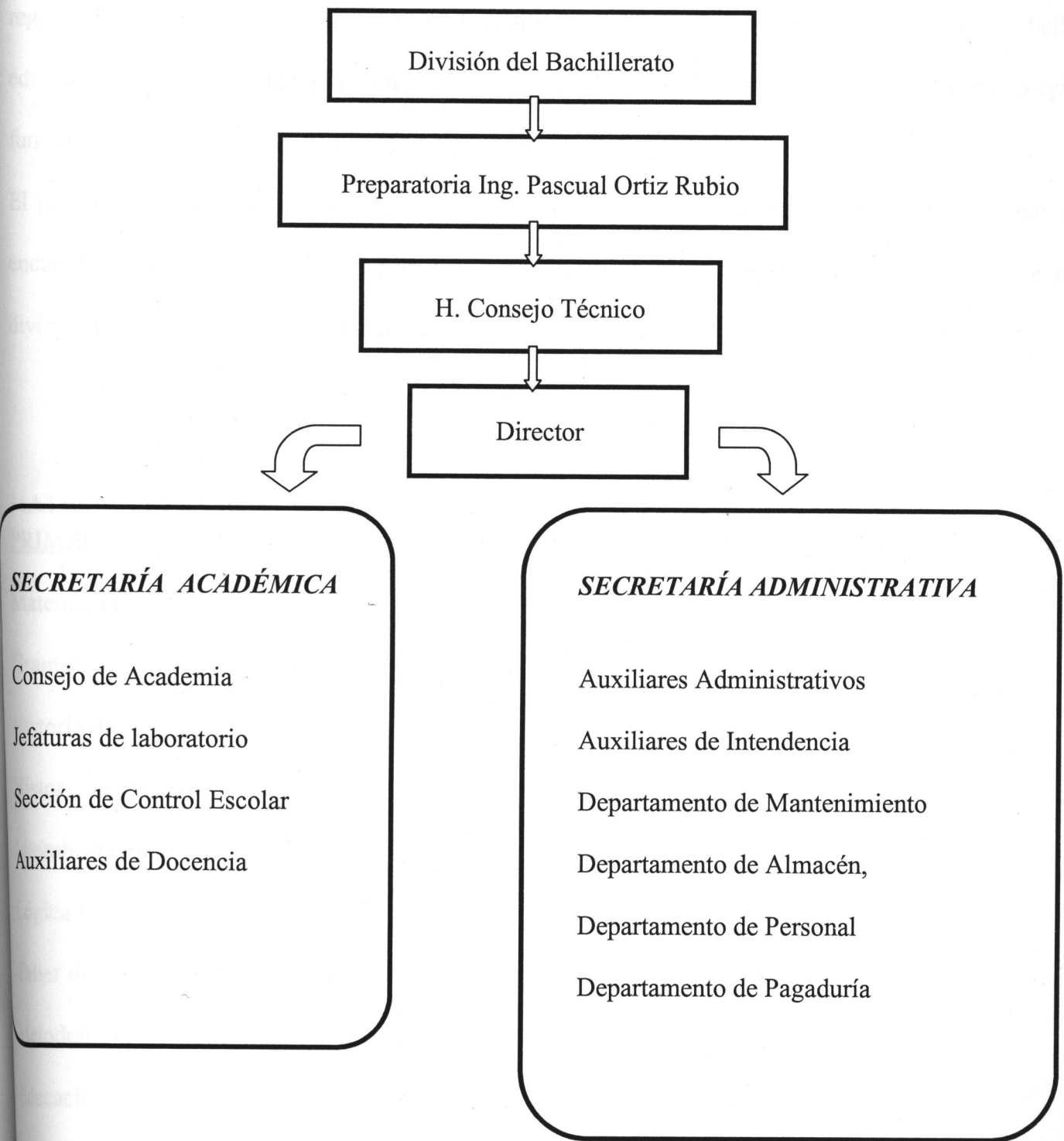
El 4 de diciembre de 1967 inició sus actividades el nuevo plantel educativo bautizado posteriormente con el nombre del Ing. Pascual Ortiz Rubio.

En este periodo todos laboraban impartiendo los cursos que comprendían el plan nuevo dentro del tronco común de los semestres primero y segundo, así como impartiendo las asignaturas correspondientes al segundo año del plan anterior. Los académicos que por alguna razón no tuvieron participación activa se les dio la oportunidad de que optarán por otras tareas. En cuanto al personal administrativo y de intendencia se contaban para éstos años con 25 elementos.

Sobre la infraestructura académica que posibilitaba la funcionalidad de la escuela se dividía del siguiente modo: veinte aulas de diferentes dimensiones, algunas de ellas adaptadas, un salón que se empleaba como sala audiovisual y de actos, un salón para maestros, una unidad edificada en dos plantas para los laboratorios de química, en la planta baja y de física en la planta alta. Cada uno de los espacios con una capacidad máxima de admisión de 50 alumnos.

Una unidad adaptada que contenían las instalaciones de laboratorios de biología, con capacidad máxima de admisión de 50 alumnos, un salón habilitado como biblioteca con capacidad de admisión máxima de 25 alumnos e instalaciones inadecuadas. Un salón habilitado como almacén, un salón habilitado como archivo muerto, sanitarios para el uso exclusivo del personal docente, administrativo y de intendencia, un pasillo habilitado como comedor para parte del personal administrativo y un salón habilitado como centro de carga eléctrica.

