

870124

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION



LA REVISTA COMO ENLACE ENTRE LA UNIDAD DE SERVICIOS
EDUCATIVOS A DESCENTRALIZAR Y EL PERSONAL DOCENTE EN EL
ESTADO DE JALISCO

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

PRESENTA:

LUISA ISABEL VELEZ SOLTERO

GUADALAJARA, JAL.

JULIO 1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE.

INTRODUCCION.	iii
CAPITULO PRIMERO.	1
COMUNICACION ORGANIZACIONAL.	
I. ¿Qué es Comunicación Organizacional?	1
II. Métodos de difusión de la comunicación en una organización.	3
CAPITULO SEGUNDO.	15
LA COMUNICACION DENTRO DEL SECTOR EDUCATIVO EN JALISCO.	
I. La falta de comunicación dentro de la USED.	21
II. Fallas que provoca la no comunicación de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED), con los maestros del medio urbano y rural.	30
III. Consecuencias que origina la falta de comunicación dentro del sector educativo	41
IV. Uso de la revista como medio de comunicación en el sector educativo jalisciense.	42
CAPITULO TERCERO.	52
LA REVISTA COMO AUXILIAR EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.	
I. Publicaciones empresariales.	52
II. La revista, medio de enlace dentro de la organización.	53

III. Ventajas que presenta el uso de las revistas en la Comunicación Organizacional.	56
IV. Cómo evaluar la efectividad de las revistas	56
CAPITULO CUARTO.	58
DISEÑO DE UNA REVISTA ADECUADA - AL SECTOR EDUCATIVO EN JALISCO.	
I. Planteamiento del comportamiento, necesidades y motivación del personal.	58
II. "Criterio", la revista de la organización educativa.	58
CAPITULO QUINTO.	83
DESVENTAJAS Y OBSTACULOS QUE PRESENTA LA ELABORACION DE LA REVISTA.	
CONCLUSIONES.	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	86
BIBLIOGRAFIA.	87

INTRODUCCION.

La finalidad de un órgano de información escrito, exclusivo del Sector Educativo a Descentralizar (USED) en Jalisco, nace de la inquietud manifiesta por parte de los empleados de conocerse y la necesidad de comunicarse; carencias que habrán de dilucidarse en el transcurso de la exposición del proyecto. De ahí que al ofrecer a los maestros, empleados y funcionarios de la USED el medio para canalizar esas necesidades e inquietudes y discernir sobre la temática rigurosamente seleccionada, en donde el encuentro con la afinidad sea factible, se busque el involucramiento directo, la información adicional y el acceso a muy diversos tópicos de recreación y cultura, con un propósito integral: acrecentar la capacidad de análisis crítico.

La selección de temas procederá de acuerdo a un criterio esencial: la comunicación deberá realizarse en base al establecimiento de relaciones prácticas y objetivas, sin aislarse del contexto educativo y con un nivel de análisis profesional respecto a la producción, la difusión y la recepción de la información. - Análisis que incidirá de manera preferencial en las formas, funciones y significaciones; es decir, como práctica histórica y social, como producto, como sistema de significaciones y como creación cultural y educativa.

Debe agregarse que un aspecto por demás significativo de la metodología para la producción del proyecto, considera la participación directa del personal de la

USED. Con este ánimo se piensa en un directorio de colaboradores, que habrá de constituirse a partir de especialidades concretas, inquietudes naturales o bien por la mera necesidad de ser leídos y de esta forma satisfacer diversas inclinaciones de comunicación. Orientadas de tal manera algunas de las estrategias de trabajo, se hace evidente su significado; no solo desde lo que podría llamarse satisfactores individuales, sino como muestra persistente de la capacidad y el apoyo que respalda a dicha institución.

Además de temas de interés general. Para realizar la programación general se parte de lo que es la comunicación organizacional tratada en el primer capítulo, incluyendo los diferentes métodos de difusión.

En el segundo capítulo se tratan los diversos problemas a los que se enfrenta la comunicación dentro del Sector Educativo en Jalisco, reforzado ampliamente por la aplicación de un cuestionario a un grupo piloto compuesto por 500 personas.

La importancia de la revista interna como medio para mejorar la comunicación organizacional dentro de cualquier empresa se pone de manifiesto en el tercer capítulo.

En el capítulo cuarto se presenta el diseño de la revista adecuada a las necesidades reales de la USED EN JALISCO.

Sin embargo, a pesar de las innumerables ventajas que presenta el uso de una revista interna como medio de comunicac-

ción organizacional, no se han dejado olvidadas los obstáculos y las desventajas que este medio presenta, siendo enumeradas en el capítulo quinto del presente -- proyecto.

Todo ello con el fin de lograr el mejoramiento de las relaciones laborales y humanas del personal que colabora con la educación en Jalisco como objetivo primario, para así llegar a elevar el nivel educativo a nivel estatal, regional y nacional.

CAPITULO PRIMERO. COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

En el presente, bien podríamos ser llamados como William Whyte nos catalogó 'hombres organización', debido a que pasamos la mayor parte de nuestra vida dentro de las diferentes organizaciones producto de la sociedad en la cual vivimos, nos desarrollamos. Es imperioso reconocer que a pesar de que un 90 por ciento de nuestras vidas transcurren dentro de las escuelas, bancos, instituciones públicas, hospitales o agencias gubernamentales, bien poco es lo que se ha hecho para lograr una efectiva comunicación interna a despecho de los grandes avances tecnológicos concernientes a la comunicación. (1)

Por esto, la preocupación es cada vez mayor por parte de los estudiosos y estudiantes de este campo, en el que los modelos tradicionales para estructurar las organizaciones siguen estando a la orden del día, a pesar de haber perdido su vigencia al surgir más grandes y poderosas organizaciones multifuncionales. Y que, de seguir así, pronto nos encontraremos frente al inicio de su derrumbamiento. (2)

Existen listas interminables de definiciones de comunicación organizacional que podrían constituir un libro en forma íntegra.

Algunas de ellas buscan hacer entender a los superiores la importancia de una comunicación efectiva hacia y entre sus empleados; ellos son seres que piden el derecho a hablar, ser escuchados e informados de lo que acontece a su alrededor. Otras la definen como un mero proce-

so. Ambas posturas tienen puntos de vista diferentes, pero las dos son perfectamente válidas.

I. ¿QUE ES COMUNICACION ORGANIZACIONAL?

Varios escritores han intentado ofrecer sus percepciones para marcar límites en esta disciplina relativamente nueva - que tiene sus orígenes en varios campos: sociología industrial, antropología, psicología industrial, teoría de la gerencia, oratoria y teoría de la comunicación.*

Tal es el caso de Redding y Sanborn, que consideran a la comunicación como "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización" (3), en la que cuentan las relaciones humanas y gerenciales, la comunicación interna y sus habilidades para hablar, escuchar y escribir, además de sus comunicaciones en las tres direcciones (horizontales, ascendentes y descendentes *).

Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como "un todo en el que intervienen las comunicaciones externas (tienen lugar hacia afuera de la organización) y las internas (que deslizan la información por toda la red organizativa)". Ambas comunicaciones con carácter meramente formal.

Esta definición presenta una deficiencia que viene a ser cubierta tiempo

* Ver notas al final del capítulo.

después por Lesikar, quien además de compartir con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, agrega las comunicaciones personales, surgidas independientemente del desempeño de las labores propias; se suscitan por motivos particulares como sexo, gustos, clase social, edad, etcétera.

En realidad, la comunicación no es un punto más que se añade a la organización, sino que es un proceso básico; "el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite la cooperación y coordinación de sus miembros" (4). Es lo que permite la actividad organizada que da origen a todas las demás funciones. Debe ser entendida por cada miembro de la organización como "la herramienta esencial para el manejo de la misma" (5). Su trabajo es dar a conocer en forma clara los hechos que de una u otra manera afecten a los empleados o a sus trabajos.

La comunicación organizacional es la transmisión de mensajes dentro de una red en la cual las personas interactúan al pertenecer al mismo grupo de trabajo de la institución, ya sea por motivo del ejercicio de puestos, para realizar funciones concernientes al organismo de que se trata o asumir tareas extraordinarias relacionadas en forma directa o indirecta con la marcha de las operaciones, sin dejar de lado sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Thayer dice: "Es un flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización" (6), todo ello con el fin de lograr los objetivos bási-

cos de la organización, conseguir que se haga lo mejor para la institución o que se haga mejor que hasta el momento. Permite que el individuo conozca, se identifique y se solidarice con el organismo al que pertenece. Witkin y Stephens lo expresan de la siguiente manera: "Las comunicaciones organizacionales son aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización" (7).

Reuniendo los elementos encontrados en las diversas definiciones puede decirse que la comunicación organizacional -- "Es el sistema nervioso que da cohesión a la organización valiéndose del hecho de mandar y recibir mensajes que se producen entre y dentro de los subsistemas, ya sea de carácter formal o informal y que permite la cooperación y coordinación de los individuos para el logro de los propósitos de la organización".

Si analizamos cada uno de los elementos de la definición tendremos que la comunicación organizacional:

- ES UN SISTEMA NERVIOSO QUE DA COHESION A LA ORGANIZACION: la comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a toda la estructura social, sin importar el tamaño o las funciones. Es la fuerza que une a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia.

- SE VALE DEL HECHO DE MANDAR Y RECIBIR MENSAJES QUE SE PRODUCEN ENTRE Y DENTRO DE LOS SUBSISTEMAS: con esto se tiende a evitar la duplicidad de tareas, o la omisión de otras; se

busca robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo; suaviza las desviaciones, elimina los motivos de diferencias y facilita los acuerdos.

- **ES DE CARACTER FORMAL O INFORMAL:** la línea de autoridad o cadena de mando proporciona los canales de comunicación que se extienden por toda la estructura y son básicos para el buen funcionamiento de la organización. Se trata de las relaciones entre personas y trabajo y entre personas y jefes. Si se interrumpe la comunicación de lo que el trabajador necesita conocer de su trabajo, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior no se efectúa o es mínima, se atenta con la eficiencia por no haber colaboración. En lo que se refiere a las relaciones humanas en cualquier organismo, particularmente en áreas de trabajo, la comunicación es de vital importancia.

- **PERMITE LA COOPERACION Y COORDINACION DE LOS INDIVIDUOS PARA EL LOGRO DE LOS PROPOSITOS DE LA ORGANIZACION:** puede existir el ánimo de cooperar para un propósito, pero la falta de comunicación, traducida en falla de coordinación, arroja resultados contraproducentes.

II. METODOS DE DIFUSION DE LA COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION.

No basta con tener buenas intenciones para realizar una adecuada comunicación, es necesario conocer los medios para poder hacer una conveniente selección de los mismos y lograr transportar la intención del comunicador hasta el receptor obteniendo el impacto deseado.

Goldhaber divide los métodos de difusión en dos categorías básicamente:

- 1.- Los métodos hardware y,
- 2.- Los métodos software.

1.- **HARDWARE:** dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar. Su desarrollo se ha debido en su mayoría a fines bélicos. Sus inicios datan del s. XVIII, cuando se hace la investigación de la longitud de la espiral que se necesitaba para observar ciertos fenómenos.

El método hardware a su vez se divide en:

- A) Medios auditivos y,
- B) Medios audiovisuales.

A) **LOS MEDIOS AUDITIVOS:** usan únicamente el sonido para la transmisión del mensaje. Son fundamentalmente cinco:

a) **TELEFONOS E INTERCOMUNICADORES:** constituyen una extensión mecánica del contacto personal, que permite la reproducción de la voz en forma simultánea. Sirven para sustituir el contacto personal; se

emplean con preferencia para transmitir o recibir instrucciones, información; ahorran tiempo, aceleran la acción, etc. Entre sus ventajas cabe señalar que son recíprocos, presentan flexibilidad y facilidad de uso; aunque cuentan con la terrible desventaja de que la información transmitida no es permanente. Es difícil mantener la continuidad y tienen como requisito indispensable la claridad y la personalidad en la voz.

b) **SISTEMAS DE ALOCUCION:** constituyen un posterior ampliación del contacto personal y son un sustituto mecánico y electrónico que permite la transmisión simultánea en una dirección de comunicaciones orales a grupos masivos. Son usados en primer lugar para transmitir información reducida de carácter apropiado a la organización en donde se encuentra. Permite dirigirse a todos los empleados, asambleas de grupo o simplemente transmitir música estimulante. Presentan las ventajas de ser cómodos, rápidos e individuales pero tienen poca flexibilidad, van en un solo sentido, están sujetos a fallas mecánicas y no se cuentan con la seguridad de que el mensaje haya sido recibido, además de que debe contar con un punto central de distribución y una red adecuada de recepción.

c) **MAGNETOFONOS Y GRABACIONES:** son utilizados con miras a hacer uso de mensajes transmitidos de viva voz en ocasiones

futuras, como sustituto del contacto personal en asambleas, reuniones o como complemento de los medios de alocución. Son permanentes, móviles e individuales; los obstáculos que presentan son grandes si no se cuenta con el equipo adecuado. La grabación toma tiempo, tiene poca flexibilidad, es difícil de adecuar al momento y no permite reciprocidad.

d) **LA RADIO:** posee la facultad de reproducir y transmitir en forma simultánea voz, sonidos, música, etc., de un lugar a muchos otros. Si bien requiere de preparación y no garantiza el control total de la audiencia proporciona la novedad y facilidad de acceso a varios grupos a un mismo tiempo.

B) **LOS MEDIOS AUDIOVISUALES:** son medios que dependen del sonido y de la visión para transmitir los mensajes. Constituyen los instrumentos más efectivos para atraer y mantener la atención del receptor, además de brindar un alto índice de retención del mensaje. Entre estos medios se encuentran:

a) **LAS DIARPOSITIVAS:** fotocopias positivas en película de celuloide que permiten ser usadas, con o sin música, en grupos extensos. Se pueden emplear para persuadir, ilustrar, describir, informar o educar a los grupos de la dirección, supervisión o empleados gracias a su flexibilidad en el número de diapositivas, tiempo de duración y rique-

za artística, como color, contrastes o composición; sin embargo, requieren de local y equipo idóneo para su utilización, un operador capacitado y elaboración cuidadosa del material a presentarse.

b) **LOS FILMES:** reproducciones mecánicas de acciones, personas, lugares, situaciones o procedimientos; reales, reconstruidos o imaginarios destinados a estimular la observación y la participación en la experiencia actual. Los filmes se manejan con la intención de educar, convencer, instruir, educar e informar a la dirección o grupos parciales o totales de empleados. Es un recurso que aparte de costoso, requiere de mucho tiempo de preparación y condiciones especiales para su proyección y almacenamiento. Más si es utilizado este medio, ofrece las ventajas de mostrar fielmente la realidad. Auxiliando se del movimiento, las escenografías y la actuación permite combinar la información con la diversión alcanzando desde los más reducidos públicos hasta los masivos.

c) **LA TELEVISION:** transmisión de imagen y sonidos reales, reconstruidos o imaginarios a grandes distancias del lugar de origen. A pesar de los grandes avances de la televisión, su uso primordial no ha variado, continúa siendo fundamentalmente comercial. La aplicación de los aparatos de televisión a empresas e industrias apenas a comenzado y solo

de manera experimental. Por más que promete la posibilidad de circuitos cerrados, diversión, novedad y simultaneidad, los grandes costos, la necesidad de personal especializado y el equipo, hacen pensar dos veces antes de escoger este medio.

d) **LA COMPUTADORA:** resultado de los avances tecnológicos y ahora aplicada a la organización con la finalidad de solucionar gran parte de los problemas de la comunicación humana, cuenta con las verdaderas ventajas de poder describir claramente la situación para que la gente comprenda el por qué de su comportamiento y así determinar las medidas necesarias para la corrección o control de la situación. Si estas informaciones manejan un gran número de datos se pueden elaborar programas que realicen en forma repetitiva y automática la recolección y análisis de datos, datos que son considerados como la fuente primera de la información que es necesario almacenar; ventaja que se presenta en el equipo de computadora con su enorme capacidad de archivar, al mismo tiempo que la rápida investigación y acceso a dicho material es posible en cualquier momento. Desde luego, se plantean algunos problemas en la utilización de este medio. El nuevo sistema es comprado por las empresas, principalmente porque las tienen firmas de la competencia o porque quieren ir a la vanguardia en su campo, no porque conozcan lo que pueden hacer con ella. Una vez

instalada en la organización es necesario contratar a un especialista en comunicación, capaz de entender las necesidades de la gerencia y las capacidades de la computadora, para poder comenzar a perfeccionar el nuevo sistema informativa en función del personal y de la estructura organizacional. También necesita recabar la máxima aceptación por parte de quienes toman las decisiones y la seguridad de que los nuevos conocimientos están siendo aplicados adecuadamente.

Entre los métodos de hardware, pueden ser considerados de igual modo el teletipo, microfilme, walkie-talkie y el video-tape.

2.- SOFTWARE: dependen de la capacidad y habilidad para comunicarse por parte de los individuos implicados; particularmente pensar, escribir, hablar y escuchar. En los métodos software se incluyen:

- A) Actividades de comunicación orales (cara a cara) y,
- B) Escritas.

A) COMUNICACIONES ORALES: la palabra hablada es lo que mejor exterioriza los sentimientos del hombre, la comunicación se vuelve más trascendente y el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo, brindando así la posibilidad de corregir cualquier error de interpretación y captar la reacción del receptor.

La expresión oral puede ser directa, de persona a persona, de persona a grupo en reuniones y asambleas.

a) EL CONTACTO PERSONAL: es el intercambio de ideas y opiniones cara a cara entre dos únicas personas mediante la palabra, gestos, sonidos y posturas. Por ser este medio el original, del que emergen todos los demás, su uso es universal a lo largo de la estructura organizativa, ya sea en forma descendente, ascendente u horizontal; es flexible, tangible (se puede ver y oír al mismo tiempo), adaptable, individual, disponible en cualquier momento y rediproco.

b) CONTACTO PERSONAL (AMPLIADO): la primera ampliación del contacto personal como medio de comunicación entre dos personas es el contacto de grupo, ya sea en:

- * presentaciones,
- * entrevista,
- * reuniones,
- * asambleas,
- * discursos,
- * conferencias.

* Presentaciones: representan los esfuerzos de una persona para influenciar los pensamientos y acciones de un grupo pequeño de individuos, con la ayuda de los medios audiovisuales (hardware), a fin de tomar una decisión. En ellas se anuncian nuevos programas, planes, procesos, procedimientos, productos, aditamentos, etcétera.

* **Entrevista:** es la apertura de la comunicación personal con el fin de -- proporcionar empleo, conocer quejas, -- dar estímulos, otorgar orientación. -- Responde a las preguntas de quién, dón de y cuándo.

* **Reuniones:** agrupamiento periódico de tres o más personas con un interés mutuo, el bienestar general de la empresa; que están buscando llegar a un acuerdo, de decisión o de acción y que tienen igual oportunidad de expresión. Existen diversos tipos de reuniones:

--- **DE DECISION:** tienen el propósito de -- tomar una resolución para llevarse a ca bo una acción presente o futura.

--- **INFORMATIVA:** se convoca con objeto de divulgar información o educación sobre algo.

--- **EXPLORATORIA:** se lleva a cabo para e xaminar o analizar un problema o inter pretar una serie de hechos presentes.

--- **DE INTERCAMBIO:** con el fin de comunicar una acumulación de conocimientos existentes para beneficio mutuo de todos -- los participantes.

--- **CASUAL:** corresponde a la entrevista -- impensada del superior con dos o más de sus empleados, con otros supervisores o con la dirección superior, en el mismo sitio donde se origina el problema de -- comunicación o de trabajo.

--- **DE RECONCILIACIÓN:** en la mesa de discu sión se hallan dos o más áreas de inter rés separadas. De ordinario, la reunión de reconciliación converge finalmente -- en reunión de decisión.

--- **DE EXCITACION MENTAL O "TORMENTA DE IDEAS":**

consiste en seleccionar de siete a diez participantes y comunicarles de ante na no un problema con dos o tres solucio nes posibles, a fin de que puedan servir le de guía a sus reflexiones. Se -- reúnen después con el preside nte de la reunión a fin de exponer sus sugere ncias en un período no mayor a media ho -ra. Se graba la sesión y luego se trans criben las sugerencias para analizarlas y descartar el material inservible.

* **Asambleas:** es un encuentro cde cectivo de un número notable de personas por sugerencia de un individuo o un gru po pequeño con el objeto de lograr una comprensión sobre un tema de interés -- común. Contiene elementos de contacto -- personal, de la reunión, la presenta ción y usa los sistemas de alocucio n (hardware). A diferencia de las reunio nes, aquí no hay igual oportunidad de participar en la discusión por el núme ro tan grande de integrantes.

* **Discursos:** es la presentación -- personal de un tema, en forma atractiva y con un objeto definido. Debe dejar siempre un mensaje. Puede tener propó sitos didácticos, políticos o ceremo niales; sensibiliza estéticamente u origina debate o discusión.

* **Conferencias:** son una combi nación del contacto personal y de las as ambleas de grupo, pero más formales y con menos posibilidades de intercambio de ideas y opiniones. Sirven para esta blecer programas sobre asuntos impor -tantes, introducir o conmemorar un he -cho, iniciar acción.

Las conferencias son más eficaces cuando la persona y el tema son importantes. Esta clasificación engloba las charlas.

