

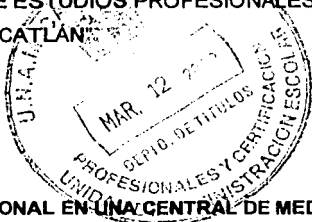
57



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"ACATLÁN"



LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA CENTRAL DE MEDIOS:
CASO: STARCOM WORLDWIDE

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

LIZBETH MORALES PIMENTEL

ASESOR: LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ



ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO

ABRIL 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Mi infinito agradecimiento,

** a ti papá al cuidarme cada respiro*

** a ustedes mamá, muñe y dominique por su apoyo y comprensión*

** a la noche por su aliento y fortaleza*

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I	
1. Análisis del entorno Organizacional	8
1.1 Descripción Histórica	10
1.1.1 Origen	10
1.1.2 Desarrollo	12
1.1.3 Actualidad	17
1.2 Análisis Sistémico	18
1.2.1 Ambiente General y Ambiente Relevante	23
1.2.2 Ciclo de Eventos	24
1.2.3 Fronteras	29
1.2.4 Grado de Interrelación	30
1.3 Análisis Contingente	32
1.3.1 Caracterización del Ambiente	34
1.3.2 Fuentes de Incertidumbre	36
1.3.3 Mecanismos de Búsqueda de Información del Ambiente	40
1.3.4 Toma de Decisiones	41
Diagnóstico Situacional	42
Capítulo 2	
2. Teoría y Práctica de la Organización	48
2.1 Dimensión Formal	50
2.1.1 Tipología de la Organización	50
2.1.2 Filosofía de la Organización	52
2.1.3 Objetivos de la Organización	54
2.1.4 Estructura de la Organización	62
2.1.4.1 Estructura Formal de la Organización	68
2.1.4.2 Estructura Formal de Poder y Autoridad de la Organización	71
2.1.4.3 Estructura Formal de Comunicación de la Organización	78

2.1.4.4 Proceso Formal de Reclutamiento de la Organización	81
2.1.4.5 Estilos Gerenciales de la Organización	85
Conclusiones	86
Capítulo 3	
3. Funcionamiento, Grupos y Actores en la Organización	94
3.1 Proceso, Problema y Diagnóstico	96
3.1.1 Diagrama de Flujo	96
3.1.2 Proceso Formal de Trabajo	97
3.1.3 Proceso de Trabajo Real	100
3.1.4 Diferencias entre el Proceso Formal vs Real	101
3.2 Medición del Problema	102
3.2.1 Planteamiento del Problema y Objetivos	102
3.2.2 Aplicación de Técnicas Estadísticas	103
3.2.3 Hoja de Inspección	105
3.2.4 Diagrama de Pareto	106
3.2.5 Diagrama de Causa – Efecto	106
3.2.6 Resultados	107
3.3 Análisis Estratégico del Actor	109
3.3.1 Participación del Actor en la Organización	109
3.3.2 Análisis del Actor	112
3.3.3 Planteamiento Estratégico	117
3.3.4 Estrategia y Poder	119
3.3.5 Caracterización del Poder	122
3.3.6 Fuentes y Recursos de Poder	124
3.3.7 Poder y Organización	125
3.3.8 Tipos de Poder	126
3.4 El Actor en el Grupo	128
3.4.1 El Actor como parte del Grupo	128
3.4.2 Participación del Grupo en la Organización	129
3.4.3 Definición de Grupo	130

3.4.4	Relaciones en los Grupos	131
3.4.5	Liderazgo	135
3.4.6	Tipos de Liderazgo	136
3.5	Análisis Causal	138
Capítulo 4		
4.	La Comunicación en la Organización	147
4.1	Comunicación	149
4.1.1	Elementos de la Comunicación	149
4.1.2	La Comunicación Humana	152
4.1.3	Tipología de Comportamiento	155
4.2	Comunicación en las Organizaciones	157
4.2.1	Teorías relacionadas con la Comunicación en la Organización	157
4.2.2	La Actividad Comunicativa en la Organización	159
4.3	Representaciones	165
4.3.1	El Vínculo entre el Mundo y la Práctica Social, Mediación	167
4.3.2	Mediación entre Diferentes Mundos	168
4.4	Conflicto Organizacional	172
4.4.1	Problema Medido	174
4.4.2	Tipos de Causas	176
4.4.3	Los Costos	179
4.4.4	Causas Comunicativo e Informativas	181
4.5	Los Actores y sus Diferencias	183
4.5.1	Método y Técnica	183
4.5.2	El Instrumento	185
4.5.3	Interpretación	187
4.5.3.1	Ejecutivo	188
4.5.3.2	Coordinador	191
4.5.3.3	Director	195

4.6 Estrategia Comunicativa	203
Conclusiones	209
Capítulo 5	
5. La Cultura en las Organizaciones, Análisis y Propuestas de Intervención	213
5.1 Cultura Organizacional	213
5.1.1 Origen del Estudio de la Cultura en las Organizaciones	213
5.1.2 Corrientes de Análisis Cultural	214
5.1.3 Definición de Cultura Organizacional	220
5.1.4 Campo de Acción de la Cultura Organizacional	221
5.1.5 Cultura y Liderazgo	227
5.1.6 Sentido e Importancia de su Consideración en las Organizaciones	229
5.2 Ámbito, Elementos y Beneficios de la Cultura Organizacional	232
5.2.1 Parámetros	232
5.3 Diagnóstico	236
5.4 Estrategia	240
5.4.1 Plan 1	242
5.4.2 Plan 2	243
5.4.3 Plan 3	245
5.4.4 Plan 4	247
5.4.5 Plan 5	249
Conclusiones	252
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones representan un rol fundamental en la sociedad actual, ya que todos nos desenvolvemos en ellas en nuestro quehacer cotidiano, las recurrimos para resolver necesidades, de tal forma que participamos y pertenecemos a éstas durante toda la vida, así entonces, son constructos humanos para satisfacer nuestros requerimientos. Gran parte de nuestras actividades se llevan a cabo dentro de una organización como escuelas, industrias, hospitales, bancos, partidos políticos, comercios, empresas, oficinas públicas, entre otras. En este sentido, se puede decir que vivimos en una sociedad organizacional.

El estudio de las Organizaciones actualmente se encuentra en sus inicios. Es apenas en el siglo pasado cuando comienzan las investigaciones sobre las Organizaciones, primero a nivel de productividad y posteriormente en el nivel humano, es decir, se empieza con la parte dura y mucho tiempo después se voltea a ver la parte blanda, esto es, el aspecto humano de los actores que las integran. Además gran parte de estos estudios se han llevado a cabo en Estados Unidos, Europa y Asia, Japón en particular, de tal forma que hasta ahora todavía es incipiente el camino de los estudios locales que representen la cultura de México y que nos muestren un acercamiento al quehacer cotidiano y real de las Organizaciones en este país y así dejar de retomar experiencias ajenas para adaptarlas o imponerlas en nuestro contexto.

En este sentido, resulta pertinente contribuir con algunos estudios de casos de organizaciones mexicanas para aportar conocimientos y aprendizajes que conlleven a proponer soluciones que resulten en un buen funcionamiento que permita habitar y alcanzar logros conjuntos entre la Organización y sus miembros. El estudio de cualquier organización ofrece *per se* un campo muy atractivo de explorar si partimos del punto que al día de hoy el trabajo realizado en esta área está en los inicios y que se puede formar parte de él y generar aportaciones, se

convierte en un objeto de estudio muy interesante y ambicioso. Asimismo, se cuenta con la posibilidad de poder aportar y aplicar los resultados obtenidos dentro de la misma organización objeto de estudio.

Esta investigación surge como un producto del compromiso pendiente en el proceso de Titulación de la Licenciatura de la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, proyecto iniciado tiempo atrás y que por un conjunto de situaciones no se había culminado. Con este trabajo se pretende cerrar uno de los ciclos del quehacer profesional del investigador, en este caso, el ciclo universitario dentro de la ENEP Acatlán, de tal forma que la oportunidad que se presentó de cursar un Seminario de Titulación empataba con la pretensión de obtener el grado de Licenciatura, razón por la cual se ingresó al concurso de selección para formar parte del grupo de seminaristas, en el que finalmente se cumplió con los requisitos solicitados y sólo restaba poner en marcha el proyecto y comenzar a trabajar con el compromiso de participar y contribuir en este repertorio de investigaciones sobre organizaciones en México.

El presente trabajo es un acercamiento al tema organizacional, se intenta mostrar una visión actual y real de un estudio de caso con un fundamento teórico y al mismo tiempo con la aplicación práctica comprobada y como resultado del tratamiento de diversos aspectos de la cuestión organizacional. El objeto de estudio de esta investigación será la Central de Medios Starcom Worldwide considerada como una Organización conformada por un conjunto de individuos que se interrelacionan entre sí, con el todo y con su ambiente de forma ordenada y coordinada por la división del trabajo, establecida por un superior, para cumplir un objetivo común.

A su vez, este trabajo se centrará de manera particular en el subsistema de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, que por sí mismo constituye una organización que cumple con las características antes mencionadas de un grupo de individuos que persiguen un objetivo común a través

de acciones sistematizadas por la cooperación de sus miembros y la división del trabajo definida por una autoridad.

Starcom Worldwide surge de la descentralización del área de Medios de la Agencia de Publicidad Leo Burnett hace cuatro años e inicia operaciones como empresa independiente en México en 1998 como respuesta a la necesidad de los anunciantes por servicios especializados en Medios desde la elaboración de la estrategia, planeación, negociación, implementación, compra, monitoreo hasta el análisis de post-compra para cada cliente. Dentro de la Agencia, el personal esta dividido en grupos a los cuales se les asigna un cliente en particular para el que realizarán todos los servicios de Publicidad, tal es el caso del equipo de trabajo para la cuenta de Procter and Gamble para el cual se conforma la Dirección de Planeación Estratégica y que será el subsistema objeto de estudio de este reporte.

El objetivo de esta investigación es analizar la comunicación organizacional en una Central de Medios a partir del estudio de caso de Starcom Worldwide para detectar, investigar, diagnosticar y resolver problemas en el funcionamiento de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble.

Para iniciar el trabajo en el primer capítulo se realizará un acercamiento a la Organización a partir de un análisis sistémico para la identificación de su Medio Ambiente relevante para determinar los elementos del entorno en el que se desenvuelve a partir del ciclo de eventos o proceso de producción en el que transforma los insumos en productos o servicios. Tales insumos son importados del exterior, esto es, del medio ambiente, el cual es considerado como aquellos elementos que están fuera de la organización y que son importantes al momento de la toma de decisiones. A partir de la apertura al medio ambiente y de las interrelaciones entre las partes, se puede hacer referencia a la Teoría de Sistemas que resalta la importancia de factores externos en el desempeño y resultados de la organización, así como la existencia de subsistemas que conforman el todo o

sistema, el conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el entorno, en este caso la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble.

En el siguiente capítulo se explora, describe y conceptualiza a la organización en su dimensión formal a través de la aplicación crítica de las diversas teorías de la organización para conocerla y comprenderla en su arquetipo, el deber ser de la organización la presenta y dice cómo es desde una perspectiva ideal de funcionamiento a través de su discurso institucional, esto es, su filosofía, principios, misión, visión, objetivos. Asimismo, se explora su estructura para conocer grado de formalización a partir de sus métodos, procedimientos, reglamentos, organigrama, modalidades de autoridad, motivación, control, reclutamiento, estilos gerenciales, entre otros.

Es el primer contacto con la Organización para entrar en ella y conocer su aspecto oficial en el cual se descubrirán varias de las incongruencias bajo las cuales funciona habitualmente. Como parte de este ámbito un factor de gran importancia para conocer la dimensión formal de toda organización es su estructura formal de comunicación, ya que a partir de ésta se lleva a cabo la transmisión de órdenes y mandatos dentro de la organización. Se entiende por comunicación al conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización y entre ésta y su entorno a través de técnicas y actividades que agilicen el flujo de mensajes.

A continuación en el tercer apartado y luego de conocer a la organización desde su ámbito formal a partir de su ideario, se procede a examinar su estructura real con el objetivo de identificar y diagnosticar un problema concreto de la estructura o funcionamiento real de la organización y señalar la incidencia de actores o grupos. A partir de su adaptabilidad la organización es contingente, ya que responde a los estímulos del ambiente para sobrevivir y lograr sus objetivos. La organización deja a un lado su formalidad y se estructura y funciona de acuerdo con las demandas del entorno en el quehacer cotidiano, así como reflejo

del quehacer de sus miembros quienes la habitan. Se realizó un ejercicio práctico bajo metodología cuantitativa como hoja de inspección, diagrama de Pareto y de Causa – Efecto para enfrentar el proceso formal de trabajo al desempeño real de la organización, se observó que se genera un rompimiento entre ambas dimensiones, se detecta entonces el área o áreas de conflicto entre el deber ser y el ser de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble a partir de Starcom Worldwide. Se detectó cómo estas diferencias afectan a la comunicación organizacional y ésta a su vez repercute en el funcionamiento de la organización.

En el cuarto capítulo se detectan y diagnostican los problemas comunicativos asociados al problema localizado en el apartado anterior y con base en conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, en este caso, se aplicó la entrevista semi dirigida y se realizó una breve aproximación a soluciones viables a los conflictos detectados los cuales representan costos de diversa índole, tanto psicológicos, económicos, entre otros. Es en este ámbito de la comunicación que ésta participa en el quehacer de las Organizaciones como una aplicación práctica del saber comunicativo. La comunicación actúa como un saber estratégico para operar en la Organización ya que integra, coordina y orienta para el cumplimiento de objetivos a través de acuerdos entre los miembros y el respeto al otro.

Se presenta un panorama general de la comunicación y sus elementos, así como algunas teorías relacionadas con la comunicación en la Organización y su carácter mediador. Asimismo, se observó que dentro de las Organizaciones hay diferentes percepciones y representaciones que dependen del contexto de cada individuo. De acuerdo con estas percepciones, cada actor presenta una actitud y un comportamiento particular con el que se desenvuelve en la Organización. De tal forma sucede con las representaciones, que son el resultado de las diversas experiencias, idiosincrasias, relaciones, emociones, es decir, de las diferentes percepciones de cada individuo que determinan su hacer en la Organización, en este caso a través de la entrevista semi dirigida se realizó una interpretación de

sus declaraciones para conocer sus diferentes percepciones y representaciones con el fin de tratar de entender su comportamiento dentro de la Organización. Es así como pueden generarse conflictos a partir de estas diferencias entre los actores para lo cual es necesario una estrategia de comunicación organizacional que brinde la solución y permita no sólo un buen funcionamiento sino también habitar la Organización.

Finalmente, en el quinto capítulo al abordar tanto a Starcom Worldwide como a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se pretende detectar las desviaciones que afectan su funcionamiento con el objeto de diagnosticar y proponer soluciones al respecto a partir de la inferencia de conflictos originados por la actitud y cultura de sus miembros y que se reflejan en una constante lucha de poder y que a su vez implica un malestar entre los actores y genera su mal funcionamiento. Se propone un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación de la organización luego de presentar un acercamiento a la cultura organizacional, algunas corrientes de análisis cultural y su campo de acción, así como el sentido y la importancia de su consideración en las Organizaciones. Posteriormente se realizó una descripción del ámbito, elementos y beneficios de la cultura organizacional a través de diversos parámetros hasta llegar a un diagnóstico de diferencias y similitudes organizacionales a partir de rasgos culturales desde la perspectiva de todos los actores organizacionales como el entorno, la estructura formal, los grupos y actores y la comunicación con el objeto de identificar los problemas compartidos por éstos y así elaborar una estrategia para dar solución a dichos conflictos. Asimismo, la propuesta de un plan de acción para cada problema con un programa y productos comunicativos específicos para cada necesidad.

El desarrollo de este trabajo se llevó a cabo durante siete meses de investigación a lo largo de los cuales se fueron descubriendo diversas y desconocidas caras de la Organización para el investigador. En un principio se partió de la premisa de que la Organización trabaja todos los días y produce

servicios de calidad y satisfacción tanto interna para los superiores de la empresa como para la parte externa, clientes, proveedores y competencia, sin embargo, en el transcurso del trabajo, se identificaron y reconocieron situaciones adversas bajo las cuales se opera día con día y que pueden parecer insignificancias, pero que en su conjunto son amenazas y riesgos en potencia que afectan su funcionamiento y que de resolverse podrían significar el éxito de la Organización siempre y cuando haya la disposición y el consenso de los actores por lograr el bien común.

Dentro de los alcances obtenidos es satisfactorio el haber conocido a la Organización, en la cual el investigador labora actualmente, de manera profunda, así como realizar un trabajo sobre el tema organizacional con ambas dimensiones, tanto teórica como práctica, que durante la carrera es poco probable realizar de manera real. Además de la posibilidad de llevar a cabo propuestas de intervención que den solución y como resultado una Organización productiva en la que se encuentre una óptima calidad de vida para sus miembros. Cabe destacar también el conocimiento adquirido a través de las diversas participaciones de otros casos de distintas organizaciones mexicanas a partir de las investigaciones de los demás integrantes del Seminario que contribuyeron a sumar más experiencias en el tema. Como parte de las limitaciones del trabajo se pueden señalar que no se contó con parte de la información oficial por ser considerada de carácter confidencial, así como tampoco con la participación activa y abierta de algunos actores por el mismo conflicto de poder que mantienen entre ellos, además de la imposibilidad de compartir de manera directa el contenido de este estudio con éstos por el mismo problema y en el cual se podrían ver reflejados intereses y afectaciones personales que repercutieran de manera negativa en algunos casos.

Cabe mencionar que el presente trabajo no hubiera sido posible sin la participación, apoyo, colaboración y aportación del vasto conocimiento de los profesores quienes impartieron cada uno de los módulos, el mejor de los reconocimientos a su trabajo, dedicación y esfuerzo durante el Seminario.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

A partir de la afirmación de que todos nos encontramos inmersos en una *sociedad organizacional* y que dependemos de las relaciones que se dan entre la Organización y su Medio Ambiente para sobrevivir, es pertinente realizar un estudio que nos ayude a comprender tanto a la Organización desde su origen, desarrollo, componentes, su entorno, así como a las relaciones que lleva a cabo entre los elementos que la conforman y de ella misma con su entorno.

El objetivo de este capítulo es determinar los elementos del entorno donde se desenvuelven las Organizaciones, así como también presentar una introducción a los conceptos básicos de las Organizaciones Sociales, a la Teoría de Sistemas y de la Contingencia, el análisis de los ámbitos de competencia de las organizaciones mexicanas y establecer, mediante el análisis sistémico, un diagnóstico de la organización en estudio.

El objeto de estudio a lo largo de toda la investigación se centrará en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, considerada como un sistema *per se*, ya que cubre las características de un conjunto de individuos que se interrelacionan entre sí, con el todo y con su ambiente de forma ordenada y coordinada por la división del trabajo, establecida por un líder, para cumplir un objetivo común, a través del ciclo de eventos en el que importa insumos de su ambiente relevante, los transforma y los exporta como productos nuevamente al entorno.

Cabe mencionar que la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble es un subsistema de Starcom Worldwide que se presenta como un sistema constituido por otras áreas como Finanzas, Recursos Humanos, Investigación, Anuncio Exterior y otras direcciones de Cuentas de la empresa.

A su vez Starcom Worldwide surge en México como una empresa independiente en 1998 que se descentraliza de la Agencia Leo Burnett como respuesta a la necesidad de la industria publicitaria por una Central de Medios especializada en la planeación e implementación de éstos. Posteriormente, en 2000 se fusiona con la Central Media Vest para crecer sus fronteras y cartera de clientes y bajo la estrategia de pertenecer al corporativo mundial BCOM3 que es una compañía global de publicidad, mercadotecnia y comunicación cuyo objetivo es ofrecer un sistema integral de servicios a sus clientes.

La Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se estudiará a partir del análisis sistémico por ser considerada un sistema abierto con un alto grado de interrelación y apertura al Medio Ambiente. Se definirá tanto a su ambiente relevante con sus estímulos primarios y secundarios, como a su ambiente general. También se explicará el ciclo de eventos que realiza para el cumplimiento de sus objetivos. Se identificarán las fronteras por las cuales cruza la información que toma del medio ambiente para iniciar el ciclo de eventos, así como el grado de interrelación que presenta de acuerdo con cuántas organizaciones interactúa.

Más adelante se procede a realizar un Análisis Contingente de acuerdo con la capacidad de respuesta de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble a las demandas del ambiente para mantenerse. A partir de la caracterización del ambiente se identificarán sus atributos como hostilidad, turbulencia, diversidad, desintegración y escasez, así como los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas, es decir, las fuentes de incertidumbre que la Organización enfrenta y los diferentes mecanismos para obtener información del medio ambiente y así poder responder a tales demandas por la acertada toma de decisiones con respecto a su entorno.

Finalmente se expone un diagnóstico como resultado del análisis previo en el que se explica la pertinencia de estudiar al ambiente de la Dirección de

Planeación Estratégica de Procter & Gamble, su importancia en la toma de decisiones y en el funcionamiento de la Organización con base en el grado de interrelación con los diferentes sistemas y su apertura al medio ambiente, y de acuerdo con su grado de contingencia, es decir, su capacidad de respuesta y adaptación a los estímulos de su ambiente. Asimismo, se expone cómo Starcom Worldwide ha respondido a las demandas del ambiente a través del tiempo de acuerdo con su grado de contingencia.