3.6 EN CUANTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE TIENE EL SIGUIENTE ESQUEMA:



3.7 PANORAMA GENERAL DE LA PREPARATORIA EN EL PRESENTE

En la actualidad la Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio realiza sus funciones académicas con regularidad atendiendo a una población estudiantil de 1800 alumnos que asisten a clases en su bello edificio del antiguo Colegio Seminario, además de cerca de 700 alumnos más en el anexo que funciona en el edificio "B" de Ciudad Universitaria.

El plan de estudios con que se trabaja es el que se aprobó por el Consejo Universitario y que se encuentra vigente a partir de la reforma al bachillerato en 1991, mismo que se cursa en tres años divididos en seis semestres de la siguiente forma:

MATERIAS DEL TRONCO COMÚN

PRIMER SEMESTRE:

Matemáticas I

Gramática Española I

Historia de México I

Historia Universal I

Literatura Universal I

Lógica I

Taller de Lectura y Redacción II

Metodología de la Investigación Científica

Educación Física I

SEGUNDO SEMESTRE:

Biología General

Educación Física II

Gramática Española II

Historia de México II

Historia Universal II

Literatura Universal II

Lógica II

Matemáticas II

Taller de Lectura y Redacción II

TERCER SEMESTRE:

Ecología

Ética

Filosofía I

Física I

Literatura Mexicana

Matemáticas III

Psicología

Química I

CUARTO SEMESTRE:

Orient. Voc. Autodecisiva

Matemáticas IV

Economía Política

Física II

Literatura Mexicana II

Nociones Generales de Derecho

Filosofía II

Química II

Materias de la Fase Propedéutica

Ingeniería y Arquitectura

QUINTO SEMESTRE:

Cálculo Diferencial

Física III

Química III

Computación I

Dibujo Técnico I

Inglés Técnico por Especialidad o Materia Optativa I

Orientación Vocacional Autodecisiva para el Área de Ingeniería y Arquitectura

SEXTO SEMESTRE:

Cálculo Integral

Nociones Generales de Legislación Fiscal

Computación II o Sociología

Inglés Técnico por Especialidad II

Materia Optativa II

Ciencias Histórico-Sociales

QUINTO SEMESTRE:

Sociología I

Principios Generales de Derecho I

Lengua y Literatura Latinas I

Geografía Física y Humana

Introducción a la Historia

Computación I

Inglés Técnico por Especialidad I

Materia Optativa I

Orientación Vocacional Autodecisiva para el Area de Histórico-Sociales.

SEXTO SEMESTRE:

Sociología II

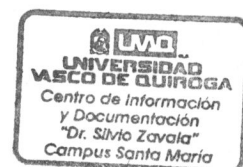
Principios Generales de Derecho II

Lengua y Literatura Latinas II

Seminario de Filosofía

Nociones Generales de Economía

Computación II



Inglés Técnico por Especialidad II

Materia Optativa II

MATERIAS OPTATIVAS

- o Astronomía
- o Salud Pública
- o Introducción a la Estadística
- o Problemas Socioeconómicos de México
- o Probabilidad
- o Ciencias de la Comunicación
- o Historia del Arte
- o Temas Selectos de Biología
- o Temas Selectos de Física
- o Temas Selectos de Matemáticas
- o Temas Selectos de Química
- o Geografía Física y Humana
- o Dibujo Técnico
- o Sociología
- o Filosofía de la Ciencia
- o Geometría Descriptiva
- o Maquetas Elementales
- o Agricultura y Técnicas Agrícolas
- o Técnicas de Laboratorio

o Introducción al Estudio del Derecho

o Historia de Michoacán

o Talleres Artísticos

La distribución del alumnado es la siguiente:

POBLACIÓN ESTUDIANTIL

SEMESTRE	SECCIONES	TURNOS	SUB. TOTAL
1ro.	7	MATUTINO	
	7	VESPERTINO	
	11	ANEXO	13
2do.	1	MATUTINO	
	1	VESPERTINO	2
3ro.	6	MATUTINO	
	4	VESPERTINO	
	3	ANEXO	13
4to.	1	MATUTINO	
	1	VESPERTINO	2
5to.	4	MATUTINO	
	4	VESPERTINO	8
6to.	4	MAT. y VES.	4
TOTAL SECC.			54

La planta docente que atiende las cátedras en la escuela se conforman por 120 profesores de los cuales 10 son profesores investigadores y el resto por asignatura. Con el fin de atender las secciones de nueva creación se cuenta con el apoyo de 10 profesores más que eventualmente están atendiendo las clases en estos grupos. Para representar y defender sus intereses laborales la mayoría de los profesores están afiliados al Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana y cuentan con su propia sección sindical cuya mesa directiva está integrada por los siguientes profesores:

SECCIÓN SINDICAL DIRECTIVA

ING. RAÚL ELISEO ÁLVAREZ ABARCA

Secretario Seccional

LIC. MARÍA ESTELA OROZCO MOSQUEDA

Secretaria de Actas

C.P. EUGENIA MACÍAS GUZMÁN

Secretaria de Prensa y Propaganda

LIC. MIGUEL ÁNGEL ACUÑA OLVERA

Secretario de Deportes

CAPÍTULO

4

DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO EN LA E.P.I.P.O.R

4.1.- LA COMUNICACIÓN EN LA E.P.I.P.O.R

El periodo de observación de campo sobre la comunicación y como afecta a los mensajes de tarea dentro de la Escuela Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio se llevó a cabo de forma no estructurada durante dos años, y estructurada durante 30 días. Por otro lado cabe mencionar que para este apartado se han elegido situaciones repetitivas a las que llamaremos Situaciones Tipo.