---Charlas: conferencias sin formalismos, para ilustrar, agradar o motivar.

B) COMUNICACIONES ESCRITAS: mientras la comunicación oral funciona en doble sentido, y por consiguiente, resulta más eficiente, pues tiende a acercar a las personas, aunque con las desviaciones y la emotividad e inspiración del momento, el mensaje escrito fomenta el aislamiento toda vez que el lector (receptor) desea dejarse del ruido que producen los demás y que algunas veces solo circula en un solo sentido puesto que demora o dispersa la retroalimentación, no puede negarse, que tan importante es la comunicación oral como la escrita, y siempre que sea posible debe buscarse establecer una comunicación integral dirigida a estimular los sentidos de la vista y del oído a un mismo tiempo.

La Comunicación Organizacional es entre los hombres y para los hombres. En ella debe prevalecer la reciprocidad oral. Pero al mismo tiempo se debe considerar que, en la medida que crecen y se hacen más complejas las organizaciones, es más difícil el uso de la palabra oral, por lo que es necesario introducir como complemento comunicaciones escritas en proporción directa a la expansión de la organización.

Este último tipo de comunicación desarrolla dos funciones: informar e influir. Aunque estos mensajes se encuentran sujetos a varios factores que pueden afectar le y que, de hecho, lo afectan, como lo son el autor, el objetivo específico, la situación o el lector o lectores.

Entre los métodos de difusión escritos se encuentran:

a) EL MEMORANDUM: es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes. Es un documento breve, claro y compacto; contiene problemas concretos originados en una determinada persona, para llegar a manos de otra u otras. Tiende a ser monótono y aburrido. Cumple asimismo la función básica de servir de documentación y señalar responsabilidades.

b) LAS CARTAS: el destino de la carta estriba en formalizar la comunicación; constituyen el instrumento más adaptable, personal y flexible para las actividades de una organización. Son un medio universal en los negocios y siguen en importancia al contacto personal y al teléfono, por ser uno de los medios de comunicación más empleados. Son versátiles y útiles al establecer, mantener y mejorar cualquier relación o situación. Generalmente el autor es una persona que escribe a otra u otras. Como lo expresara St. John Associates

" Para el hombre de negocios, es el medio de decir lo que se propone y hacerlo constar por escrito, de llegar a la gente que necesita y con quien quiere establecer contacto en el momento oportuno y en el lugar y forma debida. Porque la carta es, y siempre ha sido, lo mejor que puede sustituir a la presencia personal. Y en el mundo moderno de las organizaciones -en que la presencia personal es tan difícil como esencial-, este medio rápido y barato puede colocarse a uno casi en cualquier parte donde necesite estar a estas horas de la mañana". (8)

Empero, la carta también tiene obstáculos a su eficacia, como lo son las limitaciones de espacio, riesgo de pérdidas y la falta de personalización en el trato masivo.

c) ANEJOS AL SOBRE DE SUELDO: la información que se manda por este medio lo gra un 100 por ciento de aceptación; pero tiene que recurrirse a mandar solo mensajes cortos.

d) IFORMES: son memoranda largos o extensos, ordinariamente de carácter técnico, destinados a describir, exponer o interpretar una acción u operación en un punto adecuado y contienen índice. Suelen clasificarse:

- * internos y,
- * externos.

* Internos: escritos por el personal técnico o administrativo de la empresa. Contienen la información referente al funcionamiento y marcha administrativa de la empresa.

* Externos: cuando contienen una información especial que los demás no tienen porque conocer; hay otros informes que se redactan en la organización para los accionistas o realzar el prestigio de la institución.

Además los informes son clasificados según el grado en que contribuyen al proceso de decisión en:

- * interpretativos,
- * comunicativos,
- * analíticos.

* Interpretativos: examinan algo y dan cuenta de los datos obtenidos, expresando la opinión sobre ellos. Por ejemplo: examinar los altibajos de las ventas y expresar por qué se originaron según el autor del informe.

* Comunicativos: notifican algo a la gerencia, generalmente sobre algún aspecto funcional de la organización.

* Analíticos: es el tipo más importante. Su preparación requiere de todo el poder reflexivo del escritor y recoger toda la información necesaria para basar sobre ella el juicio.

cio de las alternativas, valor e interpretación de datos y resultados finales para poder llegar a una conclusión, y aún más, recomendar - un punto de acción cuando el autor tenga la autorización correspondiente.

El informe proporciona una visión general de lo que acontece y da testimonio de lo efectuado para valorar el progreso o la eficacia en forma periódica. Por lo mismo, exige la atención a los detalles, toma una cantidad de tiempo y de molestias, debe ser preciso y con construcción metódica, lo que lo lleva a ser aburrido y algunas veces confuso.

e) EL REPORTE: es un informe enfocado a dar a conocer al superior, sin periodicidad alguna, lo que se ha hecho en relación a una orden específica y concreta. Son indispensables para establecer con fluidez la comunicación vertical ascendente en todo grupo humano organizado. Las órdenes son dirigidas a lo extraordinario e inusitado, no constituyen actividades ordinarias o permanentes. El reporte es la respuesta oportuna a la orden.

f) AVISOS E IMPRESOS: son memoranda que han llegado a un alto grado de uniformación a causa de que la mayor parte de su contenido está ya impre-

so de modo permanente debido a su continuo uso. Los espacios en blanco restantes se llenan de acuerdo a las exigencias de cada caso.

* Los avisos: sirven para designar o describir las disposiciones o requisitos necesarios para la realización de un servicio.

* Los impresos: sustituyen al memorándum, pero en forma estilizada, de tal manera que la necesidad de usar palabras se ha reducido al máximo por el uso continuo de palabras impresas y símbolos.

Ambos formatos tienden a agravar el aburrimiento, reducen la iniciativa e interés del personal, pero también es cierto que ahorran tiempo, reducen los errores y se pueden archivar.

g) PERIODICO MURAL: transmite noticias e información accidental de carácter concreto o general a una audiencia limitada pero masiva que posee intereses mutuos. Sus aplicaciones pueden ser concretas (una sección) o generales (toda la empresa). Brinda las ventajas de ser cómodo, tiene exposición constante al público, excelente para dar a conocer noticias y puede cambiarse fácilmente. Sin embargo, exige de un servicio regular y tiene espacio limitado; en él no pueden colocarse mensajes largos y deben tener la adecuada ubicación para ser fácilmente visto.

h) SISTEMA DE SUGERENCIAS: constituyen - un método formal de permitir a los empleados adoptar ideas que sean beneficiosas para la organización. A través de él es posible estimular la reflexión y el instinto creativo, a la vez que se aumenta la responsabilidad moral; ayuda a seleccionar las actividades y el personal idóneo para los puestos de los departamentos a los cuales pertenece. No obstante, este sistema es difícil de llevar si no se cuenta con una planificación cuidadosa y la cooperación por parte de la dirección superior.

i) BOLETINES: componen una variante de el memorándum, pero son más impersonales y aparecen en forma periódica. Son muy eficaces en la transmisión de educación e información en forma breve y rápida acerca de temas concretos de interés inmediato para las relaciones laborales, a pesar del hecho de que una cierta porción de la audiencia de empleados no ve los boletines por atraer poco la atención. Para evitar lo anterior es necesario cuidar de no dejar las noticias sobre el pizarrón demasiado extensas.

j) COMPENDIO DIARIO NOTICIOSO: contiene - noticias que han sido seleccionadas de periódicos de circulación general, revistas comerciales u otras publicaciones. Su primer objetivo es in-

formar más que educar. Por lo general es una hoja preparada por la mañana y distribuida a los empleados al mediodía. Estas publicaciones son una forma efectiva de mantener informados a los empleados sobre temas de interés y preocupación inmediata. Se recurre a ellas cuando el personal es numeroso y el presupuesto es pequeño para una publicación impresa. A medida que crecen y se constituyen departamentos puede ir evolucionando el compendio diario hasta convertirse en un noticiero semanal completo o una revista.

k) LAS GUÍAS: se aprovechan para suministrar información generalizada que tiene carácter permanente, lo que permite su publicación a intervalos desiguales o solo por una vez. Contiene las prácticas y procedimientos de la organización en cuanto a la aplicación de las relaciones y beneficios laborales. Aunque son referencias rápidas ponen de relieve de terminados temas y da la información necesaria y de carácter permanente. Con este tipo de medios se corre el riesgo de que se lea una sola vez y después se tire a pesar de ser costosa y meticulosa su preparación. - Tiende a volverse obsoleta con el tiempo.

l) LOS MANUALES: se destinan básicamente a proporcionar educación sobre temas concretos, dando mayor impor-

tancia a la forma práctica de hacer las cosas.

* El manual de bienvenida: es - uno de los medios más importantes en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa. De él depende la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la institución.

m) **CARTILES:** sustitutos pictóricos de los mensajes orales o escritos dirigidos a grandes públicos sobre un tema único o en serie. Puede fijarse en un lugar destinado al efecto dentro de los periódicos murales. - Estos medios tienen a su favor el - causar un impacto inmediato en los sentidos que los hace fáciles de entender y recordar siempre y cuando estén elaborados artísticamente, con cuidado y tengan una ubicación adecuada.

n) **LAS PUBLICACIONES CASUALES:** integran - este grupo los volantes, folletos, hojas sueltas e impresos de todos - tipos, destinados a proporcionar información referente a la organización y sus servicios a grupos determinados de personas interesadas. Es éste uno de los medios de los que se usa y abusa más. No obstante de su mal uso en la mayoría de los casos, sigue permaneciendo vivo, señal indig^ucutible de su verdadera importancia.

o) **PUBLICACIONES EMPRESARIALES:** consisten

en toda clase de combinaciones de - palabras, ilustraciones, dibujos, - colores, trabajos artísticos y tipografía, impresos en diversos tipos de papel y con una aparición periódica.

NOTAS:

La comunicación organizacional contempla:

* La sociología industrial: porque estudia las disposiciones institucionales de la actividad industrial (reglamentación de la producción, condiciones de trabajo dentro de las fábricas, selección de personal). Los incentivos y motivos que impulsan a la gente (publicidad, consumo) en la vida. Las relaciones entre las organizaciones laborales y patronales entre sí y con el Estado. La utilización del tiempo libre.

* Antropología: estudia la esencia del hombre como tal, su puesto en el cosmos y su destino.

* Psicología Industrial: es la rama de la psicología aplicada que estudia los problemas y situaciones que se presentan en las industrias. La psicología aplicada es una rama de la investigación psicológica que atiende a los fines prácticos y no propiamente a los teóricos. Psicología aplicada es la adecuación de principios psicológicos a cualquier dato fuera del campo de la psicología teórica.

* Teoría de la comunicación: en el verbo latino significa "poner en común". Es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa; consul-

tar, conferir con otros un asunto, tomarlo su parecer. Al efectuarse una comunicación se encuentran siempre presentes los siguientes factores:

- Emisor: creador de una idea, re-emisor o transmisor de un mensaje.
- Mensaje: ideas, asunto o contenido que se comunica.
- Medio: expresión hablada o escrita, símbolos, semáforos, humo, música, pinturas, gestos.
- Receptor: el que capta el mensaje
- Realimentación: es la correspondencia al mensaje.

* La Oratoria: tiene como uno de sus fines el persuadir o excitar los ánimos para moverlos a una acción determinada.

Las direcciones de las comunicaciones organizacionales son:

* Descendentes: es la comunicación que va de los altos niveles hacia los empleados. En este tipo de comunicación es necesario que se cubra lo que deben saber y lo que desean saber los trabajadores; como las instrucciones laborales, la exposición razonada de los trabajos, políticas, reglas, regulaciones y beneficios de la organización; mensajes que elogian el trabajo individual y permiten conocer los objetivos generales de la institución.

* Ascendentes: en dirección inversa; de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores. Los mensajes contie-

nen las informaciones relativas directamente al trabajo; además de fluir por este canal las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, dudas, actitudes, consultas sugerencias y quejas.

* Horizontales: en forma horizontal es cuando tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización. En este intercambio lateral de mensajes la comunicación se fomenta y asegura la coordinación, tiende a superar diferencias, resolver problemas y otorgar información.

CAPITULO SEGUNDO.
LA COMUNICACION DENTRO DEL SECTOR
EDUCATIVO EN JALISCO.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) es el organismo nacional encargado de cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales y legales que rigen la educación en México, cuya importancia puede propiciar desde el mantenimiento indefinido de un determinado orden social, hasta su transformación constante. "La educación transmite los valores fundamentales de una sociedad y todos los cambios que tienen trascendencia se generan o se fijan a través de las estructuras educativas " (9).

De ahí que la educación sea uno de los servicios sociales al que más recursos materiales, humanos y financieros se destinan. El gobierno federal, los gobiernos locales, las empresas privadas y las particulares gastan grandes sumas de dinero en esta actividad.

Este esfuerzo de organización y recursos, orientado a las aulas, determinó que la SEP fuera la entidad en la nación que agrupara la mayor cantidad de personas a su servicio. Se calcula que uno de cada cien mexicanos trabaja en ella y que prácticamente todos los compatriotas mayores de 5 años participan o han participado de los servicios que proporciona.

Empero, no puede afirmarse que las necesidades más urgentes estén satisfechas. Sabemos que el quehacer educativo actual, responde a intereses determinados no obstante que sus objetivos fundamentales surjan de manera idealista como un proceso histórico abierto y dinámico. La política educativa del país, en las diversas etapas históricas, ha sido consecuen-

cia de la inspiración personal de los gobernantes; los programas formulados en un período se interrumpen en el siguiente y los planes, reformas y campañas iniciadas durante la gestación de un gobernante dejan de tener interés para quien lo sustituye.

Sea cual fuere la situación, es obvio el esfuerzo desarrollado, pues aún los niños socialmente más marginados, como los geográficamente más comunicados, a partir de 1980 (10), cuentan con la oportunidad de realizar su educación básica, haciendo efectivo el derecho de todos los mexicanos a la educación primaria, puesto que " la educación con sentido y alcance popular, es la palanca de la igualdad, la democracia y el desarrollo" (11). La marginación extrema, desde el punto de vista no sólo cultural sino también económico, social e incluso político, se da entre quienes no tienen la posibilidad de utilizar el alfabeto para integrarse a la sociedad nacional.

El suministro de servicios para una Secretaría de Estado de semejante cobertura, requiere de una administración ágil y eficiente, lo cual representa serias dificultades y constituye un auténtico desafío, dada la enorme cantidad de personas que laboran en la secretaría. Para responder a ese desafío, se realizó un esfuerzo de adecuación administrativa, en el que destaca en primer término, la creación de Las Delegaciones Generales, en cada una de las entidades federativas del país, con el fin de que la SEP se encontrara en condiciones de estar más cerca de donde se realiza la acción; tales dele-

gaciones tienen facultades para realizar algunos trámites y funciones administrativas, y conducir directa y más rápidamente la operación de los servicios educativos.*

Pero las Delegaciones Generales carecían de autonomía, lo que implicaba ineficacia de molestias para los usuarios y duplicidad de funciones. De ahí que el 8 de agosto de 1983, el Gobierno de la República decidiera crear las Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar, - (USED), a través del decreto presidencial que manifestara lo siguiente:

"La descentralización de la educación básica y normal constituye una línea de acción fundamental para mejorar la eficiencia y la calidad de la educación y aumentar la participación de la comunidad. De igual forma, la descentralización de los servicios culturales impulsará el desarrollo regional de estas actividades.

La descentralización educativa será instrumento decisivo en la disminución y eventual eliminación de persistentes desigualdades entre regiones y seres humanos. Se fortalecerá así el federalismo y se estimulará el desarrollo regional.

Se precisará la atribución rectora del gobierno federal respecto a los contenidos de los planes y programas de estudio comunes y obligatorios a nivel nacional, así como las funciones de evaluación, validación y reconocimiento de estudios.

Se adecuará la oferta de personal docente a los requerimientos de la demanda y se incrementará la eficiencia en el uso de los recursos materiales, buscando una utilización más intensiva de la capacidad instalada. En el proceso de descentralización se garantizarán en todo momento los derechos del magisterio" (12).

Dichos organismos, de hecho, vinieron a sustituir a las delegaciones, para iniciar el proceso de autonomía y la fusión con los Departamentos de Educación Pública de los Estados. *

Existen en el país más de 100 mil comunidades rurales donde viven aproximadamente el 25 por ciento de la población mexicana. El Estado de Jalisco tiene aproximadamente 8 mil 756 poblaciones rurales.

Ofrecer a los empleados de la SEP - los servicios administrativos lo más cercano posible a los centros de trabajo, motivó a la delegación general de Jalisco a dividir en seis regiones el Estado. Estas

* Ver organigrama 1 al final del capítulo * Ver organigrama 2 al final del capítulo

son las siguientes, que forman cada uno de los departamentos de servicios regionales: Guadalajara, Autlán, Colotlán, Cd Guzmán, Jalostotitlán y Puerto Vallarta.

A través de la USED es posible llegar a conocer las necesidades de todas las escuelas de Jalisco, haciendo mpas eficaz y objetiva la prestaición del servicio educativo.

Encabeza el organigrama el responsable de la USED, que es el Director General, nombrado para cada una de las entidades. Es el encargado de programar, organizar, operar, dirigir, desarrollar, -supervisar y evaluar los servicios desconcentrados.

El Dorector General, para el cumplimiento de las labores antes mencionadas, se apoya en:

- A) Dos consejos;
- B) Cuatro Departamentos de staff,
- C) Cinco subdirecciones generales, y
- D) Dos direcciones.

A) CONSEJOS:

a) CONSEJO INTERIOR: analiza la problemática específica; evalúa periódicamente y sistemáticamente los logros obtenidos por cada una de las áreas educativas y propone soluciones.

b) COMITE CONSULTIVO: propone soluciones conjuntas y problemas específicos - dentro de su área de influencia.

B) DEPARTAMENTOS DE STAFF:

a) DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y DIFUSION: - promueve y apoya las relaciones de la USED con los demás organismos del Estado; promueve y difunde el desarrollo de la educación y la cultura y - mantiene informada a la comunicad de las actividades que desarrolle la - USED.

b) DEPARTAMENTO DE AUDITORIA: vigila que - los recursos provenientes de financiamientos externos autirzados se utilicen para los fines que se concedieron.

c) DEPARTAMENTO DE SERVICIOS JURIDICOS: organiza, desarrolla y vigila la prestación de los servicios jurídicos que - requiera la USED.

d) DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS: - diseña y propone la organización y - sistemas de procedimientos que contribuyan a elevar la eficacia y eficiencia de las actividades.

C) SUBDIRECCIONES GENERALES:

a) DE PLAEACION EDUCATIVA: planea, organiza y supervisa las actividades relacionadas con el análisis, desarrollo educativo, operación de sistemas de - información estadística, planeación - programática, presupuesto estatal y - registro de inscripciones, reinscripciones, acreditación y certificación

de los educandos. Está integrada por los departamentos de:

- * Estadística
- * Programación y Presupuesto
- * Estudios y Proyectos
- * Registro y Certificación Escolar

b) DE EDUCACION BASICA: organiza, supervisa y evalúa la educación especial, preescolar, secundaria, indígena y de adultos, que se imparte en los planteles de la entidad, conforme a las normas y lineamientos establecidos. - La integran los departamentos de:

- * Educación Preescolar
- * Secundarias Generales
- * Secundarias Técnicas
- * Educación Indígena
- * Educación Especial
- * Educación para Adultos y las coordinaciones de
- * Educación Inicial y Bibliotecas

c) DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS: es responsable de la administración de los re cursos humanos, materiales y financieros, así como de la prestación de los servicios de apoyo a la USED, como: procesamiento de datos, archivo, correspondencia, etc. Pertenecen a ésta los departamentos de:

- * Recursos Humanos
- * Recursos Materiales
- * Recursos Financieros
- * Centro de Cómputo
- * Unidad de Selección de Personal

d) DE EDUCACION TERMINAL: es responsable de adoptar las medidas conducentes para organizar, supervisar y evaluar la educación normal que se imparte en los planteles de la entidad, conforme a las normas y los lineamientos establecidos y aprobados por la Secretaría, y coordinar la educación técnica media superior y superior. - Consta de los departamentos de:

- * Educación Normal
- * Trámites para el personal de Educación Tecnológica y
- * Servicios Culturales

e) DE SERVICIOS REGIONALES: es responsable de organizar, supervisar, coordinar y evaluar las tareas de los De partamentos de Servicios Regionales, así como propiciar la distribución de libros de texto gratuitos, form tos, estadísticas y cheques de remu neraciones al personal y agilizar las aclaraciones de situaciones de pago y trámites de servicios y pres taciones al personal activo.

D) DIRECCIONES:

a) FEDERAL DE EDUCACION FISICA: organiza, opera, supervisa y evalúa los progra mas de educación física que se impar ten en los planteles federales en la entidad.

b) FEDERAL DE EDUCACION PRIMARIA: organiza, desarrolla y supervisa la edu

cación primaria que se imparte en los planteles federales de Jalisco.