1.1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

1.1.1 ORIGEN

NACE LEO BURNETT

La agencia abrió sus puertas por primera vez el 5 de agosto de 1935 en Chicago, Illinois, época de la "Gran Depresión" de EU, cuando la caída de la Bolsa de Valores tuvo un efecto devastador en la economía estadounidense. Muchas personas se quedaron sin trabajo, varios negocios quebraron, algunos bancos cerraron, los ahorros e inversiones no se aseguraban como tampoco había seguro de desempleo ni seguridad social. Sin embargo, Leo Burnett y ocho asociados iniciaron operaciones para proporcionar a los clientes un trabajo y un servicio de calidad comparable o superior al mejor existente en el mercado. Sólo contaban con tres clientes.

Para 1950, luego de 15 años, su facturación creció 22 millones de dls. convirtiendo a Leo Burnett como la agencia más grande de Chicago. Cuatro años más tarde la facturación se duplicó y la compañía contaba con 540 empleados y ocupaba el 8° lugar entre las agencias más importantes de EU.

Actualmente Leo Burnett opera con una red de 282 unidades alrededor del mundo, maneja 34 de las 75 marcas más valiosas dentro de la industria

publicitaria y en 2000 facturó 8.6 billones de dls. Actualmente está posicionada entre las 100 mejores empresas de EU.

Leo Burnett llega al mercado mexicano en 1969 como empresa precursora del ramo publicitario en el país. Al iniciar sus operaciones en México contaba con cinco clientes. Sin embargo, ya presentaba la estructura completa de la agencia madre en Chicago: servicio a cliente, servicios creativos, medios, investigación, producción y tráfico, finanzas, sistemas y recursos humanos. Cada una de estas áreas encargada de las siguientes funciones:

- > Servicio a Cliente. Es el área responsable de la relación entre la agencia y el cliente, es el vínculo entre el negocio del cliente y el de la publicidad. Ayuda a formular la estrategia básica de la campaña que la agencia recomienda y coordina el trabajo de producción de materiales y su entrega.
- > Servicio Creativo. Es el responsable de la eficacia de la publicidad producida en la agencia. Establece la filosofía creativa de la campaña. Desarrolla ideas originales que comuniquen de forma atractiva y eficiente el mensaje que el cliente desea que su consumidor conozca.
- > Producción y Tráfico. Se encargan de la producción de los materiales para los anuncios, así como del contacto con los proveedores para su realización.
- > Medios. Dedicado a la planeación y compra de medios a través de un análisis del producto, consumidor y de los medios para hacer la selección más eficiente de éstos y colocar los anuncios en el lugar y momento más eficaces frente al público objetivo.
- > Investigación. Proporciona la información necesaria sobre medios, audiencias, consumidores, hábitos de consumo, exposición a medios, estudios cuantitativos y cualitativos de las variables antes mencionadas.
- > Administración y Finanzas. Ocupados del control financiero, contabilidad y administración de la agencia y del personal (Recursos Humanos).

➤ **Sistemas.** Responsable de la administración, instalación, funcionamiento y soporte técnico del equipo de cómputo y de los softwares para la realización del trabajo completo de todas las áreas de la agencia.

A lo largo de los siguientes 20 años, Leo Burnett se desarrolló como una de las agencias líderes en el mercado mexicano adjudicándose diversos reconocimientos tanto de la industria publicitaria como de los clientes a los que ofrecía sus servicios. Año con año incrementando su cartera de clientes y logros gracias al esfuerzo y dedicación de su equipo laboral y siempre basados en los principios que estableciera su fundador. Además de haber enfrentado diferentes escenarios económicos, políticos y sociales.

Durante las décadas de los '60 y '70 la economía mexicana atravesó por una mejor época lo que permitió el origen y crecimiento de diferentes empresas en el país, de ahí el incremento en solicitudes de servicios publicitarios que dieran a conocer los productos frente a un consumidor con poder adquisitivo.

En la década de los '80 comenzó a ser más aguda la competencia por ganar a los clientes con los presupuestos de publicidad más atractivos al mismo tiempo que los costos en los medios se incrementaron de forma exagerada. Surgió entonces la necesidad de eficientar los recursos financieros del cliente. Además ante la inminente evolución que los medios de comunicación han presentado en las últimas dos décadas se deriva una alta fragmentación de los mismos, lo que hace más complejo el camino para impactar de forma efectiva a un grupo objetivo.

1.1.2 DESARROLLO

Durante la década de los 90" el área de medios se encontraba rezagada ya que la inversión en recursos humanos y tecnológicos no había sido suficiente para asegurar una infraestructura que satisficiera las necesidades de la actividad publicitaria recuperada después de la caída de la economía a finales de 1994. Era

necesario el valor de las herramientas, estrategias y experiencia que encaminaran los productos y/o servicios de los clientes a la correcta exposición de su publicidad por los vehículos más adecuados y eficientes con el respaldo de un análisis detallado de sus necesidades y objetivos específicos que ayudaran a cumplir sus metas en un mercado tan competido en el que el consumidor cada vez es más selectivo frente a la gran diversidad de productos o servicios que ofrecen las empresas. Entonces poco a poco la labor que se desarrollaba en el departamento de medios de la agencia se sofisticó y creció notablemente después de la depresión de 1995 y 1996.

El empuje de la industria publicitaria en México a partir de 1996 fue evidente. Se multiplicaron las inversiones en la medida en que se recuperaron las empresas hasta el punto en el que por un lado, estas áreas se separaron de las agencias para formar sus propias empresas con razones sociales independientes, y por otro lado, entraron a México firmas provenientes de Europa y EU, donde comenzara más temprano este fenómeno descentralizador, dedicadas exclusivamente a la planeación y contratación de medios. Y por último, algunas empresas mexicanas nacientes recientemente como resultado del empuje mundial anterior y que contribuyeron a la suma de un gremio de unas 30 Centrales de Medios que actualmente operan en el país y que absorben un 20% del capital que antes manejaban los departamentos de medios dentro de la Agencia.

Como se comentó anteriormente, hoy existe una competencia comercial muy fuerte entre las diferentes empresas que ofrecen sus productos o servicios a un consumidor más exigente y, en la mayor parte de las veces en nuestro contexto económico, más selectivo para la adquisición de éstos. Por tal motivo las empresas están obligadas a utilizar sus recursos de la manera más óptima posible, ahora se deben planear las actividades en forma estratégica y uno de los requisitos para lograrlo es contar con información útil, actual y veraz que permita tomar las mejores decisiones.

Por tal motivo cada día se hace más relevante el contar con un socio especialista que entienda cómo descifrar el acertijo tridimensional del consumidor en sus hábitos, su exposición a los medios y su relación con el consumo de los productos y servicios.

La constante lucha por obtener el mayor porcentaje de participación de ventas en el mercado genera un bombardeo de mensajes hacia los consumidores a través de un sin fin de vehículos. La selección de los medios idóneos para el público objetivo que evite una pérdida de recursos mal invertidos al equivocarse la estrategia de ese producto o servicio es ahora esencial para los anunciantes. Asimismo, hay que sumar los costos de comercialización tan elevados de cada medio, para lo cual es imprescindible la experiencia y conocimiento del tema para tener herramientas de negociación que resulten en beneficios que se reflejen en la optimización del presupuesto asignado a publicidad.

Precisamente para responder a estas necesidades del ambiente en el ámbito publicitario, es que surgen las Centrales de Medios como empresas independientes de la Agencia de Publicidad para cubrir las demandas de un servicio especializado en Medios.

Puede existir un mensaje muy eficaz que comunique los beneficios del producto o servicio, pero si es dirigido por un medio ineficaz y no llega al público meta, entonces carece de valor comunicativo no comunica, y el medio será ineficiente para cumplir este objetivo. De ahí la pertinencia de un planificador de medios conocedor de éstos y que cuente con la experiencia y herramientas necesarias para desempeñar su función. Lo anterior se encuentra en una Central de Medios que se resume como una Empresa de Comunicación Especializada en Medios que provee todos los servicios de medios como: estrategia, planeación, negociación, implementación, compra, monitoreo y análisis de post-compra para satisfacer las necesidades del cliente y responder así a las demandas del ámbito publicitario que cada vez requiere de adaptaciones de las empresas para optimizar

sus presupuestos de inversión publicitaria y lograr su objetivo de comunicación y venta del producto o servicio.

Bajo esta perspectiva, en 1997 el departamento de Medios de Leo Burnett se separó y se convirtió en una empresa independiente y con su propia razón social: Starcom Media Services.

Para mayo de 1998, Starcom inicia operaciones en México como país precursor y pionero en este ejercicio en la región de Latinoamérica.

En marzo de 1999, se lleva a cabo el lanzamiento mundial de Starcom con 75 oficinas alrededor del mundo con la misma ideología de identidad común de oferta de medios, liderazgo de negocio, viabilidad y rentabilidad.

En marzo de 2000, Starcom se fusiona con Media Vest (a su vez Central de Medios de la Agencia Noble D'Arcy), para consolidar sus operaciones bajo el nombre de Starcom Worldwide como una forma de expandir sus fronteras así como para crecer su cartera de clientes y para crear una unidad más sólida como parte del efecto de fusión entre las Centrales de Medios y enfrentar las demandas de una industria publicitaria cada vez más agresiva y en busca de especialización en materia de medios, además de fortalecer su liderazgo en planeación estratégica, herramientas tecnológicas, análisis e investigación de medios a través de la unión de la experiencia en el negocio publicitario.

Starcom Worldwide se crea para conducir el ambiente transformador de medios dirigido por la tecnología, los actores de medios y los cambios en hábitos de consumo de medios. Este movimiento refleja la importancia creciente y el rol de los medios en la construcción de marcas y negocio del nuevo milenio.

Starcom Worldwide solidifica su inversión en recursos estratégicos para mantener la superioridad en todos los aspectos de medios para proveer al cliente

de información útil para la toma de decisiones y planeación estratégica. Asimismo, unifica sus fuerzas y recursos como un líder de servicios en medios como parte del corporativo Bcom3.

A principios de 2000, surge Bcom3 como resultado de la alianza de The Leo Group, The Mac Manus Group y Dentsu Inc. con sede en Chicago, Illinois. Bcom3 tiene actualmente más de 19 mil empleados en más de 520 unidades en más de 90 países con ganancias sobre los 2.2 billones de dls. en 2000.

Bcom3 opera como una compañía global de publicidad, mercadotecnia y comunicación a nivel mundial para brindar al cliente la construcción de marcas bajo los estándares de creatividad y calidad más altos del mercado. Las agencias de publicidad, las centrales de medios y los especialistas en mercadotecnia y relaciones públicas que conforman este grupo han contribuido con su experiencia y conocimiento en el ramo al éxito y liderazgo de varias marcas y anunciantes alrededor del mundo. Tal es el caso de Leo Burnett y D'Arcy. Asimismo, ocurre con la participación de Starcom Worldwide que colabora con su liderazgo, especialización en medios y conocimiento del consumidor gracias a sus recursos humanos, trabajos de investigación, sistemas y tecnología. En el caso de la parte de especialistas en mercadotecnia, Bcom3 provee a sus clientes con la mejor plataforma de información de los rubros como comunicación digital, promoción, ventas, relaciones públicas, etc., a través de Medicus International Manning Selvage & Lee.

Bcom3 tiene como finalidad ser un proveedor total de comunicación interesado en crecer al negocio del cliente a través de los medios con la participación de las compañías que lo integran.

Desde su aparición en México, Starcom Worldwide ha sido líder en la compra de medios en la industria publicitaria en el país. En 1998, ocupó el primer lugar en facturación. En 1999, obtuvo el segundo lugar y en 2000, se ubicó en

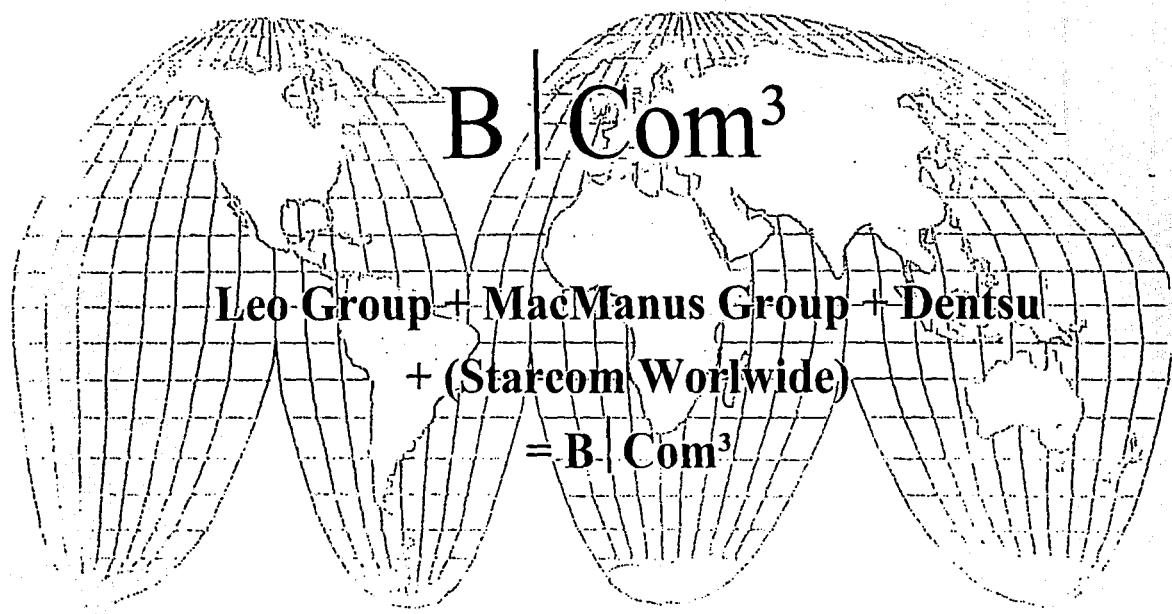
tercer lugar general por la apertura de cada vez más medios alternos, pero sigue siendo el primer lugar en la compra de Televisión Nacional.

1.1.3 ACTUALIDAD

Dentro del grupo Bcom3, actualmente Starcom Worldwide en México cuenta con 120 empleados, herramientas aplicadas para estrategias tácticas e implementación diaria, además, de sofisticados softwares de investigación de medios e información de ratings para conocer las tendencias del mercado. Starcom Worldwide registró 4.9 mil millones de pesos de facturación en 2000 y cuenta con una cartera de más de 35 clientes, entre ellos: Bimbo, Bacardi, General Motors, Kellogg's, Mc Donald's, Phillip Morris, Procter & Gamble, Avon, Coca Cola, Afore Bitel, Sam's Club, etc.

Como parte de su adaptación y respuesta al ambiente, actualmente Starcom Worldwide ofrece en su servicio a clientes: sistemas, tecnología, investigación de medios, publicidad exterior, agencias locales afiliadas, planeación estratégica, implementación, monitoreo y análisis de post-compra, así como negociaciones corporativas.

Cabe mencionar que Starcom Worldwide está catalogada como una Central de Medios de las más fuertes en la actualidad ya que cerró en el año 2000 reconocida a nivel internacional como el "Media Network of the Year" por la revista Advertising Age Global. A nivel regional fue nombrada por la red como "La Agencia del Año" de América Latina y a nivel nacional, clientes como Procter & Gamble y Bimbo expresaron su satisfacción a Starcom Worldwide y le ofrecieron un reconocimiento y un bono de productividad por el servicio prestado. Por otro lado, recientemente se ganaron las cuentas transnacionales de General Motors y Bacardi.



B | Com³

Leo Group + MacManus Group + Dentsu

+ (Starcom Worldwide)

= B | Com³

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Starcom Worldwide es una empresa que continuamente está en busca de nuevos negocios. Con frecuencia se realizan presentaciones a clientes potenciales y se entra en competencia por ganar asignaciones de cuentas no sólo a nivel nacional, sino también regional o transnacional. En este sentido, el futuro de la Agencia se vislumbra como exitoso por el mismo carácter ambicioso de la industria publicitaria. Por otro lado, en el ámbito del personal, también existe mucha competencia por lo que la constante capacitación es imprescindible para mantenerse, además de que debe prevalecer un ambiente agradable y de motivación para que los empleados se sientan integrados y como parte del equipo Agencia-Cliente.

Starcom Worldwide se mantiene constantemente en un proceso renovador debido a las demandas de su entorno por la gran competencia que existe no sólo por mantener a los clientes actuales satisfechos por la calidad en el servicio, sino también por adquirir nuevos negocios gracias a estar a la vanguardia en tecnología, capacitación y conocimiento de medios para mantener y desarrollar a la empresa como líder dentro del ramo publicitario.

1.2 ANÁLISIS SISTÉMICO

Todos vivimos dentro de una Organización desde que nacemos, cuando ingresamos al Registro Civil y nos emiten una Acta de Nacimiento, hasta que morimos, cuando nos expiden una Acta de Defunción. Es decir, que todos vivimos dentro de una sociedad organizacional desde el momento en que participamos diariamente en un sin número de organizaciones: escuela, trabajo, clubes, equipos deportivos, comercios, industrias, hospitales, bancos, etc., y así por el resto de nuestra vida siempre pertenecemos a alguna organización con el fin de coordinarnos y relacionarnos para satisfacer nuestras necesidades ya que ningún individuo aislado podría sobrevivir por sí sólo.

Según Gerald Goldhaber, somos calificados como "seres organización".¹ Desde tiempos pasados hemos observado como todos los individuos se han unido y coordinado para alcanzar fines comunes. Así podemos retomar desde el Comunismo Primitivo, el Esclavismo, el Feudalismo, pasar de la Revolución Industrial al Capitalismo y llegar al Socialismo como formas de organización para satisfacer las necesidades económicas y sociales de la época.

Por su parte, Edgar Schein considera a la Organización formal como "La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".² Asimismo, debemos considerar las interrelaciones que se llevan a cabo entre las diferentes partes de la organización para lograr sus metas así como las que se dan entre ésta con su medio ambiente.

El papel de la comunicación dentro de las organizaciones es vital para su existencia por el flujo de mensajes que sus miembros intercambian dentro de la organización y a su vez ésta con su ambiente. Entonces si partimos de que no hay Organización sin comunicación, la Comunicación Organizacional es una disciplina que estudia el conjunto de mensajes que fluyen entre los miembros de una Organización y entre ésta y su medio a través de diversa técnicas y actividades como comunicación interna, externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional con el fin de que la organización cumpla sus objetivos de acuerdo con su estrategia global.

Hasta ahora se ha hablado de la Organización en términos generales como un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para lograr objetivos comunes. Asimismo, podemos entender a un Sistema según lo define Ronald

¹ Goldhaber, G. en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México. 1991

² Schein, E. en Jos S. Mendez, et. al., *Dinámica Social en las Organizaciones*. Mc Graw Hill, México. 1990

Lippit como un "conjunto de individuos o grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales por lo regular está a cargo de un líder."³ En este sentido, podemos considerar a la Organización como un sistema abierto y viviente por la interrelación directa que presenta no sólo con las partes que lo conforman, subsistemas, sino también con el medio ambiente que le rodea de lo cual deriva su apertura y de donde importa insumos, es decir, recursos materiales, humanos, tecnológicos, financieros, energéticos e información, los cuales transforma a través de procesos ordenados y coordinados y los exporta como productos o servicios al mismo medio ambiente, por lo que hablamos de una relación dinámica y continua.

En el caso de Starcom Worldwide, se le puede considerar como a un sistema abierto desde el momento en que se constituye por un conjunto de individuos que a su vez forman equipos de trabajo que desempeñan funciones específicas derivadas de una división del trabajo, establecida por una autoridad dentro de su estructura; y que realizan actividades con un fin común, en interrelación constante y dinámica con otras organizaciones o subsistemas internos y externos a la Organización como por ejemplo con gente de otras cuentas, con las áreas de sistemas, investigación, recursos humanos, finanzas, administración, así como con más organizaciones externas como otras agencias, proveedores de materiales, información, softwares, medios, clientes, competencia, etc. todos integrados en el intercambio de información para lograr objetivos comunes.

Asimismo podemos delimitar y considerar a la Dirección de Planeación Estratégica de la Cuenta Procter & Gamble como un subsistema dentro del suprasistema de Starcom Worldwide y que a su vez puede concebirse como un sistema por sí mismo ya que también cumple con las características antes mencionadas que conforman a un sistema, además de que su estructura, es decir, "la distribución y orden de las partes que lo componen, se hallan relacionadas

³ Lippit, Ronald en Jos S. Mendez, et. al., *Dinámica Social en las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México, 1990

unas con otras"⁴, de tal forma que cuenta con un Director, dos Coordinadores, tres Supervisores y tres Ejecutivos, quienes desempeñan sus funciones interdependientemente para llegar a un fin común.

A continuación se presenta el Organigrama del suprasistema, es decir, el conjunto de sistemas interrelacionado entre sí y que integran al todo, en este caso, Starcom Worldwide, y de manera particular el de la Dirección del equipo de Planeación Estratégica de la Cuenta Procter & Gamble donde se puede apreciar la estructura de éste como un sistema que pertenece a una de las dos Vicepresidencias.