Una vez que hicimos el análisis teórico de la comunicación y su comportamiento en las organizaciones es necesario abordar a la misma, pero, en un panorama real, donde nos presente cómo es en la práctica este proceso de entendimiento de ideas, mensajes y el curso que toman éstos al fluir dentro de nuestra organización, en este caso, la Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio³.

4.2.-CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

Comenzaríamos por señalar cuáles son los inconvenientes o conflictos que aquejan a nuestra escuela y que han sido el motivo de nuestra investigación. Existen problemas que se ven reflejados desde el momento en que una autoridad de la escuela solicita que se realice un trabajo bajo ciertas condiciones e indicaciones pero en el momento que la autoridad se dirige a supervisar el trabajo que se solicitó, se da cuenta que dicha actividad no se desarrolló como se giraron las instrucciones generando un conflicto inmediato; sólo que aquí existen diversos factores dignos de analizar: el primero de ellos sería, que bajo las circunstancias y condiciones generales de operabilidad dentro

³ Con la finalidad de evitar conflictos y herir susceptibilidades no se mencionarán los nombres de las personas entrevistadas, buscando también la protección de la identidad de los informantes.

de la Universidad Michoacana, se contrata personal que muchas veces no tiene las capacidades o aptitudes preferentes para poder desarrollar las actividades para las que fue contratado, esto muchas veces se debe a cuestiones político-administrativas y otras veces a la necesidad inmediata de personal. Pero aún analizando este factor de origen –la contratación- la misma Universidad como institución en muchas ocasiones no hace nada para resolver estas fallas, no por negligencia sino por la falta de programas institucionales que desarrollen esa capacitación y que lleven a la Universidad a superar esas dificultades, resaltando que estos problemas no son particulares a la dependencia y por ende no pueden ser resueltos por la misma.

Para mencionar otro ejemplo, volveríamos al tema de la contratación del empleado –arriba mencionado- ya que en ocasiones el hecho de contratar personal que no está capacitado o bien, que no presenta el perfil requerido, finalmente entregará resultados deficientes o nulos provocando un inconveniente para las autoridades. Para ser más claros podríamos decir, que, una Autoridad debe tener una secretaria ejecutiva, capaz de proyectar la imagen de este directivo aún en su ausencia. Todo indica pues, que en teoría, existe un parámetro de selección de personal, el cual mediante indicadores presentará al candidato ideal para ocupar este cargo; desgraciadamente en la realidad esto no es así, ya que el Contrato Colectivo de Trabajo no permite realizar esta selección, ya que quien hace las propuestas para ocupar las plazas no es el que dirige la institución o el que necesita de ese auxiliar, sino que ésta es función única del Sindicato tenga o no tenga las aptitudes, ya que no hay candados que limiten sus funciones y peor aún, hay elementos en el Contrato Colectivo de Trabajo de la Universidad que dicen que las plazas se ocupan por escalafón de antigüedad, así que a mayor antigüedad, los derechos por ocupar mejores plazas crecen, aún y cuando la persona no cumpla cierto perfil. En términos generales, la llegada del personal a las áreas de trabajo se da de

manera unidireccional y en la mayoría de las ocasiones sin éste haber cumplido el perfil deseado o requerido.

Un ejemplo claro de ello es, que las secretarias contratadas, no reúnen el perfil de secretaria ejecutiva, ya que al momento que se les pide realicen un oficio de correspondencia, un oficio de contestación, etc., se vuelve necesario dictarles desde el acomodo de la fecha, nombre y cargo del destinatario, redacción y todos los elementos que un oficio requiere; cuando a la secretaria se le pide lleve el orden en un archivo lo más seguro es encontrarse con caras de frustración y en ocasiones la molestia del mismo personal ya que desconocen de la forma y acomodo de un archivo secretarial.

PERMISOS

Otro conflicto general es la repetición o vicio de las actitudes negativas de los empleados administrativos que han cometido faltas y no son sancionados como corresponde, por lo que los demás compañeros que han observado lo ocurrido deciden actuar de la misma forma ya que suponen nada se le hará a ellos y que aunque dejen de realizar sus actividades no menguará en su pago, ya que es aquí donde a ellos sí les pesa una sanción. Cabe destacar que esto viene de un problema hereditario de administraciones, es decir, que si en administraciones anteriores no se les sancionaba, les hace suponer a los empleados que en la actual nada pasará tampoco. Lo que crea conflictos al momento en que, llegada una nueva autoridad local (de esa dependencia) quién plantea establecer un nuevo orden o pretende corregir el problema de actitud, se encuentra una serie de trabas y topes altos al intento de corrección, ya que muchas veces políticamente no conviene a la institución, por generar inestabilidad y acarrear como consecuencia una huelga, ya que si una autoridad central, que es quien

tiene facultades para sancionarlos decide hacer caso omiso para evitar los problemas antes mencionados, entonces al nivel de mando de las autoridades locales ellas se encuentran imposibilitadas de realizar alguna diligencia al respecto. Por ello estas actitudes son manifiesto de mal ejemplo para el resto de los empleados quienes incurren en diversas faltas a la sombra de la no disciplina de los altos mandos, generando un círculo vicioso a nivel administrativo.