Sin embargo, todos estos intentos de acercamiento y mejoramiento administrativo han fracasado, debido básicamente a una pobre red comunicativa, que provoca, entre otras cosas, la ausencia total de un sentido de pertenencia por parte del personal docente con respecto a la institución, la mala distribución de puestos y funciones del personal administrativo y la existencia de departamentos considerados lacras en la organización. Por mencionar un caso, se encuentra el departamento que pomposamente fue llamado "Departamento de Información y Difusión", el cual ni informa ni divulga nada. Sus labores, personal y presupuesto se encuentran reducidos al mínimo, resultado de haber cesado varios años atrás su tan importante actuación como organismo que unifica, que promueve y propaga todo lo relacionado con el sector educativo. Ahora, el jefe conoce poco a sus empleados, actividades, problemas personales e intereses, lo que provoca los malos entendidos. El ir y venir de rumores sin fundamento alguno dan como resultado que los mensajes enviados por el Director General o sus subalternos con frecuencia sean malinterpretados o deformados.

Las líneas de especialización han reducido el campo de información, los procedimientos se llevan a cabo tal y como están escritos; si un formato estadístico o un instructivo no se llenan bien el

mundo se detiene.

La falta de información en cuanto a la necesidad o motivo de una acción o decisión ya se ha convertido en fuente de incomprensiones; esta situación se manifiesta en toda la red organizativa donde los trabajos de rutina quedan modificados dando una orden.

Ni que decir de la ausencia de folletos de bienvenida, periódico mural y gacetas o revistas mensuales (que son medios idóneos para atraer la atención del receptor a diferencia del memorandum o boletín — que muchas veces no se llegan a leer —) que en la USED jalisciense no se han ocupado por elaborar, a diferencia de otros Estados de la República Mexicana en los que se procura establecer una comunicación organizacional eficiente a través de los distintos medios existentes y no solo con su propio Estado sino con todos los demás, mandando mes a mes muestras de sus esfuerzos realizados.

Al ver esta situación casi "caótica" en la que se encuentra la comunicación dentro de la USED, es que se propone la edición de una revista organizacional que venga a establecer vínculos entre todos los miembros que colaboran con la Educación Pública en Jalisco. Se tiene muy presente, y como uno de los principales objetivos el lograr, que todos los empleados se sientan parte de la organización, incluidos en la marcha de las cosas, y eliminar cuanto tenga carácter de sorpresa o de cambio.

Cierto es que el esfuerzo a desarrollar debe ser enorme, pero también los -

resultados que se pueden obtener superan con creces los sufrimientos pasados.

Como se verá más adelante, la revista interna es el mejor medio para contener la información dirigida a los empleados y así facilitar el entendimiento entre jefes y subalternos.

Se busca presentar una revista diferente a las existentes, que no solo se limite a cuestiones técnicas de la educación, sino que sea una verdadera fuente de información y un acertado satisfactor de necesidades de toda la organización. Por esto es que se llevó a cabo una investigación que pone de manifiesto las carencias de retroalimentación en el medio, la inquietud que tienen los trabajadores por conocerse y la imperiosa necesidad de una comunicación eficiente y efectiva entre todos los niveles de la organización. Dicha búsqueda se realizó a través de la aplicación de dos tipos de cuestionarios a personas relacionadas directamente con la educación en Jalisco, y con variantes ligeras en las primeras trece preguntas.

Se trabajó con un grupo piloto compuesto por 500 individuos, elegidos completamente al azar (*), cincuenta de los cuales desarrollan cotidianamente sus labores dentro del edificio destinado a la USED y el resto distribuido entre un 10 por ciento (16 zonas) de un total de 163 que componen el Estado de Jalisco.

El cuestionario, como sistema de preguntas con la única finalidad de obtener datos para la investigación, se escogió por ser un instrumento que reúne las cualidades que brindan confiabilidad en las

respuestas obtenidas.

Por el hecho de aplicarse en forma simultánea se logran eliminar prejuicios causados por una previa comunicación de los encuestados. Por último, la tabulación de respuestas es más objetiva por no estar el investigador presionado por sentimientos personales.

En lo que respecta a la solicitud de cooperación por parte de los trabajadores, sobre todo los administrativos, se anexó una hoja al cuestionario en la que se exalta la importancia de su participación en forma veraz y objetiva al expresar lo siguiente:

"ESTIMADO COMPAÑERO:

El objetivo de esta encuesta es obtener información para lograr la edición de la revista interna de la USED.

Tenemos la seguridad de que tus respuestas serán de gran veracidad, puesto que nadie mejor que tú conoce los problemas y deficiencias del sector educativo. Al proporcionarnos tu ayuda, podremos de finir su contenido en base a tus necesidades, porque TU ERES IMPORTANTE.

No escribas tu nombre, ni ningún dato que pueda identificarte, contesta libremente, encerrando en un círculo la letra de la respuesta que mejor se ajuste a tus ideas

Por último, te rogamos lo regreses a la mayor brevedad posible ya que de esto depende la actuali-

dad de la información deseada.

¡ GRACIAS!

El encuestamiento se llevó a cabo la semana del 17 al 21 de noviembre de 1986 siendo auxiliada por los supervisores de cada zona elegida.

I. LA FALTA DE COMUNICACION DENTRO DE LA USED.

La carencia de comunicación dentro de la institución es notable desde el momento mismo del ingreso al edificio, ya que los escasos señalamientos son pequeños en proporción a las dimensiones de las instalaciones y, por consiguiente, difíciles de localizar.

Es penoso ver como usuarios en general y personal docente que acude a dicho lugar se encuentra perdido en un inmenso, en donde las personas que brindan información o no están en su lugar o remiten a departamentos que nada tienen que ver con el asunto a tratar.

Estas y otras deficiencias ya usuales dentro de la USED saltan a primera vista y sin necesidad de investigación. Sin embargo, para poder encontrar las fallas más ocultas que subsisten dentro de la USED se aplicaron cuestionarios destinados al personal administrativo. Estas personas fueron escogidas sin tener preferencia por alguna. De esta forma todos y cada uno de los empleados tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos para en-

cuestarlos.

Dentro del edificio existen dos relojes checadores a los cuales acuden los trabajadores para registrar su hora de entrada y de salida. Sabiendo que el universo dentro de la institución es de 600 empleados y que se requería llevar a cabo la investigación escoger una muestra de 50 personas, número de cuestionarios destinados al personal administrativo se procedió a calcular el intervalo constante para la unidad que se encuestaría, se dividió:

$$600 (\text{universo}) \div 50 (\text{tamaño/muestra})$$

dando por resultado un intervalo de 11.

Como el edificio cuenta con dos relojes checadores, y por lo tanto el universo se encontraba dividido en 300 empleados que registran su hora de entrada y salida en el reloj frente a la entrada principal del edificio de la USED y 300 que acudían al reloj situado al lado de la puerta de ingreso al estacionamiento trasero de la institución, se procedió a hacer lo mismo con el número de la muestra, asignando 25 cuestionarios para cada parte del universo.

A partir de la primera persona que checó tarjeta se contó el intervalo regular de 11 personas, siendo la doceava quien recibiera el cuestionario. El procedimiento se repitió en ambos relojes checadores hasta completar el número deseado (50 cuestionarios, 25 empleados por cada reloj).

Una vez fijado el número de emplea-

dos a encuestar y determinar su aplicación, se entregó el siguiente cuestionario:

U.S.E.O.

1. ¿Desde hace cuanto tiempo trabajas en la USED?
 - a) 1 a 5 años
 - b) 6 a 10 años
 - c) más de 10 años
2. Dentro de la USED existen gran diversidad de departamentos, tú conoces la función de:
 - a) todos
 - b) casi todos
 - c) algunos
 - d) solo en donde te encuentras
3. ¿Te gustaría conocerlos?
 - a) si
 - b) no
 - c) indiferente
4. De los departamentos que conoces, -- ¿consideras que la distribución de puestos y funciones es adecuada?
 - a) si
 - b) no
5. Si presentas algún problema o sugerencia:
 - a) se te presta la debida atención en cuanto lo manifestas
 - b) se te pide redactarlo por escrito y volver otro día para darte una respuesta
6. ¿Consideras que los documentos que se manejan en la USED, y que tienen la función de comunicar, como el memorándum o el boletín, son:
 - a) excesivos
 - b) necesarios
 - c) pocos
 - d) suficientes
 - e) inútiles
 - f) producto de la burocracia
7. ¿Conoces algún lema de la USED?
 - a) si
 - b) no
8. ¿Por qué medios recibes la información relacionada con tu trabajo?
 - a) generalmente en forma oral
 - b) generalmente en forma escrita
 - c) generalmente nunca recibes información
9. En relación a tu trabajo, la mayor parte de la información que recibes es:
 - a) oportuna
 - b) precipitada
 - c) fuera de tiempo
10. Las noticias que recibes de otros departamentos, en forma oral provienen en su mayoría de:
 - a) tu jefe inmediato
- c) lo canalizas adecuadamente, pero nunca obtienes contestación
- d) no haces nada, de todas maneras no te prestan atención

- b) compañeros del mismo departamento
 c) conocidos que trabajan dentro de la USED, pero no en tu mismo departamento
11. En tu opinión, conoces los servicios y prestaciones que ofrece la USED:
 a) perfectamente
 b) bien
 c) regular
 d) nada
12. Cuando ocurre algún suceso importante dentro de la USED, tú:
 a) lo sabes con anticipación
 b) lo sabes minutos antes
 c) lo sabes en el momento que se está llevando a cabo
13. ¿Cómo consideras la comunicación dentro de la USED en relación con tu trabajo?
 a) buena
 b) regular
 c) mala
14. ¿Recibes gratuitamente alguna publicación de la SEP?
 a) sí
 b) no
15. ¿Qué tipo de publicación?
 a) libros
 b) revistas
 c) periódicos
 d) folletos
16. ¿Qué opinas de las revistas que pueden ser:
 a) son buenas en contenido y presentación
 b) tienen buen contenido y mala presentación
 c) son carentes de interés
 d) no conoces ninguna publicación
17. ¿Te gustaría que existiera una revista que te diera a conocer la organización a la que perteneces?
 a) sí
 b) no
 c) indiferente
18. ¿Te gustaría que tu revista tomara en cuenta tus opiniones y publicara tu participación directa si así lo deseas?
 a) sí
 b) no
19. ¿Cuál crees que sea la función o finalidad de una revista relacionada con tu trabajo?
 a) busca hacerte perder el tiempo
 b) es un medio de entretenimiento
 c) busca justificar el gasto de determinado presupuesto
 d) establecer comunicación entre la administración y los trabajadores.
 e) hacerte sentir que formas parte de la institución
20. ¿Qué artículos te gustaría que se publicaran? (enumeralos del 1 al 7 según tu elección, el 1 para el que más te gusta, y así sucesivamente hasta -

- el 7 para el que menos te gusta)
- () servicios que presta la inst.
 - () prestaciones
 - () entrevistas al personal
 - () notas cortas (sobre educación, política, economía, etc.)
 - () consejos varios (salud, jardinería, carpintería, etc.)
 - () foro abierto (correspondencia)
 - () entretenimientos (humor, etc.)

21. ¿con qué frecuencia crees que deba publicarse este tipo de revista?

- a) semanal
- b) quincenal
- c) mensual
- d) bimestral
- e) trimestral
- f) semestral

22. Tu sexo es:

- a) femenino
- b) masculino

23. Tu edad está entre:

- a) 20-30 años
- b) 31-40 años
- c) 41-60 años
- d) más de 60

24. Tienes estudios realizados hasta:

- a) primaria
- b) secundaria
- c) preparatoria
- d) normal
- e) licenciatura
- f) maestría
- g) doctorado

25. Perteneces al municipio de:

Del cuestionario se desprenden las siguientes consideraciones que justifican cada una de las preguntas.

Las preguntas 1, 2 y 11 buscan presentar una relación entre el tiempo que se tiene de laborar en la institución y el grado de conocimiento que tienen de la misma.

La pregunta 3 trata de determinar la predisposición que tiene el empleado para conocer la totalidad de los departamentos existentes.

La pregunta 4 pone de manifiesto como los empleados están concientes de la falta de coordinación entre puestos, funciones y funcionarios.

Las preguntas 5, 8, 9, 10, 12 y 13 dan la pauta para precisar en qué grado de desarrollo se encuentra la comunicación dentro de la institución.

Pregunta 6 permite obtener una visión más clara respecto a la concepción que los empleados tienen del exceso de papaleo, resultado de la burocracia.

La pregunta 7 procura delimitar hasta qué grado un lema ha sido inculcado a las personas que laboran dentro de la Educación Pública en Jalisco.

RESULTADOS.

PREGUNTA 1.

TIEMPO DE TRABAJO.

	porcentaje	# cuestionarios
a) 1 a 5 años	43.5	22
b) 6 a 10 años	13.0	6
c) más 10 años	43.5	22

El equilibrio existente entre los porcentajes de las respuestas "a" y "c" se debe a que las personas que acaban de ingresar se encuentran en la etapa inicial; de los 6 a los 10 años es un período de transición en el que la persona decide si permanece o se retira del lugar de trabajo. De los 10 años en adelante se encuentra el personal administrativo que por una u otra razón han decidido quedar definitivamente a prestar sus servicios dentro de la institución.

PREGUNTA 2.

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

	porcen.	# cuestionarios
a) conoce todos los deptos.	8	4
b) conoce casi todos los deptos.	40	20

c) conoce algunos deptos.	44	22
d) solo en donde se encuentra	4	2
e) no contestaron	4	2

Es penoso ver como del personal administrativo, que a pesar de encontrarse trabajando en la USED por más de un año, solamente el 44% de la población conoce algunos departamentos, y un 40% casi todos, lo que nos arroja como resultado que 84% de las personas que trabajan en dicho lugar conocen medianamente la institución a la que pertenecen, a pesar de estar en ella 8 horas diarias durante 227 días al año (*).

PREGUNTA 3.

INTERES PARA CONOCER LA TOTALIDAD DE LA INSTITUCIÓN

	porcen.	# cuestionarios
a) le gustaría conocerlos todos	88	44
b) no le gustaría conocerlos todos	4	2
c) indiferente	4	2
d) no contestaron	4	2

* Ver notas al final del capítulo.

El resultado favorable de esta pregunta permite palpar la disposición positiva que los empleados tienen hacia la captación de información procedente de otras partes de la institución.

PREGUNTA 4.

DISTRIBUCION DE PUESTOS Y FUNCIONES

	porcen.	# cuestionarios
a) es adecuada	26	13
b) no es adecuada	86	33
c) no contestaron	8	4

Un 66% considera que la distribución de puestos y funciones no es la adecuada. El problema es palpable; desafortunadamente dentro de este tipo de instituciones la mayoría de las veces los puestos se obtienen por amistad y no por capacidad, lo que perjudica el desarrollo adecuado de las actividades al no ocupar el puesto el profesionista requerido por el perfil propuesto en un organigrama, dentro de una área determinada.

PREGUNTA 5.

RESPUESTAS A LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL

	porcen.	# cuestionarios
a) se les atien		

de inmediata		
mente	26	13
b) se redacta y responde al día siguiente	22	11
c) se redacta pero nunca responden	40	20
d) no hacen nada, porque no hacen caso	8	4
e) no contestaron	4	2

Es necesario que la atención al personal aumente, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que el índice de personas apáticas aumente y rebase la ya peligrosa cantidad de un 8%, puesto que es lamentable observar como un 40% de las personas que canalizan adecuadamente sus quejas y sugerencias no reciben contestación alguna.

PREGUNTA 6.

COMUNICACION FORMAL ESCRITA (Memorandum y boletín)

	porcen.	# cuestionarios
a) excesivos	--	---
b) necesarios (*)	52	26
c) pocos	18	9
d) suficientes (*)	14	7
e) inútiles	4	2
f) producto de la burocracia	12	6

Un 52% contestó NECESARIOS (*). Aquí parece presentarse una contradicción puesto que todos alguna vez hemos oído quejas acerca de la burocracia con su "excesivo papeleo"; sin embargo, la explicación a esta respuesta es simple.

Dentro de estas organizaciones se tiende a desarrollar una mentalidad de "protegerse la espalda", en donde el más intrascendente de los acontecimientos amerita un memorandum. Describen el incidente con minuciosos detalles, dando la mejor explicación de sus actos. Y se manda copia a todo el mundo. Sus compañeros de penalidades no quieren reconocer que pasaron algo por alto, así que envían su respuesta, que a menudo es tan detallada como el original. Todo esto se archiva para que dentro de 5 años, cuando alguien mencione el caso, puedan probar que no cometieron ningún error.

A través del tiempo, grandes organizaciones han destinado enormes esfuerzos para lograr fomentar la unidad, valiéndose de diversos medios e incluyendo lemas, que no solo identifiquen a los empleados sino que los integren y los haga partícipes de un objetivo común, manifestado claramente en la idea manejada como lema. Sin embargo, en la USED nunca se ha procurado alcanzar una unión, ni exaltar sentidos de pertenencia, grave error si se toma en cuenta que para mejorar el rendimiento de una organización es aconsejable despertar y alimentar la idea que permite al trabajador sentirse parte importante para el logro de las metas que se persiguen.

PREGUNTA 8.

FORMA DE TRANSMISION DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

PREGUNTA 7.

USO DE LEMAS DENTRO DE LA USED.		
	porcen.	# cuestionarios
a) si conocen lemas	8	4
b) no conocen lemas	84	42
c) no contestaron	8	4

	porcen.	# cuestionarios
a) generalmente en forma oral	56	28
b) generalmente en forma escrita	26	13
c) nunca reciben información	18	9
d) no contestaron	--	--

La forma en que comunmente se transmite la información dentro de la institución es oral, con un 56%; le sigue la escrita con 26% y por último se encuentra

* Ver notas al final del capítulo.

el porcentaje (alarmante) de las personas que nunca reciben información de 18%.

PREGUNTA 9.

OPORTUNIDAD EN EL ENVÍO DE INFORMACION

	porcen. / cuestionarios	
a) oportuna	26	13
b) precipitada	52	26
c) fuera de tiempo	9	18
d) no contestaron	4	2

Esta pregunta tiene relación con la anterior ya que sus resultados se complementan, de tal suerte que se ha logrado definir en forma precisa qué medios son los más usados y su grado de acierto al ser utilizados. Así tenemos que:

- * un 26% recibe información oportuna a través de escritos.
- * un 52% recibe información precipitada a través de medios orales.
- * un 18% nunca recibe información.

Pero no tan solo se llega ahí. Si seguimos el 52% de los empleados que reciben la información relacionada con su trabajo en forma precipitada y un 18% fuera de tiempo, de seguro tendremos como resultado al 60% del personal concentrado más en cómo hacer su trabajo que en lo que hacen. Esto es, NO ENTIENDEN su labor, sino que todo es realizado en forma mecánica, memorizada. ¿Qué pasaría si una hoja se cambia en su estructura pero no en su contenido?

PREGUNTA 10.

PROCEDENCIA DE LAS INFORMACIONES

porcen. / cuestionarios

a) del jefe inmediato	14	7
b) compañeros del mismo departamento	26	13
c) conocidos que trabajan dentro de la USED, pero no en el mismo departamento	48	24
d) no contestaron	12	6

Un 48% recibe información de la USED por personas ajenas a su departamento de trabajo, lo que da origen a vínculos artificiales con ciertos elementos del mundo de la organización; entonces, los sucesos insignificantes asumen gran importancia; cierta llamada telefónica, un trocito de papel o el último memorándum del jefe de alguna sección.

PREGUNTA 11.

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION

porcen. / cuestionarios

a) perfectamente	14	7
b) bien	18	9

c) regular	60	30
d) nada	8	4
e) no contestaron	--	--

Al igual que las preguntas 1 y 2, esta trata de determinar el grado en que las personas que laboran dentro de la organización la conocen.

PREGUNTA 12.

GRADO DE DESARROLLO DE LA COMUNICACION EN LA USED CUANDO OCURRE UN SUCESO

	porcen.	/ cuestionarios
a) lo saben con anticipación	26	13
b) lo saben minutos antes	26	13
c) lo saben cuando se está llevando a cabo	36	18
d) no contestaron	12	6

Se comprueba una vez más la falta de comunicación, pues el 36% de los empleados saben de los eventos que se planean dentro de la USED en el momento mismo que se llevan a cabo; un 26% minutos antes, - al estar realizando los preparativos, - dando por resultado que 62% de las personas no son informadas a tiempo de los planes y actividades en los que de una u otra forma participarán.

PREGUNTA 13.

GRADO DEL DESARROLLO DE LA COMUNICACION EN LA USED

	porcen.	/ cuestionarios
a) buena	22	11
b) regular	56	28
c) mala	22	11
d) no contestaron	--	--

De acuerdo a los resultados que arroja esta pregunta podemos ver que un 22% de la población considera la comunicación dentro de la institución buena, en contraste con un 56% que la considera regular y un 22% francamente mala; lo que nos da un 78% al que no se toma en cuenta y al que es necesario aprender a verlo como parte importante dentro de las próximas acciones y decisiones.

Los principales descubrimientos hechos en esta investigación, y que constituyen los principales pilares que sustentan la edición de una revista interna son:

A) En elevado porcentaje el personal se encuentra laborando por más de un año dentro de la organización, sin embargo, - tan solo el 8% la conoce en su totalidad.

B) Empero, a pesar del tiempo transcurrido, aún existe la disponibilidad por parte de los empleados de conocer completamente la institución.

C) Existe mínima comunicación des--

cedente (de superior a subordinado).

D) El sistema ha provocado la necesidad de protegerse ("cuidarse la espalda") en cualquier nivel de la organización, redundando fundamentalmente en la retroalimentación.