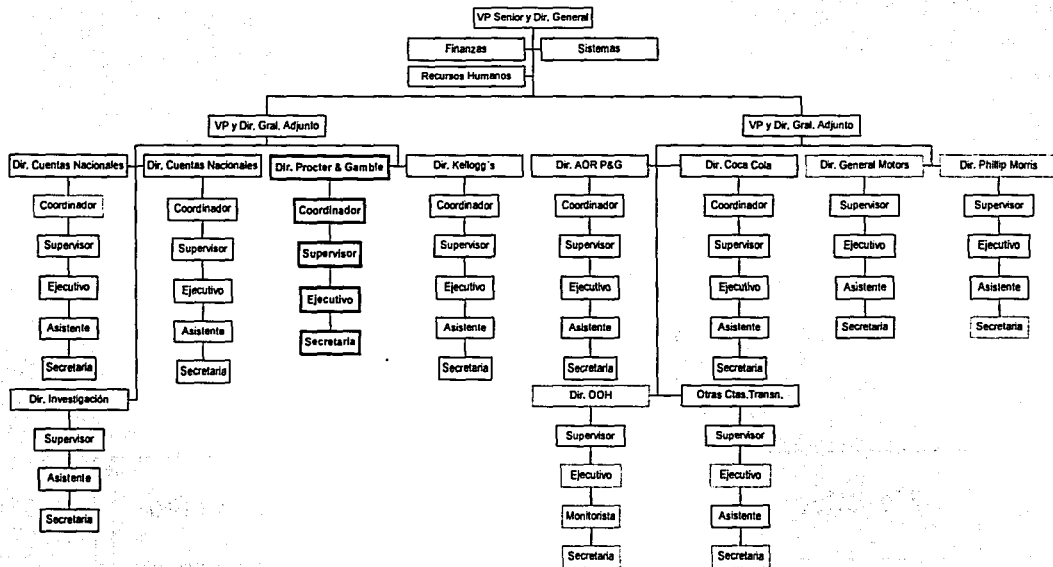
Asimismo, podemos decir que se ha adaptado a las necesidades del cliente ya que cuenta con dos Direcciones completas (caso único en Starcom Worldwide) exclusivos al servicio de Procter & Gamble, uno dedicado sólo a la planeación estratégica y otro conformado únicamente para la implementación del Plan de Medios. A su vez este segundo sistema se encuentra ubicado físicamente en un área restringida dentro de las instalaciones como respuesta a la solicitud del cliente de mantener toda su información en estricto sentido confidencial, por lo que este equipo cuenta con sus propios recursos como fax e impresora de uso exclusivo para ellos.

Desde este punto de vista, se considerará a la Dirección de Planeación Estratégica de la Cuenta Procter & Gamble como la unidad de estudio a partir del Análisis Sistémico, que es una corriente de estudio de las Organizaciones, para definir la mejor forma de su funcionamiento.

Antes de entrar en detalle a la Teoría de Sistemas, se debe hacer mención de otras escuelas del comportamiento de las Organizaciones que a lo largo del tiempo han existido para su estudio, la comprensión y explicación para determinar cómo se debe distribuir mejor el trabajo, obtener mayor productividad, conciliar los

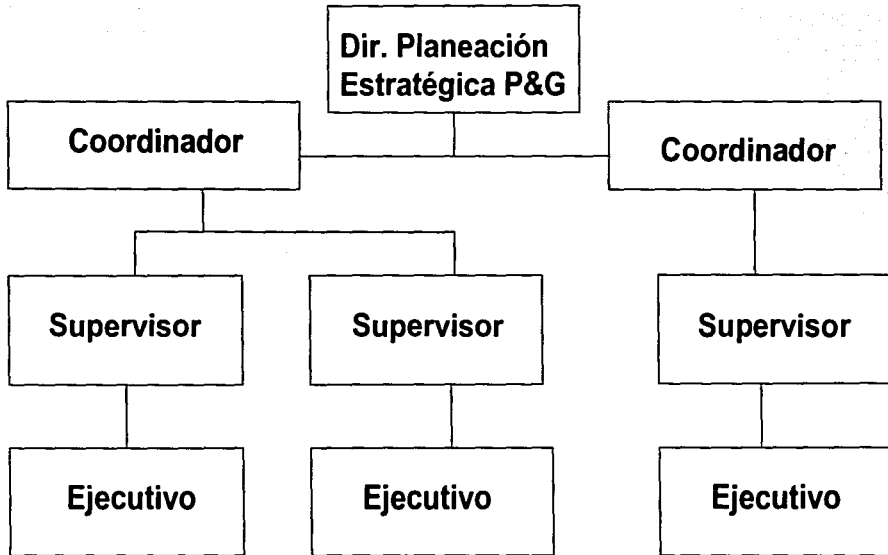
⁴ Jos S. Mendez, et. al., *Dinámica Social en las Organizaciones*. Mc Graw Hill, México, 1990

SUPRASISTEMA Starcom Worldwide



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

SISTEMA



TESIS CON
FALSO ORIGEN

objetivos de los empleados con los de la empresa, motivación del personal, influjo de factores externos e internos, etc.

En primer término aparece la Teoría Clásica que propone una forma sistemática (ordenada, planeada) de estudio. Enfatiza en aspectos como jerarquía, autoridad, reglas, procedimientos, relaciones formales, principios de administración. Existe centralización en la toma de decisiones y sus estructuras son piramidales. Se habla de un sistema "burocrático y patológico". La comunicación es formal, oficial y vertical descendente por lo que es poco oportuna y orientada a los intereses de la autoridad.

Luego encontramos a la Teoría Humanista que nace como respuesta a la carencia del elemento humano de la Teoría Clásica. Lo más importante es la valoración del ser humano. Hay más participación y comunicación abierta. Existen estructuras más flexibles e integradas, se presenta la conjunción de necesidades organizacionales e individuales, así como preocupación por el desarrollo personal y la motivación. La comunicación es muy importante en el estilo de liderazgo, es informal y con más apertura en todos los niveles.

La Teoría de Sistemas a diferencia de las anteriores, no sólo tiene una orientación interna, sino que "considera aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier Organización"⁵, como en el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble cuyas funciones y actividades se dan a partir de las interrelaciones de forma directa y continua con el ambiente que le rodea como observaremos más adelante en el ciclo de eventos que realiza para su funcionamiento. Esta corriente hace énfasis en la interrelación de los subsistemas como la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble y otros equipos o áreas de la empresa entre sí, con el todo, en este caso Starcom Worldwide y con los elementos externos, es decir, su ambiente.

Cabe mencionar el ámbito del suprasistema Starcom Worldwide para ubicarlo en un ambiente general y partir de ahí. Starcom Worldwide pertenece al Sector Terciario, es decir, a la producción de servicios publicitarios. Se ubica en el Ramo Económico, ya que sus servicios generan bienes financieros a la misma empresa. Se desenvuelve en el Giro de la Publicidad por la actividad propia que desempeña, esto es, Planeación e Implementación de Medios para una campaña publicitaria.

1.2.1 AMBIENTE GENERAL Y AMBIENTE RELEVANTE

Cada organización se encuentra inmersa en medio de diversos factores económicos, políticos, sociales, culturales, etc., tal como un individuo no puede sobrevivir aislado y tiene que relacionarse con otros para satisfacer sus necesidades, así las Organizaciones se interrelacionan con otras para lograr sus objetivos. Es decir, el ambiente de una Organización se entiende por aquel que está constituido "por todos los factores, tanto físicos como sociales, externos a la Organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones"⁶.

Cada Organización tiene un Ambiente Relevante el cual se divide en dos, esto es, el ambiente Relevante o Activo constituido por los estímulos primarios, y el Ambiente Relevante General conformado por los estímulos secundarios.

El primero es aquel en el que se llevan a cabo las actividades que realiza la Organización para funcionar de manera directa, es decir, los estímulos primarios como las condiciones del mercado, proveedores, situación laboral, etc. Los segundos conforman todo lo que rodea a la Organización y que no necesariamente determinan sus funciones, resultados ni toma de decisiones, pero que existen como parte del todo, es decir, los estímulos secundarios como el

⁴ Jus S. Mendez, et. al.. *Dinámica Social en las Organizaciones*. Mc Graw Hill, México. 1990

⁶ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México. 1991

orden legislativo, transporte, tecnología, factores económicos, políticos y sociales del país.

En el Ambiente Relevante Primario del suprasistema Starcom Worldwide se consideran todos los equipos de trabajo de las diferentes cuentas, los departamentos de Investigación, Anuncio Exterior (OOH), Sistemas, Finanzas, Recursos Humanos, Clientes, su competencia, Leo Burnett, Bcom3, Medios y Proveedores de Información. Como su Ambiente Relevante Secundario están algunas organizaciones que se encargan de regular asuntos relacionados con la industria publicitaria como la Asociación de Agencias de Publicidad (AMAP), la Asociación de Agencias de Investigación (AMAI), el Consejo de Investigación de Medios (CIM), otras Agencias y Centrales de Medios como su competencia, factores económicos , políticos y sociales del país.

El Ambiente Relevante Primario del sistema de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se conforma de otras áreas dentro de Starcom Worldwide con las que se relaciona de forma directa como los anunciantes de la competencia de P&G, el AOR, Investigación, Sistemas, Finanzas, Recursos Humanos, el Cliente P&G, las Agencias Creativas, los Proveedores de Materiales, de Información y de Medios. En su Ambiente Relevante Secundario se encuentra a las organizaciones que regulan la industria publicitaria como AMAP, AMAI, CIM, así como factores de orden político, económico y social.

A continuación se desglosará el Ciclo de Eventos en el que se podrá observar de forma más detallada la interrelación entre los elementos del Ambiente Relevante de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble.

1.2.2 CICLO DE EVENTOS

Como se mencionó anteriormente desde la perspectiva de un Sistema Abierto se lleva a cabo un proceso de interrelación con el medio ambiente a través de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

STARCOM WORLDWIDE

AMBIENTE RELEVANTE
SECUNDARIO

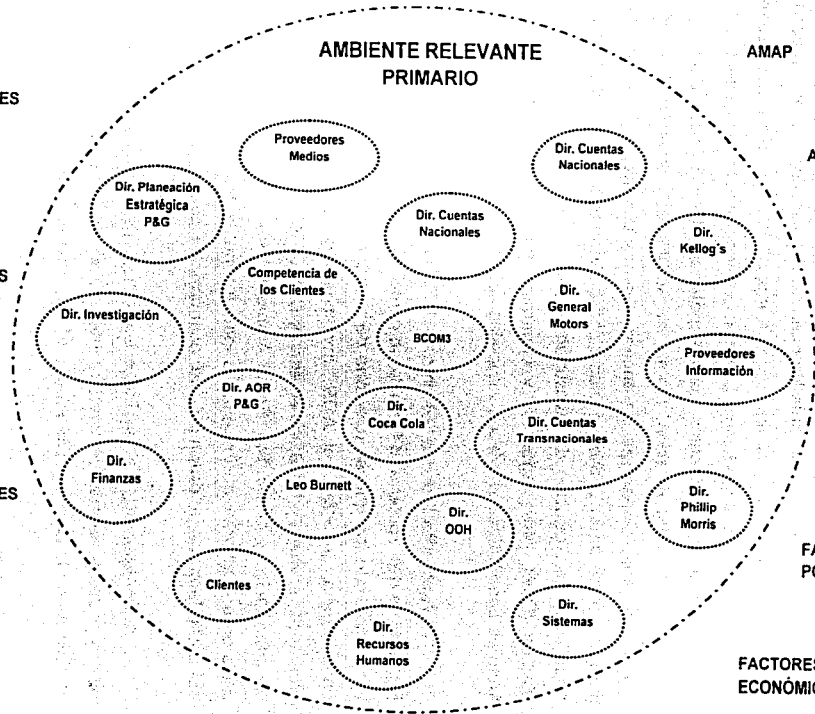
OTROS
ANUNCIANTES

AMBIENTE RELEVANTE
PRIMARIO

AMAP

OTRAS AGENCIAS

OTRAS CENTRALES
DE MEDIOS



DIR. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROCTER AND GAMBLE

TESIS CON
FALLA DE OBJETIVO

AMBIENTE RELEVANTE
SECUNDARIO

AMBIENTE RELEVANTE
PRIMARIO

FACTORES
SOCIALES

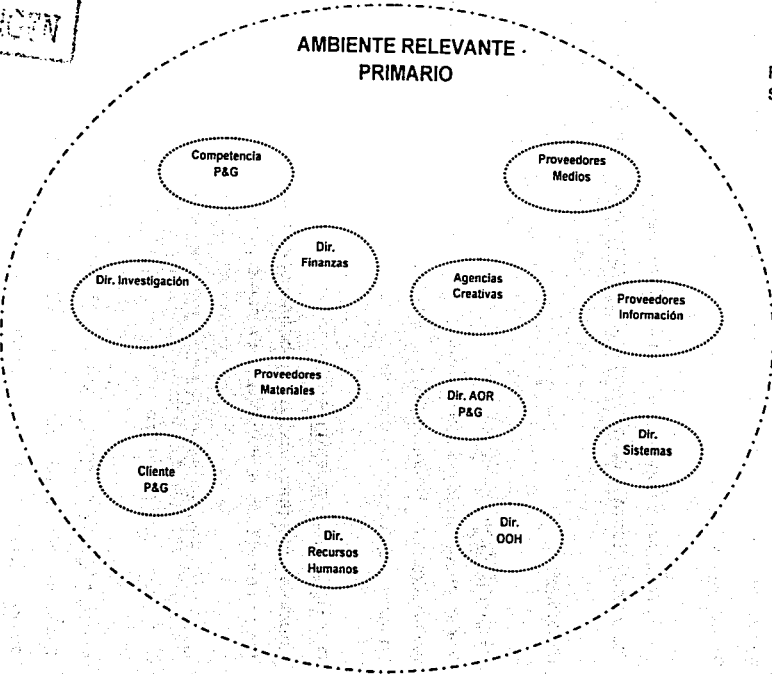
FACTORES
POLÍTICOS

FACTORES
ECONÓMICOS

AMAP

AMAI

CIM



ENCUENTRO
13 DE AGOSTO
1992

actividades coordinadas y controladas de entrada o importación de insumos, es decir, los elementos del ambiente que entran a la Organización por el cruce de sus fronteras, como son los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, energéticos e información que son la materia prima que la Organización toma de su Ambiente Relevante para su transformación y salida en productos o servicios al mismo ambiente.

A continuación se presenta cómo se realiza este proceso en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble en Starcom Worldwide.

INSUMOS

RECURSOS HUMANOS

Personal egresado de carreras afines a Publicidad, Comunicación, Mercadotecnia, Administración. Secretarías, mensajeros, personal de intendencia, seguridad, finanzas y sistemas.

RECURSOS MATERIALES

Equipo de cómputo, fax, teléfono, fotocopiadoras, mobiliario de oficina, papelería, terreno de oficina, materiales, impresoras, proyectores.

RECURSOS ENERGÉTICOS

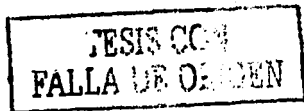
Luz, agua, línea telefónica.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Softwares de medios como Ibope AGB, Bimsa, Media Max, Super Midas y otros de producción de casa, Internet, correo electrónico.

RECURSOS FINANCIEROS

Pago por el servicio de la agencia vía comisión o iguala.



INFORMACIÓN

Sobre el *cliente* sobre sus productos o servicios, como objetivo de mercadotecnia, de comunicación, estacionalidad, público objetivo, presupuesto asignado, atributos de la marca, duraciones, promociones, apoyo geográfico. Todo lo anterior se incluye en un cuestionario llamado "Brief de Medios".

Sobre la *Competencia* de dos años o más atrás como mezcla de medios, duraciones, versiones, inversión y peso publicitario en TV como alcance, frecuencia, semanas al aire, periodicidad, público objetivo, otros medios alternos.

Sobre el *Consumidor* su perfil demográfico y psicográfico, hábitos de consumo y exposición a medios.

Sobre *Audiencias* como ratings, coberturas, lectoría, penetración, afinidad, fidelidad, alcance.

Sobre *Medios* las tarifas, medidas y especificaciones de material, fechas de cierre, horarios, perfiles, cobertura, tiraje, circulación, afluencias, distribución.

Sobre *Estudios* de mercado cualitativos y cuantitativos.

El Ciclo de Eventos en Starcom Worldwide se denomina Proceso de Medios y es una serie de pasos a seguir para realizar la planeación y control de medios, su seguimiento y aplicación garantiza el éxito de los resultados. Debe ser ordenado y coordinado a través del control de la división del trabajo y de acciones interrelacionadas entre sí para alcanzar el objetivo del Plan de Medios que es colocar el mensaje de publicidad ante la audiencia meta en el tiempo y lugar óptimos.

CICLO DE EVENTOS: PROCESO DE MEDIOS

Primera Fase: **PRE-PLANEACIÓN**

Consiste en la recopilación de toda la información útil sobre el producto, la marca, su competencia y el consumidor. Sobre la marca y su competencia, información acerca de la participación de mercado, volumen y valor de ventas, así como del negocio de sus competidores directos, ciclo de compra, objetivos de

mercadotecnia y posicionamiento de la marca, atributos del producto o servicio. Sobre la competencia, presencia publicitaria de dos o más años atrás, combinación de medios utilizados, pesos en televisión, alcance, frecuencia, ratings, semanas al aire, otros medios alternos, su inversión, publicitaria, duraciones, tamaños, patrocinios, menciones, promociones, etc. Sobre el consumidor, elementos que ayuden a definirlo en sus hábitos de consumo y exposición a medios como la audiencia a la que va dirigido el producto o servicio según su perfil demográfico y psicográfico. Con toda esta información se realiza un análisis y se transforma en la Estrategia de Medios en la que se estima el periodo del Plan, el tipo de actividad a realizar según las necesidades de la marca como un lanzamiento, mantenimiento, imagen, promoción, etc.

Segunda Fase: PLANEACIÓN

Consiste en utilizar la Estrategia de Medios producida en la fase previa como guía para realizar el Plan y como un respaldo de las recomendaciones que resulten de este ejercicio. Se procede entonces a definir el objetivo de medios, la audiencia objetivo (target), la estacionalidad o temporalidad del producto o servicio, apoyo geográfico por esfuerzos tácticos locales o a nivel nacional e incluso regional, los niveles de rating, semanas al aire, alcance, frecuencia en caso de TV, duraciones, tamaños, versiones, prioridades de presupuesto. Todo lo anterior se considera como las herramientas para la planeación. Se procede a la selección de medios. En esta fase se utiliza toda la información proporcionada por los medios, se realiza un análisis y evaluación de cada cada uno de ellos utilizando los diferentes softwares especializados para conocer su penetración, los más recomendables según las necesidades de la marca y los más afines a la audiencia objetivo o target. El planeador realiza la selección de medios apoyado no sólo de estas herramientas, sino también en su experiencia y análisis que elabora por su conocimiento del negocio. Continúa el costeo del Plan en el que se utilizan las tarifas más recientes publicadas. Se elabora el diagrama de flujo (Flow Chart) que presenta de forma gráfica toda la información del Plan de Medios por marca y por medio, pesos de TV, periodicidad, inversión, duraciones, tamaños, versiones,

rating, alcance, frecuencia, semanas. Y se adjunta un sumario de inversión en el que aparece el costo total del Plan.

Tercera Fase: PRE-COMPRA

Es el momento de negociar con los medios donde no se debe perder de vista el objetivo del Plan, buscar valores agregados como bonificaciones, descuentos, posiciones especiales, apoyos de presencia de marca, buscar negociaciones corporativas y sin compromisos de volumen o permanencia, pagos anticipados ni restricciones creativas. Al momento de cerrar una negociación, se solicita un documento que confirme los puntos acordados por ambas partes. Entonces se elabora un presupuesto que debe ser aprobado por el cliente como condición de inicio de la implementación. Luego se procede a programar la solicitud de producción de materiales de acuerdo con las fechas y especificaciones establecidas por el medio.

Cuarta Fase: IMPLEMENTACIÓN

Se pone en práctica el Plan de Medios. Se envían materiales y órdenes o contratos de inserción al medio, en esta fase es muy importante la coordinación y oportunidad de las acciones para no obstaculizar el proceso y generar afectaciones a la campaña. Se elaboran los controles administrativos de todas las compras por medio, marca, periodo y costo. Todos los cambios realizados ya sean cancelaciones, aumento de actividad, modificaciones a programas, cambios de tarifas, etc. deben ser realizados en el sistema administrativo interno así como en los archivos del equipo de trabajo. Al mismo tiempo del desarrollo de la campaña, se realiza un monitoreo del desempeño de cada medio para verificar que todo se lleve a cabo tal como se planeó y contrató, y en caso de alguna anomalía, detectarla a tiempo para su reposición.

Quinta Fase: POST-COMPRA

Se realiza un análisis de Post-compra en el que se conoce oportunamente el desempeño real de la campaña porque permite asegurarse de que los objetivos se

cumplieron o no, anticiparse con acciones correctivas y planes alternos, se exhibe la eficiencia alcanzada vs. el plan original, se revisa si la publicidad generó resultados en relación a las ventas del producto o servicio y así proyectar comportamientos futuros. Para este análisis también se cuenta con softwares especializados que generan dicha información, pero con el respaldo de la experiencia y conocimiento de la persona que realiza el trabajo.

A través de este Ciclo de Eventos se observa el proceso de trabajo desde la entrada de los insumos por las fronteras de su medio ambiente, su transformación y exportación de productos y servicios al mismo Ambiente.