Otro caso que ha captado mi atención es, que bajo las condiciones que brinda el Contrato Colectivo en la Universidad, se les da la oportunidad a los trabajadores de faltar el número de días por que el trabajador decida y por el motivo que a éste mejor convenga; basta tan solo que él mismo dé aviso un día antes del periodo por el que se ausentará. Visto desde el punto de vista productivo es predecible el trastorno que ello causará. Supongamos que cierto departamento cuenta solamente con una secretaria, y ésta decide ausentarse por tres días, dejando solas y completamente descubiertas las actividades propias de su cargo; aquí todo se complica aún más, ya que hay tareas que no pueden esperar por lo que se opta por buscar el apoyo de elementos que no saben de qué se trata, por lo que al momento de solicitarles el apoyo –aunado a esto encontramos los fenómenos descritos antes, como son, la falta de capacitación, ausencia del perfil y la poca disposición- se sienten agredidos y hostigados, entonces el empleado categóricamente responde “ese trabajo a mí no me toca” o bien “ no lo realizo por que no me contrataron para eso”, aun y cuando el trabajador no ha sido contratado por Área de Trabajo sino por Jornada Laboral, aún y cuando él mismo asume por entendimiento propio –y negligente- que él sólo debe de trabajar en el espacio físico que a su buen juicio considera su área. Nuevamente llegamos al mismo entronque en el camino, que es, la poca disposición del sindicato y autoridades

centrales a resolver este tipo de cuestiones, esto por los miedos con antelación mencionados, entregando como resultado un caso omiso a los mensajes de tarea que sus superiores envían.

Un caso semejante -con relación a los permisos-, es el de un trabajador que padece de problemas de alcoholismo, quien haciendo uso de los permisos especiales comentados arriba y las faltas que asume por cuenta y riesgo propio, cuidando no caer en las condiciones generales que lo hicieran caer en una recesión de contrato, se ausenta del trabajo al menos dos días de la semana aun y cuando forma parte importante del buen mantenimiento de la institución; nuevamente generando problemas y el entorpecimiento del buen avance general en la escuela, pero, desgraciadamente las autoridades locales, se encuentran inhabilitados de proceder en contra del dicho empleado ya sea para sancionarlo o cesarlo.

4.3.-CARENCIA DE UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO, UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Yéndonos a analizar un escalafón un poco más alto encontramos lo que parece una explicación para algunos de los conflictos. Esto es la falta de actualización al organigrama general de la Universidad. Ya que aún funciona con su estructura antigua, por lo que a la creación de los nuevos departamentos llega una carencia del elemento que brinda la línea de mando, y esta escasez lleva a ciertas indefiniciones que se traducen en señales equívocas políticamente, ya que no define a cual de los dos contratos colectivos debe apegarse cuál trabajador. Incluso dentro de los Mandos Medios (Secretarios) locales existe una laguna en cuanto a las funciones de cada uno de los secretarios y las

actividades que debe realizar cada uno de ellos esto descubre pues, la falta de un manual de organización y métodos donde se repartan las actividades y obligaciones para cada persona dejando al jefe (Director) intuir y a buen criterio repartir, las tareas individuales de sus secretarios.

Al existir una modificación actualizada del organigrama se puede generar un manual de funciones, donde se deben definir las tareas que le corresponden a cada quién, con los derechos y obligaciones desde los mandos medios hasta el personal docente y administrativo. En pocas palabras, deducimos que la calidad, la productividad y el buen entendimiento vienen de un esquema antiguo y necesita de una modificación que busque la superación y la calidad, y no sólo la estabilidad política de la Universidad.

4.4.-COMPARACIÓN TEORÍA REALIDAD

Ahora realizaremos un análisis entre teoría y realidad con la finalidad de contrastar los fenómenos encontrados.

Abordando el tema de los permisos y haciendo un análisis de la comunicación, en este podemos percibir que, en función a la comunicación lateral entre empleados ésta se da de forma fluida, aunque no en beneficio de la institución, y es que al momento de ellos exceder sus libertades y no ser sancionados influyen en el proceder de los demás provocando indisciplina general. Aquí es evidente y de fácil apreciación la comunicación lateral ya que al encontrarse ellos a un mismo nivel es fácil manifestarse y crear rumores valiéndose de la comunicación no verbal por medio de expresiones faciales, gestos y lenguaje corporal a distancia, también se apoyan en la comunicación verbal

codificando mensajes propios de alcances grupales y generando sus propios códigos de entendimiento.

La comunicación ascendente en este caso tiene un buen curso y no existen muchas limitaciones ya que son bienvenidas las opiniones que buscan expresar los subordinados al jefe inmediato. Ésta se resuelve de manera detallada y específica, y que en caso de existir la necesidad de faltar a sus actividades no se presentan barreras de comunicación puesto que en muchas ocasiones no es necesario hacer uso de la comunicación formal pudiéndose presentar un diálogo personalizado y de confianza.

En cuanto a la comunicación descendente en algunos de los casos se ha recurrido a la comunicación formal puesto que es necesario enviar escritos que justifiquen una desaprobación de alguna solicitud de permiso ya que se requiere tener constancia de esta negativa. Los escritos se envían de maneras breves pero bien redactadas para facilitar el entendimiento en el receptor.