II. FALLAS QUE PROMUEVA LA NO-COMUNICACION DE LA UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS A DESCENTRALIZAR (USED) CON LOS MAESTROS DEL MEDIO URBANO Y RURAL.

La USED como autoridad de Jalisco en cuanto a educación se refiere tiene la obligación de tender lazos que permitan establecer comunicación entre todos los individuos que de una u otra forma, pregtan sus servicios a la institución, por más alejados que estos se encuentren. Sin embargo, este deber ha sido relegado a los últimos lugares de importancia dentro de los planes de actividades a realizar que el Departamento de Información y Difusión elabora año con año para presentar al Delegado General en turno.

Si se ha visto que las acciones destinadas a establecer una eficiente comunicación organizacional son consideradas carentes de importancia dentro del mismo edificio, ¿En dónde sería más fácil informar a 600 empleados? ¿Qué esfuerzos se espera que realice el departamento antes mencionado para establecer un contacto comunicativo con cerca de 30,000 personas, entre maestros y profesionistas que colaboran brindando a nuestros compatriotas una educación, ya sea básica, media básic

ca o superior?.

Más, a pesar de tener ya una visión clara del problema que se enfrenta, se realizó una investigación de campo con el objeto de cimentar lo antes expuesto. Al igual que en la indagación realizada dentro de la USED, se utilizó sistema análogo para la aplicación de los cuestionarios en las zonas escolares del Estado de Jalisco.

El sistema de elección fue completamente al azar y, siguiendo el mismo procedimiento de intervalos regulares, se seleccionó un 10% (*) del universo compuesto por 163 zonas.

El tamaño del intervalo se determinó dividiendo el número total del universo entre el tamaño de la muestra, así tenemos:

$$163/16 = 10,$$

cantidad que representa el tamaño del intervalo.

Jalisco se encuentra dividido en zonas de supervisión a las que se les ha asignado un número; a partir de la primera se contó un intervalo de 10 zonas resultando elegidas las que están subrayadas en la siguiente lista (**):

- 001 Guadalajara Sec. Libertad.
- 002 Guadalajara Sec. Hidalgo.
- 003 Guadalajara Sec. Juárez.
- 004 Guadalajara Sec. Reforma.

* Ver notas al final del capítulo.

** Localización geográfica en mapa adjunto

005 Tlaquepaque
 006 Zapopan
 007 El Salto
 008 Zapotlanejo
 009 Acatlán de Juárez y parte de Zacualco
 010 Chapala
011 Magdalena y Hostotipaquillo.
 012 Tala y Teuchitlán
 013 Tizapán el Alto
 014 Tepatitlán
 015 Yahualica Sur
 016 Atoyac, Tapalpa, Amacueca, Techaluta
 017 Atenguillo, Guachínango, Mixtlán
 018 Ameca norte
 019 Tecolotlán y Juchitlán
 020 V. Carranza y Tonaya
021 Atotonilco el Alto
 022 Zapotlán
 023 Cd. Guzmán y Gómez Farías
 024 Jalostotitlán
 025 Teocaltiche
 026 Tamazula
 027 Tuxpan
 028 Autlán
 029 Colotlán y Totatiche
 030 Mascota
031 Colotlán y Sta. Ma. de los Angeles
 032 Lagos de Moreno
 033 Ayutla, Cuautla, Atengo, Tenamaxtlán
 034 Puerto Vallarta
 035 La Huerta
 036 Mazamitla, Valle de Juárez
 037 Arandas
 038 Purificación
 039 La Barca
 040 Cd. Guzmán y Gómez Farías
041 San Juan de los Lagos
 042 Ojuelos
 043 Cocula y S. Martín Hidalgo
 044 Guadalajara, Sec. Libertad 2a. parte
 045 Poncitlán
 046 Unión de S. Antonio S. Diego de Ale--
 Jandría
 047 Tepatitlán
 048 Ayotlán (Ayo el Chico)
 049 Encarnación de Díaz
 050 Jesús María
051 Ixtlahuacán del Río, San Cristobal de
 la Barranca
 052 Zapotlanejo
 053 Chimaltitán y S. Martín de Bolaños
 054 Huejuar y Sta. Ma. de los Angeles
 055 Guadalajara Sec. Juárez
 056 Jilotlán de los Dolores
 057 Pihuamo y Tonila
 058 Yahualica (norte) y villa obregón
 059 Lagos de Moreno
 060 Talpa de Allende
061 Toluca, Tuxcacuesco y Zapotitlán
 062 Arandas (parte : ote)
 063 Cuquilo
 064 Casimiro Castillo
 065 Tomatlán
 066 Tequila
 067 Guadalajara, Sec. Reforma, Parque S.
 Rafael.
 068 Ionalá, carretera los altos
 069 Zapopan
 070 Acatic, Tepatitlán
071 Zacualco de Torres y Tencuitatlán de
 corona
 072 Etzatlán, Antonio Escobedo, S; Marco
 073 Degollado
 074 Guadalajara, sec. libertad
 075 Guadalajara, sec. hidalgo
 076 Guadalajara, sec. Hidalgo
 077 Guadalajara, sec. Hidalgo
 078 Zapopan, Sta. Margarita, S. Fco.

079 Tototlán	117 Atotonilco el Alto
080 San Miguel el Alto	118 Autlán
<u>081 El grillo y el limón</u>	119 Zapotlanejo
082 San Juan de los Lagos	120 Arenal, Amatitán
083 Tamazula (parte)	<u>121 La Manzanilla de la Paz, Cd. de Buenos Aires, Tuxcueca</u>
084 Quitupan	122 Tepetitlán, V. Cpe. V. Obregón
085 Guadalupe (Miravalle)	123 Cuscutlán
086 Amece (sur)	124 Tomatlán
087 Tepetitlán	125 Arandas
088 Zapopan	126 S. Diego De Alejandria, S. Julián
089 Guadalupe, Sec. Libertad (3 parte)	127 Lagos de Moreno
090 Jocotepec	128 Guadalupe
<u>091 Ixtlahuacán del Río</u>	129 Guadalupe
092 Juanecatlán, Zapopan del Rey	130 Guadalupe
093 Puerto Vallarta y Cabo Corrientes	<u>131 Guadalupe</u>
094 Cihuatlán, la Huerta	132 Guadalupe
095 Villa Corona, Chiquillatán, Atemajac	133 Zapopan
096 Cd. Guzmán	134 Zapopan
097 Mexiticacán, parte Teocaltiche	135 Zapopan
098 S. Sebastian Ex-Cantón	136 Tlaquepaque
099 Lagos de Moreno, Ojuelos	137 Tonala
100 Huejuquilla el Alto, Mezquitic	138 Sayula
<u>101 Teocaltiche, Villa Hidalgo</u>	139 Zapotitlán
102 Ejutla, Unión de Tula	140 La Barca
103 Guadalupe	<u>141 Pto. Vallarta Cabo corrientes</u>
104 Zapopan	142 Tlajomulco de Zuñiga, el Salto
105 Tecalitlán	143 Encarnación de Díaz
106 V. Guerrero, Bolaños	144 Ixtlahuacán de los Membrillos
107 Tlajomulco de Zuñiga	145 Ayotlán
108 Quitupan, Tamazula, Manuel M. Dieguez	146 Teuchitlán, Ahualulco de Mercado
109 Ocotlán	147 Zapotlán del Rey
110 Zapopan	148 Guadalupe
<u>111 Zapopan</u>	149 Tlaquepaque
112 Zapopan	150 Zapopan
113 Tlaquepaque	<u>151 Tala</u>
114 Tlaquepaque	152 Puerto Vallarta
115 La Barca	153 Cuquío
116 Tonala	

154 S. Martín Hidalgo, Cocula
155 Jamay, Ocotlán
158 Degollado, Jesús María
157 Arandas
158 Tamazula
159 Tlaquepaque
160 Zapotlanejo
161 Tonalá
162 Guadalajara
163 Mezquitic

Una vez determinadas las zonas e en
cuestar y contactados los supervisores,
se procedió a entregarles 29 cuestiona--
rios a las dos primeras zonas, y al res-
to 28, sumando así un total de 450 cues-
tionarios que serían distribuidos comple-
tamente al azar por parte de las autori-
dades que amablemente brindaron su cola-
boración.

El cuestionario entregado fue el si-
guiente:

1. ¿Sabes que es USED y dónde se localiza?
a) si
b) no
2. Encuentras su ubicación:
a) adecuada
b) de difícil acceso
3. Cuando tienes un problema relacionado
con tu trabajo, ¿Sabes a que departa-
mento o con quién dirigirte?
a) siempre
b) a veces

c) nunca

4. ¿Tienes acceso a las autoridades edu-
cativas?
a) si
b) no
5. La persona que te atiende en algún -
trámite relacionado con tu trabajo, -
¿Responde a tus preguntas?
a) satisfactoriamente
b) en forma confusa
c) generalmente tienes que recurrir a
otra (s)
6. Si presentas algún problema, queja o
sugerencia:
a) se te presta la debida atención en
cuento lo manifiestas
b) se te pide redactarlo por escrito
y volver otro día, para darte una
respuesta
c) lo canalizas adecuadamente pero -
nunca obtienes contestación
d) no haces nada, de todas maneras no
te prestan atención
7. ¿En qué aspectos te consideras más in-
formado?
a) las noticias diarias
b) los avances tecnológicos
c) las mejoras en tu trabajo
d) la moda
e) la vida de los artistas
f) el funcionamiento de la institu-
ción a la que perteneces

8. Usualmente, ¿A qué fuente de información acudes?
- t.v.
 - radio
 - periódicos
 - revistas
 - libros
9. De los medios de información que señalaste, ¿Qué es lo que más te gusta?
- noticias del día
 - música
 - cultura general
 - novelas
 - ciencia ficción
 - finanzas
 - reportajes
 - moda
 - sociales
10. ¿Por qué medios recibes información en relación a tu trabajo?
- generalmente en forma oral
 - generalmente en forma escrita
 - nunca recibes información
11. En relación a tu trabajo, la mayor parte de la información que recibes es:
- oportuna
 - precipitada
 - fuera de tiempo
12. Recibes información de lo que pasa en otras escuelas y en la USEO a través de:
- boletines
 - juntas
 - compañeros
 - no estás informado de lo que pasa en otras escuelas y la institución
13. En tu opinión, ¿Conoces a la institución donde trabajas?
- perfectamente
 - bien
 - regular
 - lo necesario para desempeñar tus labores
 - nada
14. ¿Recibes gratuitamente alguna publicación de la SEP?
- si
 - no
15. ¿Qué tipo de publicación?
- libros
 - revistas
 - periódicos
 - folletos
16. ¿Qué opinas de las revistas que publica el sector oficial?
- son buenas en contenido y presentación
 - tienen buen contenido y mala presentación
 - son carentes de interés
 - no conoces ninguna publicación
17. ¿Te gustaría que existiera una revista que te diera a conocer la organización a la que perteneces?
- si
 - no

- c) indiferente
18. ¿Te gustaría que tu revista tomara en cuenta tus opiniones y publicara tu participación directa si así lo deseas?
- a) sí
b) no
19. ¿Cuál crees que sea la función o finalidad de una revista relacionada con tu trabajo?
- a) busca hacerte perder el tiempo
b) es un medio de entretenimiento
c) busca justificar el gasto de determinado presupuesto
d) establecer comunicación entre la administración y los trabajadores
e) hacerte sentir que formas parte de la institución
20. ¿Qué artículos te gustaría que se publicaran? (enumerarlos del 1 al 7 según tu elección, el 1 para el que más te gusta, y así sucesivamente hasta el 7 para el que menos te gusta)
- () servicios que presta la institución
() prestaciones
() entrevistas al personal
() notas cortas (sobre educación, política, economía, etc.)
() consejos varios (salud, jardinería, carpintería, etc.)
() foro abierto (correspondencia)
() entretenimientos (humor, etc.)
21. ¿Con qué frecuencia crees que deba publicarse este tipo de revista?
- a) semanal
b) quincenal
c) mensual
d) bimestral
e) trimestral
f) semestral
22. Tu sexo es:
- a) femenino
b) masculino
23. Tu edad está entre:
- a) 20-30 años
b) 31-40 años
c) 41-60 años
d) más de 60 años
24. ¿Tienes estudios realizados hasta:
- a) primaria
b) secundaria
c) preparatoria
d) normal
e) licenciatura
f) maestría
g) doctorado
25. Perteneces al municipio de:
-

También de este encuestamiento se desprenden las siguientes consideraciones que justifican las preguntas:

Las preguntas 1, 2, 3, 5 y 13 mues--

tran la falta de comunicación de la USED hacia el personal que se encuentra labo-
rando en diversos puntos del Estado.

Las preguntas 4 y 6 permiten conocer la cantidad de comunicación descendente existente hacia los trabajadores situados en lugares distantes y que recurren a las autoridades superiores como forma de solución a su problemas.

Las preguntas 7, 8 y 9 facilitan de terminar hacia qué medios de información el personal tiene dirigida su atención al mismo tiempo que se identifica los cont-
nidos de su preferencia.

Las preguntas 10, 11 y 12 dan a co-
nocer el medio más común para la transmi-
sión de informaciones generadas de la --
USED hacia el trabajador y la oportuni-
dad con que éstas son recibidas.

RESULTADOS.

PREGUNTA 1.

USED.

porcen. # cuestionarios

a) saben signifi- cado de siglas y ubicación	92.22	415
b) no saben	6.00	27
c) no contesta- ron	1.78	8

Una de las fallas de la USED es el -
no facilitar a todos sus empleados el co-
nocer el significado de sus siglas, ya que
al pertenecer a la organización, por lo -
menos deben saber el nombre de la institu-
ción donde prestan sus servicios así como
su ubicación. Aquí tenemos que un 6% des-
conoce su significado y/o localización y
un 1.78% se abstuvo de contestar.

PREGUNTA 2.

LOCALIZACION DE LA USED

porcen. # cuestionarios

a) adecuada	34.45%	155
b) de difícil acc- so	52.22	235
c) no contestaron	13.33	60

Segundo error fue no procurar una u-
bicación más accesible a las personas que
requieran acudir, ya que se tiene en cuen-
ta que existen lugares muy apartados del
punto donde se localiza el edificio. Así,
se limita aún más el establecimiento de -
cualquier tipo de comunicación.

PREGUNTA 3.

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION CUANDO SE DESEA TRATAR UN PROBLEMA

porcen. # cuestionarios

a) saben a donde

dirigirse siem 10 pre.	45	
b) saben a donde dirigirse a veces	66.44	298
c) nunca saben a donde dirigirse	21.11	95
d) no contestaron	2.45	11

El 66,44% de los empleados sabe a veces a donde dirigirse cuando necesita tratar algún asunto en uno de los departamentos de la USED, más por haber acudido en veces anteriores o por referencias de sus compañeros de trabajo que por las informaciones brindadas por el personal administrativo, como se verá en las respuestas de la pregunta 5.

PREGUNTA 4.

FACILIDADES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA COMUNICACION ASCENDENTE

	porcen.	# cuestionarios
a) tienen acceso a las autoridades	38.89	175
b) no tienen acceso	53.11	239
c) no contestaron	8.00	36

Las posibilidades de poder establecer una comunicación ascendente y, por -

consiguiente, descendente solo las tienen un 38.89% de los casos, puesto que 53.11% de los encuestados no tienen acceso alguno a las autoridades educativas.

PREGUNTA 5.

RESPUESTAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO A LAS DUDAS DEL PERSONAL EXTERNO

	porcen.	# cuestionarios
a) responden satisfactoriamente	31.55	142
b) en forma confusa	19.78	89
c) tienen que recurrir a otra persona	44.89	202
d) no contestaron	3.78	17

Aquí, aparte de encontrarse una vez más con la falta de conocimiento del personal administrativo de la institución, se topa con el desconcierto y las molestias ocasionadas a los trabajadores externos, ya que de un 100% solo 31.55% reciben respuestas satisfactorias a sus preguntas, mientras que el 19.78% obtiene contestaciones confusas y un 44.89% tiene que recurrir a segundas y en algunos casos hasta a terceras personas para poder localizar lo que desea; en consecuencia tendremos al 64.67% de los casos perjudicados por tal situación.

PREGUNTA 6.

RESPUESTAS A LAS QUEJAS Y
SUGERENCIAS DEL PERSONAL

	porcen.	# cuestionarios
a) se les atiende inmediatamente	31.55	96
b) se redacta y responde al día siguiente	38.45	173
c) se redacta pero nunca responden	20.22	91
d) no hacen nada porque no hacen caso	13.11	59
e) no contestaron	6.89	31

En lo que respecta al personal externo no tenemos que el procedimiento burocrático tiene el mayor porcentaje (38.45), sistema acertado si tomamos en cuenta que debido a la magnitud de la organización se hace difícil de realizar el contacto personal; más si nos encontramos con un 20.22% que nunca recibe respuesta a pesar de llenar los requisitos y un 13.11% que no hace absolutamente nada, por no haber obtenido respuesta alguna en ocasiones anteriores, se obtiene un 33.33% de casos que no son atendidos y obviamente no solucionados.

PREGUNTA 7.

TIPOS DE INFORMACIONES QUE SE
PREFIEREN

	porcen.	# cuestionarios
a) noticias diarias	56.44	254
b) avances tecnológicos	6.45	29
c) mejoras en el trabajo	14.22	64
d) moda	.67	3
e) vida de los artistas	1.11	5
f) el funcionamiento de la institución	16.45	74
g) no contestaron	4.66	21

De las personas encuestadas el 56.44% se mostró interesado por las noticias diarias, le sigue en importancia el funcionamiento de la institución con 16.54% y 14.22% en las mejoras respecto al trabajo

PREGUNTA 8.

PROCEDENCIA DE ESTAS INFORMACIONES

	porcen.	# cuestionarios
a) televisión	33.56	151
b) radio	13.33	60
c) periódico	23.11	104

d) revistas	4.44	20
a) libros	25.11	113
f) no contesta- ron	.45	2

De acuerdo a la pregunta anterior, - estas informaciones se reciben principal- mente por televisión con 33.56%, después los libros (25.11%), el periódico (23.11) y en los últimos lugares de preferencia la radio (13.33%) y las revistas (4.44%)

PREGUNTA 9.

TIPOS DE NOTICIAS QUE SE PREFIEREN

	porcen.	# cuestionarios
a) noticias del día	46.89	211
b) música	2.89	13
c) cultura gral.	30.67	138
d) novelas	.87	3
e) ciencia fic- ción	1.78	8
f) finanzas	.66	3
g) reportajes	11.55	52
h) moda	.89	4
i) sociales	3.78	17
j) no contestaron	.22	1

Reafirma la respuesta de la pregun- ta # 7, y vuelve a colocar a la cabeza en el interes del sector docente encuestado las noticias del día con un 46.89%.

PREGUNTA 10.

FORMA DE TRANSMICION DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

	porcen.	# cuestionarios
a) generalmente en forma oral	76.89	346
b) generalmente en forma es- crita	19.33	87
c) nunca reciben información	2.67	12
d) no contestaron	1.11	5

Al recibir el 76.89% de las personas encuestadas sus informaciones en forma o- ral, tenemos que de estos casos el 70.22% recibe las comunicaciones precipitadas o fuera de tiempo, como se verá en los si- guientes resultados.

PREGUNTA 11.

OPORTUNIDAD EN EL ENVIO DE INFORMACION

	porcen.	# cuestionarios
a) oportuna	29.33	132
b) precipitada	40.45	182
c) fuera de tiempo	29.77	134
d) no contestaron	.45	2

Mientras que el 29.33% es informado oportunamente, el 40.45% recibe las noti- cias precipitadamente y un 29.77% fuera de

tiempo. Estas fallas redundan en que las actividades realizadas sean incorrectas, entonces el trabajador tendrá que repetir lo que elaboró, más por la deficiente comunicación que por propia culpa.

PREGUNTA 12.

PROCEDENCIA DE LAS INFORMACIONES

	porcen. / cuestionarios	
a) de boletines	3.55	16
b) juntas	21.33	96
c) compañeros	35.35	159
d) no están informados de nada	38.22	172
e) no contestaron	1.55	7

Al preguntar acerca del conocimiento de los sucesos ajenos a su lugar de trabajo, encontramos que existe una red de comunicación aceptable. Empero, dicha red no tiene vínculos de unión con la USED, ya que solo el 3.55% recibe boletines provenientes de la institución. Toda esta información circula más por la red informal que por una formal, ya que el 35.35% es enterado a través de compañeros y solo el 21.33% se entera por juntas en donde la autoridad de la zona correspondiente está presente, aunque ni aquí es posible excluir un elevado porcentaje de individuos (38.22%) que no están enterados de lo que pasa en otras escuelas y la institución.

PREGUNTA 13.

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES DE LA INSTITUCION

	porcen. / cuestionarios	
a) perfectamente	13.55	61
b) bien	19.77	89
c) regular	29.77	134
d) lo necesario para desempeñar sus labores	34.25	154
e) nada	1.55	7
f) no contestaron	1.11	5

Ratificando los resultados obtenidos en las preguntas 3 y 5 se puede concluir que el conocimiento de la institución en la cual colaboran, ya sea como empleado-administrativo o docente, deja mucho que desear, ya que del 100% de encuestas aplicadas, tenemos que un 34.25% que conoce lo necesario para desempeñar sus labores y un 29.77% sólo regularmente.