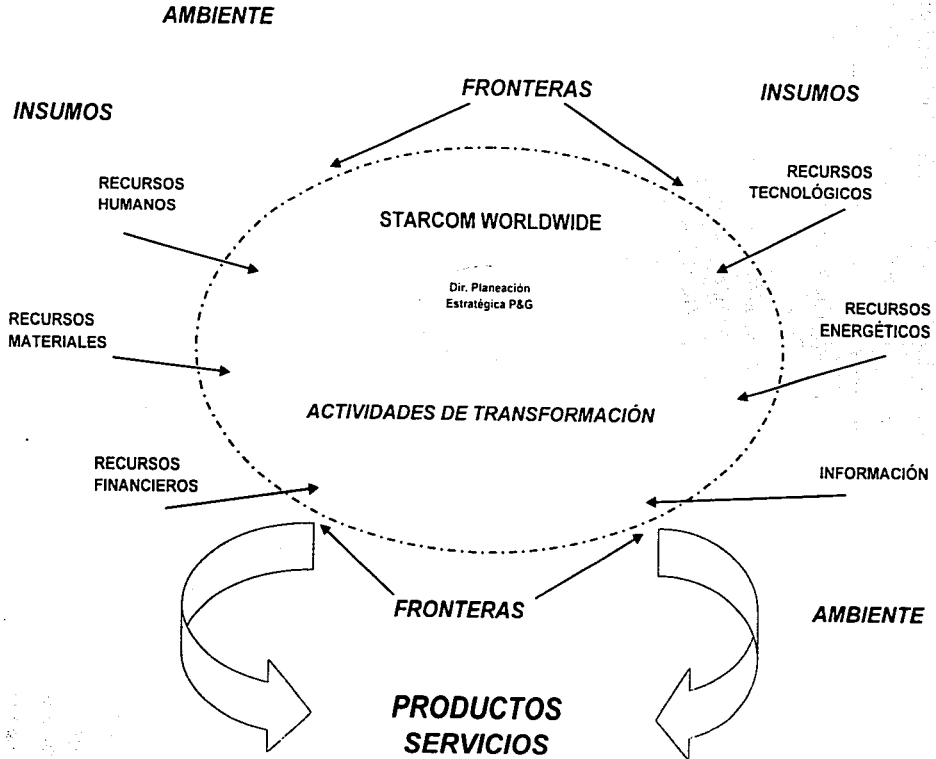
1.2.3. FRONTERAS

Los sistemas abiertos tiene fronteras o líneas flexibles que permiten que los insumos las pasen. Cada investigador debe delimitar dónde termina su organización y dónde empieza su ambiente. Según Johansen, "los sistemas consisten en totalidades y por lo tanto son indivisibles como sistemas. Poseen partes y componentes (subsistemas), pero éstos son otras totalidades. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre éstos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador. En términos operacionales, se dice que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él".⁷

Para la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble sus fronteras serían las líneas por las que cruzan los diferentes insumos y según el caso, le corresponde a algún miembro funcionar como frontera. Así se observa que en el cruce de insumos del cliente tanto el ejecutivo, el supervisor y el coordinador son las personas que reciben la información de P&G. Con otras Agencias, el coordinador y el supervisor fungen como fronteras del paso de

⁷ Johansen B. Oscar. *Publicidad*. Prentice Hall, 1994

CICLO DE EVENTOS



información. Con los Proveedores de Materiales, el supervisor y el ejecutivo actúan como receptores de estos materiales y a su vez los entregan al AOR. Con los proveedores de Medios, los supervisores y los coordinadores reciben las propuestas de los Medios. En las Relaciones con el AOR, todos los integrantes del equipo son fronteras en el intercambio de información según sea el caso. De igual forma se presenta la participación de todos los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble como fronteras con Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas y OOH.

1.2.4 GRADO DE INTERRELACIÓN

Como se ha mencionado anteriormente una de las características de los sistemas abiertos es la corriente de interrelaciones que se da entre ésta y su medio ambiente de ahí que según sea la flexibilidad de las fronteras para el cruce de insumos o información del exterior se define el grado de interrelación de un sistema con respecto a los otros sistemas o subsistemas con los que interactúa de forma directa, coordinada y controlada.

Algunas de las interrelaciones de manera formal que presenta la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se puede mencionar:

- > El área de Cuentas o Contacto en juntas para el desarrollo de estrategias para la marca y como apoyo en la presentación del Plan de Medios y la Coordinación de entrega de Materiales.
- > El AOR de P&G (Agency of Record, AOR por sus siglas en Inglés), en la entrega de necesidades para la compra, implementación, resultados y monitoreo de medios de la cuenta.
- > El área de Investigación para la solicitud de información necesaria sobre la marca, el consumidor o algún medio.

- El área de Sistemas para la instalación, funcionamiento y soporte técnico del equipo de cómputo.
- El área de Finanzas para el proceso de pagos y facturación a Medios.
- El área de Administración para el control interno de contratación y la conciliación de inversión con los medios.
- El área de Recursos Humanos para todo lo relacionado a las necesidades del personal con respecto a su situación contractual con la empresa.
- Otras organizaciones externas como otras agencias que manejan la creatividad o producción de la marca.
- Proveedores de materiales, de información y softwares de medios.
- El cliente P&G por el contacto constantes para satisfacer sus requerimientos de servicio de la empresa.
- Representantes de Medios que ofrecen su comercialización de espacios publicitarios.
- Públicos / Audiencia Objetiva a quienes va dirigida la publicidad a través de los medios seleccionados.

En este sentido, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble presenta un alto grado de interrelación con los otros sistemas o subsistemas de su medio ambiente de acuerdo con todas las interacciones que tiene con éstos para cumplir sus objetivos, es decir, es una organización dependiente en gran medida del entorno porque necesita de los otros para cumplir

su ciclo de eventos que le permita lograr sus metas como se observó en la descripción anterior.

1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE

Esta corriente resalta la importancia del papel del medio ambiente en el estudio de cualquier sistema. Señala que existen "estímulos" del medio ambiente a los que la organización debe "responder", por lo que subraya la estrecha relación entre las demandas del ambiente y la forma en que una organización se estructura y funciona para satisfacer a dichos estímulos.⁸

Cabe señalar que existen diversos tipos de organizaciones como las simples o complejas por su tamaño y profundidad de acuerdo con los escalafones o niveles jerárquicos que comprende su estructura; de diferentes sectores de producción como unitaria, masiva y de servicios; y también diversas por su giro o actividad propia de la Organización y por la diferencia en sus recursos tecnológicos, de tal forma que no todas responden igual a las influencias del ambiente. De ahí depende su grado de contingencia, es decir, su capacidad de responder a las demandas del ambiente.

Como el caso de los estilos mecánico y orgánico definidos por Tom Burns y G.M. Stalker que establecen que en el primero, se habla de un ambiente estable, administrativo, con estructura formal, jerarquía y comunicación vertical. Cuando se enfrentan a un cambio o estímulo del ambiente, su respuesta es lenta y poco efectiva por los formalismos de su misma organización en la toma de decisiones, por lo que le denominaron "sistema patológico".⁹

Mientras que en un sistema orgánico se encuentra la flexibilidad e informalidad, hay mayor interrelación y participación de los distintos niveles para la

⁸ Martínez de Velasco A. en Fernández Collado, C., *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1991

⁹ Burns, Tom y Stalker, G.M. en Fernández Collado, C., *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1991

toma de decisiones y solución de problemas. La comunicación fluye no sólo vertical sino también de forma horizontal. Por lo que será más efectivo cuando se enfrente a cambios o demandas del ambiente.¹⁰ La corriente Contingente delimita los impactos del medio ambiente en la Organización para lo cual debe responder de forma especializada y diferenciada según se requiera, es decir, "a mayor incertidumbre, mayor especialización"¹¹, a partir de esto se puede entender que se generarían diferentes organizaciones o empresas para atender cada necesidad dentro de una misma Organización, lo cual no sería pertinente porque no se trata de que cada una persiga objetivos particulares y diferentes, sino un mismo fin común. De ahí la importancia de los elementos integradores de coordinación y colaboración entre todas las partes para guiarlas al mismo objetivo sin permitir desviaciones y la Comunicación juega un papel integrador dentro de la Organización en un ambiente dinámico y cambiante.

En este sentido, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, es un sistema orgánico que responde de forma rápida y efectiva a las demandas del ambiente, se adapta a las necesidades del entorno para satisfacerlas y es una empresa innovadora porque está abierta al cambio y a las transformaciones que sean necesarias para funcionar.

Por ejemplo, constantemente aparecen nuevos sistemas tecnológicos y la empresa los evalúa para adoptarlos y estar actualizada frente a los competidores. Otro caso sería que recientemente las empresas televisoras cada año cambian su forma de comercialización y la agencia se ha adaptado de forma inmediata a ésta para continuar el proceso de compra de medios. Asimismo ocurre con diferentes clientes, cuando un anunciante solicita los servicios de la agencia y no se cuenta con la información de los productos de su categoría, inmediatamente se inicia la investigación sobre la marca para involucrarse con este nuevo mercado.

¹⁰ Idem

¹¹ Lawrence, P. y Lorsch, J. en Fernández Collado, C.. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 1991

Otros casos en los que se refleja el carácter contingente de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble es que ha respondido favorablemente a la tendencia globalizadora mundial en la industria publicitaria a lo largo de su desarrollo, primero al descentralizarse de Leo Burnett, luego al iniciar como empresa independiente, más tarde con la fusión con Media Vest y la formación de Starcom Worldwide como parte del corporativo BCOM3 bajo la estrategia de ampliar sus fronteras, crecer el negocio a nivel mundial, así como conjuntar a las firmas de los anunciantes más importantes del ramo y responder a las demandas del ambiente publicitario de forma rápida, oportuna y eficaz. Su pertenencia a BCOM3 como pieza clave dentro de la gama de servicios que este corporativo mundial ofrece como empresa de comunicación global.

Otro ejemplo de respuesta contingente por parte de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, es la capacitación constante del personal en materia de actualizaciones en softwares, estudios recientes de mercado dado que algunas audiencias son muy inestables en sus hábitos de consumo y exposición a medios, se realizan investigaciones para actuar de forma oportuna en la planeación y aún cuando el plan ya está en marcha, se pueden hacer modificaciones y ajustes pertinentes según los cambios del ambiente que generen a su vez movimientos del público objetivo o del mismo medio.

1.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL AMBIENTE

Como vimos anteriormente, una Organización no puede estar aislada, siempre se encuentra en constantes interrelaciones con otras organizaciones y rodeada de factores que conforman su medio ambiente tanto relevante como general.

Retomaremos nuevamente el concepto de Medio Ambiente como el conjunto de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema y que representan un papel importante en la toma de decisiones. El sistema abierto es aquel que intercambia información con su ambiente a través del paso de ésta por

las fronteras en un proceso de importación de insumos, la transformación de los mismos y la exportación de productos o servicios al Medio Ambiente.

El ambiente de toda organización debe ser comprendido por la importancia que representa para su existencia. Se presentarán algunos atributos o características del Ambiente de una Organización y su caracterización tanto en el suprasistema: Starcom Worldwide como en el sistema de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble.

Un ambiente presenta TURBULENCIA¹² debido a los cambios rápidos, dinámicos, altamente impredecibles como los descensos de la economía afectan a la Agencia, tanto a Starcom Worldwide como a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble porque los clientes recortan el presupuesto de publicidad o por la innovación tecnológica se debe estar al día en software de medios para no estar en desventaja frente a la competencia.

Se dice que hay HOSTILIDAD¹³ cuando el ambiente es dominante, arriesgado, estresado y agresivo, por ejemplo, en Starcom Worldwide por la competencia en las centrales de medios hay riesgo constante de perder clientes, y en el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble por la competencia de los diferentes productos y marcas de una misma categoría se da la competencia publicitaria y por la competencia Interna se genera bloqueo de información.

Existe DIVERSIDAD¹⁴ en el ambiente de Starcom Worldwide con respecto a los mercados variados y heterogéneos así como a la atención hacia diversos clientes; por otro lado, en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and

¹² Katz, D., Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations*, NY, 1978 en Baptista, P. en Fdez. Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1991

¹³ Pradip, Khandwalla, *The Design of Organizations*, NY, 1978, en 1977 en Baptista, P. en Fdez. Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1991

¹⁴ Katz, D., Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations*, NY, 1978 en Baptista, P. en Fdez. Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1991

Gamble como los planes de medios se dirigen a un solo cliente, entonces se califica como un ambiente homogéneo.

Un ambiente se considera INTEGRADO¹⁵ cuando existe un grado de organización, normas y reglamentos como el ambiente de Starcom Worldwide que se encuentra en un entorno regido por normas y reglas, tanto por la Secretaría de Gobernación como por otros organismos del ámbito publicitario como la AMAP, AMAI, CIM, etc. En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, hay un conjunto de lineamientos internacionales de P&G que rigen la forma de trabajo de la cuenta.

Por último, se dice que hay ABUNDANCIA¹⁶ en el ambiente tanto de Starcom Worldwide como de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, ya que ambas cuentan con los recursos humanos, materiales, económicos, energéticos en el entorno que son útiles para su funcionamiento como en la participación en el ciclo de eventos del sistema.

1.3.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

La combinación de estas características y atributos dentro de la Organización y en este caso en Starcom Worldwide así como en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble genera una mezcla de OBSTÁCULOS¹⁷, es decir, aquello con lo que la empresa debe aprender a vivir, por ejemplo, las restricciones de la ley para la publicación de anuncios en horarios, espacios y condiciones específicas, también ocurre con Salubridad, políticas de restricción de ciertos anunciantes a determinados medios e imposibilidad de contratar al medio sin previa autorización del plan o presupuesto.

¹⁵ Idem

¹⁶ March, J.G. Simon H.R. *Organizations*, Wiley, NY, 1958

¹⁷ Pradip, Khandwalla. *The Design of Organizations*, NY, 1978, en 1977 en Baptista, P. en Fdez. Collado. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 1991

También se presentan COYUNTURAS¹⁸ que son contingencia o eventos probables aunque no seguros y que idealmente la organización debe prever porque afecta sus operaciones como el caso de afectaciones de presencia publicitaria por falta de tiempos o cambios de programación, falta de material a tiempo de la publicación, falta de luz, fax, teléfono, red, etc., pérdida de archivos de información y recorte de presupuesto, entre otros. Todos los anteriores aplican tanto en Starcom Worldwide como en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble.

Asimismo, también puede haber OPORTUNIDADES¹⁹ o situaciones potenciales de ganancia para la organización. Deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo. Por ejemplo, nuevos negocios en el caso de Starcom Worldwide o incremento de presupuesto publicitario o privilegios con los medios para la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble.

Por otro lado, aparecen también PROBLEMAS²⁰ que son eventos que afectan el desempeño de la organización, tanto del suprasistema como del sistema, de forma temporal, es decir, falta de luz, fax, teléfono, red, etc., falta de pago al medio, por lo que no publica, etc.

Luego de conocer tanto a los atributos del ambiente de una Organización como los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta, deben ser analizados y evaluados a través de una decodificación, es decir, la traducción de los signos de un mensaje, para interpretar y visualizar los eventos del ambiente relevante de la Organización y poder actuar de forma oportuna y anticipada a las contingencias del Ambiente.

¹⁸ Baptista, P. en Fdez. Collado. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 1991

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

RELACIÓN INFORMACIÓN - INCERTIDUMBRE

La información surge a partir de la creación, repetición y reconocimiento de patrones. Mientras más predecibles sean los patrones, habrá mayor información y, por tanto, se reduce la incertidumbre. Ésta también se mide en relación al número de patrones potenciales y la probabilidad de que ocurra unos de éstos. Así entre más patrones potenciales, existirá mayor incertidumbre por la dificultad de predecir cuál patrón surgirá.²¹

La incertidumbre es uno de los problemas más difíciles que enfrenta cualquier organización. "La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado"²².

Algunas fuentes de incertidumbre que Starcom Worldwide y la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble han tenido que enfrentar son por ejemplo la negociación anual con los medios, ya que de ahí depende la administración del presupuesto de medios, en particular en el caso de las televisoras. Se debe considerar la inflación del país del año en curso así como la proyectada para el siguiente año y depende del periodo que abarque el año fiscal del cliente. Se procede a hacer varios análisis y ejercicios previos para determinar el monto de inversión y objetivos de publicidad planeados a alcanzar. Se hace el cruce de estas variables para calcular los parámetros de negociación con cada medio y estar preparados para los incrementos que éstos presenten, pero con las herramientas previas. Las personas encargadas de la negociación buscan la información necesaria, la analizan y entonces se preparan para iniciar el proceso de negociación ante la incertidumbre de los incrementos y lineamientos de cada negocio.

²¹ Fernández Collado, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 1991

²² Baptista Lucio, P. en Fernández Collado, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 1991

Otro caso de incertidumbre para Starcom Worldwide es cuando se compete por ganar una cuenta para la agencia. Se presentan credenciales al cliente potencial para lo cual previamente se prepara una presentación con la información de la empresa. Como parte de este trabajo y para hacer más atractiva e interesante la exposición, se elaboran diferentes ejercicios que muestren los servicios de la agencia pero referentes al producto del cliente potencial, es decir, ante la incertidumbre del negocio del nuevo cliente, se debe buscar información de éste y de su ambiente para poder realizar una presentación adecuada y adaptada a las necesidades de este nuevo negocio. Muchas veces no se cuenta con esta información y hay que iniciar los procesos de investigación para recabarla e involucrarse con el ambiente del nuevo cliente.

Un recorte presupuestal en el Plan de Medios por parte del cliente, es otro ejemplo de una fuente de incertidumbre que debe enfrentar la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble ya que por un lado no se cumplirán los objetivos planteados originalmente ni los compromisos con los medios por cancelaciones prematuras. Asimismo, provoca un desbalance en la estrategia y metas de publicidad y afectará a los objetivos de ventas del cliente. Como parte de un plan contingente ante una disminución de presupuesto, se prevee desde un principio en el mismo Plan de Medios las prioridades del presupuesto en caso de que se le asigne un incremento se tiene un Plan que contemple aumento de peso publicitario, continuidad o iniciativas con otros medios alternos. En caso de un decremento se establece un Plan alternativo que considere pesos y presencia mínima recomendable para la marca.

Como la información reduce la incertidumbre, las organizaciones la buscan a través de diferentes mecanismos que a continuación se presentan para poder identificar a los probables cambios del ambiente y tomar decisiones.

1.3.3 MECANISMOS DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DEL AMBIENTE

Sin información la organización no puede adaptarse a los cambios del ambiente por lo que está en su constante búsqueda con el fin de decodificarla y responder de manera más precisa a los estímulos del ambiente.

Ya sea a través de FEEDBACK²³ o retroalimentación, esto es, la organización recibe información directa del ambiente lo que representa una señal fácil de decodificar como si el cliente informe si está contento con el servicio de la agencia, así como sobre los resultados de sus ventas.

Por BÚSQUEDA ACTIVA DE INFORMACIÓN²⁴, se utilizan despachos de consultoría y publicaciones especializadas como herramientas de softwares con información de marcas, productos, hábitos de consumos, audiencias, etc. También se realizan estudios cuantitativos y cualitativos para valorar las campañas publicitarias, así como los productos y las audiencias.

Via CONTROL DIRECTO²⁵ a través de mecanismos internos como reglamentaciones se establecen perfiles de personal para su contratación, así como reglas y procedimientos para el desempeño del personal. Asimismo, a través de mecanismos de incorporación para expandir sus fronteras y controlar el ambiente como el caso de la fusión con Media Vest para formar Starcom Worldwide, la incorporación al grupo mundial Bcom3 y la contratación de un equipo de trabajo determinado para conseguir la cuenta de Bacardí.

Por CONTROL INDIRECTO²⁶ que sí existe mediante campañas de imagen en campañas de relaciones públicas, notas pagadas, etc.

²³ Idem

²⁴ Idem

²⁵ Idem

1.3.4 TOMA DE DECISIONES

Dentro del sistema abierto con estilo orgánico, flexible e informal, es más fácil que se presenten las interrelaciones entre sus partes, la comunicación tanto vertical (ascendente-descendente) como horizontal para la toma de decisiones y así responder a las demandas del ambiente de forma rápida y eficaz de acuerdo con la situación y no con la formalidad y en línea con la dinámica de los cambios del entorno como una organización innovadora.

En una organización existe cierto grado de libertad de acción para la toma de decisiones y éste se presenta mejor cuando se trata de una organización simple en su estructura y con poca profundidad en sus escalafones del organigrama, es decir, cuando las decisiones no están centradas en una sola o en pocas personas, como en un sistema autoritario.

La Organización debe estar bien informada de lo que sucede en su medio ambiente relevante para que sepa cómo actuar y responder a los acontecimientos, se requiere que sea proactiva y no reactiva. En la medida en que responda a los estímulos del ambiente de forma rápida, eficaz y oportuna será más contingente y estará a la vanguardia, será líder, innovadora y emprendedora por la acertada toma de decisiones.

En Starcom Worldwide, la toma de decisiones varía según la situación, pero en general se puede calificar como una organización descentralizada en este aspecto porque hay libertad de acción, según el nivel de las funciones que desempeñe una persona, es el grado de libertad que tiene para tomar decisiones, así entre más rango tenga dentro del organigrama, mayor será la libertad de acción para la toma de decisiones y la importancia de las éstas en la Organización.