En cuanto al ejemplo de la capacitación, la comunicación organizacional tiene fallas desde su origen y esto es perceptible por lo que se puntualiza a continuación:

El empleado se desempeña en sus labores dentro de la EPIPOR, recibe órdenes del Secretario Administrativo de manera informal y atendiendo a la comunicación descendente, éste recibe y entiende las instrucciones de una manera adecuada por lo que se dispone a desempeñarlas, sólo que al momento de sentirse descalificado para realizarlas se crea un conflicto; de entrada, él cierra las ventanas de la comunicación y no hace uso de la comunicación vertical y no busca el apoyo de su superior por lo que desarrolla la actividad a su propio saber y entender. Al momento de regresar a la autoridad y solicitar se le entregue un informe de las actividades realizadas, el empleado se muestra frustrado y molesto por lo que se genera un problema comunicacional, ya que como nosotros

sabemos en el organigrama el empleado está por debajo del secretario, es aquí el conflicto ya que el empleado a causa de su molestia y frustración rompe el respeto e inicia una comunicación ascendente sin miramientos hasta llegar a provocar roces. Aquí el secretario se ve precisado a utilizar la comunicación formal, es decir la redacción y entrega de memorandos punitivos a causa de una acción no realizada. Esto genera molestias en el sector empleados puesto que el empleado recurre a la comunicación informal y descendente

De entrada sabemos que en atención a las jerarquías las ordenes se dan de la secretaría administrativa al empleado, desgraciadamente las ordenes no pueden ser desarrolladas como se piden y no por una falla de comunicación sino por que el trabajador no se encuentra capacitado para desarrollar ciertas actividades por el hecho de desconocerlas; es conveniente aquí, comentar lo descrito en la investigación, y es que la escuela no realizan de manera directa las contrataciones sino que éstas son realizadas por el Sindicato y éste aún y cuando mantiene una estrecha y respetuosa comunicación horizontal (los mandos son semi equivalentes entre Secretario Sindical y Secretario Administrativo) no depende del buen funcionamiento de ella sino, como se mencionó con anterioridad, de cuestiones político-administrativas inherentes a la misma Universidad. Otras veces se debe a la necesidad inmediata de contratación de personal, sin embargo se detecta una falla de comunicación ya que aún cuando se pide al apoyo del personal por medio de la comunicación formal -por medio de memorandos y siguiendo los caminos oficiales- el perfil requerido no es el enviado.

Directamente podríamos decir que éste es un problema de comunicación tanto horizontal como vertical pero aquí se asocian los fenómenos externos, como son la unilateralidad en la elección del personal y de paso el proceder violento en caso de ser rechazada dicha propuesta del sindicato -esto

como resultado de una “escuela” de procedimientos de antaño-. Generando como resultado que los empleados al adscribirse a su nuevo centro de trabajo no cumplan con el perfil solicitado y por añadidura la existencia de conflictos en la comunicación organizacional.

4.5.-ENTREVISTAS

Como ejemplos citaremos algunas entrevistas realizadas a personas clave quienes nos ayudaron para ampliar nuestra información y demostrar en donde encontramos problemas de comprensión a los mensajes de tarea.

El primero de ellos se da entre una autoridad y un empleado, por lo que los denominaremos “A” y “E” respectivamente.

El sujeto “A” encomienda al sujeto “E” la limpieza de los baños.

“A”: A ver señora aquí tiene una cubeta, Windex, franela jabón y trapeador, quiero que realice la limpieza de los baños utilizando jabón y agua, al terminar hágame favor de enjuagarlos con suficiente agua para que no queden lamparosos y termine secándolos con esta franela y trapeador para el exceso de agua en el piso. Al término de esto hay que limpiar las paredes y ventanas con este producto (Windex) y esta esponja, enjuagar con abundante agua y secar las ventanas con los periódicos que lo di y las paredes con esta franela. ¿Está claro?

“B”: Sí señor, muy claro.

“A” Muy bien, pues a trabajar que se hace tarde. Yo regreso más tarde para ver como quedó todo.

“E” Ándele pues.

Más tarde "A" regresa a verificar que el trabajo se encuentre terminado y que las indicaciones se hayan seguido como se solicitó.

"A" ¿Listo? ¿Terminó?

"B" Si señor, listo. A ver revísele.

El sujeto "A" supervisa el trabajo y se da cuenta de que las paredes y vidrios se encuentran "lamparosos" por lo que le pregunta al empleado en cuestión:

"A" ¿Por qué están lamparosos?

"E" Pues así quedan.

"A": ¿Qué acaso no le dije que enjuagara con abundante agua y secara con la franela limpia las paredes y las ventanas con el periódico?

"B": Si pero ya estaba usando la franela y pues ni modo de usar el periódico nomás para las ventanas.

"A": No, lo que pasa es que el periódico deja las ventanas más limpias ya que absorbe más y no deja rastros del limpiador. Hágame favor de limpiar esas ventanas.

"E": Es que yo creo que queda mejor con la franela. Además al rato el aire quita lo sucio.

"A": Hágame favor de hacer lo que le estoy diciendo, ya nosotros hemos comprobado que así queda mejor y ahorra tiempo en lugar de estar enjuague y enjuague la franela.

"E": Mmm... bueno.

El sujeto "A" se retira del lugar dejando al "E" realizando las labores.

Este es un caso claro de la falta de comprensión de los mensajes de tarea, lo que provoca un mal desempeño de las labores en la institución.

Otro ejemplo al que, por sus condiciones, nos muestra una Actitud Negligente de un empleado y que vale la pena destacar es donde un Profesor –a quién llamaremos “P”- está aplicando examen en un salón de clases de pronto sin avisar ingresa al lugar citado un empleado –denominado en lo consecutivo “E”- y comienza a limpiar las ventanas del mismo, solo que durante esta labor comienza a silbar y cantar una canción, el maestro le solicita comprensión y silencio salvo que el empleado lo ignora y continua haciéndolo.