Los resultados aquí arrojados vienen a completar los obtenidos en el apartado anterior, de tal suerte que al unirse, se logra abarcar al sector educativo en su totalidad; y al igual que aquellos pretenden sustentar firmemente el porqué de elaborar una revista destinada a circular dentro del sector educativo.

Las principales fallas que han pro-

vocado el rompimiento de la endeble comunicación con los maestros del medio rural y urbano son:

A) La USED no se ha preocupado por establecer una comunicación con el personal docente destinado a trabajar en lugares distribuidos en el Estado, desde el momento mismo del ingreso.

B) La USED se ha olvidado de facilitar el conocimiento de la institución en cualquier sentido.

C) La retroalimentación es escasa, - el mensaje enviado de subordinado a jefe es desatendido y olvidado, dejando así de generar respuesta alguna.

D) El empleado encuentra difícil evaluar lo que hace; puede trabajar intensamente pero rara vez recibe reconocimiento alguno.

E) Existe la creencia de que la USED desarrolla independientemente sus labores sin tener nada que ver con las partes externas pertenecientes a la educación jalisciense.

F) La falta de atención por parte de la USED hacia su personal docente hace sentir a éstos últimos como agentes que pueden actuar con total independencia.

III. CONSECUENCIAS QUE ORIGINA LA FALTA DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL SECTOR EDUCATIVO.

Es innegable que la comunicación es indispensable para el logro de los objetivos que persiguen tanto una sencilla sociedad formada por tan sólo dos hombres o

una compleja organización. Si ella falta, amargas experiencias se obtendrán como consecuencia.

En el mundo educativo sus alcances no se han hecho esperar, ocasionando graves perjuicios al quehacer educativo.

Las órdenes que los jefes dan de viva voz a los subalternos, para que éstos a su vez las transmitan, se ven distorsionadas, ocasionando bajo rendimiento en el manejo y envío de importantes documentos a los departamentos correspondientes. Esta situación provoca un retraso inminente al perderse su vigencia y actualidad, sus conceptos ya no serán aplicables al tópico que originalmente se buscaba cimentar. Los trabajos son desarrollados fuera de tiempo, entorpeciendo todo el sistema educativo, lo que provoca no solo conflictos de índole interna sino también externa, ya que la educación como sistema se interrelaciona con otros, provocando así un mayor conflicto y una dificultad mayor para resolverlo.

Empieza el nacimiento de resentimientos en los trabajadores por no recibir la información en relación a su trabajo en forma oportuna; así como la ignorancia de sanciones, beneficios y prestaciones a que se tiene derecho fomenta los rencores incipientes; aunándose a lo anterior se concentran las órdenes mal estructuradas y casi siempre el uso de conceptos carentes de interés.

Sin embargo, lo más trascendente es el perjuicio ocasionado a los empleados, tratados la mayoría de las veces como objetos y no como sujetos. Actitudes que -

generan aún más graves consecuencias: los objetivos principales son distorsionados para luego desaparecer en el vacío, asumiendo las diferentes partes de la organización creencias fundamentalmente diferentes, dando como resultado el desacuerdo, la tensión y los fuertes antagonismos de los cuales se es testigo. Los actos de la vida cotidiana son desorganizados o francamente contradictorios y así la mano derecha no trabaja congruentemente con la izquierda.

IV. USO DE LA REVISTA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO JALISCIENSE.

Partiendo de los elementos obtenidos en los apartados anteriores se puede afirmar sin temor a equivocarse que el sector educativo en Jalisco es un "mundo" donde hay poca o ninguna retroalimentación.

Buscando mejorar en lo posible la deficiente comunicación organizacional es que se propone la elaboración de una revista interna por considerarla un medio realmente efectivo para establecer comunicación entre el empleado y la organización.

Dicha propuesta no solo es sustentada por el marco teórico que se maneja en el siguiente capítulo, ni por preferencia personal, ya que se ha tomado en cuenta el público a quien va dirigida, esto es: LA REVISTA ES CONCEBIDA EN RELACION DIRECTA CON LAS NECESIDADES Y LOS DESEOS DEL QUE SERA SU CONSUMIDOR, cuestión que se comprueba con la segunda parte del encuesta-

miento que tiene por objetivo principal - mostrar el grado de aceptación de la publicación como medio de comunicación de la organización para con su personal. Las preguntas destinadas a este efecto fueron las mismas para el personal administrativo y el docente, lo que arroja el 100% = 500 - personas encuestadas.

Para facilitar el análisis de esta - segunda parte, es que se repiten las 12 - últimas preguntas:

14. ¿Recibes gratuitamente alguna publicación de la SEP?
 - a) sí
 - b) no
15. ¿Qué tipo de publicación?
 - a) libros
 - b) revistas
 - c) periódicos
 - d) folletos
16. ¿Qué opinas de las revistas que publica el sector oficial?
 - a) son buenas en contenido y presentación
 - b) tienen buen contenido y mala presentación
 - c) son carentes de interés
 - d) no conoces ninguna publicación
17. ¿Te gustaría que existiera una revista que te diera a conocer la organización a la que perteneces?
 - a) sí
 - b) no

- c) indiferente
18. ¿Te gustaría que tu revista tomara en cuenta tus opiniones y publicara tu participación directa si así lo deseas?
- a) sí
b) no
19. ¿Cuál crees que sea la función o finalidad de una revista relacionada con tu trabajo?
- a) busca hacerte perder el tiempo
b) es un medio de entretenimiento
c) busca justificar el gasto de determinado presupuesto
d) establecer comunicación entre la administración y los trabajadores
e) hacerte sentir que formas parte de la institución
20. ¿Qué artículos te gustaría que se publicaran? (enumeralos del 1 al 7 según tu elección, el 1 para el que más te gusta, y así sucesivamente hasta el 7 para el que menos te gusta)
- () servicios que presta la institución
() prestaciones
() entrevistas al personal
() notas cortas (sobre educación, política, economía, etc.)
() consejos varios (salud, jardinería, carpintería, etc.)
() foro abierto (correspondencia)
() entretenimientos (humor, etc.)
21. ¿Con qué frecuencia crees que deba publicarse este tipo de revista?
- a) semanal
b) quincenal
c) mensual
d) bimestral
e) trimestral
f) semestral
22. Tu sexo es:
- a) femenino
b) masculino
23. Tu edad está entre:
- a) 20-30 años
b) 31-40 años
c) 41-50 años
d) más de 50 años
24. ¿Tienes estudios realizados hasta:
- a) primaria
b) secundaria
c) preparatoria
d) normal
e) licenciatura
f) maestría
g) doctorado
25. Perteneces al municipio de:
-
- Las preguntas 14, 15 y 16 tratan de determinar si los encuestados reciben revistas provenientes del sector oficial y qué tipo.
- Las preguntas 17 y 18 captan el gra-

do de aceptación o rechazo que tendría la revista interna.

La pregunta 19 pone de manifiesto el fin que los empleados le conceden a la revista.

Las preguntas 20 y 21 dan la pauta para seleccionar el contenido y periodicidad de la revista.

Las preguntas 22, 23, 24 y 25 ayudan a identificar a quiénes y en qué lugares se distribuiría la revista.

porcen. # cuestionarios

a) libros	5.80	29
b) revistas	2.80	14
c) periódicos	9.20	46
d) folletos	16.00	80
e) no contestaron	66.20	331

Entre el 39.80% que conoce publicaciones, predominan los folletos con el 16% y le sigue en importancia el periódico con 9.20% (cabe señalar que este periódico proviene de la Cd. de México).

RESULTADOS.

PREGUNTA 14.

PUBLICACIONES GRATUITAS DEL SECTOR OFICIAL

porcen. # cuestionarios

a) las reciben	39.80	199
b) no las reciben	59.40	297
c) no contestaron	.80	4

Dentro del sector educativo existen pequeñas publicaciones, aunque de circulación reducida, lo que provoca que aún el 59.40% no reciba ningún ejemplar.

PREGUNTA 15.

TIPOS DE PUBLICACIONES QUE SE RECIBEN DEL SECTOR OFICIAL

PREGUNTA 16.

CALIDAD DE LAS PUBLICACIONES

porcen. # cuestionarios

a) buenas en contenido y presentación	25.40	127
b) buen contenido y mala presentación	14.20	71
c) carentes de interés	5.20	26
d) no conocen ninguna publicación	39.40	197
e) no contestaron	15.80	79

A pesar de poco conocidas las publicaciones del sector, el 25.40% las consideran buenas tanto en contenido como en presentación, aunque también existen pu-

blicaciones de poca calidad en los materiales, pero no por esto baja la calidad de su contenido: 14.20% lo consideran así

c) personas indiferentes/ no contestaron	3.80	19
--	------	----

PREGUNTA 17.

CREACION DE UNA REVISTA INTERNA PARA EL SECTOR EDUCATIVO EN JALISCO

porcen. / cuestionarios

a) personas a favor	97.80	489
b) personas en contra	.80	4
c) personas indiferentes	1.40	7
d) no contestaron	---	---

Al preguntar acerca del interés por la existencia de una revista, es posible evaluar si este medio es capaz de atraer la atención del lector, o bien si realmente le interesa al lector. Se obtuvo el 97.80% de los casos ¡A FAVOR!

PREGUNTA 18.

LA REVISTA INTERNA COMO FORO DE EXPRESION

porcen. / cuestionarios

a) personas a favor	87.60%	438
b) personas en contra	8.80	43

Se obtuvieron 87.60% de respuestas favorables que ven a la revista como un foro donde exponer sus inquietudes. Aquí se pone claramente de manifiesto la necesidad que tienen el empleado de comunicarse con su organización y que se comuniquen con él.

PREGUNTA 19.

FUNCION DE UNA REVISTA INTERNA

porcen. / cuestionarios

a) hacerte perder el tiempo	.20	1
b) es un medio de entretenimiento	.80	3
c) justifica el uso de un determinado presupuesto	3.40	17
d) establecer la comunicación administración y trabajadores	78.60	383
e) permite sentirte parte de la institución	17.00	85
f) no contestaron	2.20	11

Se observa que el empleado si consi
dera a la revista interna como un canal
de comunicación abierto entre la institu
ción y él en un 76.60% de los casos.

5o.	19.40	97
6o.	11.20	56
7o.	10.00	50
No contestó	6.00	30

PREGUNTA 20.

SELECCION DE CONTENIDOS EN RELACION
CON LAS PREFERENCIAS DEL PERSONAL

porcen. #cuestionarios

a) servicios que presta la institución

1o.	52.20	281
2o.	25.60	128
3o.	8.00	40
4o.	3.40	17
5o.	2.60	13
6o.	1.60	8
7o.	2.40	12
No contestó	4.20	21

b) prestaciones

1o.	23.60	118
2o.	38.80	199
3o.	13.80	69
4o.	7.60	38
5o.	2.80	14
6o.	5.60	28
7o.	2.60	13
No contestó	4.20	21

c) entrevistas al personal

1o.	4.20	21
2o.	7.00	35
3o.	23.60	119
4o.	18.40	92

d) notas cortas

1o.	13.60	88
2o.	8.60	43
3o.	25.80	129
4o.	20.80	104
5o.	15.60	78
6o.	7.80	39
7o.	2.80	14
No contestó	5.00	25

e) consejos varios

1o.	3.00	15
2o.	8.60	43
3o.	8.40	42
4o.	20.00	100
5o.	25.80	129
6o.	23.40	117
7o.	4.80	24
No contestó	6.00	30

f) foro abierto

1o.	2.40	12
2o.	5.00	25
3o.	12.20	61
4o.	18.20	91
5o.	19.00	95
6o.	32.00	160
7o.	5.00	25
No contestó	6.20	31

g) entretenimientos

1o.	.80	4
2o.	.60	3

3o.	2.00	10
4o.	4.40	22
5o.	7.40	37
6o.	11.40	57
7o.	66.20	331
No contestó	7.20	36

PREGUNTAS 22, 23, 24.

PERSONAS A LAS QUE SE DIRIGE LA
REVISTA INTERNA

De acuerdo a las necesidades y preferencias del personal tenemos que:

- 1o. Servicios que presta la institución
- 2o. Prestaciones
- 3o. Entrevistas al personal/ notas cortas
- 4o. Notas cortas/ entrevistas al personal
- 5o. Consejos varios
- 6o. Foro abierto
- 7o. Entretenimientos

SEXO

a) femenino	65.80	329
b) masculino	30.60	153
c) no contestaron	3.60	18

EDAD

a) 20-30 años	.40	2
b) 31-40 años	36.00	180
c) 41-60 años	24.40	122
d) más de 60 años	1.80	9
e) no contestaron	1.40	7

PREGUNTA 21.

PERIODICIDAD DE LA REVISTA

porcen. #cuestionarios

a) semanal	3.80	19
b) quincenal	20.60	103
c) mensual	59.80	299
d) bimestral	10.20	51
e) trimestral	3.40	17
f) semestral	1.20	6
g) no contestaron	1.00	5

ESTUDIOS

a) primaria	.40	2
b) secundaria	2.40	12
c) preparatoria	1.40	7
d) normal	60.00	300
e) licenciatura	30.60	153
f) maestría	2.20	11
g) doctorado	.20	1
h) no contestaron	2.80	14

A fin de que los empleados se sientan bien informados, la periodicidad de la publicación deberá ser mensual (59.80%)

NOTAS:

*Para poder afirmar que los días hábiles que trabajan los empleados de la USED son 227 se procedió a restar de los 365 días al año, 105 días de sábados y domingos hace un total de 260 días laborables, menos 9 días feriados, 15 días de vacaciones y 9 días con derecho a días e conómicos, hacen un total de los 227 días mencionados anteriormente.

*Al seleccionar la muestra representativa del universo compuesto por 30,000 personas, se escogió un pequeño grupo pi loto compuesto por 500 personas, tal vez el tamaño de la muestra podría parecer i nadecuado, pero esta elección es reforzada por la siguiente bibliografía:

- Cázares Hernandez Laura et al. TECNICAS ACTUALES DE INVESTIGACION DOCUMENTAL. 1ª ed. Ed. Trillas, México 1980. pp. 25
- Pick Susan y López Ana Luisa. COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES. 1ª ed. Ed. Trillas. México 1983. pp. 83
- Rojas Soriano Raúl. GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. 8ª ed. Ed. UNAM México, 1985.

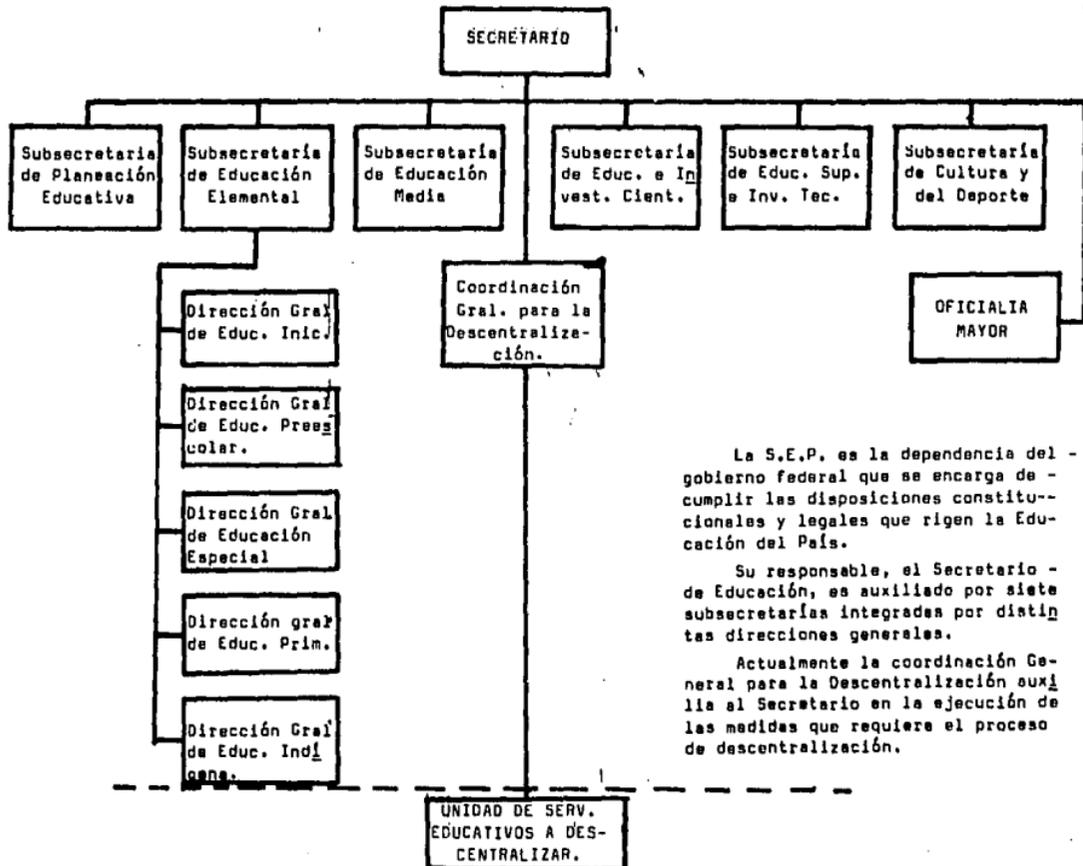
* Para efectos del presente trabajo, fue necesario diferenciar entre las palabras: NECESARIOS y SUFICIENTES (refiriéndose a la cantidad de memorandum y bole

tines que circulan dentro de la institución).

La primera se refiere a que se requieren para el buen funcionamiento de la institución, mientras que suficientes es en cuanto a sí el número que circula actualmente satisface las necesidades de la USED.

ORGANIGRAMA DE LA S.E.P. -SIMPLIFICADO-

Org. N° 1.



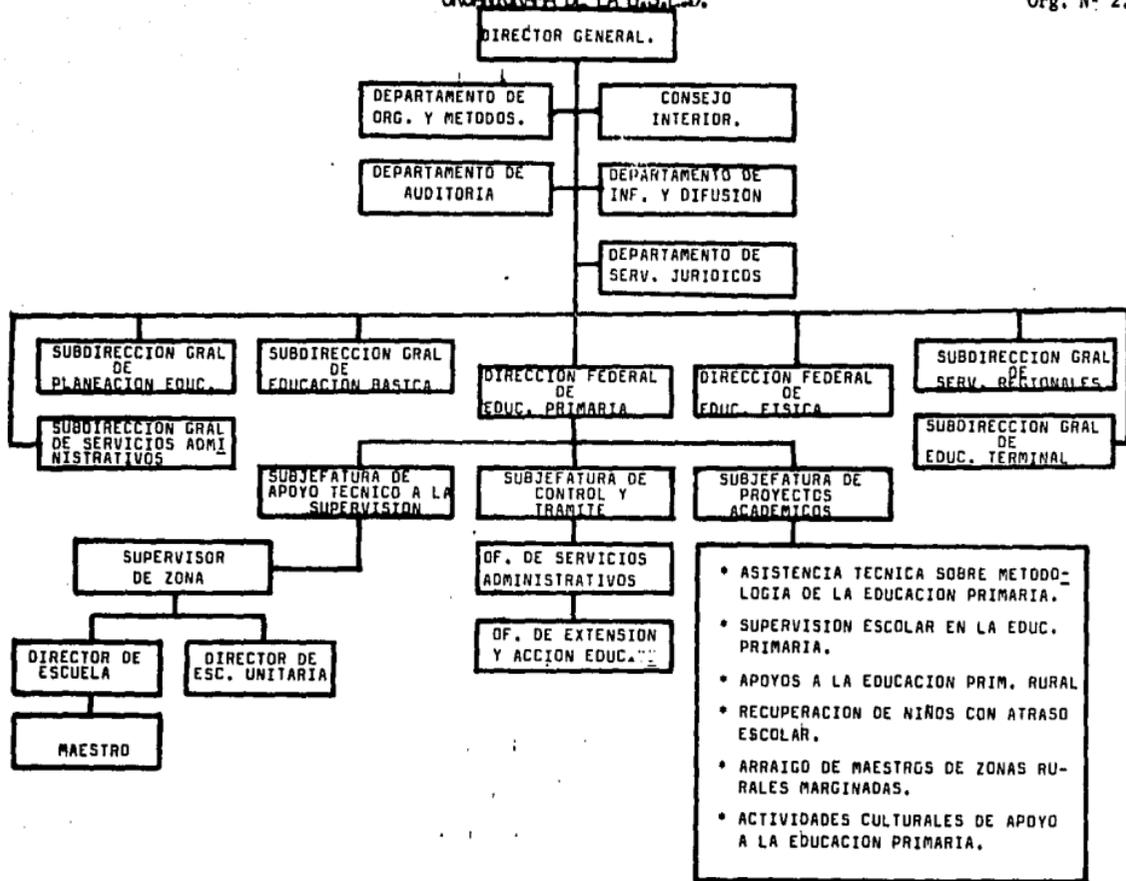
La S.E.P. es la dependencia del gobierno federal que se encarga de cumplir las disposiciones constitucionales y legales que rigen la Educación del País.

Su responsable, el Secretario de Educación, es auxiliado por siete subsecretarías integradas por distintas direcciones generales.

Actualmente la coordinación General para la Descentralización auxilia al Secretario en la ejecución de las medidas que requiere el proceso de descentralización.

ORGANIGRAMA DE LA U.S.E.D.

Org. Nº 2.