²⁰ Idem

Al momento en que Starcom Worldwide decodifica los mensajes del ambiente provenientes de la hostilidad, turbulencia, diversidad, integración y abundancia del entorno e identifica las coyunturas, obstáculos, oportunidades y problemas, cuenta con la información necesaria para visualizar las contingencias del Medio Ambiente y procede con mayor certeza y eficacia en la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Starcom Worldwide es un sistema abierto porque está constituido por individuos o grupos de ellos con funciones específicas por la división del trabajo establecida por un líder, y que persiguen un fin común a través de la coordinación y orden de sus actividades, interrelacionadas entre sí y con otros sistemas de su ambiente relevante por el flujo de información o insumos que cruza sus fronteras para ser transformados y exportados al ambiente en productos.

Por su lado, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble es un subsistema de Starcom Worldwide ya que forma parte de los elementos que integran a esta Organización dentro de su ambiente interno relevante junto a otros subsistemas como Investigación, Anuncio Exterior, Sistemas, Finanzas, Recursos Humanos y otras cuentas.

De acuerdo con su estructura, se puede calificar a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble como un sistema por sí mismo ya que cumple las características de éste desde el momento en que está conformado por un grupo de personas que tienen diferentes funciones y que se interrelacionan tanto con otros subsistemas, como con el todo y con el exterior.

En este sentido, cabe resaltar que el medio ambiente, considerado como el conjunto de elementos económicos, políticos, sociales, culturales, etc., que rodean

a una Organización, es imprescindible para su existencia, ya que en él se llevan a cabo las relaciones (entrada de insumos, su transformación en productos y su exportación al mismo ambiente), a través de las cuales cumplen sus objetivos.

Dada la importancia que representa el Medio Ambiente para cualquier Organización, surge la pertinencia de su estudio a partir del Análisis Sistemico, el cual considera la apertura de todo el sistema al medio que lo rodea toda vez que los elementos de éste influyen en el desempeño y resultados de toda Organización.

El Medio Ambiente de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble interviene de manera directa en su funcionamiento por las interrelaciones que establece ésta con los otros sistemas tanto internos como externos y que determinan sus resultados. Es decir, dentro de su ciclo de eventos necesita de otros sistemas que le proporcionan insumos para llevar a cabo su transformación y así obtener productos que exporta al Medio Ambiente para continuar el ciclo.

Para la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble su Medio Ambiente relevante se define a partir del sector al que pertenece, en este caso, se ubica en el Terciario que se refiere a la producción de Servicios, esto es, Planeación Estratégica de Medios. Por el ramo en el que se ubica, es decir, el económico. El giro o actividad propia que desempeña como lo es la Publicidad y por el ámbito económico en el que se desenvuelve.

De tal forma que se identifica dentro del Medio Ambiente relevante de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble al cliente de P&G, proveedores de medios, al equipo de implementación de P&G (AOR), la competencia de los productos de P&G, otras agencias, proveedores de materiales, equipo de Servicio de Cuentas, las áreas de Investigación, Anuncio Exterior, Finanzas, Sistemas y Recursos Humanos.

Como se puede apreciar la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble mantiene interacción directa con todos estos sistemas, por lo que presenta un alto grado de interrelación constante y que refleja a su vez su interdependencia del ambiente que le rodea ya que depende de estas relaciones para su desempeño y el logro de sus objetivos.

En este sentido, se puede decir que la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble es simple por su tamaño (nueve personas), pero a la vez compleja por el número de interrelaciones que guarda con su entorno. Asimismo, se puede calificar como una Organización poco profunda porque no presenta más allá de cuatro niveles jerárquicos en su estructura.

Por otro lado, es una Organización formal porque está regida por una serie de normas, reglamentos, métodos y procedimientos establecidos tanto por Starcom Worlwide como por el cliente P&G. Sin embargo, dentro de su formalidad, se puede considerar como un sistema orgánico con cierto grado de apertura y flexibilidad en la comunicación tanto vertical como horizontal y la participación de los diferentes niveles para la solución de problemas.

El Medio Ambiente en el que la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se desarrolla es constante, dinámico y cambiante, así como las interrelaciones que todos los sistemas que lo integran llevan a cabo en él, por lo cual se considera como un sistema abierto que debe ser estudiado por la Teoría General de Sistemas por su alto grado de interrelación.

A partir de los elementos anteriores se puede caracterizar al Medio Ambiente de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble como *turbulento* por su carácter inestable y los constantes cambios como la economía, tecnología, audiencias, etc.; *hostil* por ser un ambiente de riesgo y agresivo por la competencia dentro y fuera de la agencia y de la categoría de los productos del cliente; *homogéneo* porque el producto de la Dirección de Planeación Estratégica

de Procter and Gamble siempre corresponde sólo al mismo cliente; *integrado* por ser una Organización que se desempeña en un ambiente regido por normas, reglas y procedimientos y *abundante* en recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc., que existen a su alrededor y que participan en su ciclo de eventos.

En este sentido y como consecuencia se presentan *obstáculos* como restricciones legislativas a la Publicidad, lineamientos y políticas que no permiten la contratación de algunos medios, procedimientos estrictos para iniciar la actividad sólo con presupuestos autorizados (trámites burocráticos); *contingencias* como afectaciones de los medios a la presencia publicitaria; así como también *oportunidades* por nuevos negocios e incrementos en el presupuesto publicitario; y por último, *problemas* como recortes presupuestales o la pérdida de alguna cuenta.

La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble debe estar prevenida y capacitada para responder a los diversos acontecimientos que puedan afectar su funcionamiento, es decir, debe ser contingente ante las demandas del Medio Ambiente y responder a ellas para mantenerse y no desaparecer. De ello depende su certeza en la toma de decisiones. Mientras más información tenga del ambiente, menor será la incertidumbre y mejor responderá a los estímulos que se le presenten.

Algunos mecanismos de búsqueda de información que reducen el grado de incertidumbre y que la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble lleva a cabo para ser contingente son la retroalimentación directa del ambiente a través del grado de satisfacción que expresa el cliente día a día. La búsqueda activa de información por softwares y estudios de investigación. Por control directo mediante reglas y procedimientos a seguir como mecanismos internos o por incorporación a una empresa mundial o fusiones para expandir sus fronteras y también vía relaciones públicas como campañas de imagen.

El Medio Ambiente de Starcom Worldwide ha sido un factor determinante para su funcionamiento a lo largo del tiempo. En el pasado, debido a las demandas de la industria publicitaria por contar con un especialista en Medios ante la segmentación de audiencias cada vez más exigentes y selectivas en su consumo y, por ende, una forma eficiente en el control del presupuesto publicitario, los departamentos de Medios se descentralizan de su Agencia e inician operaciones independientes como las Centrales de Medios. Tal es el caso de Starcom Worldwide que responde a estos estímulos del entorno.

Dentro del presente de Starcom Worldwide se puede apreciar otra forma contingente de la empresa a partir de su reciente fusión con Media Vest como una forma de crecimiento y fortaleza ante el entorno publicitario, el cual cada vez es más competido y que requiere de mayor especialización, tecnología y personal calificado, de tal forma, que al unirse con Media Vest, reúne estos requisitos y crece en su estructura, número de clientes y nivel de facturación.

Como parte del futuro inmediato, se puede mencionar que Starcom Worldwide ya inició un nuevo proceso de respuesta a los estímulos del Ambiente y como parte del fenómeno globalizador actual a raíz de su ingreso al corporativo BCOM3, en el que opera como Central de Medios a nivel internacional.

Por lo tanto, Starcom Worldwide se caracteriza por ser una empresa que no sólo ha respondido de forma efectiva a los cambios y exigencias de su ambiente, sino que también prevee estas contingencias gracias a la constante búsqueda de información que le permite ser proactiva.

En cuanto a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble también se contempla como un sistema contingente ya que ha respondido a las demandas específicas de su cliente P&G al seguir sus lineamientos internacionales de planeación, así como adaptarse a su metodología y análisis

para la estrategia publicitaria de sus productos y bajo sus condiciones de confidencialidad, uso de determinadas herramientas, restricción y estándares de calidad con los medios y siempre bajo los principios de la empresa.

Además existe el reto a nivel interno de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble de contar con la asignación del total de las marcas de P&G en el rubro de Planeación, ya que actualmente se trabaja de esta forma, pero sólo en el área de implementación, compra y monitoreo de medios. También se prevé una capacitación constante y especializada en el análisis del negocio del cliente así como de su actividad publicitaria a través de diferentes herramientas cada vez más sofisticadas que generen mayor y mejores resultados en ventas al cliente y que posicionen a la Agencia como líder en la planeación e implementación de medios de su cliente.

Por otro lado, se observa que la Organización seguirá expandiendo sus fronteras vía la fusión con otras agencias para crear y responder a las necesidades de la industria publicitaria como una Organización líder en el ramo y siguiendo el efecto de globalización mundial. Y como se mencionó anteriormente, concursando para ganar la asignación de diferentes cuentas para lograr la cartera de clientes más importantes en el ámbito publicitario, por las marcas líderes en el mercado, así como posicionarse en el primer lugar en facturación de medios.

Luego del acercamiento al aspecto externo de la Organización, su entorno y caracterización del ambiente relevante, así como la introducción a la Teoría de Sistemas y Contingente, surge la inquietud por conocer a la Organización en sí, su presentación de manera formal, cómo dice que es, su estructura e ideario institucional para lograr una aproximación a su funcionamiento ideal que en el siguiente capítulo se pretende desarrollar.

CAPÍTULO 2

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de la Revolución Industrial en el siglo XIX surgen las Organizaciones como una nueva forma de producción. Nacen las ciudades productivas en las que abunda la fuerza de trabajo y aumenta la manufactura, así como diversas necesidades de los conglomerados de las sociedades modernas. Las Organizaciones proliferan encaminadas al logro de sus objetivos a través de la cooperación de los individuos en las tareas asignadas a partir de la división del trabajo. Estas Organizaciones se conforman sobre una estructura formal y racional que las hace funcionar como una máquina en pleno siglo XIX. De ahí el interés de conocer esta cara de la moneda, el lado formal y racional de una Organización.

El objetivo de este capítulo es explorar, describir y conceptualizar a una organización concreta a través de diversas teorías de la Organización para elaborar un diagnóstico de su dimensión formal, así como conocer las diferentes formas en que se ha estudiado a las organizaciones a partir de diversos autores y aplicarlas al análisis de una Organización mexicana para identificar las áreas de atención desde la estructura formal, y finalmente proponer de forma empírica algunas soluciones a los problemas diagnosticados.

En este capítulo se realiza un acercamiento a la Organización desde su estructura formal y se diferencia frente a su desempeño real. Se revisa qué es lo que dice la Organización que es a través de su discurso institucional, esto es, su filosofía, principios, misión, visión, políticas y objetivos definidos a partir de la formalidad que la sustenta. Ahora es el turno de entrar en la Organización y conocerla desde su interior, cómo dice que trabaja, luego de que en el capítulo anterior se conoció a su medio ambiente relevante y las relaciones que establece con éste.

Para iniciar el estudio de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble a partir de Starcom Worldwide se debe definir frente a qué tipo de organización nos encontramos según las diferentes características que las distinguen, así como los rasgos comunes entre ellas de acuerdo con las tipologías propuestas por diversos autores.

Asimismo, se presenta el ideario de la Organización, es decir, sus valores y principios operativos de Starcom Worldwide.

Posteriormente, se analiza a los Objetivos de la Organización a partir de diferentes perspectivas como legalidad, origen y preservación, constelación de valores, claridad y precisión, cumplimiento, desviación, conflictos que surgen entre éstos y los de los miembros de la Organización, entre otros.

A continuación se expone la estructura formal de la Organización con los roles de los miembros, la división de funciones, la cooperación, así como también se revisa su grado de formalización a partir de algunos elementos como el contrato, los manuales o documentos de procesos internos, organigramas, recursos humanos y tecnológicos. Asimismo, se analiza la estructura formal de poder y autoridad, las modalidades de control y motivación y el contrato psicológico de la Organización.

Como una parte fundamental de la estructura de cualquier Organización, también se presenta su estructura formal de comunicación a partir de la teoría matemática de grafos. Se expone el proceso formal de reclutamiento, selección, entrenamiento y socialización dentro de la Organización, así como los estilos gerenciales dentro de ésta.

Como último apartado se expone desde la dimensión formal de la Organización algunas conclusiones, así como un breve diagnóstico de problemas

identificados y áreas de atención., propuestas mínimas y perspectivas a futuro de la Organización.

2.1 DIMENSIÓN FORMAL

2.1.1 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

A lo largo del tiempo diversos autores han hecho aportaciones para el análisis de las organizaciones. A raíz de estos estudios se han identificado diferentes características que a su vez han generado varias clasificaciones de las organizaciones. Sin embargo, no es recomendable calificar a una organización a partir de algún indicador unitario definido sólo por un investigador, es decir, se necesita más de una característica para situar a la organización dentro de una tipología para su análisis.

Para tal efecto se presentará una propuesta de tipología a partir de algunos autores para la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, de acuerdo con sus rasgos particulares que la caracterizan y a la vez la diferencian de otras.

De acuerdo con Peter Blau y William Scott²⁷, por su función de utilidad o beneficio de la existencia de la organización las clasifican en cuatro tipos: asociaciones de *beneficio mutuo* como sindicatos, sectas, etc., *firmas comerciales* que benefician a propietarios como bancos, industrias, etc., *empresas de servicios* que benefician a sus clientes como hospitales, escuelas, etc., y organizaciones de *bienestar común* que benefician al público en general como policía, bomberos, etc. La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble es una **empresa de servicios**, ya que brinda un servicio a su cliente al elaborar su estrategia y Plan de Medios.

²⁷ Jus, S., Méndez, et al. *Dinámica Social de las Organizaciones*. Mc Graw Hill. México, 1990

Según Talcott Parsons²⁸, por su función o meta las divide en cuatro: de *producción* que se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad, de *metas y políticas* porque busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad, la *integrativa* orientada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales, y de *mantenimiento* de patrones para asegurar la continuidad de la sociedad. En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se define como **organización de producción** porque el producto es el plan de Medios entregado al cliente para el implemento de su campaña publicitaria.

Según Amital Etzioni²⁹, el éxito de una organización depende de su capacidad de mantener el control de sus miembros a través de medios físicos, materiales o simbólicos. Identifica tres tipos: *coercitivas* por la coacción como medio de control dominante sobre los miembros inferiores de la organización como prisiones, *utilitarias* cuyo medio de control es de naturaleza financiera o de recompensa material como las empresas de bienes y servicios, y las *normativas* que ejercen el control a través de sanciones normalivas. En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se ubica como una **organización utilitaria** ya que el cliente recompensa sus servicios a través de un pago por éstos.

De acuerdo con Renate Mayntz³⁰, las organizaciones se clasifican de acuerdo con sus objetivos. Define tres tipos: las que se limitan a la *coexistencia de sus miembros*, las que *actúan de manera determinada sobre el grupo de personas* que admitidas para un fin, y las que *buscan el logro de cierto resultado hacia fuera*. En esta clasificación, los miembros pueden considerar al objetivo de la organización como un valor al que contribuirán sin obtener ventajas personales o también porque el objetivo se identifica con su interés personal. Finalmente, pueden servir a este objetivo porque aunque no se identifiquen con él, obtendrán

²⁸ Hall, R., en Jos. S. Méndez, et al. *Dinámica Social de las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México, 1990

²⁹ Etzioni, A., en Jos. S. Méndez, et al. *Dinámica Social de las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México, 1990

³⁰ Mayntz, R., *La Sociología de las Organizaciones*, Alianza, 19--

ventajas personales como ganarse el sustento. La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se ubica en este tercer grupo por **buscar el logro de cierto resultado hacia fuera** por su pertenencia a la vida económica. Su objetivo es la Planeación estratégica de Medios de P&G para la implementación de una campaña publicitaria y sus miembros obtienen como ventaja personal, el desarrollo profesional y una remuneración económica.

Asimismo, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se puede clasificar como una organización que pertenece al **Sector Terciario** por su producción de servicios, al **Ramo Económico** por su carácter utilitario que genera recursos financieros, al **Giro de la Publicidad** por su actividad propia que desempeña, y como una Organización tanto **Pequeña** como **Compleja**, por su tamaño físico (nueve personas) y compleja por el grado de interrelaciones que establece con otras organizaciones entre sus miembros y con su Medio Ambiente.

2.1.2 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Como parte de la exploración de la Organización se debe conocer cómo dice que es en cuanto a sus valores, es decir, aquellos principios que sustentan a la Organización. A continuación se presenta la Filosofía de Starcom Worldwide.

MISIÓN³¹

"CREAR PUBLICIDAD SUPERIOR"

"Nuestra función primaria en la vida es producir la mejor Publicidad del mundo, sin excepción. Debe ser una Publicidad impactante, atrevida, fresca, tan envolvente, humana, creíble y tan bien enfocada en temas e ideas que por sí solas o simultáneamente contribuyan a construir una reputación de calidad y que conlleve a producir ventas en el futuro inmediato"

³¹ Burnett L., Junta de Directores de Leo Burnett Company, Inc., *Manual de Bienvenida Leo Burnett México*, 1988

FILOSOFÍA – PRINCIPIOS OPERATIVOS³²

PRODUCTO.- *Reconocemos que la contribución más importante que hacemos al éxito de nuestros clientes es la Publicidad Superior.*

CLIENTES.- *Trabajaremos con un grupo selecto de clientes que crean en la Publicidad, cuyos negocios dependan de la Publicidad Superior, que representan un potencial razonable, que crean en el trabajo en equipo y cuyas políticas de compensación y ética comercial sean compatibles con las nuestras.*

GENTE.- *Emplearemos solamente a personas talentosas y orientadas hacia las ideas, con altos estándares, que amen la Publicidad, demuestren respeto por las otras personas, desplieguen un sentido de orgullo competitivo, persigan con ansia la excelencia y coloquen los intereses de los clientes por sobre los suyos.*

AMBIENTE.- *Mantendremos un clima, en términos de condiciones de trabajo, relaciones humanas, oportunidades de crecimiento, autoexpresión y recompensas monetarias, que atraigan a la mejor gente y les provea de las más estimulante, disfrutable y recompensada carrera en el negocio publicitario.*

ORGANIZACIÓN.- *Nos organizaremos y proveeremos de equipo humano para lograr nuestra Misión, Publicidad Superior, para cada cliente, en cada oficina y yendo aún más allá, para lograr una amplia y positiva contribución al esfuerzo total de mercadeo del cliente.*

MERCADOS.- *Operaremos sólo en los mercados donde existan clientes actuales potenciales que nos permitan volumen de negocio. Nuestras oficinas en cada mercado deberán ser capaces de ofrecer Publicidad Superior.*

NUEVOS NEGOCIOS.- *Planearemos y daremos seguimiento a un agresivo plan de nuevos negocios y nuevas asignaciones de actuales clientes, creando nuevos retos y oportunidades, mejorando nuestra reputación, atrayendo personas con talento, ampliando nuestra base de ingresos y contribuyendo a la salud de la empresa a largo plazo. Puesto que nuestra responsabilidad primaria es con nuestros clientes actuales, los nuevos negocios nunca podrán ser más importantes que los actuales ni podrán alterar nuestras relaciones.*

³² Idem

REPUTACIÓN.- Lucharemos para ser reconocidos como la mejor Agencia de Publicidad en cada mercado donde tengamos negocio, basados en nuestra habilidad de producir Publicidad Superior, de hacer crecer el negocio del cliente, de mantener relaciones duraderas, de proveer a nuestra gente con el ambiente de trabajo más estimulante y gratificante y conducirnos a nosotros mismos como miembros responsables de las comunidades en que hacemos negocio.

FINANZAS.- Seremos una compañía privada porque esto nos da la libertad de utilizar nuestros recursos financieros en el mejor interés de nuestros clientes y nuestra gente.

INTEGRIDAD.- En todo tiempo y lugar operaremos de manera ética y moral como si el fundador estuviera mirándonos sobre nuestros hombros.

Cabe destacar que dentro de la filosofía de la agencia los elementos que más resaltan por la importancia que se les da y su repetición en el discurso son la actividad misma de *Publicidad ... nuestros clientes ... y nuestra gente*... (empleados). En este sentido, y en ese orden, se entiende que formalmente estos son los componentes principales de la Organización y que, por lo tanto, son los que mejor valorados y apreciados aparecen en el discurso institucional. Más adelante se presentará la correspondencia entre el ideario de la Organización y sus objetivos.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Un factor que permite entender a las Organizaciones en su cara formal es el conjunto de objetivos que la sustentan y que son la guía de sus decisiones, orientan el acontecer, así como a las actividades y los procesos hacia un fin específico.

En palabras de Renate Mayntz, un objetivo es a lo que la Organización "aspira y que tal vez será alcanzado algún día"³³. De acuerdo con el autor, las

³³ Mayntz R. Sociología de la Organización, Alianza Universidad, 1972

Organizaciones se entienden por sus Objetivos más que por sus funciones, ya que éstas son las acciones que realiza dentro del sistema de la sociedad, así un objetivo puede resultar como función cuando su propuesta coincida con la acción efectiva.

Dentro de la tipología propuesta por Renate Mayntz³⁴, como se describió anteriormente, clasifica a las Organizaciones de acuerdo con la definición de sus objetivos, entonces se contemplan tres categorías: La primera por la coexistencia de los miembros como objetivo primario, la segunda por el objetivo de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, y la tercera para el logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera.

Es en este apartado donde se ubica tanto a Starcom Worldwide como a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, ya que pertenecen al grupo de las Organizaciones de la vida económica en las que los miembros pueden servir al objetivo de la empresa toda vez que su cooperación les proporciona ventajas aún cuando no se identifiquen con este objetivo. De tal forma, se observa cómo los integrantes de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble obtienen como ventaja y satisfacción básica su sustento.