“E”: Fiiiiiiifu, fiiuuifiiiiuuu; amor eterno...

“P”: Oye joven, no podrías hacerme favor de guardar silencio. Los alumnos tratan de concentrarse en su examen y, pues, me los estás turbando.

“E”: Fiiiiiiifu, fiiuuifiiiiuuu; amor eterno...

El profesor espera algunos minutos, pero el empleado no hace caso incluso se comporta como si solo estuviera él en el aula, a lo que el profesor insiste.

“P”: nuevamente te pido de favor que guardes silencio, los alumnos están realizando un examen y necesitan concentrarse.

“E” ¿Y qué?, Yo también necesito concentrarme en mi trabajo.

“P”: Estoy de acuerdo joven, pero puedes hacerlo en silencio.

“E” No, no puedo, luego a mí me regañan por que quedan mal las ventanas.

“P” De cualquier modo no es el momento de limpiarlas, estoy aplicando examen

Por que no esperas a que terminemos ya no falta mucho.

“E”: Fiiiiiiifu, fiiuuifiiiiuuu; fiiiiiiifu, fiiuuifiiiiuuu...

El profesor desesperado ante tal indisciplina tolera la molesta situación hasta que, fastidiado, decide reportar al sujeto en cuestión a su jefe directo, a quién se denominará "A".

"P": Un favor señor, no me podría apoyar solicitándole a "E" guarde silencio mientras aplico examen, ya que irrumpió en mi aula para limpiar las ventanas solo que se encuentra silbando y cantando lo que les impide a los alumnos concentrarse en el examen que se encuentran realizando.

"A": ¿Cómo? A ver vamos.

"A": Oye "E" ¿por qué estas limpiando ahorita? ¿Qué no viste que el maestro está aplicando examen?

"E": Usted me dijo que las limpiara.

"A": Así es, pero te dije que revisararas si el aula estaba desocupada.

"E": Es que ando aventajando.

"P": Está bien "A" solo dígame que lo haga en silencio, y no hay problema.

"E": Yo ya le dije que si no canto no me concentro (risa burlona).

"A": Mira "E" termina tu trabajo en silencio por favor.

"E": Bueno.

"P": Gracias "A"

Transcurren cerca de tres minutos y el sujeto comienza a silbar nuevamente.

A este tipo de actitudes responde la falta de entendimiento debido a una mala capacitación al empleado; también es claro comprender que el empleado no tiene temor alguno a ser reprendido por las autoridades ya que saben que no pasará de eso, un regaño y en caso de ir más allá – amonestaciones o actas administrativas- habrá un sindicato dispuesto a interceder por ellos.

Al hacer un análisis de lo observado en el periodo de estudio, podemos manifestar que las actitudes referidas como “Capacitación”, “Permisos” y “Actitudes Negligentes” se presentan con el siguiente ritmo periódico:

En referencia al problema a causa de la falta de capacitación, en un periodo de 30 días solo se presentó por sola ocasión siendo esta la citada en el ejemplo del inicio de este capítulo. Cabe destacar que es notorio también el esfuerzo de algunos elementos administrativos por mejorar y aprender nuevas técnicas de trabajo, aunque a veces se tengan que cambiar los hábitos y costumbres de trabajo que muchos empleados ya tienen arraigado.

En el caso de los permisos, esta actitud se repite cotidianamente de una forma informal, solicitando a la autoridad permiso de forma verbal, obligando a ésta a dar permiso aun y cuando existan actividades pendientes en ese momento, y tratando de evitar conflictos a causa de una negativa a la petición del trabajador.

Cabe destacar que en cuanto al caso del trabajador que se ausentaba por problemas de alcoholismo, este fue puesto a disposición del departamento de personal para su reubicación en algún otro centro de trabajo dentro de la Universidad Michoacana, pero no fue despedido.

CAPÍTULO

5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se parte tomando en cuenta como base, los aspectos elementales de la comunicación organizacional, el papel de los sindicatos en las organizaciones y se aplican todos estos elementos de forma particular a una institución en particular, en este caso la Escuela Preparatoria “Ing. Pascual Ortiz Rubio” para observar sus características, desempeño y comportamiento en particular.

En teoría, tomando en cuenta todos los elementos básicos de la comunicación organizacional, el flujo de información es determinante para el buen funcionamiento de cualquier estructura. Y entre mejor fluya ésta, mejor será el funcionamiento de cualquier organización como tal. En la presente investigación se planteó llevar a cabo un proyecto con miras a establecer cómo la comunicación organizacional determina el actuar de esta organización como tal y observar si el establecimiento de algunos mecanismos servirían para mejorarla.

Se consideraron además, que existen algunos factores tales como la administración a cargo, así como los sindicatos como entes que modifican el desarrollo de la comunicación en toda empresa.