CAPITULO TERCERO.
LA REVISTA COMO AUXILIAR EN LA
COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

El hombre moderno desliza su existencia inmerso en un sistema de recursos visuales y auditivos que utiliza la gente para comunicarse.

Dentro de este conjunto de recursos audiovisuales se encuentran en lugar preferente los signos gráficos, que ayudan a conservar el acervo cultural de los hombres a través del tiempo y del espacio, porque en libros, documentos, archivos, periódicos y revistas se encuentra contenida la historia de la humanidad. De ahí la importancia de la escritura; ella plasma ideas, sentimientos y pensamientos; da la exactitud, tecnicismo y rigor lógico cuando así se requiere; porque el comunicado escrito a menudo es resultado de ensuciar y desechar cuartillas, tachar y enmendar varias veces; permite reflexionar las cosas, antes de que adopten su forma definitiva.

Por esto y más es que se tiene la inclinación hacia la revista interna.

1. PUBLICACIONES EMPRESARIALES.

Como ya se vió anteriormente, consisten en toda clase de combinaciones de palabras, ilustraciones, dibujos, colores, trabajos artísticos y tipografía, impresos en diversos tipos de papel y con una aparición periódica.

Las publicaciones empresariales pueden clasificarse según su frecuencia en:

- 1.- **Semanales**
- 2.- **Quincenales**
- 3.- **Mensuales**

- 4.- **Bimestrales**
- 5.- **Trimestrales**

Según su formato pueden ser:

- 1.- **Noticiarios ilustrados**
- 2.- **Revistas**
- 3.- **Semanarios**

Por su tamaño:

- 1.- **Publicaciones de bolsillo**
- 2.- **Regulares o láminas (tamaño carta)**

Desde el punto de vista de su función se dividen en tres amplias categorías:

- 1.- **interna:** la audiencia principal son los empleados.
- 2.- **externa:** la audiencia principal son los clientes.
- 3.- **interna-externa:** cualquier clase de combinación de empleados, clientes, accionistas y personalidades que tengan importancia sobre la opinión de la comunidad.

Las publicaciones internas deben servir al mejoramiento de las relaciones laborales, las externas para mejorar las relaciones comerciales; las internas-externas para mejorar las relaciones públicas en general.

La hoja de control de documentos, control de proyectos, boletines dedicados a la supervisión, orden del día, carta de servicios, agendas de trabajo, invitaciones protocolarias, actas y minutos también son instrumentos de comunicación in-

terna en forma escrita que pueden ser utilizados en las organizaciones. Sin embargo, por llenar más los requisitos administrativos que los comunicativos, no se explican más ampliamente en el cuerpo del presente texto.

11. LA REVISTA, MEDIO DE ENLACE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Si los medios escritos son hechos - por hábito, solamente serán pedazos de - papel. Pero si son utilizados con imaginación y creatividad, pueden producir resultados mucho mayores que el tiempo y - los materiales gastados en ellos.

Esto es lo que coloca a la revista a la vanguardia de los medios escritos, ya que las publicaciones organizacionales han demostrado ser, además de la piedra angular del programa de comunicación interna, la forma más eficaz que posee - la dirección para entrar en comunicación con los grandes sectores de trabajadoras.

Lo anterior se ha logrado establecer a través de numerosas investigaciones realizadas en lugares distantes de - los Estados Unidos Norteamericanos, uno de estos trabajos es la investigación - realizada por Jean Barry, para la Wharton School, Universidad de Pensilvania, la cual encuesta 35 empresas sobre los - medios de comunicación organizacional empleados, de los resultados obtenidos, el 100% de las organizaciones se vale de las publicaciones destinadas a los empleados (13).

Estas parecen haber alcanzado el punto feliz que existe entre los medios de contacto personal y los mecánicos, lo - cual las hace indispensables para la dirección y los empleados.

Esto se debe al llamado "pensamiento condicionado" (la creencia en la veracidad de lo escrito), que surge debido a que la mayoría de las personas han recibido gran parte de su educación e información de las palabras escritas halladas en los libros, publicaciones, revistas, etc. Por ello, tienden a considerar tales medios como fuentes autoritarias. La mejor prueba de ello es que los estudios efectuados sobre el público lector demuestran que las publicaciones empresariales se leen bien o mejor que las comerciales y además se les otorga mayor - confianza,

Afirma esta idea Steinberg al manifestar: "Las revistas de tiraje reducido, especializadas, dirigidas a un círculo selecto de lectores, pueden ser de considerable influencia" (14).

La revista interna de hoy parece - caer dentro de uno de estos tres tipos:

A.- La revista más popular es la que contiene aspectos y artículos sobre la organización de la cual la institución es tan solo una parte. Chruden y Sherman consideran que "Las noticias sobre los empleados y sus familiares (tales como bodas, jubilaciones, vacaciones, muertes, deportes, etc.) constituyen aún la columna vertical de éste tipo de publicaciones internas, pero la tendencia es trans

mitir información que sea vital para la operación continua y eficiente de la organización. Los artículos relacionados a futuros cambios en los programas, de las posibles acciones legislativas que afectan a la organización o a los empleados, las inconformidades por malas interpretaciones que puedan presentarse en relación con las inminentes negociaciones con otros organismos y el sindicato, las necesidades de reestructurar las relaciones organizacionales, programas de salud y seguridad, etc." (15), se encuentran en las publicaciones que caen en esta primera categoría.

B.- El segundo tipo es la tabloide, que se concentra en las noticias de la organización, escritas en un estilo más informal. Contiene también una sección de anuncios para empleados en donde se ofrecen: automóviles, muebles, herramientas, etc.

C.- El tipo periódico regularmente contiene en cada número una gran cantidad de artículos generales. No se enfoca a tratar las noticias de los empleados día a día, sino que buscan contener material de un más alto nivel.

Los problemas laborales, gasto público, política, costo de la vida, los derechos civiles, y muchas otras áreas de interés común han empezado a tratarse dentro de las publicaciones internas. Es verdad que el tratamiento que reciben es cauteloso, pero por lo menos estos tópi-

cos empiezan a ser discutidos en las distintas ediciones surgidas de las numerosas organizaciones, algunas de las cuales usan los servicios de agencias o compañías especializadas en la elaboración y publicación de sus revistas.

Estas obras, en alguna de sus tres modalidades y en cualquiera de sus presentaciones, desde las más sofisticadas, e impresas en el mejor papel, hasta un pequeño compendio mimeografiado y engrapado tienen el objetivo primordial no solo de suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para la transmisión de las metas, actividades y problemas de la organización a la cual pertenecen los empleados y de la cual se deriva su forma de vida, con el fin de fomentar el interés y comprensión por parte de éstos.

Este fin será más fácil de lograr si la edición es regular y en formato consistente, puesto que no se puede dejar de lado su importancia tanto en contenido como en periodicidad.

Al respecto, Lesly dice: "La publicación para empleados es la respuesta a los problemas; una publicación de este tipo llega más cerca que ninguna otra pudiera hacerlo a tener un valor de contacto personal tan valioso entre las personas que integran la organización" (16). Y no solo se limita al personal integrante de la organización, sino que puede aprovecharse y hacerse llegar a otros sectores como los familiares, usuarios, etc.

Entre la información que es posible incluir en este medio se encuentran:

1.- Información general de la organización.

2.- Información sobre la vida de la organización.

3.- Mejoras de la organización en general; alcances, logros, cambios importantes en los sistemas administrativos, adquisición de equipos nuevos, etc.

4.- Información sobre los programas de desarrollo del personal: cursos, promociones, becas, etc.

5.- Secciones de interés general, como noticias de actualidad, comentarios deportivos, culturales y sociales.

6.- Secciones de entrenamiento.

7.- Temas sobre jardinería, carpintería, etc.

Cabe agregar que estas informaciones pueden clasificarse en tres tipos de mensajes que Goldhaber señala como básicos dentro de una organización:

A) **LOS MENSAJES DE TAREA:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, como por ejemplo: sobre la mejora en la calidad de un servicio. También son aquellos que tienen como meta informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos; incluye capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias, etc.

B) **LOS MENSAJES DE MANTENIMIENTO:** tales como los mensajes con políticas o regulaciones; ayudan a la organización a seguir

conviva y a perpetuarse a sí misma.

En este apartado entran, además, -- las órdenes, prodelimitos y controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización con miras a conseguir los objetivos previstos.

C) **LOS MENSAJES HUMANOS:** están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actividades, moral, satisfacciones y realizaciones; se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

Puede ser que una institución genere gran cantidad de mensajes de tarea y mantenimiento, pero olvide los mensajes humanos. Ante esto, lo más seguro es que se empiecen a engendrar problemas dentro de la organización. Como consecuencia, no surgirá el adecuado desenvolvimiento de la "cultura corporativa", en la que los valores forman una parte esencial al proporcionar un sentido de dirección común para todos los empleados y establecer directrices para su comportamiento diario; así mismo, lograr exaltar sus sentimientos de pertenencia y lealtad.

La cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en que los empleados visten. Debido a este impacto, una revista que logre unir las a veces muy fragmentadas culturas en un todo, llega a formar parte indispensable de cualquier institución.

III. VENTAJAS QUE PRESENTA EL USO DE LAS REVISTAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

En forma concreta se puede decir que las ventajas de la revista son:

- 1.- Mantiene informados a los empleados acerca de los problemas de la institución, expansiones, personal, nuevos planes, etc.
- 2.- Enfatiza la dependencia de la organización de los esfuerzos, creatividad y lealtad por parte de los empleados.
- 3.- Define las responsabilidades de los empleados y su estatus en la organización.
- 4.- Examina los diversos beneficios que reciben los empleados de la organización.
- 5.- Anima a los empleados a usar las publicaciones de la organización como foro de expresión de sus ideas.
- 6.- Examina las publicaciones sociales, actividades del gobierno y asuntos políticos.
- 7.- Presenta las actividades de la organización en áreas del bienestar social, mejoramiento cultural y avance educativo.
- 8.- Desarrolla actitudes de lealtad e interés hacia los asuntos de la organización en relación a sus familiares.
- 9.- Examina en detalle, de tiempo en tiempo, áreas específicas de la organización, en un esfuerzo de educar más a fondo cada empleado acerca de las distintas áreas.
- 10.- Cuenta con el valor del "pensamiento condicionado".

- 11.- Presenta diversidad de materiales.
- 12.- Cuenta con diferencias de estilo.
- 13.- Emplea ilustraciones.
- 14.- Llega incluso a sus familiares.
- 15.- Produce impacto múltiple por su frecuencia de aparición.
- 16.- Tiene fuerza atractiva.
- 17.- Ofrece calidad profesional de los artículos.
- 18.- Pueden ser guardadas y leídas más de una vez.

IV. COMO EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LAS REVISTAS.

Para determinar la efectividad de las revistas internas, es necesario llevar a cabo investigaciones periódicas para lograr saber lo relativo a lo recomendable de aumentar el tamaño, frecuencia de los números, colores, políticas y objetivos.

Se pueden emplear diversos métodos para aplicar dichas encuestas a los lectores. Una lista representativa de los lectores puede ser interrogada en entrevistas personales destinadas a determinar -- quién lee todo, casi todo o poco de cada publicación y cuáles artículos se prefieren; también es posible insertar un cuestionario en un número de la publicación o enviarlo por correo con el fin de conocer la opinión del lector sobre varios artículos editoriales. En la investigación, además, se debe intentar el determinar si la revista está llevando a cabo sus objetivos preestablecidos.

Si bien se ha visto en la forma más completa posible lo referente a métodos de difusión de la comunicación formal en sus dos categorías, orales y escritas, ha ciendo énfasis en la revista, no se debe pasar por alto la importancia que tienen las comunicaciones personales dentro de la organización. Ellas permiten que los empleados sepan donde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la organización y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí.

Sin embargo, éstas no han sido tratadas por no ser objeto del presente trabajo, pero de las cuales existe una abundante bibliografía en la que el lector puede documentarse amplia y verazmente.

CAPITULO CUARTO.
DISEÑO DE UNA REVISTA ADECUADA AL
SECTOR EDUCATIVO EN JALISCO.

El tratar de elaborar una revista - que satisfaga las necesidades de los trabajadores de la educación no es cosa fácil, debido a la heterogeneidad del público tanto en sexo y edades como en nivel educativo; sin embargo, es posible unificar criterios partiendo de un punto principal: sus relaciones y pertenencias hacia el sector de la educación.

Se busca presentar una revista que sea el vehículo idóneo para canalizar las necesidades e inquietudes de los maestros, empleados y funcionarios de la USED y cu ya temática rigurosamente seleccionada - permita que el encuentro con la afinidad sea factible; se busca el involucramiento directo, la información adicional y el acceso a muy diversos tópicos de recreación y cultura, pues es evidente que el individuo no se puede abstraer de su mundo circundante.

Todo esto con un propósito integral: establecer una relación firme y duradera - con la institución, al mismo tiempo que ampliar los horizontes a través de más amplios conocimientos.

I. PLANTEAMIENTO DEL COMPORTAMIENTO, NECESIDADES Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

Como fue demostrado en su oportunidad el sector educativo jalisciense cuenta - con un bajo nivel de retroinformación, lo que provoca el mal funcionamiento del sistema en cualquiera de sus fases, ocasiona el alejamiento de sus elementos y, por tanto, el desarrollo de un sentimiento de

independencia completamente "fuera de lugar". El deseo de protección en forma individual es cada vez mayor; reacciones y precauciones naturales si estas personas no saben dónde o cuándo serán atacadas.

Es necesario que se sientan parte integrante de la organización, saber cómo y en qué dirección es que marchan las cosas relacionadas con su trabajo, tener los canales necesarios abiertos para permitir que los mensajes circulen por la totalidad de la red organizacional. Al satisfacer esta necesidad es posible lograr la motivación (*) de nuestros empleados, -- ciencia compleja, pero cuyos cimientos -- descansan en el simple reconocimiento de que todos tenemos necesidad de sentirnos importantes en alguna fase de nuestras vidas.

II. "CRITERIO", LA REVISTA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.

1.- Los Textos: la selección de temas procederá de acuerdo a un criterio esencial: la comunicación debe realizarse en base al establecimiento de relaciones prácticas y objetivas, sin aislarse del contexto educativo y como creación cultural y educativa.

Para hacer posible lo antes expuesto, fueron considerados dos puntos de carácter fundamental:

- A) Los gustos y preferencias de los maestros, empleados y funcionarios de la USED.
- B) La clasificación de los mensajes

REVISTA DE LA ASOCIACION
DE LA ENSEÑANZA
DE LA PSICOLOGIA

que Goldhaber señala como básicos dentro de una organización:

- a) los mensajes de tarea,
- b) los mensajes de mantenimiento,
- c) los mensajes humanos.

- inscripciones
- becas

* DIGALO!

- Correspondencia:
- foro abierto

Partiendo de esto, las selecciones que contendrán la revista serán:

* CONTORNO

Noticias:

- resumen educativo mensual (actividades, reuniones, eventos especiales)
- temas de actualidad (política, economía, etc.)
- convenios

* NOSOTROS

Entrevistas:

- personalidades relacionadas con la educación
- personal de la USED

* USTED.....¿LO SABIA?

Artículos:

- didácticos
- históricos
- educativos

* ES NUESTRO DERECHO

Servicios y prestaciones:

- ISSSTE
- USED
- FOVISSSTE
- bibliotecas
- recreación

* LA ALTERNATIVA

Cultura

- libros (comentario y recomendación del mes)
- eventos(culturales, deportivos, cine, teatro, danza, etc.)
- conmemoraciones

* APRENDAMOS A.....

Consejos Varios

- economía doméstica (compras, recetas, INCO)
- la seguridad en el hogar
- manualidades (jardinería, legumbres, carpintería, costura, etc.)
- cooperativas (organización y funcionamiento, producción y consumo)

* SONRIA

Entretenimientos

- humor
- crucigramas
- problemas

2.- El arte: dentro de este apartado se deben considerar los siguientes aspectos:

A) Será una publicación que salga a colores, para que sea capaz de atraer más la atención del lector.

B) Su tamaño será de 21.5 X 27 cms, de esta forma permitirá que se conserve dentro de otras carpetas o cuadernos que porten los lectores de la misma, además si tamaño permite su fácil manejo.

C) El papel de buena calidad y bajo costo.

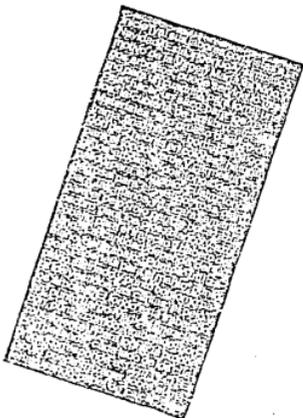
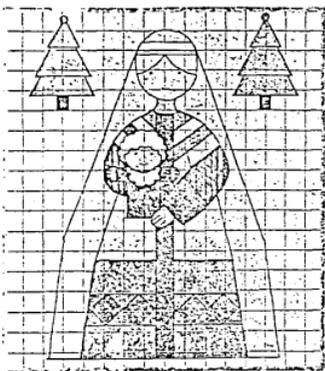
D) Constará de 18 páginas con 2 forros, las que contendrán los temas de interés seleccionados en el capítulo anterior.

En las siguientes páginas se presenta el dommy de la revista "CRITERIO".

criterio

Organo Mensual de Comunicación Interna / Feb. 1987

AÑO I, NUM. 2



PUNTADA A PUNTADA...



Esta deliciosa labor, llenada en
cantar y colando, se hace con pun-
tas sencillísimo. ¡Con ella puede-
¡ver un regalo para las pró-
ximas Navidades desde ahora!

la primera palabra

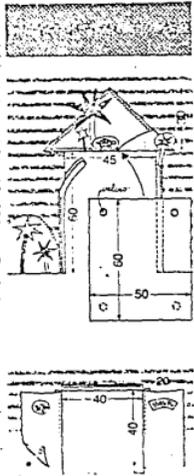
Año de 1985 se han cumplido 74 años del descubrimiento de las ruinas de Machu Picchu, la increíble ciudad inca, orgullo del hermano final del pueblo peruano. Hoy día, las imágenes de este famoso lugar se encuentran habitualmente difundidas por el mundo entero, pero no por ello ha perdido ese halo de misterioso encanto que producen sus múltiples interrogantes... ¿Qué sucede Machu Picchu día a día? ¿Quiénes realmente la habitaban? ¿Qué carácter tuvo? ¿A qué se debe la presencia de centenares de restos de murallas? ¿Qué función cumplían los discos de piedra allí descubiertos? Todas estas preguntas... ¡bullen en la cabeza de arqueólogos, hombres de ciencia e historiadores que tratan de llegar, con sus estudios, a los profundos misterios de la milenaria urbe inca.

Quizás un turista visitante se maraville ante su grandeza, pero "se le ro, Vic sacapen" mil de estos detalles que han tenido en vivo a los investigadores... Desde que, en 1911, el profesor norteamericano Hiram Bingham descubrió las ruinas de Machu Picchu. En realidad, hasta el mismo hecho en sí de su descubrimiento guarda una leyenda. Bingham era profesor de la Universidad de Yale y se dedicó siempre a enseñar historia. A consecuencia de ello, viajó mucho a América Latina y se interesó en los vestigios de las antiguas civilizaciones que allí se encontraban. Reunió fondos y emprendió un viaje que recorrió a lo largo del río Urubamba, afluente del Amazonas y cercano al sagrado Cuzco. Un guía campesino parece que le habló de "ciertas ruinas" y el mismo historiador le pagó al buen hombre para que lo guiará hasta ellas. Lo cierto es que el resto de la expedición consistió de acompañarlo, por creerse que ningún se trataba de una fabula o de un habi juego de guía.

El que visite hoy día este lugar no se sentirá defraudado, porque Machu Picchu es fascinante, hay calabozos subterráneos, acoratos, fueles y ley de

Roberto Sáenz

La ventana se ha realizado en la misma forma que la puerta y las hojas se componen de 2 bandas de tela de 40 x 40 cm dobladas en dos. Dos piezas de Vetro pegadas en la parte de atrás de las hojas de la ventana aseguran su abertura. Varios motivos adornan la base de la casa, las hojas de la ventana y la puerta, los cuales han sido recortados a una tela estampada y cosidos a la fachada de la casa con una costura zig-zag. Una la fachada está preparada a los 4 m de diez restantes (puede añadir una puerta o una ventana). Prepare unas bases para atar de 20 cm. Marque su colocación.



decidí, pues ha reconocido públicamente que en cierta medida le debe mucho a Raquel, aunque sea indirectamente. Yo he llamado mucho de ella por teléfono. Hay cosas que se saben cuando uno tiene una madre en la misma profesión que uno ha escogido. En distaño que viene de una pequeña ciudad, y que no sabe de culin marplatense y también puede ser esa profesión. Ya uno no tiene que antenarlo todos los segundos, y toda una confusión y todo ese descomulgamiento, no le desahumban ni le confunde.

Esta ausencia de una influencia directa de su madre es algo que se destaca en la citada notoria entre los caracteres de ambas: Raquel es disciplinada, metódica, dinámica, y ha alcanzado el reconocimiento a su talento sólo después de haber sido utilizada por su padre.

ponancia de Raquel, vivió fantástico, también tenía un argumento de ciencia ficción. Sin embargo, los padres y el estilo de actuación de ambas son muy diferentes. Raquel en ése y en la mayoría de sus filmes fue explotada por su desahumante físico, mientras que a Thanea se le ha ofrecido un personaje en el que la belleza es sólo un elemento más de las características de un amable extraterrestre.