Según Mayntz, hay objetivos legales e ilegales. Los primeros jurídicamente reconocidos y los segundos, fuera de este orden jurídico. Cuando hay objetivos legales, el reclutamiento de los miembros de la Organización es público, adquieren los medios necesarios para sus actividades, poseen libertad de acción y pueden invocar la protección del orden jurídico, pero también se puede aplicar sanciones a los miembros por medios coactivos del Estado, pueden ser financiadas por éste y ser dependientes. En cuanto a los objetivos ilegales, la organización está amenazada constantemente por sanciones estatales, hay limitaciones estrictas en el reclutamiento y adquisición de medios, las relaciones con el entorno son un

³⁴ Idem

peligro, se mantienen clandestinas y dependen del convencimiento total de sus miembros para lograr su permanencia, sino ejercen su cooperación a la fuerza, hay constante vigilancia, coacción y extorsión. Mayntz subraya que las Organizaciones aspiran a la legalidad.

Se puede observar que Starcom Worldwide se guía por objetivos legales, ya que éstos cumplen con las características antes mencionadas, responden al orden público y la empresa desempeña sus actividades con libertad de acción, además al momento de reclutar a sus miembros lo hace de forma pública y cuando se procede a la contratación de alguna persona se hace a través de un contrato de carácter legal que contempla los derechos y obligaciones tanto del empleado como de la empresa bajo principios jurídicos amparados por la ley.

En cuanto al origen y la preservación de los objetivos de una Organización, Mayntz²⁵ establece que quien los define, ya sea su fundador, un grupo de miembros de ésta, o una autoridad ajena, no implica que sean las mismas personas que dieron origen a la Organización y que en su desempeño cotidiano se identifiquen con este objetivo o incluso lo preserven.

En el caso de Starcom Worldwide, los objetivos fueron definidos por su fundador y a través del tiempo han sido perpetuados por los miembros directivos, de hecho, hace trece años la Junta de Directores de la agencia hizo una compilación de esta información con el fin de que continuarán siendo los objetivos oficiales de la empresa y que la gente nueva que llegara los entendiera y se desempeñara en función a éstos y que no se crearan nuevos objetivos de acuerdo con intereses diferentes y ajenos a su fundador, según el Manual de Bienvenida de la agencia.

En este sentido, los miembros de una Organización pueden o no aceptar e identificarse con los objetivos de la empresa debido a los valores que significan

²⁵ Idem

para su propio interés. De tal forma que en el caso de Starcom Worldwide los grupos de autoridad, como se anotó anteriormente que la Junta de Directores recopiló esta información, son quienes no sólo han preservado éstos, sino que también se han identificado y tienen una percepción más positiva de ellos, tal como lo señalan ellos mismos en el documento. De tal forma que han buscado la forma de continuarlos a través de diferentes medios como incluirlos en este Manual de Bienvenida y que todo miembro que ingrese a la agencia los conozca.

Sin embargo, mantener el objetivo no significa que la Organización funcione a través de rutinas, es decir, la Organización no debe volverse rígida. Esto es, *los objetivos tienen que ser cumplidos de una forma continuada mientras la Organización exista*³⁶, y preservarlos significa enderezar las acciones de la Organización hacia éste. Tal como lo hicieron el grupo de Directivos de Starcom Worldwide.

Además hay que considerar que el objetivo de la Organización no es igual a la idea que tiene cada miembro de la Organización de éste. Existe la constelación de valores de los miembros que son sus actitudes valorativas que a su vez determinan cómo se hacen las acciones derivadas del objetivo. Entonces si el objetivo de la Organización prevalece contra la constelación de valores de los miembros, surge un conflicto.

Cabe resaltar la importancia de la definición clara y precisa del objetivo, ya que de ésta depende la capacidad de adaptación de la Organización y su libertad de movimiento. Cuando es establecido de forma concreta, se vuelve una norma que obliga a todos a cumplirla y, que a su vez, determinará las acciones y la conducta. Por otro lado, a reserva de los objetivos planteados a nivel general, es necesaria la definición de objetivos particulares establecidos por los Directores para sus áreas específicas dentro de la misma Organización. Éstos deben estar en línea con los objetivos generales de la empresa, así como con los intereses de

³⁶ Idem

los miembros, ya que en caso contrario, habrá un conflicto, ya que la libertad otorgada a los Directores de área puede estar centrada en su opinión personal sobre lo que los miembros de su equipo deben realizar.

Según Mayntz³⁷, pueden suscitarse conflictos de objetivos por diferentes motivos como *objetivos simultáneos*, aparecen "cuando una Organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la Organización, no están de acuerdo con cuál es el objetivo que la Organización debe perseguir"³⁸, hacen referencia al cómo de la realización del objetivo. Otro conflicto puede surgir a partir de la diferencia entre el objetivo de una prestación y un objetivo de lucro, "tratan tanto de producir una mercancía o de prestar un servicio como de conseguir con ello un lucro"³⁹, es decir, puede haber divergencia cuando el objetivo de prestación de la empresa no puede rebasar el de lucro o al contrario, ya que la calidad del servicio puede enfrentar un límite frente al objetivo de lucro de la empresa. Es aquí donde puede intervenir la ética de los Directivos para que se lleve a cabo el servicio de la mejor manera posible y dentro de los intereses económicos de la empresa, es decir, un objetivo doble por el sentido del compromiso.

En caso de que no se resuelvan estas diferencias entre el objetivo de prestación y el de lucro, puede surgir un tercer tipo de conflicto de grupos, en el que cada dirigente sólo quiera cumplir su objetivo por encima del otro y sin llegar a un acuerdo que beneficie a la Organización, lejos de afectarla por intereses particulares.

En el caso de Starcom Worldwide y en particular de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, podemos identificar que hay conflicto de objetivos simultáneos, ya que debido al conjunto de objetivos generales de la empresa, no se sabe cuál de todos es el más importante, si el

³⁷ Idem

³⁸ Idem

³⁹ Idem

referente a los miembros de la Organización o al cliente o al producto mismo como lo es la Publicidad. Surge la duda de cuál es el objetivo principal a seguir y cumplir o si todos ellos a la vez deban ser llevados a cabo con la misma importancia. Asimismo, esta simultaneidad de objetivos permite que se cumplan de acuerdo con la percepción de cada miembro.

Como se anotó anteriormente en la filosofía de la agencia, se puede observar que resaltan tres elementos dentro del grupo de objetivos, estos son, la *Publicidad, el cliente y los profesionales* (empleados). En este sentido se aprecia que tanto la filosofía como los objetivos de la empresa tienen correspondencia entre sí, ya que recurren a los mismos elementos, así como a la misma línea de funcionamiento de la agencia. Hablan de los mismos valores e intereses dentro y de cara formal de la Organización.

Por otro lado, también cabe destacar el conflicto que surge de la diferencia de la prestación del servicio y el lucro de la empresa. Debido a que la agencia presta un servicio de Publicidad y obtiene una remuneración económica por éste, hay ocasiones en que, por ejemplo, los objetivos del Director de Finanzas es sólo el lograr el pago a los Medios contratados por un espacio publicitario a través del pago del cliente, que saldará tanto la deuda con el proveedor de Medios como ingresará la remuneración económica a la agencia. Mientras tanto está el Director de Cuenta, quien persigue como objetivo cumplir el servicio y satisfacer las necesidades que requiera el cliente para la implementación de su campaña publicitaria. Sin embargo, surgen conflictos cuando los fines de lucro de las áreas administrativas tanto del cliente (por la falta de pago a la agencia), como de la agencia (por la falta de pago a los medios), lo que resulta en la amenaza del Medio de no publicar la publicidad contratada, limitar las negociaciones comerciales, cancelar lo que ya está en proceso de publicación, crear mala reputación tanto del cliente como de la agencia entre los otros Medios, etc., es decir, los intereses económicos muchas veces coartan y frustran la prestación del servicio y, por tanto, el cumplimiento de los objetivos del Director de Cuenta.

Ahora se presentan los objetivos de Starcom Worldwide⁴⁰

OBJETIVOS DE STARCOM WORLDWIDE

- Atraer, capacitar y conservar a los profesionales de la Publicidad más competentes.
- Mantener una atmósfera, en términos de condiciones de trabajo, relaciones humanas, oportunidades de crecimiento, de expresión y compensación económica.
- Proporcionar siempre a nuestros clientes un trabajo y un servicio de calidad comparable o superior al mejor existente en el mercado.
- Poner siempre énfasis en la importancia que tienen las ideas y la calidad y excelencia del producto creativo.
- Asegurar la calidad de nuestro trabajo y la fidelidad de nuestras normas y principios mediante revisiones sistemáticas a nivel directivo tanto formal como informalmente.
- Crear una atmósfera que estimule la generación de ideas y la producción de un trabajo profesional y sobresaliente para nuestros clientes.
- Comportarnos como buenos ciudadanos, viviendo apegados a las normas de moralidad y ética en los negocios, aceptando la responsabilidad social que impone nuestra comunidad.

Para el cumplimiento de un objetivo primero es necesario descomponerlo en cometidos parciales que se integrarán en "un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias"⁴¹, es decir, una estructura y procesos.

⁴⁰ Burnett L., Junta de Directores de Leo Burnett Company, Inc., *Manual de Bienvenida Leo Burnett México*, 1988

⁴¹ Mayntz R., *Sociología de la Organización*, Alianza Universidad, 1972

Por otro lado, dentro de este proceso, algunas acciones no desembocan en el logro del objetivo de manera inmediata, es necesario que estén orientadas hacia un mismo fin, para que al integrarlas una a una como parte de una serie de actividades que resulten en el cumplimiento del objetivo. El riesgo que existe es cuando los miembros de la Organización sólo perciben sus objetivos particulares de forma aislada y no tienen la visión del objetivo general y su contribución puede afectar al cumplimiento de éste, es decir, identifican su cometido parcial como objetivo principal. Surge entonces la desviación del objetivo de la Organización. Como el caso de la "ritualización burocrática" que por exceso de reglas burocráticas impide la realización del objetivo.

De ahí que disminuir la desviación del objetivo de la Organización depende de la definición precisa de los cometidos parciales así como de la asignación de éstos a personas determinadas, quienes no deben olvidar que las actividades que llevan a cabo son en función del objetivo de la Organización. Tal es el caso comentado anteriormente de la diferencia de objetivos entre el área de Finanzas y la de Cuentas en el que cada uno perseguía sus cometidos por separado y no en camino de un objetivo general.

En este sentido, se observa la importancia de la relación entre el objetivo y la estructura de la Organización, según Mayntz⁴² un cambio en el primero, genera cambios estructurales en la Organización, pero esto ocurre sólo cuando el cambio de objetivo implica una actitud diferente en los miembros, entonces la estructura debe ajustarse. Asimismo, puede presentarse el caso contrario, cambia el objetivo, pero no necesariamente la estructura, ya que puede cumplirse a través de medios y condiciones diferentes. A continuación se presentará la Estructura Formal de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble para su conocimiento y comprensión desde su ámbito formal.

⁴² Idem

2.1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se entiende por estructura al "ensamblaje, ordenación, modelo relativamente estable y duradero de la Organización"⁴³. Los elementos estructurales de la Organización y que conforman su estructura funcional son la división del trabajo, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, es decir, todo lo relacionado a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones fijados por reglas dentro de la empresa. Sin embargo, cabe señalar que estas reglas no siempre se cumplen de forma exacta, incluso algunas veces no se cumplen, pero existen otros procedimientos que son estables aún cuando no están reglamentados, como ocurre en la estructura efectiva o real que se conoce a través de la observación directa. Por el momento, en este módulo sólo se revisará la estructura formal, es decir, el modelo intencional de la Organización.

Para iniciar el análisis de la estructura funcional de la Organización, en este caso la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se debe partir de la descripción de los papeles de sus miembros, referente a las normas o expectativas sociales de cómo deben comportarse y las actitudes y valores que deben asumir de acuerdo con el objetivo de la Organización a partir del tener que hacer, deber hacer o poder hacer.

Algunos factores que generan conflictos por la descripción de papeles se presentan por la forma en que son transmitidas las expectativas del puesto es a través de instrucciones escritas y verbales por parte del Director del área, y en ocasiones porque existe el riesgo de que intervengan los compañeros, quienes pueden deformar el sentido de la comunicación de lo que se tiene que hacer, también ocurre por deducción, observación o por experiencia de sanciones o cuando un individuo tiene que cumplir órdenes de varias personas con expectativas diferentes, también por concepción errónea de las obligaciones y derechos de un miembro, la sobrecarga de papeles en la que el individuo no

⁴³ Idem

cumplirá con todas las expectativas sobre él, además de cargar con la presión y tensión que disminuirán su satisfacción por lo que hace, así como la confianza en sí mismo, lo que afectará las relaciones con otros miembros y, por ende, el su bajo rendimiento.

A continuación se presenta la descripción de papeles de los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble definidos de manera formal en documento por el Director y donde se observa al mismo tiempo la división del trabajo establecida para cada integrante del equipo.

Director

- En todos los procesos establece los lineamientos y bases principales para el desarrollo de estrategias en interacción con el Coordinador.
- Aprueba el Plan de Medios bajo responsabilidad de que responda a la estrategia del producto. Revisa y aprueba las necesidades de compra que se presentarán al cliente.
- Establece formatos del Reporte de Competencia.
- Respalda las presentaciones finales al cliente.

Coordinador

- Responsable directo de desarrollar las estrategias de las marcas.
- Participa junto al Director para establecer lineamientos y bases para las estrategias.
- Revisa y aprueba la información de las presentaciones.
- Revisa y aporta a las conclusiones del Reporte de Competencia.
- Coordina las presentaciones internas y externas.

Supervisor

- Administra la información requerida (brief, iniciativas, tiempos de campaña, etc.).
- Participa en el desarrollo de estrategias de las marcas.

- Responsable de la elaboración física del Plan de Medios a partir de la estrategia aprobada.
- Acuerda con el cliente las necesidades específicas de cada marca así como los tiempos de entrada y salida de cada campaña.
- Revisa el Reporte de Competencia y aporta las conclusiones al mismo.
- Responsable de recabar información del cliente respecto a la actividad del negocio.
- Prepara las presentaciones trimestrales.
- Encargado de recibir propuestas de medios y elaborar análisis y recomendaciones.
- En ocasiones dirige las presentaciones internas y externas.

Ejecutivo

- Participa en la elaboración del Plan de Medios a través de la generación de información necesaria bajo supervisión.
- Elaboración física de documentos, actualiza planes en caso de cambios.
- Receptor de información de competencia por parte del AOR; resume las actividades más importantes del mes reportado y elabora un análisis inicial.
- Responsable de capturar y mantener la información actualizada y administrada.
- Apoyo constante a las actividades asignadas por su supervisor.

Para llevar a cabo lo anterior se necesita de un grado mínimo de cooperación por parte de cada individuo para cumplir con sus cometidos y siempre bajo un esquema de división del trabajo previamente estipulado por la autoridad. Al respecto se presenta una descripción de la forma cómo coopera cada miembro de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble para el cumplimiento de sus cometidos.

Cuando se habla de una organización es necesario considerar las interrelaciones que se llevan a cabo en su interior entre sus miembros, así como

las que se dirigen hacia el exterior con su entorno. En este proceso, la **COOPERACIÓN** juega un papel de primera importancia para el logro de los objetivos de la organización.

Se entiende por **cooperación** "la forma de trabajo de muchos que en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos"⁴⁴. En este sentido, es obligatorio que exista la *cooperación* para realizar el trabajo de la organización. Al organizar el trabajo, se organiza a los miembros de la organización y a las herramientas para llevarlo a cabo a través de la división del trabajo, vista como una forma de *cooperación* con fin de crear la especialización de cada miembro de la organización.

La *cooperación* dentro de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se consigue en mayor o menor grado a partir de las relaciones entre sus miembros, es decir, con base en la división formal del trabajo asignado a cada elemento según el organigrama dictado por la Dirección del grupo. A cada persona le corresponde realizar ciertas actividades dentro del proceso de trabajo con las cuales *coopera* para lograr el resultado o producto de este ciclo.

Al seguir esta organización del trabajo en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se observa que existe la delimitación de funciones y responsabilidades de cada persona y que a su vez se identifica la importancia de la *cooperación* ya que las actividades de unos determinan las de otros para el desarrollo del trabajo, es decir, para el logro de objetivos.

A continuación se presentará a la organización, se revisará qué actividades hace y se explicará cómo las debe realizar de manera formal a través de la *cooperación* de sus miembros, según la definición documentada y formal del Director del área.

⁴⁴ Marx, C., El Capital, Capítulo XI, pág. 259-271

La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble está integrada, en orden ascendente, por tres Ejecutivos, tres Supervisores, dos Coordinadores y un Director. En su proceso de trabajo se identifican las siguientes actividades:

➤ En el **Proceso de Planeación Estratégica**, los supervisores *cooperan* en todo el proceso a administrar la información requerida, así como con aportaciones para afinar las estrategias de las campañas. Los coordinadores *cooperan* por ser los responsables directos de desarrollar las estrategias para las marcas. El director *coopera* al fijar los lineamientos a seguir así como las bases de la estrategia.

➤ En los **Planes y Revisiones de Medios**, los ejecutivos *cooperan* en la elaboración de ejercicios para soporte del Plan de Medios. Los supervisores *cooperan* en la elaboración física del Plan con base en la estrategia aprobada, envía la presentación del documento y explica los argumentos que lo sustentan. Los coordinadores *cooperan* con la aprobación del Plan luego de asegurarse que está de acuerdo con estrategia. El director *coopera* en línea con el coordinador en la revisión y aprobación del documento.

➤ En las **Necesidades de Compra** para cada marca, los ejecutivos *cooperan* en la elaboración física del documento, actualizan los planes en caso de cambios y se responsabiliza de la logística a seguir en la presentación. Los supervisores *cooperan* en el acuerdo previo con los gerentes de marca respecto a las modificaciones solicitadas al Plan y revisa los documentos desarrollados por el ejecutivo. Los coordinadores y el director *cooperan* en la revisión y aprobación de los documentos.

➤ En el **Reporte de Competencia**, los ejecutivos *cooperan* en dar seguimiento a la entrega de la información por parte del AOR, resumen las actividades más relevantes del mes y elabora análisis. Los supervisores *cooperan* en la revisión del reporte y profundiza en el análisis del ejecutivo e informa al cliente sobre los resultados relevantes del reporte. Los coordinadores y el director

cooperan establecer el formato para la elaboración del reporte y define las acciones a seguir según los resultados de la competencia.

➤ En los **Estudios de Negocio del Cliente y de Recordación de Medios**, los ejecutivos *cooperan* en la captura y mantenimiento de la información actualizada y elabora un análisis previo. Los supervisores *cooperan* en conseguir toda la información necesaria para realizar estos estudios, realiza el análisis, resalta los aprendizajes para la presentación trimestral. Los coordinadores y el director *cooperan* en la elaboración y dirección de las presentaciones trimestrales.

➤ En la **Comunicación con el Cliente**, los ejecutivos *cooperan* en la comunicación referente a los procesos de seguimiento de planes. Los supervisores *cooperan* en el manejo de la información en todos los procesos. Los coordinadores y el director mantiene el contacto constante con el cliente para cualquier asunto relacionado con la estrategia de sus marcas y el negocio.

Por otro lado, también se debe considerar la *cooperación* de otras organizaciones que intervienen en este proceso, como el Agency of Record (AOR por sus siglas en Inglés) en la implementación de la campaña (compra y monitoreo de medios), la Dirección de Investigación por la provisión de información requerida para el análisis de audiencias y de medios, la Dirección de Sistemas por el soporte técnico y administración de archivos, la Dirección de Anuncio Exterior (OOH Out of Home por sus siglas en Inglés) por la implementación de campañas en Medios Exteriores, la Dirección de Finanzas por el pago a los proveedores, la Dirección de Recursos Humanos por el servicio prestado a los integrantes del equipo sobre asuntos laborales, el cliente por la información que provee sobre sus marcas, competencia y del negocio, las agencias creativas que proveen de materiales y soporte estratégico, los medios que comercializan sus espacios publicitarios.

Es importante destacar que en el desarrollo de este proceso también *cooperan* las diferentes herramientas tecnológicas con las que cuenta la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, como son el equipo de cómputo para el procesamiento y análisis de información de forma más rápida y

sistematizada, los softwares sobre información de audiencias, sus hábitos y exposición a los medios y su relación con el consumo de productos o servicios, tendencias de rating de TV y Radio así como la penetración de otros medios como cine, Internet, revistas, prensa, OOH, etc.

Con estas herramientas y los adelantos tecnológicos, el trabajo se hace más eficiente por la rapidez de algunos procesos, lo que ahorra tiempo y da la oportunidad de realizar análisis en la planeación de Medios, además de reducir el esfuerzo en el trabajo rudimentario. Es decir, se organiza mejor el trabajo.

En este sentido, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble es organizada y racional en su forma de trabajo desde la dimensión formal debido a la división y delimitación de funciones establecidas por la Dirección y por el uso de herramientas que la ubican como una organización moderna por el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta.

2.1.4.1 ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

La formalización de una Organización obedece al conjunto de reglas duraderas establecidas firmemente que determinan las actividades dirigidas a un fin. Ahora bien, esta formalización se cumple en el grado en que los miembros actúen conforme a estas reglas. En este sentido, la formalización no es análoga a la burocratización, ya que sólo representa a una de las características de la burocracia, según Max Weber⁴⁵, pero sí se puede considerar como un sinónimo de orden necesario para el funcionamiento de la Organización.