Después de comparar minuciosamente los aspectos teóricos con la información recolectada se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Tal parece que es una utopía encontrar una organización donde la información fluya de manera ideal. Si tomamos en cuenta los apuntes que hacen los expertos en la comunicación organizacional como Goldhaber o Fernández Collado, veremos que es difícil encontrar una organización con una ideal de comunicación horizontal, vertical, informal y que cuente con todos los mecanismos que le permitan desarrollarse en plenitud. Uno de los factores primordiales que nos llevará a un éxito rotundo en el desempeño de la organización sin importar cual sea la actividad principal de ésta es sin lugar a dudas la comunicación organizacional, siendo además la razón de ser del presente trabajo de investigación.. Sin embargo, en la realidad es evidente que es muy difícil encontrar una organización donde exista dicho flujo de comunicación de forma adecuada y bien dirigida donde además existan los filtros adecuados en las posiciones estratégicas. Además, si observamos que el aspecto humano es un factor que pocas veces es considerado en toda investigación de tipo social, veremos que en este caso en particular es un elemento que determina de forma contundente el desarrollo de la comunicación de la organización. Si además tomamos en cuenta que en sociedades como la nuestra donde dependemos de lo que hagan las organizaciones transnacionales que principalmente siguen modelos comunicativos establecidos en su lugar de origen, por lo regular en otros países, es precisamente la comunicación uno de los aspectos que en las organizaciones locales son menos valorados para el desarrollo de un proyecto organizacional y siempre es relegado a un segundo plano.
2. Así como se menciona anteriormente, ésta no es la excepción. En particular, la Escuela Preparatoria “Ing. Pascual Ortiz Rubio, depende de muchos factores para que pueda contar con un adecuado flujo de comunicación. Para la comunicación organizacional es primordial

identificar los canales por los cuales fluye la mayor información. Sin embargo, nos encontramos que esta institución en particular no cuenta siquiera con un análisis de los canales y medios de comunicación con los que cuenta. Por lo que el simple hecho de identificar que no se cuenta con la más mínima información al respecto, nos deja ver que el potencial que puede desarrollar el empleo de un proyecto de comunicación pueda hacer para mejorar todos y cada uno de los procesos que atañen a la misma. Por otro lado, es también evidente que en los libros no se mencionan ni toman en cuenta algunos factores como la política y el manejo de intereses que en sociedades como la nuestra suelen incluso definir el manejo que se haga de la comunicación, no siguiendo lo que se debe hacer, sino lo que conviene hacer.

3. Al tratarse de una organización del sector público y a sabiendas que en nuestra sociedad es éste un sector que cuenta con amplias consideraciones, esto conduce a que las medidas de control con respecto a las faltas que se puedan cometer en el desarrollo de su actividad, los trabajadores hacen caso omiso de toda información e indicación que llegue a ellos de forma vertical descendente, pues han visto que es muy poca la injerencia que tienen éstas sobre ellos, ya que el factor político es determinante para hacer que las posibles sanciones pierdan efecto, de tal manera que incluso quien tiene a su cargo la posibilidad de ejercer dichas sanciones prefiere no hacer uso de ellas por temor a las posibles consecuencias que esta situación le pueda acarrear.

4. Se planteó al sindicato como un ente que influye de manera determinante en cómo se llevaban a cabo muchos de los procesos dentro de esta institución, tales como ingreso de personal, la forma de designar las tareas a cada uno de los empleados (tanto administrativos como

académicos) y ésta hipótesis fue replanteada después de ver los, ya que fue evidente que su papel como tal, no influye tajantemente a la forma en que es llevada a cabo la comunicación en esta institución en particular. Sin embargo, en casos particulares y sobretodo en los casos que atañen a los trabajadores administrativos, las sanciones dependen más de intereses particulares de los directivos que en sí de lo que se debería hacer, y proceder adecuadamente “de acuerdo a los libros” se ve empañado por factores que no son considerados en los mismos libros: política, intereses, corrupción, etc.

5. En algunos casos no es que se desconozcan los beneficios que puedan generarse al existir una comunicación donde exista una amplia difusión, sino que no existen por otro lado el interés en que ésta se lleve a cabo pues el solo hecho de que exista la difusión de la información es perjudicial para que la vida política de la institución se lleve a cabo sin que se vean afectados los intereses precisamente de quienes mantiene a su cargo el flujo de información restringiéndola a beneficio propio. Y no sólo se restringe el flujo de información, sino que también es tergiversada buscando obtener intereses propios.
6. En la Escuela Preparatoria “Ing. Pascual Ortiz Rubio” no existe una estructura organizacional bien establecida y valorada dentro de la misma. En papel existen algunos puestos, así como sus funciones y tareas, ya que siguen los parámetros que han sido establecidos por la misma Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y es extensiva a todas y cada una de las instituciones y dependencias que la componen. Pero en los hechos esto no se sigue. Si partimos de que dentro de los principios básicos administrativos, cualquier organización debe contar con un organigrama, manual de puestos y funciones, cadenas de mando, etcétera,

veremos que en la realidad confirmamos que no existen o no se cumplen como tales dentro de esta organización. Por un lado existen, pero no se llevan a cabo de forma práctica, lo que lleva a ver que no es necesario que solamente existan para que la empresa pueda funcionar. Claro está, que la empresa puede laborar como tal con o sin estos elementos (que precisamente así ha funcionado por largo tiempo), pero es obvio que no puede funcionar de la misma forma si se llevaran a cabo. Y aunque existan en papel, si no son llevados a la praxis, no podremos considerarlos como parte de la realidad de la organización pues el solo hecho de que no existan “en los hechos” influye directamente en los objetivos que pueda alcanzar la organización, así como la buena relación entre los públicos que conforman la misma.