¿Cuándo se le preguntó a Thanea si el deseo de ser actriz la había acompañado desde niña, ella afirma: "Cuando ella me escucha me pelean que actúe, yo siempre rehusaba. Parece que el pertenecer a una familia de artistas aporta una especie de estigma. En realidad, no me gustaban las cosas que ella representaban. Era mi soñosa".

Según parece, su interés por la actuación proviene de necesidades muy per-

apren

oso de Raquel, en la premiere de "Caras los tres han sido fotografiados juntos, atencione a la boca, y me dije: Bueno, vamos a modelar".

Pero el trabajo como modelo tampoco armonizaba con su personalidad fuerte y definida. "Conseguí un trabajo bastante bien pagado, pero el ponerse y quitarse constantemente la ropa resultaba algo monótono. Yo era una modelo que trabajaba duro, y el trabajo era sólo eso: trabajo, por lo que consistía de un tiempo me cansé de él, y lo dejé".

Sus vicisitudes como modelo sólo duraron unas meses, pues la audientencia de su talento y la constancia de su esfuerzo aportaron rápidamente sus frutos: un productor italiano le ofreció el papel protagonista en la comedia *To love a time* (Amar un poco), junto al conocido actor Claudio Amadori. Poco después hacia su debut en América con el filme *Cocoon* basado en un argumento de Steven Spielberg. Su actuación en esa película ha recibido muy buena acogida por el público y la crítica, y le ha permitido demostrar que no ha llegado donde esa sólo porque es bonita, o porque es tan fea de mamá.

Conscientemente, el primer filme de im-

MAYBELLINE
Colores brillantes y tentadores, de textura nacarada, es lo que ofrece Maybelline para los ojos; son sombras que tienen esa cualidad duradera que permite estar bien maquiliada por horas y horas. En estuches de dos colores de la línea "Blooming Colors Duo" vienen "Wild Lilac, Gold Rush Pink", un tono malva y otro rosado que combinan con los estampados más de moda. La combinación "Dusky Blue Mauve Rose", un azul empolvado y un malva rosado, está hecha para los trajes de terciopelo super-lujosos de tonos apagados que tanto se van a ver en las próximas fiestas. Y el dúo "Wild Violet, Snowy Lilac" (dos tonos de violeta y el "Blue Satin/French Vanilla" (un azul delicado y un beige casi dorado) van de maravillas con los estampados paisley, y los brocados con hilos metálicos tan populares ahora. Estas sombras tienen la ventaja adicional de ser a prueba de agua, su fórmula especial evita que se corran y las hace

del mes:

SUPO SUPERAR SU

Con mucha valentía, Jill Ireland, esposa de Bronson, ha declarado que no tiene una cirugía reconstructiva para disminuir el tamaño de su seno que sufrió. Jill, así se necesitó, tomó baños deshidratados y pare...

na (las Amazonas, según la mitología) pecho derecho para ser actor mejor si batallas). Jill participa en un activo programar a muchas mujeres a superar el trauma esta operación, ofreciendo conferencias en los hospitales de los Estados Priscilla Presley se quedó atónita cuando su hija Lisa Marie, de 17 años, le anunció que quería abandonar la escuela para seguir los pasos de su padre y hacerse cantante...

Priscilla dijo que B'EN, siempre ya cuando ella finalizó por lo menos sus estudios superiores. Igualmientras se hizo la desentendía cuando le propusieron que Lisa abandonara la serie de TV Dallas. Su opinión es aclarar: "No habrá planes artísticos hasta que no termine de estudiar" y encontró a Dall "en un momento intelectual imaginativo y original como siempre". Con estas noticias, no nos extrañan que dentro de un poco se anuncie la inauguración de la dicha plaza y que Dall vuelva a emprenderse sus bigotes y se aparezcan con su bastón a dar su visto bueno.

Quien desea saber que destellos de casi carño por muerto, Dall debe seguir creando! Como lo oyen. Hay un poco, el alma de Marilyn se el traslado a la ciudad de Fugueras para conseguir la firma del general catalán en el protocolo de acuerdo con el Ayuntamiento de la ciudad de España donde Dall se compromete



Quien desea saber que destellos de casi carño por muerto, Dall debe seguir creando! Como lo oyen. Hay un poco, el alma de Marilyn se el traslado a la ciudad de Fugueras para conseguir la firma del general catalán en el protocolo de acuerdo con el Ayuntamiento de la ciudad de España donde Dall se compromete

la más sobresaliente de esta:

DISPUESTA A ABANDONARLO TODO POR AMOR



Quien desea saber que destellos de casi carño por muerto, Dall debe seguir creando! Como lo oyen. Hay un poco, el alma de Marilyn se el traslado a la ciudad de Fugueras para conseguir la firma del general catalán en el protocolo de acuerdo con el Ayuntamiento de la ciudad de España donde Dall se compromete

Quien desea saber que destellos de casi carño por muerto, Dall debe seguir creando! Como lo oyen. Hay un poco, el alma de Marilyn se el traslado a la ciudad de Fugueras para conseguir la firma del general catalán en el protocolo de acuerdo con el Ayuntamiento de la ciudad de España donde Dall se compromete

LIBROS

Sobre el director John Huston pesan dos acusaciones: haber presionado hasta el suicidio a Marilyn Monroe y a Montgomery Clift.



HUSTON: "EL LIBRO ABIERTO"

John Huston, uno de los más famosos directores norteamericanos de cine, acaba de publicar sus memorias con el título *El libro abierto*. "Ya no se hacen las películas que hicimos antes", comenta el director de *El halcón de Malta*, *La jungla de asfalto*, *El tesoro de Sierra Madre*, *La noche de la iguana* y tantas otras obras maestras. "Formaba parte de la naturaleza misma de las películas presentar tipos heroicos... no veo el interés que pueda tener la vejeza de enfrentar". En cuanto al abuso de escenas eróticas en los filmes, Huston fue tajante: "¡Jamás presenté nada parecido. Quizas un beso. Corto. Si usted es un caballero y penetra en una habitación en el momento en que dos personas se besan, no es su reacción instintiva mirar hacia otra parte!". Sin embargo, sobre Huston pesan dos terribres acusaciones históricas. Se dice



Piedra preciosa... ¿y goma de masacr!



¿Probará su suerte en esta máquina? Un toilet digno de un rey.



Alter

exposición

El famoso explorador y científico Jacques Cousteau ha recorrido los lugares más remotos del globo y ha llegado a sitios donde el hombre nunca se creyó capaz de llegar. Pero todavía no quiere descansar, considera que aún lo aguardan muchos retos y expediciones.

Desde el punto de vista de belleza, piensa que la Andarida ha sido el lugar más hermoso que ha explorado. "Es un lugar mágico con una extraordinaria atmósfera transparente. Las montañas se pueden ver a 200 millas. El agua es clara como el cristal, hasta el final de los témpanos flotantes de hielo, 500 m debajo de la superficie. Es como ver la vida mil millones de años atrás."

Su compañero de expediciones es su hijo Jean-Michel. "Ya no es mi hijo", dice Cousteau, "ahora es mi amigo. Nos dividimos el trabajo, él hace lo difícil—lo que ocurre detrás del escenario. El se encarga de los negocios y la logística."

Cousteau acaba de construir un revolucionario barco del siglo XXI. El *Calypso* ha sido remodelado y reconstruido, así que con los dos barcos piensa ir alrededor del mundo durante los próximos cinco años. Cousteau y su grupo nunca han cruzado el Pacífico del Sur. El viaje los llevará al Caribe, Nueva Zelanda, Australia, Nueva Guinea, la costa de China, las islas en el Océano Índico, el río Congo y de regreso a Francia. "Será la expedición más arriesgada de mi vida. Cousteau se mantiene en maravillosa condición física. Toma vitaminas y elimina toda la grasa, mantiene limpio, feche y queso en su dieta. "No como ni duermo siguiendo ningún horario, y frecuentemente trabajo durante la noche. Tengo una vida muy irregular. Pienso que una vida regular es un paso a la tumba..."

cliaran, una niña entró en la habitación. No se parecía a su madre, excepto por el aire de sus ojos. Las facciones de sus rasgos minúsculos.

"Tendré que depender de mí misma". Las familiares de su padre vivían en el norte de Inglaterra, casi en la frontera con Escocia. Lo único que podía hacer sería dirigirse hacia allá para buscarlos.

Pero luego se preguntó de dónde se iría el dinero para hacerlo.

Estaba aborrita en sus pensamientos y se sobrecalentó al escuchar que se abrió la puerta del frente y advirtió que el padre Ignatius había regresado.

Al verla salir de la cocina, el padre lo dijo sonriente:

—Me alegro mucho de verte, hija. Después hablaré contigo.

—Yo también, padre, si tengo tiempo.

—Vayamos a mi estudio.

—Sin duda debemos agradecer grandemente a Dios que tú, hija mía, no perdieras la vida, que es la posesión más valiosa que existe.

—Estoy de acuerdo, padre, pero a la vez, ahora debo conseguir dinero suficiente para volver a Inglaterra.

—De eso quiero hablarte. Son misterios los caminos del Señor.

Y comenzó a decir el padre Ignatius.

—Hay recibí de un médico la petición de visitar a una dama que es paciente suya y que se encuentra muy enferma.

Hizo una pausa y continuó:

—Vive en una de las elegantes villas que miran hacia al mar y cuando la vi me dió que buscara a una mujer enferma que pudiera llevar a su hija de regreso a Inglaterra. Pensé en ti, ya que podrías ser la solución a la problema, porque regresaras a tu país sin pagar el viaje.

—¿Qué maravilla que te hayan hecho esta petición!

El sacerdote no contestó y un momento después, Aylaya preguntó:

—¿Dónde lo preocupó?

—La dama se hace llamar condesa de Sossion, pero no está casada con él. Como, aunque vive con él.

Aylaya sabía que había mucha gente que por razones personales, había de faltar su hogar porque deseaba vivir a su gusto sin tener que soportar demasiada censura.

—¿Es inglesa o francesa la hija de esta señora?

—Es una niña pequeña y es inglesa.

—Estoy dispuesta a llevarla.

—Puede que eso dieras. Pero a la vez no está bien que te pongas en contacto con una mujer que vive en pecado.

—¿Es católica?

—No, ella no, pero el conde de Sossion, sí lo es y ha abandonado en Francia a su esposa y a sus hijos.

Como le pareció que el sacerdote dudaba, se inclinó hacia el padre decir: "Padre, debe comprender la complejidad que esto representa para mí. No

Cinco minutos después se miró en el espejo y lanzó una exclamación ahogada. Apenas podía creer que fuera la misma persona de antes.

El traje de la Condesa le gustaba como si hubiera sido hecho para ella. Había enaguas de seda, camisones con botas, sandalias y muchas otras cosas que no tuvo tiempo de revisar.

El tiempo transcurrió y debía despartar a Felicity y arreglarla para el viaje.

CRUZARON las atestadas calles rumbo al muelle en dos camiones de alquiler, porque era imposible colorcar todo el equipaje en uno solo.

En Inglaterra todo me resultará extraño", se dijo Aylaya.

—Soy una némesis a una vagabunda en la calle", pensó con amargura. Estará su mano hacia el padre Ignatius.

—Quiero darle las gracias, padre, por haberme atendido cuando estuve herida, por permitir que me hospedara con usted y por encontrarme una forma cómoda y agradable de volver a Inglaterra.

—Dios escuchó mi plegaria y felicito al padre con sencillez.

Después volvió a tierra a Aylaya y Felicity agitaron las manos en señal de despedida tanto que los motores comenzaron a ronzar y el barco se alejó lentamente del muelle.

Cuando cruzaban Esparta pudieron observar mucha vida fresca y al entrar en Francia se desorientaron con la variedad y fina repostería francesa.

Cuando llegaron a las Azilas, Aylaya sentía como si llevaran semanas de viaje.

Como llegaron ya avanzada la noche y salieron a la mañana temprano, no

su rostro eran diferentes y su cabellera, era oscura. Como había su madre.

—¡Mamá, mamá! ¡Ven a jugar conmigo ahora!

—No puedo hacerla, Felicity. Pero escuchame, tengo algo que decirte. ¡Te irás a Inglaterra!

—¿A Inglaterra, mamá?

—Sí, querido, con tu padre.

—No quiero ir con papá. Quiero quedarme contigo. En Inglaterra hace frío y hay mucha y mon. Pero dice que no es un lugar bonito.

—Eres inglesa, Felicity, y deseo que seas a Inglaterra y a la condesa. Esta vez la novia se levantó. Pienso en el hermoso que será viajar por tierra y por barco.

Felity inclino la cabeza y reflexionó. Entonces preguntó:

—¿Puedo llevarme a mi pony?

—No, mi amor, pero tu padre te regalará un pony en cuanto llegues. Lo que quiero que haga ahora, Felicity, es que ayudes y enseñe los juguetes que deseas llevar a Inglaterra.

Avió el mismo de su hija y agregó:

—Ayuda a las doncellas a empacar los paños que voyan cómodos en el viaje y sé que a veces así incantará convencer al gran castillo donde vive tu padre.

—Pero... ¿yo sé cómo puedes olvidarlas? La niña lanzó una exclamación, y a los pocos minutos se fue.

—Se me romperá el corazón al separarme de ella, pero no me queda más remedio que hacerlo. Al conde de Sossion le he agrada y las condesa son difíciles para todos. ¡Ve ella continúa a darle cuenta de muchas cosas. Ayer me preguntó por qué tiene dos padres: su pa-

¡nosotros no...!

Usted...
¿No sabía?

LAS FIESTAS RELIGIOSAS

ada cita en
canarse que el
varían
encontrar
las!

Continúa a página 10

largo otra forma de volver a Inglaterra.

Y agregó Atayla emocionada:
—Le prometí, padre, que sólo me
ocultaría de la mía y cuando ambas
salgamos de Tánjer, esta quedará libre
de la mala influencia que su madre pudo
ejerer sobre mí.

—Avea que sus padres están con
Dios, siento que eres mi responsabi-
lidad. Por eso tengo miedo, pero a la vez
sé que estamos en las manos de un
Padre Mayor que nos rodea.

—Yo también lo creo así. Y además,
padre, no dices que acompañaré a mi
padre a lugares extraños, no soy tan
ignorante de la vida.

El sacerdote suspiró.
—Ve a descansar, hija mía —dijo—.
Cuando reflexives un poco te llevaré a
conocer a esa señora.

—Gracias, gracias, padre!

El sacerdote no contestó y Atayla, sin
hacer ruido, salió de la habitación y su-
bió a su pequeño dormitorio.

padre y abandono
podía Atayla im-
o y una niña le ll-

LLEGA resaca: ¡Si deses-
comer algo, tendrá que prepararlo sola!
No estoy aquí para atenderla, tengo
otras cosas que hacer.

En cuanto terminó de hablar, la mujer
de edad madura, mitad española y mi-
tad árabe, salió de la cocina.

Atayla suspiró profundamente. Aquella
reacción no la sorprendió.

Cuando llegaron a Atayla a la Misión
de Tánjer estaba inconscientemente y pasó
algun tiempo antes que se percatara de
cómo se encontraba y recordara lo suce-
dido. Entonces, todo el honor del su-
bito ataque perpetrado por los ladrones
del desierto durante el viaje de ella y su
padre rumbo a Tánjer le pareció una
pesadilla de la que jamás despertaría.

—Parecía casi increíble que el desierto
hubiera sobrevivido sobre Gordon
Lindsay, que había viajado por casi todo
el norte de África sin sufrir ningún
perjuicio. El resultado era que ella había
quedado desamparada.

—Su padre había muerto y ella no tenía
ni un centavo, pero debía reaparecer y
encontrar la forma de volver a Inglaterra.
Se sentía muy sola.

Miro a su alrededor y se preguntó qué
podría comer. La semana anterior, en
cuanto pudo inventarse la cama, el-
virino que el ama de llaves no sólo le
reprochaba cada bocado que comía si-
no que, además sentía unos temblor-
es porque el padre Ignatius, hombre
vivo y bondadoso que mantuvo la
Misión, charababa con ella.

Sintió hambre y recordó que el día
anterior había sido uno de esos en los
que se rezaba una larga oración frente a
unos reliquarios de marfil con un vaso de
agua, que había sido todo lo que
había consistido la cena.

Abrió los armarios de la cocina y
sorpresa encontró un huevo.

Se decidió a comer y cuando terminó,
se sintió un poco más fuerte.

Permaneció sentada ante la mesa
frente al plato vacío y pensó que era el
momento de hacer planes para su futuro.
Hacía cierta posibilidad de que los
editores de los libros de su padre le
dieran un pequeño adelanto por el úl-
timo manuscrito que él había enviado
apenas un mes atrás.

Se levantó, y si no tenían en su
poder los documentos los buscaron.
Tal vez cuando se publique el libro
de padre, pensó Atayla. "Será esclama-
ción, como Getxo año en su día."
Pero a la vez tenía la poca prometo-
ra esperanza de que, como en el caso

nativas

gine

La realidad es bien diferente. Gui-
ltermo doó su casa a los quince
años y desde entonces se mantiene
solo. Poco más vivieron en pareja, pe-
ro también pudo darse cuenta de
quienes eran sus verdaderos ami-
gos. Fue sólo a pedir trabajo como
novitio... que era lo único que
sabía hacer. Aprendió solo y a base
de oído a tocar el piano y la guitarra
porque siempre le gustó la música.
Compuso algunos temas, pero de
pronto descubrió que tenía un po-
tencial artístico que hasta entonces
desconocía.

A los 20 años apareció en "Los
rinos también en foras" y milanes em-
pezaron a llamarlo Beto, como el
personaje. Pero inmediatamente, al
saber su nombre, sacaron en con-
clusión que había sido colocado por
su padre en la serie de TV. Guiter-
mo recuerda que las cosas no han
sido fáciles. "No es muy reconfor-
tante cargar con la etiqueta de guapo.
Al parecer, un equipo con inquietu-
des artísticas y espirituales tiene
que luchar más por hacerse res-
petar como ser humano."

En todo eso pensó muchos
años, refugiado en la soledad de su
casa. Mientras la gente dejó de ver-
me en las pantallas chicas, estuve
toreando por toda América Latina y
haciendo presentaciones personales
como cantante. Hice un primer
disco que nunca tuvo ni la calidad, ni
la promoción adecuada. Eso tam-
bién me hizo meditar y planear un
trabajo más profesional, hecho por
conocedores, buenos productores,
músicos, compositores, autores y,
y muy especialmente, un sistema de
publicidad serio."

La gente que se le acerca sin
conocerlo se sorprende al descubrir
que detrás de su atractiva aparien-
cia también hay un hombre que
quiere y metas definidas. "Yo
quiero triunfar y vivir a hacerlo, nada



BALLET

Hacer la transición de bailarín a
coreógrafo no es empresa fácil.
Pero sin duda se facilita, si el
bailarín se llama Peter Martins,
discípulo del cuerpo de baile del
Ballet de la Ciudad de Nueva
York, y de los consejos y el apoyo
personal del gran Balanchine.

—Hace ahora cinco años que la
joven estrella del Ballet Real de
Dinamarca se trasladó a la com-
pañía neoyorquina. "Cinco años
en que he trabajado como una
bestia", dice Martins. Quien, sin
dejar de bailar en ocasiones hasta
ocho veces por semana, recibió
de Balanchine el encargo de
preparar "La historia de un solista
de Stravinsky... el resultado
fue una coreografía portentosa."
"En 25 minutos Martins ha acumu-
lado sobre la escena mucho
más de lo que el público puede
absorber de una vez", se comen-
ta. Martins, por su parte, declaró
que se considera feliz de poseer
"una segunda opción" para
cuando sus facultades dismi-
nuyan. "Creo que el sucesor de Ba-
lanchine" (¿Será el mejor tri-
buto que pueda rendirle es no
hablar de lo que sucederá cuando
éi ya no esté aquí?").

Martins, con Suzanne Farrell, in-
terpretando música de Ravel.



nosotros...

Departamen



Javier Ramírez Escalante
Jefe Departamento de personal.

"Soy viejo. Tengo 81 años y pocos amigos. La mayoría ya se fue. Pero estos pocos me ayudan. Pasan conmigo algunas horas leyéndome lo que hallan interesante".

Desde 1960, el nombre del célebre escritor argentino aparece en las listas de candidatos al Premio Nobel... infructuosamente. Borges afirmaba, quizás por justificado despecho, que ganar el premio no le interesaba... pero en esta entrevista, que marca un hito en la evolución de sus actitudes, confiesa por fin que "la muerte sería mejor con un Nobel"...

hace fuera lo ignoramos. ¿Sabeis tú algo más concreto? Te mueves en el mismo ambiente.

Claro. De extra. El último momento, el siempre pensó al castaño con tan que presenciaría. Que llegaba a ser una estrella. Pero jamás pasó de la realidad. Ni la influencia del padre de Nat, entonces famoso director de cine, ni la ayuda de Nat... El nunca les perduraba no haber hecho más por su futuro.

—¿Saber qué, Nancy?

—Si tiene... sí, sí... sí tiene... amigos, hombres con quienes se trata más que con otros.

—Una mujer que se mueve en ese mundo del celuloide siempre tiene amigos. Nancy... pero tu madre es bastante misteriosa en su vida particular y en los estudios es muy autoritaria y exigente.