Se entiende por burocracia una forma de control formal y racional para la Organización, pero en el caso de Organizaciones en las que sus miembros son profesionales, según Mayntz, no se necesita de estas reglas ni de estrecha

⁴⁵ Weber M., en Mayntz R., Sociología de la Organización, Alianza Universidad, 1972

vigilancia para el desempeño de éstos ya que mantiene normas profesionales de comportamiento que impulsan su autonomía en la toma de decisiones y planeación de metas.

Una de las formas que dan a conocer la existencia de reglas dentro de la Organización se puede apreciar a partir del contrato laboral que firman tanto el empleado como la empresa, en el que se establecen todos los derechos y obligaciones de ambas partes, y en el que los miembros se obligan por este documento a actuar conforme a las reglas definidas por la Organización y dentro de una jerarquía escalonada en la que las órdenes generalmente fluyen de arriba a abajo, esto es, el mapa de la organización, el organigrama.

El grado de formalización de una Organización depende tanto de la forma de dominación, la forma en que los miembros se adhieren a ella, así como del objetivo de la empresa.

Por otro lado, parte de la formalización de una Organización son los manuales de métodos y procedimientos que establecen la forma de trabajo en qué se hace y cómo se hace de una manera descriptiva y con el mínimo detalle en cada aspecto. En el caso tanto de Starcom Worldwide como de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble no existen manuales de métodos y procedimientos, sólo hay otros documentos creados por los mismos miembros de la agencia que establecen el Proceso de Medios y otras actividades en función a éste, y que se encuentran en la red de sistemas interna para uso y consulta de todos los miembros de la empresa. Este documento se presenta para su consulta en el anexo.

Otro documento que representa una manera de formalización de la Organización es el Organigrama de la agencia. Cabe mencionar que el Organigrama de Starcom Worldwide no fue proporcionado por la empresa por ser

de carácter *confidencial*, de tal forma que se presenta un organigrama deducido por la experiencia del investigador dentro de la empresa.

En el caso del Organigrama de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se presenta el documento elaborado por el Director del área. En ambos se observa la estructura escalonada vertical en los que la autoridad recae en la cabeza de la Organización, en el caso de Starcom Worldwide, la Vicepresidencia Señor y Dirección General, que a su vez desemboca en otras Direcciones Generales Adjuntas y de ahí Directores de Área y así sucesivamente de forma escalonada pasando por coordinadores y supervisores, hasta llegar a los niveles inferiores de ejecutivos y asistentes.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se observa la misma estructura a partir de una cabeza que es la Dirección de la cuenta, sigue el mismo esquema de coordinadores, supervisores y ejecutivos, en este caso, P&G no cuenta con asistentes, ya que el nivel que se requiere en la cuenta, en el caso de Planeación, establece como requisito que el primer miembro tenga la capacidad y el perfil de ejecutivo.

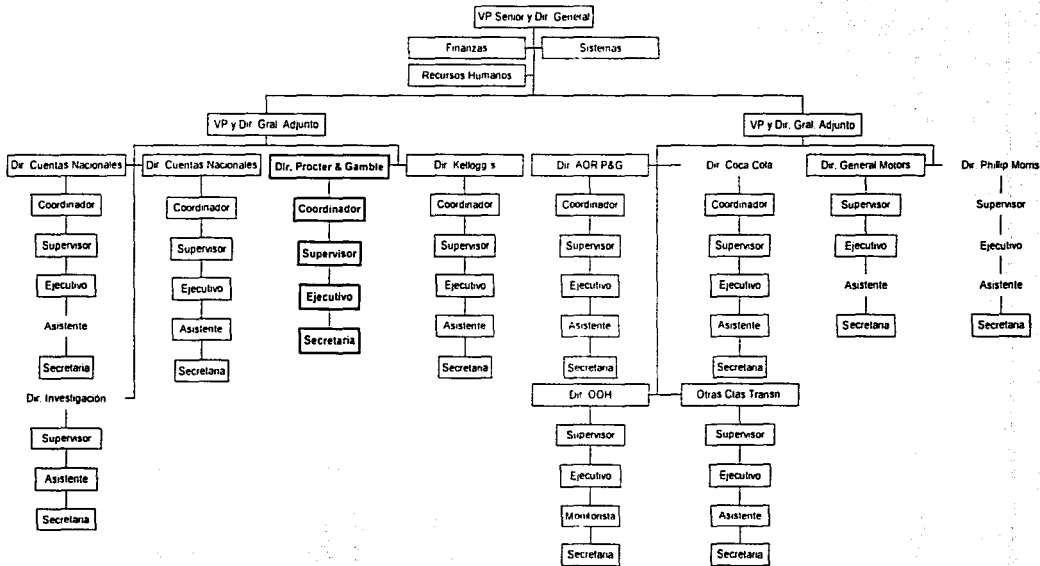
Como otra forma de conocer la estructura de la Organización a continuación se presenta un inventario de los recursos humanos y tecnológicos de Starcom Worldwide, así como de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble:

Recursos Humanos:

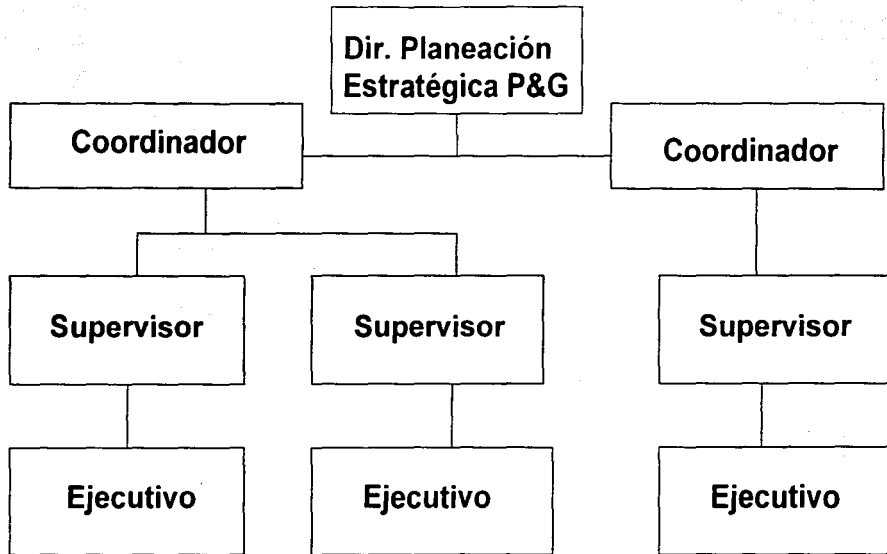
La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble está integrada por nueve personas. Un Director, dos Coordinadores, tres Supervisores y tres Ejecutivos. Starcom Worldwide se conforma de unas 120 personas aproximadamente. Una Dirección de Finanzas, una Dirección de Sistemas, una Dirección de Recursos Humanos, una Dirección de Anuncio Exterior, una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA
Starcom Worldwide



ORGANIGRAMA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dirección de Investigación, dos Vicepresidencias y Direcciones Generales Adjuntas, dos Direcciones de Cuentas Nacionales, un Director de Cuentas Transnacionales y seis Directores de Cuentas específicas.

Recursos Tecnológicos:

Equipo de cómputo (cada persona cuenta con una PC), laptops para trabajo fuera de la agencia, cañones de proyección, impresoras, faxes, fotocopiadoras, servidores de sistemas, cámaras fotográficas, televisiones, videograbadoras, diferentes softwares sindicados y propietarios.

Cabe mencionar como lo señala Mayntz⁴⁶, que las Organizaciones no se desarrollan a tal grado de formalización desde su nacimiento, sino que atraviesan por un largo proceso de cambios que las conforman tal como las conocemos actualmente, y que en la medida en que el tiempo transcurra, continuarán su desarrollo y cambios estructurales, aunque de forma más lenta, luego de que han alcanzado cierto equilibrio que las mantiene en funcionamiento más o menos constante.

2.1.4.2 ESTRUCTURA FORMAL DE PODER Y AUTORIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Se debe distinguir entre Autoridad y Poder, según Schein*, son diferentes ya que el Poder se impone a través del sometimiento físico, de la relación premio-castigo, por lo que se reconoce como no legítimo. Por el contrario, señala que la Autoridad es legítima desde el momento en que el derecho de mandar de algunos individuos es reconocido y resulta en obediencia voluntaria. Hay consenso en su legitimidad con base en normas, leyes y reglamentos.

Toda Organización presenta una Estructura de Autoridad que de acuerdo con Mayntz⁴⁷, es la "división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y

⁴⁶ Mayntz R., Sociología de la Organización, Alianza Universidad, 1972

obediencia de la otra". Es decir, siempre es necesario para el cumplimiento de los objetivos una estructura en la que "unos manden y otros obedezcan".

Señala tres tipos de Estructura de Autoridad⁴⁸, *Jerárquica*, con canales de mando que van de arriba abajo; *Democrática*, los miembros deciden en común y se da de abajo arriba; y *de Coerción Interna*, el grupo superior de miembros ejerce influencia sobre un inferior que es el objeto o destinatario.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, cuenta con una Estructura Formal de Autoridad de tipo Jerárquico porque las decisiones son tomadas desde la cabeza de la Dirección, según los escalafones del organigrama, el jefe de un determinado grupo, tiene autoridad delegada para tomar decisiones y mandar y a la vez está bajo una autoridad superior, como en el caso de los coordinadores y supervisores. En cuanto a las actividades operativas, la mayoría son realizadas por los miembros de menor rango, como los ejecutivos y asistentes.

Además, cabe señalar que cuando se necesita que la Organización actúe de manera inmediata y de forma coordinada ante algún evento imprevisto, es necesaria la presencia de una Estructura Jerárquica que tome las decisiones acertadas y las transmita a las personas indicadas para que sean ejecutadas de la mejor forma y más rápida. La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble actúa de esta forma ante los "bomberazos" o contingencias que constantemente se presentan en la agencia debido a peticiones extraordinarias por parte del cliente y que se deben cumplir sin dar oportunidad a la resistencia o discusión al respecto, simplemente se debe cumplir lo que el cliente pida.

Mayntz⁴⁹ resalta que un camino alternativo para ejercer la autoridad en una Organización y lejos de emplear la fuerza, presión o amenaza para su

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Idem

⁴⁹ Idem

cumplimiento, se da a través del convencimiento o persuasión con el mismo fin de lograr la obediencia del individuo. En este sentido, la Estructura de Autoridad de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble ejerce la persuasión sobre sus miembros a través de diferentes medios de control y motivación que generan la obediencia voluntaria, además de que se trata de profesionales que no necesitan la vigilancia e imposición del poder a la fuerza, sino que desempeñan sus funciones y cumplen sus objetivos sin la aplicación de algún tipo de control coercitivo.

Como se revisó anteriormente en la formalización de la Organización, los profesionales, de acuerdo con Perrow⁵⁰, "cuanto más experiencia, más discretos los controles ... porque ya alguien los socializó", se refiere a los profesionales y, en este sentido, no es necesario un control autoritario, sino flexible.

Como parte de las modalidades formales de Control dentro de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se presentan las siguientes:

REGLAMENTO GENERAL

- > Orden y Limpieza
- > Seguridad en la Oficina
- > Conservación del Mobiliario
- > Horario de Trabajo
- > Asistencia y Puntualidad
- > Días de Pago
- > Reportes de Tiempo
- > Presentación Personal
- > Cortesía

CONTRATO LABORAL

- > Conocer el trabajo y poseer facultades, capacidad y aptitudes

⁵⁰ Perrow en Mayntz R., Sociología de la Organización. Alianza Universidad, 1972

- Lugar de prestación de servicios; oficina u otro lugar
- Subordinado / Derechos de Autor
- Jornada Laboral – Horario de trabajo establecido y abierto a modificaciones
- Asistencia diaria registrada
- Tiempo extra no remunerado
- Salario mensual – pago quincenal
- Días de descanso obligatorios
- Capacitación / Asistencia y evaluación
- Exámenes médicos
- Vacaciones
- Prima Vacacional
- Aguinaldo
- Eventos Patentables
- Información Confidencial
- Seguro Social

Otra forma de reglamentación que existe dentro de la agencia son unos listados de reglas en los que se establece la forma en que debe hacer uso de esas instalaciones, así como de la forma de comportamiento de cada persona en esos lugares los cuales se encuentran en el área del Foro, lugar donde se llevan a cabo juntas internas, con proveedores, y que al mismo tiempo tiene la función de comedor, y en las Salas de Juntas. Se incluye el documento en el anexo.

Como contraparte de las modalidades de control dentro de una Organización, también existe la Motivación para sus miembros, hacerlos sentir bien, que son apreciados, que pueden contribuir con sus acciones y satisfechos consigo mismos a través de incentivos de diferentes tipos. Éstos hacen que la gente se identifique de algún modo con su trabajo, estimulan la participación y autonomía liberal, así como la autodisciplina.

De acuerdo con Schein⁵¹, existen tres supuestos que reflejan diferentes modelos de motivación y que influyen en el pensamiento gerencial: *supuestos racionales-económicos, supuestos sociales y supuestos de auto-actualización.*

El supuesto racional-económico sostiene que el individuo actúa por interés propio y su motivación está centrada en incentivos económicos, los cuales son controlados por la Organización, por lo que el empleado es un ente pasivo que puede ser manipulado por este tipo de motivación. Etzioni⁵² agrega que en este tipo de supuesto, "la Organización compra los servicios y la obediencia del empleado". Sin embargo, un individuo no sólo presenta necesidades y expectativas de orden económico, aún cuando éstas influyen en su desempeño laboral, existen otras como las de carácter social.

El supuesto social determina que la motivación principal para un empleado es el ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. De ahí depende la calidad de sus actividades así como el nivel de producción. Asimismo, estas relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad y determinan la respuesta del empleado más que a los incentivos o controles de la empresa. Este supuesto social implica un compromiso mutuo entre la empresa y el empleado, ya que la primera al satisfacer las necesidades personales y sociales del individuo, espera de éste lealtad, trabajo eficiente e identificación con los objetivos. Mientras que el empleado, al ver que sus expectativas sociales son atendidas, se compromete moralmente con la Organización.

El supuesto de motivación de auto-actualización se basa en la necesidad de hacer uso máximo del propio talento y recursos del individuo, es decir, necesidades de orden superior, como lo califica McGregor⁵³, hacer que su trabajo sea lo suficiente interesante y significativo que lo haga sentirse orgulloso,

⁵¹ Schein E., *Psicología de la Organización*, trad. Victor, Cruz C., México, Prentice Hall, 1982

⁵² Etzioni A., en Schein E., *Psicología de la Organización*, trad. Victor, Cruz C., México, Prentice Hall, 1982

⁵³ McGregor en Schein E., *Psicología de la Organización*, trad. Victor, Cruz C., México, Prentice Hall, 1982

importante y satisfecho con su labor. Esto es, que la importancia de enfrentar desafíos represente una forma de autodesarrollo y autocontrol, y a la vez una motivación intrínseca que le brinde la oportunidad de demostrar su capacidad y creatividad así como ganar autonomía en su trabajo.

Como se puede observar los tres supuestos anteriores pueden ser diferentes y complementarios a la vez, ya que un miembro de la Organización presenta necesidades desde diferentes ámbitos y que no pueden encasillarse o definirse en sólo un orden ya sea económico, social o de auto-actualización. Por tal motivo, el empleado necesita atención a sus requerimientos tanto económicos para su sustento, sociales por identidad y desarrollo moral, como por aquellos que impulsan su crecimiento profesional.

Por otro lado, Maslow⁵⁴ habla en su Teoría de la Motivación de las necesidades humanas básicas como son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, y de realización del ego, y señala que las últimas sólo se pueden satisfacer, luego de haber satisfecho las primeras.

Por su parte Herzberg⁵⁵, supone que los individuos al tener un empleo y cubrir sus necesidades básicas no están satisfechos por completo, ya que falta la realización del ego. Señala que los factores de motivación intrínsecos son los que existen de manera inmediata entre el trabajador y su empleo, como el trabajo mismo, el logro y su reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo de sus capacidades.

Herzberg también reconoce que hay factores de "higiene" que llevan a la insatisfacción, éstos son extrínsecos al empleo y se refieren a las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad, status, políticas y administración. En sí "los factores del contexto del trabajo afectan a los factores del contenido del trabajo".⁵⁶

⁵⁴ Maslow en Schein E., *Psicología de la Organización*, trad. Victor, Cruz C., México, Prentice Hall, 1982

⁵⁵ Idem

⁵⁶ idem

Para Herzberg, la atención de las necesidades de los empleados implica la atención de las necesidades de la Organización y, por lo tanto, la obtención de resultados óptimos en productividad.

En cuanto a las modalidades formales de Motivación en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se encuentran las siguientes en forma de:

BENEFICIOS Y PRESTACIONES

- Más días festivos de los estipulados por Ley
- Aguinaldo de un Mes de salario
- Vacaciones superiores a lo dispuesto por la Ley
- Prima Vacacional superior a lo dispuesto por la Ley
- Incapacidades
- Reparto de Utilidades
- Premio de puntualidad
- Servicio de Comedor y de Transporte
- Días libres pagados por Boda
- Defunciones
- Vales de despensa – Gasolina
- Fondo de Ahorro
- Seguro de Vida y Gastos Médicos Mayores
- Fiesta de Fin de Año
- Fiesta de Aniversario
- Dólares por Aniversario
- Cumpleaños pago doble del día
- Viernes salida ½ día

Además de las modalidades formales de motivación anteriores, cabe mencionar la existencia del *contrato psicológico* que "implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier

miembro y otros miembros y dirigentes de la Organización."⁵⁷ En este contrato psicológico, el empleado tiene expectativas implícitas sobre su salario, jornada laboral, prestaciones, ventajas de empleo, entre otras. Todas ellas representan un sentido de dignidad y de importancia para el individuo, quien espera que la Organización lo trate como ser humano y le de oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

Por su parte, la Organización también presenta expectativas implícitas en el contrato psicológico como que el empleado de una buena imagen, lealtad y confidencialidad.

Las expectativas tanto del empleado como de la Organización implícitas en el contrato psicológico se dan a partir de diversas necesidades que pueden cambiar según factores externos, por lo que el contrato psicológico se asume y se negocia todos los días por ambas partes.

2.1.4.3 ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es otro aspecto fundamental dentro de la estructura formal de la Organización, ya que a través de ésta se lleva a cabo la transmisión de órdenes y mandatos. La Dirección de la comunicación dentro de la Organización puede fluir en Sentido Horizontal, entre posiciones iguales, en Sentido Vertical, entre rangos diferentes, de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. La Transmisión puede ser oral, por teléfono o por escrito, cabe también definir si es transmitida directa o indirectamente a través de un tercero. En cuanto a los Contenidos de la comunicación, éstos pueden referirse a órdenes, informes, quejas, represiones, información objetiva, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones a convencer, enseñar, influir, privadas, etc.

⁵⁷ Schein E., *Psicología de la Organización*, trad. Victor. Cruz C., México, Prentice Hall, 1982

Mayntz⁵⁸ indica que una representación gráfica de la estructura formal de comunicación de la Organización puede ser el organigrama, pero éste es insuficiente, ya que sólo presenta un esquema planeado, pero no las redes de comunicación con todo lo que implican en cuando a dirección, transmisión ni contenidos.

Aparece entonces, la teoría matemática de los Grafos que consiste en puntos unidos por líneas que pueden ser considerados como miembros o puestos de la Organización, donde "la *línea* es un trazo que une directamente dos puntos, la *senda* es una unión entre dos puntos que pasa por varios lugares intermedios, y la *distancia* es la senda más corta entre dos puntos. El *grado* de un punto es el número de líneas que desembocan o comienzan en él."⁵⁹

Mayntz resalta la importancia de los puntos de intersección o articulación que representan los eslabones de la estructura y si falta uno o la comunicación falla aquí, hay conflictos o se forman cuellos de botella cuando pasa por ellos una gran cantidad de información que genera sobrecarga y saturación en el flujo de comunicación. En este sentido, todas las unidades deben estar conectadas entre sí y, debido a cuestiones de economía, entre menos líneas y sendas más cortas mejor, es decir, enlaces más directos.

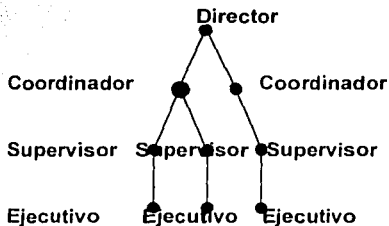
Una regla de la estructura de la comunicación en una Organización establece que cada miembro debe estar informado sobre lo que tiene que hacer con respecto a un fin. Ya que todos no necesitan la misma información, la comunicación deber estar ordenada selectivamente. Sin embargo, a veces hay conflictos de información limitada y, por consiguiente, un miembro no puede actuar de forma eficaz frente a una contingencia, ya que carece de un información general que le brinde un mejor panorama de la Organización, tal como se revisó en el capítulo anterior donde se observó que la información reduce la

⁵⁸ Mayntz R., Sociología de la Organización. Alianza Universidad, 1972.

⁵⁹ Idem

incertidumbre. Además el estar informado, genera un sentimiento de pertenencia y vinculación personal de parte del empleado con la Organización.