7. Se planteó como metodología de investigación y recopilación de información, un proceso de observación continua por treinta días hábiles, en donde, se pudieron encontrar los siguientes resultados:

- a) Los patrones de desobediencia, para el caso de abandono temporal de puestos de trabajo, no se repite de manera cotidiana, sino que, es premeditada a razón de los roces entre empleado y autoridad, y de la relación personal que exista entre ellos.
- b) En cuanto al caso omiso de los mensajes de tarea, es una actitud común y repetitiva a la par de las instrucciones giradas por la autoridad. En este caso se ha mencionado en los ejemplos planteados anteriormente, que los empleados administrativos no obedecen los mensajes de tarea, esto siempre y cuando a su criterio son labores que a ellos no compete, dentro de lo que ellos informalmente conocen como área de

trabajo. Lo anterior se da a razón de que el jefe inmediato superior ha implementado una comunicación informal y al tratar de evitar roces con el líder sindical busca otra persona que no replique a dicha tarea.

- c) Al aplicar la metodología de observación, por mencionar otro ejemplo, en cuanto al caso del empleado que padecía problemas de alcoholismo, se pudo constatar que diariamente llegaba tarde y con aliento alcohólico. Bajo este estándar de observación fue fácil saber de que manera terminaría este caso. Y fue poniendo sus servicios a disposición del jefe de personal del sindicato de empleados, y como anteriormente se menciona terminaría nuevamente instalado en otra dependencia dentro de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Aquí pudimos constatar nuevamente que sí existe la comunicación dentro de la institución, más no es la ideal que pretende la comunicación organizacional, ya que nuevamente vemos inmersos los factores políticos identificados anteriormente.

5.2.-RECOMENDACIONES

Después de haber sido consumada la presente investigación, y concluir en lo anterior, es recomendable atender las siguientes recomendaciones con la finalidad de encontrar una mejora en el desempeño comunicacional de la institución, principalmente con sus públicos internos que la conforman:

- Es necesaria la creación y aplicación inmediata de un manual de funciones con la finalidad de orientar adecuadamente las tareas que deban desarrollar todos y cada uno de los elementos que conforman la fuerza laboral de la Escuela Preparatoria “Ing. Pascual Ortiz Rubio”.
- No existen en la actualidad canales de comunicación vertical ascendente para ninguno de los públicos así como la atmósfera organizacional adecuada para implantarlos. Por lo tanto, se sugiere implementar poco a poco canales que permitan su establecimiento así como una serie de actividades –como pueden ser cafés, convivencias autoridad-empleados o reuniones extramuros- que relajen la tensión que actualmente existe en la institución, incluyendo además en esta instancia un público hasta ahora no mencionado como lo son el alumnado.
- Se recomienda la impartición de cursos de integración y relaciones humanas, esto con la finalidad de sensibilizar algunos sectores, en donde, la falta de comunicación interpersonal es un elemento clave, ya que, en la actualidad es muestra de muchos de los conflictos de esta dependencia.
- Es inminente y necesaria la creación de un organigrama, ya que, el que en la actualidad existe y estructura la institución es obsoleto y no solo eso, sino que, además no es respetado en la cadena de mandos existente entre las autoridades que conforman la autoridad ya que ninguno de ellos conoce realmente el alcance de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós, 1990. 205p.

BERTOGLIO Johansen, Oscar. Anatomía de la empresa. Mexico: Limusa, 1982. 240 p.

BORNMAN, E. La Comunicación: Un problema de la Organización Moderna. México: Editorial Continental, 1984. 248p.

DEL PILAR NIÑO, Teresa Ma., Investigación en Comunicación Organizacional "La Comunicación Organizacional , Simposio Latinoamericano" Cali,1993.

DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y Administración. Colombia: Mc Graw Hill,1985. 237 p.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1997. 366p.

GOLDHABER, Gerald M, La Comunicación Organizacional, México: Diana 1994 1ª Impresión.

JENNINGS, Marie y CHURCHILL, David. Cómo gerenciar la comunicación corporativa: Pautas para la acción. Bogotá: Legis, 1991. 166p.

JOHANSEN, Oscar. Las Comunicaciones y la conducta de la organización. México: Diana S.A., 1975. 250p.

KAST & ROSENZWEIG, *Teorías de la Administración*. México:Diana S.A,1973

KATZ & KAHN, *Teoría General de los Sistemas*. Chile: Mc.Graw Hill

MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto y NOSNIK, Abraham. *Comunicación Prganizacional Práctica*. México: Ed. Trillas

MATTELART, Armand y Michele. *Historia de las teorías de la comunicación*. Buenos Aires: Paidos, 1997. 216p.

MORAGAS SPA, Miguel de. *Teorías de la Comunicación*. Barcelona: Gustavo Gili, 1981. 360p.

MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*. Quito: Ciespal, 1980. 65p.

MYERS, Michel T. Y MYERS, Gail E. *Administración mediante la comunicación: Un enfoque organizacional*. México: Mc Graw Hill, 1982. 258p.

RAMOS PADILLA, Carlos. *La comunicación: Un punto de vista organizacional*. México: Trillas, 1991. 96p

RESTREPO, Mariluz. *Reflexiones sobre algunos modelos posibles: Comunicación Organizacional*. *En: Signo y pensamiento*. Santafé de Bogotá: N0. 48 (abril 1996); p.35

ROBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Prentice Hall, 1996. 750p

ROGERS Everett y ROGERS, Rekha A. *Fundamentos de administración: Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall, 1996. 752p.

ROGERS Everett y ROGERS, Rekha A. *La Comunicación en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill, 1989. 193p.

SHOMAKER, Pamela & REESE, Stephen. *Mediatizaciones del Mensaje*. México: Diana 1994, 312p.