—Con nosotros es dulce y amante —dijo Bo que era más suave que su hermana.

—Will lo miró beatíficamente.

—El Miquel. Bo. La vida particular, íntima, de tu madre, nada tiene que ver con su condición de madre tuya y de Nancy.

—¿No puedes convenientemente, después de cinco años, de que desas volver a casa?

—Nancy... tu madre ha decidido su vida al margen de la mía.

—Pero tú eres nuestro padre y lo queremos.

—No lo dudo, querida, pero... yo aun queriéndoos mucho y sufriendo con vuestra ausencia, y conformándome con veros el fin de semana, debo aceptar situaciones que decidí el juez.

—Pero es que el juez ha dictado una sentencia desobediencia.

—¿Por qué, Bo?

—Pues porque tú quieres a mamá. Siendo así, ¿de qué se sirvió mamá para que le concedieran la patria potestad nuestra?

—Ché, eso es largo de contar. El dinero siempre es el que manda. El que más quiere, más gana. ¿Crees...? Solo muy jóvenes para entender esto. En fin —miró la hora— ¿no es muy tarde? Si vuestra madre os está esperando, pensará que os he escapado durante más tiempo de lo debido.

¡HAY AUN! Como sabía también que Nat no se hallaba en el chalceño. Conocía sus costumbres. No en vano estuvo casado con ella un montón de años. Sabía, pues, que Nat nunca metía el auto en el garaje. Lo debía aparcar ante la iglesia y de cara a la verja con el fin de ganar tiempo en las mañanas cuando salía disparado hacia el estudio. Si el acharrado auto de Nat no se hallaba dentro del recinto bordeado de una valla pintada de blanco en aquel barrio residencial de Los Angeles, era seguro que no había regresado aun.

—¿Nosotros —decía Nancy ferca— desearíamos que volvieras a casa, papa. Si te parece yo misma se lo diré a mamá.

—¿Le has hablado alguna vez de mí?

—¿Queo —satis Bo— le hablamos todas las semanas cuando regresamos de tu lado.

—¿Y... ella os escucha?

—Mamá siempre nos escucha —decidió Nancy— pero casi nunca responde.

—¿Lo veis? Nuestra madre organizará su propia vida un día cualquiera, pero muy al margen de la de vuestro padre... —

—Eso no se lo consentiremos.

—Nancy, no le alteres —le pidió Will momentáneamente—. La felicidad es algo muy personal. Una persona puede no ser feliz con una determinada y seguir una tercera.

—Pues si eso ocurre, lo dejaremos —decidió Bo.

—¿Nunca... hablarle de esa posibilidad?

tiempo que casi no la recuerdo. Lo único que me quedó de ella fue Joe, y Joe es todo un hombre que vive su vida independiente y si bien me quiere mucho, nunca se interpondrá en mi felicidad. Después de tantos años de vivir solo o en compañía cuando me apetecía, deseo establecer mi vida a lo largo, por eso te pido que nos casemos.

—Siempre que hablamos de esto, terminamos lentas. Lee.

—No soy capaz de escucharlo esto para mí solo, y he habas la confianza que tengo con Joe. Con sus diecinueve años lo he aprendido a macular demasiado pronto a mi lado. De modo que más que padre e hijo, cuando nos reunimos, hablamos de lo. Es la única persona que conoce mis relaciones con los demás, todos, absolutamente todos. Cado tu carácter cerrado para los demás y mi indiferencia para el sentimentalismo, unido a mi egoísmo, creen que nos que la vida profesional. Pero esto es mucho más y Joe me aconseja que lo aflore. Mira, Nat, cuando un sentimiento es pasional tan solo, lo cosa se lleva como puede, sea más cómoda y menos escandalosa. Yo he tenido mis cosas sobre al particular. Unas se han sabido y otras se han ignorado. Pero ahora esto mio hacia lo es muy sincero y profundo.

—Lee, todo eso lo sé. Y si yo, que soy mujer, la pido que sigamos así.

—¿Sabes si lo que te expones?

Claro que lo sabía. A que toda su fama de persona sobria y austero saltara un día cualquiera por los aires convertida en escandalosa. Podía ocurrir en cualquier persona, pero tratándose de ella el escándalo tendría mucha repercusión porque se le consideraría demandado falsa.

Pero allí estaban sus hijos. Bo y Nancy no aceptarían un nuevo padre a menos que... su padre no los viera, no les hiciera ningún caso o viviera lejos.

Pero Will nunca cuso despreciarse de aquellos dos brazos que lo unía con ella. ¿Por amor? Claro que no. Conocía demasiado a Will. Era muy ambicioso, orgullo hasta la locura. Y ella no estaba dispuesta a pensar a sus hijos. Porque una cosa es el amor de Lee y otra... muy distinta, el cariño de Bo y Nancy.

Acabado, estaban en la peor edad. En esa edad que no debes criticar para razonar y que escudarse que tienes razón en todo.

—Bueno, creo que debo irme.

Liz vio un brazo en la entrada de la habitación. Acostada, se acercó. Era Gisele, y estaba muerta.

—¡Ah, quisiera hablarme claro! ¿Por qué no abodas el asunto con sinceridad? Tienes derecho a ser feliz, y, por supuesto, no debes jamás excusar tu felicidad. En el caso es que la estamos escuchando como si el vez de ser dos personas normales con todos los caprichos inherentes a nuestra condición humana, fuéramos dos inefables ladrones.

—La sabía. Como sabía también que jamás anda a su es marido con aquella sinceridad, ternura, pasión y entrega absoluta.

—Ella puede hacer lo que guste —murmuró con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

—Eso no lo dudamos. Pero si así ocurre, la dejaremos y puede que a mamá no le guste en absoluto. No es nada mucho.

—¿Pero puede que ella se vaya? —preguntó con tristeza—. Es un ser independiente y vosotros no tenéis voz ni voto en este asunto, y será lo que vuestra madre os conteste el un día o dice que se va a casa de nuevo y vosotros os oponeis.

to de personal

* quienes somos y lo que hacemos.



Por supuesto que he dado recibido sobre mis apasionadas de mis actuaciones. Eres escenas se hacen más que que así lo exige el papel interpretando y lo hago con sobre todo me satisfice actor con quien tengo que me atrae. El beso más que he recibido fue en una que se llamó "Mundos O mi galán era Jorge Luke, P."



s de vicio, y solo entonces pone su taller saldrá exactamente lo ba. El singular oficio de Sbarro nico ruso Estanislao Klossows-Desseo de poseer un "auto dife- renciado con un modelo bautizado el príncipe quemó muy complacien- banchero alemán. Así surgió el vehículo único en su genero y tentoso. Las variantes de este on en "autos de reyes". Además "ponente, están dotados de un rt. A los clientes iniciales siguió Arabia Saudita, para quien se aron wagon, el Aga Khan Karim, lo de bosisio, fabricado a partir suivamente fueron complacidos Cardin, Steve Mc Queen...

Desde el año 1960, Jorge Luis Borges —considerado por muchos el más grande escritor vivo del plane- ta— aparece entre los candidatos al Premio Nobel de Literatura. Des- pués que Gabriela Mistral, la poe- ta chilena ganara el premio en 1945, muchos pensaron que Borges sería el segundo latinoamericano en merecer el Nobel. Pero en 1967 el jurado eligió al guatemalteco Miguel Angel Asturias, y en 1973 a otro chileno, Nefelari Ricardo Reyes, más conocido como Pablo Neruda.

Muchos dibujos representan seres de todos los tipos. Son rostros arañados que expresan una tristeza animal profunda.



Antiguamente sólo personas de la realeza daban el lujo de ordenar automóviles a su acuerdo con sus necesidades específicas. El aumento del poder adquisitivo de otros de la sociedad, muchos profesionales (espe- cialmente los diseñadores de moda) han decidido tienen por qué viajar en un auto "del montón" sería el equivalente a vestirse con ropa pre- da. Para suplir esta creciente demanda, Sbarro posee un taller de reensamble a cr- llo Neuchatel. Antes de acomodar su traba- ro estudia cuidadosamente la personalidad



INFORMACIÓN

DIRIGIDA

SUPERDIDA

—Eres una profesional formidable —segura Lee a media voz, tu trabajo se cuenta, como si dijéramos, en la ocurrencia, pero los que vivimos juntos a ti, los que dependemos de ti, sabemos que eres la mujer que mejor monta los pelliculas. Ya confío en ti, Nat, y todos los que andamos en estos negocios del cine estamos orgullosos que andamos que sean para nosotros, pero ninguno ignora que los recibimos gracias a tu profesión, dedicación y entusiasmo. Te digo esto porque si para tu familia eres la mejor, no andando tu postura rebajada a la hora de afrontar esta situación ante los hijos.

—Nat, me parece que es la primera vez que te hablo y no me escuchas.

—Tú me razón Lee, no es que no te escuchase, es que Lee por primera vez en un año de relaciones, pretendía casarse. Llévate la cara y sus ojos azules se fijaron obstinados en la mirada cansada de Lee.

—¿Ese era el parace —murmuró bajo— hablabas de eso en otro momento.

—¿Dónde hace una semana que dije con claridad lo que pretendía ti y de mí mismo, es como si tu persona se quedara en la casa y tu espíritu volara por encima de mí, Nat, ¿no te das cuenta? —

—Claro. Se la daba porque algo era así, Lee, de súbito, la aprato contra sí con el brazo que le pasaba por los hombros y con la otra mano le retiró el pelo y el cabello rubio. La miró más a los ojos

3.- La inversión: la revista "Criterio" de 16 páginas, en tamaño 27 X 21.5 cms., impresa en papel bond blanco, con selección de color en la primera y cuarta de forros y 14 páginas; con las páginas centrales y segunda y tercera de forros impresas a una tinta, tienen un costo unitario de:

\$300.00

Se pretenden lanzar 10,000 ejemplares por lo que el precio total es de:

\$ 3'000,000.00

En este precio se incluyen: negativos, impresión, engrapado al caballete y acabados.

Además sobre facturación se cargará el 15% de I.V.A. con lo cual tenemos:

COSTO UNITARIO: \$ 300.00

COSTO PARCIAL: \$ 3'000,000.00

+ 15% I.V.A. \$ 450,000.00

COSTO TOAL \$ 3'450,000.00

El monto total corresponde a un número mensual, por lo que la inversión en un año con 12 ejemplares y un tiraje de 10,000 unidades por mes hace una inversión de:

\$ 41'400,000.00

NOTAS.

EL TERMINO MOTIVAR:

"En la mayoría de los casos este es un uso incorrecto del término, lo adecuado es usar los verbos PERSUADIR, INSTAR o ESTIMULAR, cuando se desea un cambio en la conducta de una persona o de un grupo". (17)

Por lo tanto, en el cuerpo del presente texto MOTIVAR es usado como sinónimo de ESTIMULAR, INSTAR, PERSUADIR.

CAPITULO QUINTO.
DESVENTAJAS Y OBSTACULOS QUE PRESENTA
LA ELABORACION DE LA REVISTA.

Hasta ahora tal pareciera que la revista viene a solucionar todos los problemas de comunicación existentes dentro de la USED, debido a que sus porcentajes de obtener éxito son superiores a cualquier otro medio utilizable dentro de la comunicación organizacional. Sin embargo, nunca se debe olvidar que para lograr el 100 % de éxito es necesario combinar varios medios entre sí, puesto que todos presentan una desventaja que puede ser anulada mediante el uso de otros vehículos de comunicación, tal es el caso de la revista interna.

Cierto es que las ventajas brindadas por este medio son altamente beneficiosas al propósito principal que a lo largo de este trabajo se ha presentado y perseguido en el desarrollo de cada uno de los capítulos. Es inegable la efectividad de la revista, empero, no por esto se dejan a un lado las desventajas y obstáculos que este medio presenta.

Dentro de las desventajas, intrínsecas a la revista, tenemos que:

- 1.- Requiere de una plantilla apta.
- 2.- Exige una inversión continua.
- 3.- El valor de las noticias disminuye si su frecuencia decrece.
- 4.- Exige todo el tiempo una preparación intensa y extensa del material.

Además se encuentra el factor "capital". Debido a la situación económica que el país atravieza, muchas instituciones gubernamentales se han visto en la nece-

sidad de reducir tanto personal como presupuestos, de tal suerte que la inversión mensual de los tres y medio millones de pesos propuestos en el anterior capítulo, sin esperanzas de recuperarse, pues la revista será gratuita y durante los doce meses del año, representa un fuerte desembolso que la institución no puede afrontar.

CONCLUSIONES.

La comunicación organizacional surge en el momento mismo del nacimiento de la empresa; ella permite y facilita, mediante la apropiada circulación de las informaciones, el logro de sus diversos objetivos, la adecuada coordinación de actividades y la cooperación del personal, entre otras cosas.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la temática y el tipo de información pueden ser de la más variada índole debido a la complejidad de las organizaciones y su plétora de mensajes diarios, por lo que no se deben limitar a un solo medio de difusión.

Tanto el método hardware como el software ofrecen una amplia gama de procedimientos a escoger, combinables entre sí y con el fin de dar la posibilidad de usar el tipo conveniente al propósito de la comunicación.

En este caso llamar la atención del personal de la USED, este rincón del mundo en donde el riesgo financiero es bajo y la retroinformación lenta.

Una sola transacción no significaría ni el éxito ni el fracaso, ni para la organización ni para ninguno de sus empleados. Estos no reciben casi nada de retroinformación; pueden trabajar como locos, pero el único momento en que reciben reconocimiento es cuando un legislador decide eliminar su dependencia o la enjuicia por violar la confianza del público o fomenta la ineficiencia y la corrupción, y qué decir de los graves perjuicios que esta situación acarrea, la pérdida de confianza y la acción por parte de los em-

pleados, no permite ya el abuso de los informes incoloros, áridos, monótonos y aburridos, como los que tantas veces se redactan y tan pocas se leen. Se debe pensar en un medio que inyecte dinamismo y vigor a la institución.

Por esto, viendo la falta de comunicación en y entre la USED y las zonas de Jalisco, es que se sugiere su mejoramiento a través de una revista interna; ya que la revista ayuda a los empleados a conocer más y más de la organización, los demás compañeros, las funciones de otros departamentos, etc., cuestiones que problememene no se lograrían con algún otro medio de comunicación, simple y sencillamente por tener la revista interna un alcance colectivo.

Ella puede lograr hacer sentir a los trabajadores que forman parte de un mismo equipo a través de sus mensajes y contenidos, brinda la oportunidad de hacer nacer un sentimiento de identificación entre todos los individuos de la institución, al recibir la información proveniente de ésta última, obteniendo así una mayor y mejor integración del personal para con la organización al desarrollar de buena voluntad y el interés del empleado hacia la institución.

Empero, a pesar del alto índice de probabilidades de victoria que ofrece la revista, es un medio que requiere ser complementado por otros para un total establecimiento de la adecuada comunicación organizacional dentro de la USED. Es necesario saber la medida exacta para su uso y combinación con otros medios con el

fin de lograr el impacto deseado.

Si se aplican todos los esfuerzos - necesarios para el logro de una comunicación organizacional efectiva, es de esperarse que estos mismos esfuerzos nos deparen una mayor productividad y brinden una gratificación emocional de alto contenido estimulante para quienes la realizan.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Goldhaber Gerald M. "COMUNICACION - ORGANIZACIONAL" Tr. José Manuel Balguener. Ed. Diana, México 1984. - pp. 18
- (2) Flores de Cortari, Sergio, et Orozco Gutiérrez Emiliano. "HACIA UNA - COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL" 8ª ed. Ed. Trillas, México, - 1979. pp. 87.
- (3) Goldhaber Gerald M. op. cit. pp. 21
- (4) Dawe Jessamon; Jackson Lord Jr. William. "LA COMUNICACION FUNCIONAL EN LOS NEGOCIOS". Tr. Andrés M^a Mateo. Ed. Diana. México, 1973. pp.24
- (5) Sigband Norman B. "COMMUNICATION FOR MANAGEMENT" Ed. Scott Foresman and Company. Illinois, E.U.A. 1969. pp.34
- (6) Goldhaber Gerald M. op. cit. pp. 21
- (7) Goldhaber Gerald M. op. cit. pp. 22
- (8) St. Hohn Associates. "THE WOLF MAGAZINE OF LETTERS" Ed. Austin: University of Texas, Bureau of Business Research. April 1958. pp. 55
- (9) De la Madrid Hurtado, Miguel. "CIEN TESIS SOBRE MEXICO" 2ª ed. Ed. Grimalbo. México, 1982. pp. 79
- (10) Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED). "BIENVENIDO MAESTRO" Ed. SEP / USED. México 1986. - pp. 6
- (11) De la Madrid Hurtado, Miguel. op. - cit. pp. 79.
- (12) Secretaría de Programación y Presupuesto. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988, PODER EJECUTIVO FEDERAL" México, 1983. pp. 234
- (13) Breth, Robert D. "LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS". Ed. - Fondo Educativo Interamericano. México, 1974. pp. 228.
- (14) Steinberg, Charles S. "LOS MEDIOS - DE COMUNICACION SOCIAL, TEORIA Y ANALISIS". Ed. Paidós. Buenos Aires, 1970. pp. 489.
- (15) Chruden, Scott et Sherman, Allen. - "EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS" 4ª ed. Ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1971. pp. 109.
- (16) Lesly, Philip. "LESLY'S PUBLIC-RELATIONS HANDBOOK". Ed. Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall, 1971. pp. 223.
- (17) Haro Leeb, Luis. "PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS" 4ª ed. Ed. Edicol. México, 1985. pp. 57.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.

- * Bormann, Ernest; Howell, William S. et al. "INTERPERSONAL COMMUNICATION IN THE MODERN ORGANIZATION". Ed. Prince Hall. New Jersey, 1969.
- * Berth, Robert D. "LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS". Ed. Fondo Educativo Interamericano. México, 1974.
- * Cázarez Hernández, Laura et al. "TECNICAS ACTUALES DE INVESTIGACION DOCUMENTAL". Ed. Trillas. México, 1980.
- * Chrudden, Scott; Sherman, Allen. "EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS". 4ª ed. Ed. Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall, - 1971.
- * Dawe, Jessamou; Jackson Lord Jr, William "LA COMUNICACION FUNCIONAL EN LOS NEGOCIOS". Tr. Andrés Mª Mateo. Ed. Diana. México, 1973.
- * Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. - "CULTURAS CORPORATIVAS: RITOS Y RITUALES DE LA VIDA ORGANIZACIONAL". Tr. Amada Córdova. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México, 1985.
- * De la Madrid Hurtado, Miguel. "CIEN TESIS SOBRE MEXICO". 2ª ed. Ed. Grijalbo México, 1982.
- * De la Madrid Hurtado, Miguel. "NACIONALISMO REVOLUCIONARIO". Ed. PRI. México, 1982.
- * Emery, Michael C.; Curtis Smythe, Ted. "READINGS IN MASS COMMUNICATION: CONCEPTS AND ISSUES IN THE MASS MEDIA". 3ª ed. Ed. C. Brown Company Publishers Iowa, E.U.A. 1978.
- * Flores de Gortari, Sergio; Orozco Gutiérrez, Emiliano. "HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL". 8ª ed. Ed. Trillas. México, 1979.
- * Goldhaber, Gerald M. "COMUNICACION ORGANIZACIONAL". Tr. José Manuel Balanguer. Ed. Diana. México, 1984.
- * Karo Leeb, Luis. "PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS". 4ª ed. Ed. Edicol. - México, 1985.
- * Hohenberg, John. "LOS MEDIOS INFORMATIVOS". Tr. Alfonso Castaño. Ed. Letras. México, 1970.
- * Lesly, Philip. "LESLY'S PUBLIC-RELATIONS HANDBOOK". Ed. Englewood Cliffs, N.J. - Prentice-Hall, 1971.
- * Moore H, Frazier; Canfield Bertrand. -- "RELACIONES PUBLICAS, PRINCIPIOS, CASOS Y PROBLEMAS". Ed. C.E.C.S.A. México, 1984
- * Pardini, Felipe. "MANUAL DE COMUNICACION SOCIAL". Ed. Edicol. México, 1978.
- * Pick, Susan; López, Ana Luisa. "COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES". Ed. Trillas. México, 1983.
- * Rivers, William L. "PERIODISMO, PRENSA,

RADIO Y T.V.". Tr. Agustín Bárcena. Ed. Pax-México. México, 1969.

- * Rojas Soriano, Raúl. "GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES". 8ª ed. - Ed. UNAM. México, 1985.
- * Secretaría de Programación y Presupuesto. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988. PODER EJECUTIVO FEDERAL". México, 1983.
- * Sigband, Norman B. "COMMUNICATION FOR - MANAGEMENT". Ed. Scott-Foresman and company. Illinois, E.U.A, 1969.
- * Steinberg, Charles S. "LOS MEDIOS DE COMUNICACION SOCIAL. TEORIA Y ANALISIS". Ed. Paidós. Buenos Aires, 1970.
- * Unidad de Servicios Educativos a Descenralizar (USED). "BIENVENIDO MAESTRO". Ed. SEP/USED. México, 1986.
- * Voros, Gerald J.; Alvarez, Paul. "QUE - SUCEDE EN RELACIONES PUBLICAS". Ed. --- C.E.C.S.A. México, 1984.
- * White, Jan V. "DESIGNING FOR MAGAZINES" Ed. Bowker Company. Ney York, 1982.