A continuación se presenta un modelo de grafos de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble con el fin de observar su estructura de comunicación formal.



Como se puede apreciar, según la teoría de grafos, este modelo es un *grafo en forma de árbol* constituido por el mínimo posible de líneas debido a que la Organización está encaminada al cumplimiento de sus cometidos hacia fuera.

En este esquema se observa que los primeros tres puntos de la base representan a los ejecutivos del grupo, quienes a su vez mantiene contacto directo con tres los puntos superiores que son los supervisores, siempre de forma vertical, cada ejecutivo en línea directa con su supervisor. Posteriormente, los tres supervisores establecen comunicación con sus coordinadores respectivos, cabe resaltar que dos de los supervisores reportan a un coordinador, y el otro sólo está en línea con un coordinador. Finalmente, ambos coordinadores están en contacto con el director, quien es la cabeza del grupo.

Sin embargo, cabe señalar que dentro de la estructura de la comunicación también se da la relación entre los ejecutivos con los coordinadores y el director, así como también por parte de los supervisores con el director de forma inmediata y de éste de forma descendente con todos los miembros del equipo.

La estructura de comunicación en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble de manera formal, se da en sentido vertical, tanto ascendente como descendente, del director a los ejecutivos y entre puestos intermedios. Asimismo, ocasionalmente se presenta la forma horizontal entre iguales para consultas de orden laboral y personal. Esta estructura formal de comunicación vertical indica que la Organización ha de ser rígida en la que la presencia de poder se deja ver desde su cabeza, así como entre rangos diferentes intermedios como los coordinadores y supervisores, lo que implica la aparición de ciertos conflictos de poder entre los miembros de la Organización.

2.1.4.4 PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para que una Organización exista "debe ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que desempeñen sus cometidos", señala Mayntz⁶⁰, para lo cual hay que revisar la forma en que se recluta a los miembros, qué se les ofrece y qué medios se utiliza para hacer que permanezcan en ella y cumplan con su trabajo.

En este proceso se identifica la forma en que se recluta, selecciona, entrena, socializa y se asigna a personas para desempeñar algún cargo en la Organización. Por entrenamiento se entiende "enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo, por socialización se entiende el proceso de enseñarle cómo funcionar en la Organización, cuáles son las normas y reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la Organización"⁶¹

⁶⁰ Idem

Hay diferentes formas de reclutar a los miembros de una Organización, de ahí depende el comportamiento y los motivos de cualquier miembro potencial a ingresar. En el caso de reclutamiento de miembros de forma voluntaria, la Organización debe ofrecer alicientes para ganar adeptos, ya sea de forma financiera como ganarse el sustento, o de ventaja personal como prestigio, influencia, contactos sociales, entre otros. Para tal efecto, es necesario que el objetivo de la Organización sea considerado como valioso para el miembro potencial.

La Organización debe hacer uso de algunos medios como Bolsas de Trabajo, anuncios en los periódicos o contactos personales para llevar a cabo el reclutamiento. Esta última forma de contacto, si parte de la Organización, puede estar orientada a personas altamente calificadas por lo que les ofrece su ingreso para la ocupación de puestos directivos, con el objeto de buscar directamente y de acuerdo con un perfil predeterminado a candidatas que cumplan con las expectativas de la Organización. En el caso del reclutamiento para puestos inferiores, se anuncian las vacantes y un miembro es seleccionado entre los solicitantes espontáneos.

La tarea de reclutamiento debe ser asignada a miembros de la Organización que estén aleccionados para esta función y con un criterio de selección, ya que de lo contrario, el reclutamiento se realizará con base en conocimientos personales, que con el tiempo, puede dar como resultado que todos los miembros de la Organización correspondan a la misma composición como de nivel socioeconómico, edad, sexo, religión, preferencia política, entre otros. Es decir, se corre el riesgo de que no haya pluralidad entre los miembros de la Organización, así como carencia de criterios impersonales y de orden más cualitativo.

⁶⁴ Schein E., *Psicología de la Organización*, trad. Víctor, Cruz C., México. Prentice Hall, 1982

Por otro lado, también el reclutamiento con personas conocidas presenta ventajas como contraer un compromiso con la persona que los reclutó, el buen desempeño por no defraudarlo.

En el caso de Starcom Worldwide y de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, hay diversas formas de reclutamiento. Cuando se trata de puestos superiores como los coordinadores o directivos de la empresa, se hace a través de recomendaciones, es decir de contactos personales. Se empieza a buscar de forma directa a la persona idónea para el puesto y si se conoce a alguien en particular que se quiera como miembro de la Organización, se le invita personalmente a formar parte de la empresa. En caso de que se encuentre trabajando en algún otro lugar, se le hace una oferta atractiva tanto financiera como de diversas prestaciones y condiciones laborales que le den prestigio para convencerlo de que renuncie a ese puesto.

Para los puestos inferiores, la empresa utiliza varios medios para reclutar como que el departamento de Recursos Humanos se pone en contacto con diversas Universidades y se pide la currícula existente y que pueda ser útil para la agencia según el perfil requerido. Otra forma de reclutamiento es la de la presentación de solicitantes espontáneos quienes llegan a la empresa con su solicitud de empleo y currículum para que pueda ser revisado y contemplado en caso de alguna vacante, en tal caso, la agencia se pone en contacto con ellos. Una tercera modalidad de reclutamiento, que en alguna medida es similar a la de los puestos superiores, consiste en que cuando hay alguna vacante, se pregunta a los mismo miembros de la agencia si conocen a alguien que pueda cubrir el perfil e ingresar a trabajar en ese puesto. En ese caso, se contacta a la persona para que se presente.

Cuando se trata de algún ascenso, la política de la empresa dice que "al existir una vacante dentro de la empresa, primeramente se analizan las características del personal que la integran, a fin de detectar si existe algún

elemento que reúna los requisitos exigidos por el puesto. En tal caso, se le dará la oportunidad de desempeñarlo.⁶² Es decir, se considera que antes de cualquier reclutamiento externo, primero se analizará internamente si hay algún miembro potencial para cubrir ese puesto.

Como parte de la selección de personal, se procede a realizar algunas entrevistas con el miembro potencial, quien deberá cubrir ciertos requisitos previos como licenciado o pasante de carrera de Publicidad, Comunicación, Mercadotecnia, Administración o afin, experiencia en el ámbito publicitario de preferencia y depende del puesto, interés en el mismo, idioma Inglés, manejo de cómputo, habilidades numéricas, referencias, entre otros. Luego de las entrevistas, el individuo realizará un examen y si lo acredita, sigue otra entrevista para hablar sobre las condiciones de trabajo como salario, horario, prestaciones, etc. En caso de que ambas partes lleguen a un acuerdo, se procede a la contratación.

Para socialización del nuevo miembro de la agencia, el departamento de Recursos Humanos hace una breve inducción a la persona en la que le explica el funcionamiento de la empresa, los horarios, días y formas de pago, algunas prestaciones, parte del reglamento interno, entre otros, todo a través de la presentación de una carpeta roja que es el Manual de Bienvenida de Leo Burnett. Posteriormente, los compañeros de equipo de la persona le muestran las instalaciones de la empresa, así como la presentación de algunas personas de la agencia con las que puede tener contacto como Sistemas, Investigación, Finanzas, etc.

Finalmente, la parte de entrenamiento comienza a partir del primer día en el que se le debe indicar sus funciones y la forma de hacerlas, este proceso puede ir más allá del primer día y se persigue que la persona inicie labores tan pronto sea posible. A partir de ese momento, la persona inicia sus funciones de manera

⁶² Burnett L., Junta de Directores de Leo Burnett Company, Inc., *Manual de Bienvenida Leo Burnett México*, 1988

formal en la Organización y dependerá de varios factores su desempeño, actitud y permanencia en ésta, como se verá más adelante.

Las Organizaciones reflejan una imagen que influye a los miembros potenciales sobre lo que se les ofrece y se les pide, así entre mejor sea la apariencia, imagen y prestigio de una Organización, el individuo se sentirá más atraído por ésta y deseará formar parte de ella. De tal forma, que las Organizaciones a través de sus Relaciones Públicas tratan de dar a conocer su utilidad para la comunidad en general, así como su servicio al bienestar económico del país y las ventajas que representan para todos.

Una vez reclutados los miembros potenciales y seleccionados, su actitud frente al objetivo de la Organización, su desempeño y su permanencia dependen de la idea bajo la cual fueron reclutados. Sin embargo, algunas veces la misma Organización puede hacer que esta actitud cambie de manera positiva para sus propios fines, esto es, que el individuo se identifique con el objetivo de la Organización hasta el punto en que crea que es una necesidad personal. A esto se agrega que mientras menos alternativas tenga para realizar sus objetivos, es decir, otras ofertas de trabajo atractivas, más permanecerá en la Organización.

2.1.4.5 ESTILOS GERENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

El estilo de dirección determina el comportamiento y la actitud de los miembros y a su vez depende del objetivo de la Organización. Mayntz⁶³ identifica tres estilos gerenciales en la Organización: el *autoritario* como disciplina rígida y medidas arbitrarias, el *democrático* es flexible y con influencia de los miembros, y el *laissez faire*, dejar hacer, dejar pasar, que le da mando equitativo a todos.

Sin embargo, no se puede elegir cuál de los tres es el más apto para alguna Organización, ya que las repercusiones que pueda tener pueden variar según la

⁶³ Mayntz R., Sociología de la Organización. Alianza Universidad. 1972

actitud y satisfacción de los miembros así como su comportamiento. Puede suceder que la mayor satisfacción no se encuentra ligada a la mayor producción.

La forma cómo una Organización ejerce la dirección está relacionada con el objetivo, el control y el comportamiento de los miembros, así la dirección autoritaria o democrática pueden tener resultados tanto positivos como negativos para la empresa.

Por otro lado, si a un grupo de miembros profesionales se les asignan cometidos se puede dar la iniciativa propia de acción, así como un estilo de dirección que le permita y estimule su actividad como una forma de desarrollo personal, toda vez que el individuo esté interesado por el mejor desempeño de sus labores.

De tal forma sucede en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, en la que los miembros, como individuos profesionales, desempeñan sus funciones sin la necesidad de una estricta vigilancia de alguna autoridad que les presione para el cumplimiento de los cometidos. Tienen libertad de acción, apertura a la creatividad e iniciativa propia o proactividad que son reconocidos por los superiores, siempre y cuando se cumpla con el trabajo de forma eficiente y eficaz, sin que esto signifique que dejen su función de dirección. De tal forma que hasta cierto punto se crea un ambiente de independencia para los miembros del equipo, pero dentro de los lineamientos establecidos por la empresa.

CONCLUSIONES

La Teoría de la Organización persigue el análisis de aquellas formaciones sociales que se organizan para el logro de un objetivo común a través de acciones coordinadas de cooperación a partir de una división del trabajo definida por una autoridad. Su estudio formal puede iniciar a partir del análisis de sus objetivos

como base de su racionalidad. En esta dimensión se podrá conocer a la Organización desde su aspecto racional, cómo dice que es, el deber ser, su estructura formal con las diferentes formas de poder y autoridad, de control y motivación hacia los miembros. La presencia del comportamiento humano en la Organización también se comprende a partir de su estudio, ya que al habitarla, la influye.

De acuerdo con la investigación realizada, se observa que tanto Starcom Worldwide como la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, en su dimensión formal, presentan las siguientes observaciones. Pertenecen al tipo de organización de producción de servicios, utilitaria y encaminada al logro de objetivos hacia fuera, además de pertenecer al sector terciario de la economía y al giro publicitario.

Se notificó que existe correspondencia entre los principios, filosofía y misión de la Organización y los objetivos de la misma, ambos resaltan a la *Publicidad, al cliente y a la gente* (empleados) como sus elementos principales.

Se revisaron los objetivos de la Organización y se identificaron como legales y cuyo origen y preservación han estado a cargo de los directivos de la agencia. También se observaron conflictos entre las necesidades de los miembros y los objetivos de la Organización. No hay completa correspondencia entre ambos, de ahí que la incompatibilidad de las necesidades del individuo frente a las de la empresa, lo que implica uno de los grandes conflictos dentro de las Organizaciones como se observará más adelante.

Con respecto a la estructura de Starcom Worldwide y de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se observó la división de funciones de sus miembros así como la cooperación que cada uno debe realizar para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, se revisaron algunas modalidades de formalización como contrato, reglamento, organigrama, así como

la estructura de autoridad, que en este caso, es flexible ya que se trata con profesionistas, quienes no requieren de una forma de control rígida. También se presentaron algunas formas de motivación y el contrato psicológico entre la Organización y el empleado. Finalmente se expuso la estructura formal de comunicación a través de la Teoría de grafos, el proceso formal de reclutamiento y los estilos gerenciales.

De lo anterior se puede concluir que Starcom Worldwide y la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble son organizaciones poco estructuradas ya que no presentan un alto grado de burocratización, así como manuales de métodos y procedimientos que dicten de forma precisa la forma de trabajo, sino que sólo aparecen documentos internos que guían sus labores. Asimismo, cuentan con un tipo de autoridad flexible que no requiere de vigilancia ni control autoritario para el cumplimiento de sus funciones, toda vez que sus miembros son profesionales que pueden acceder a algún grado de autonomía.

Como se mencionó al principio, todo lo anterior corresponde al ámbito formal de la Organización. Sin embargo, a partir del análisis de esta formalidad y con base en la experiencia dentro de la Organización del investigador, en Starcom Worldwide y en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se identificaron los siguientes problemas y algunas áreas de atención, varios de los cuales ya fueron comentados en su momento en desarrollo de este trabajo.

Existe desconocimiento de los objetivos de la empresa por parte de la mayoría de los empleados, ya que éstos no son presentados de forma abierta al personal, sino que aparecen en el Manual de Bienvenida, que se ocupa sólo el primer día de labores, y sólo quien revisa esta Carpeta los conoce por su cuenta, ya que no hay otro medio para hacerlo. Cabe señalar que lo mismo sucede con el ideario de la Organización.

Algo similar ocurre con el organigrama de la agencia, pero de forma menos afortunada, ya que aún cuando la gente lo solicita, no se proporciona por ser de carácter "confidencial", de tal forma, que el individuo no conoce su posición desde una visión corporativa, es decir, no sabe dónde se ubica dentro de la Organización, lo que puede implicar la falta de identidad y pertenencia.

Recientemente, aproximadamente hace un año, que Starcom Worldwide insiste en informar a sus empleados que ya no existe ninguna relación entre ésta y Leo Burnett, incluso el departamento de Relaciones Públicas, hace hincapié en que ambas empresas son ajenas la una de la otra y que no se debe hacer mención ni del origen de Starcom de Leo Burnett. Sin embargo, hay situaciones contradictorias en este sentido, por ejemplo, cuando llega un nuevo miembro a Starcom, realiza todo su trámite en Recursos Humanos que está ubicado dentro de Leo Burnett, asimismo, se le entrega el Manual de Bienvenida que pertenece a Leo Burnett, dentro de éste se encuentran los reglamentos, objetivos, principios, beneficios y prestaciones, entre otros, y que también corresponden a Leo Burnett. Además, Starcom cuenta con los departamentos de Sistemas, Recursos Humanos y Finanzas que pertenecen a su vez también a la Dirección de Leo Burnett. ¿Entonces son o no son independientes?

Durante los últimos tres años, Starcom ha cambiado de razón social. Primero se llamó Star Comunicaciones y Medios, luego Starcom Media Services y actualmente Starcom Worldwide. Dichos cambios han resultado en la no participación de utilidades, ya que argumentan que como empresa de nuevo ingreso, no está obligada a brindar esta prestación, lo cual ha suscitado diversos disgustos entre los empleados, por lo que la empresa ha sustituido este pago con "bonos", que de cualquier manera no satisface a todos y la pregunta común es si cada año la empresa cambiará de nombre para evadir compromisos fiscales o qué pasará.

Se dispone del tiempo personal de los empleados fuera del horario laboral sin consultarles, lo que ocasiona molestia y enojo en la mayoría de los casos.

Los miembros sólo conocen o deducen los objetivos particulares de su área y, por consiguiente, pueden desviar el logro del objetivo de la empresa sólo al cumplimiento del cometido parcial.

No hay claridad suficiente en la definición de funciones en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, éstas existen de forma escrita, pero no son presentadas ni explicadas al nuevo miembro, algunas veces intervienen los compañeros y deforman la comunicación de acuerdo con su percepción o intereses. Otras veces deducen sus funciones, por lo que no se cumplen de la forma adecuada y entonces disminuye la satisfacción y la confianza en sí mismo y con la Organización.

En cuanto a cooperación, algunos miembros de la Organización no contribuyen debido a intereses personales, lo que ocasiona que el trabajo no se lleve a cabo de forma establecida.

También hay desviación de objetivos por parte de algunas áreas de la agencia las cuales sólo cumplen sus cometidos parciales con tal de acatar ante sus superiores, aunque de forma independiente y dejan de lado a otras áreas, por lo que el proceso presenta lesiones. Así se observa la diferencia de objetivos entre diferentes áreas como el ejemplo que se anotó sobre las Direcciones de Finanzas y Cuentas, que finalmente, generó un conflicto entre grupos.

Se presentan conflictos de poder y autoridad entre los miembros de la empresa y se manifiestan como formas de competencia no sana y en medio de un ambiente hostil. En cuanto a problemas de autoridad, se identifica que algunos miembros no reconocen a sus superiores, lo que ocasiona desórdenes en la Organización.

Faltan modalidades de motivación dentro de la agencia, aparte de la económica, que en algunas ocasiones no es igual para todos porque existen diferencias, de orden social y de auto-actualización profesional.

Existen problemas en la estructura de comunicación de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble entre sus miembros, hay conflictos personales en algunos casos y en otros de poder derivados del esquema vertical de comunicación en el que el poder se concentra en la cabeza de la Organización, por lo que aparece la lucha de poderes interna.

Se observan problemas en el proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y socialización de los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble de inicio porque se lleva a cabo por una persona que no está aleccionada para esto y también porque se realiza de acuerdo con su criterio y preferencias personales.

También se identifican conflictos en el proceso de ascensos y promociones dentro de la agencia, no corresponden con lo que establece el reglamento.

Tanto Starcom Worldwide como la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, presentan un elevado grado de rotación de personal debido en gran parte a los problemas mencionados anteriormente.

Sin embargo, la Organización funciona así todos los días y genera productos, servicios y ganancias económicas como toda empresa con fines de lucro, y con un escenario que se aprecia en un futuro hacia la conservación y la búsqueda de nuevos negocios que le permitan crecer y mantenerse aún a costa de los problemas citados. Se observa que la suma de los problemas identificados coartan el desarrollo y crecimiento tanto de la Organización como de sus miembros.

Las Organizaciones aspiran a la racionalidad, pero hay factores imprevistos, no ordenados, ni deseados que provienen de individuos con objetivos diferentes a los de la Organización. Entonces surgen los conflictos entre los objetivos racionales y la operación racional, esto es, el deber ser de la Organización y su ejercicio real en la que participan seres humanos y cuyos objetivos difieren de ésta.

Tanto Starcom Worldwide como la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble tienden a ser autónomas debido al grado de control flexible por la presencia de profesionales quienes no necesitan de vigilancia extrema ni de un régimen autoritario.

Por tanto, se reconoce que la Organización es diferenciada, compleja y poco rígida. Hay mayor organización y compromiso de los miembros y entonces se requiere menos vigilancia.

La organización es más que un cerebro que es racional e inteligente, y es también más que un ser vivo que respira para vivir. La Organización es cómo un Ser Humano que además de poseer ambas facultades, inteligencia y racionalidad y un sistema biológico que le permite respirar, comer, beber, también tiene un corazón que le provee sentimientos y emociones que lo distinguen y lo hacen único. Un ser Humano que piensa y que siente. Así es la Organización, que opera conforme a estos supuestos racionales que le permiten funcionar, pero desde el momento en que es habitada por seres humanos, cobra vida y se comporta también a través de sus emociones. Por lo tanto, necesita de atenciones tanto racionales como humanas, ambas complementarias. Al igual que un Ser Humano, la Organización cambia todos los días, crece, se desarrolla. Al igual que un Ser Humano, la Organización es compleja y paradójica, así como imprevisible e impredecible.

De tal forma que la presencia de los individuos dentro de la Organización determina su quehacer, crecimiento, desarrollo, así como sus éxitos o fracasos, son las personas quienes al actuar e interactuar dentro de la Organización se convierten en actores de la misma y dan vida a su existencia y funcionamiento real frente a lo dispuesto en el ámbito de la formalidad. En el siguiente capítulo se revisará más de cerca el hacer cotidiano de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble para conocerla desde adentro y así comprender su verdadero ser que es el reflejo del trabajo diario de los actores que la componen.

CAPÍTULO 3

FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES EN LA ORGANIZACIÓN

El estudio de las Organizaciones implica involucrarse desde el exterior hasta el interior de las mismas. Es necesario dar un vistazo al entorno que las rodea, los factores que se relacionan con ellas para lograr objetivos comunes, así como también con aquellos elementos internos que se interrelacionan unos con otros para alcanzar el mismo fin. Asimismo, conocer el ciclo de eventos en el que importa insumos de su medio ambiente, los transforma y los exporta como productos nuevamente al entorno.

Una vez dentro de la Organización es importante conocer cómo dice que es, su carácter formal conformado por el conjunto de métodos y procedimientos, así como objetivos, filosofía, principios, visión, misión, que representan su parte racional y dictan la forma ideal de su funcionamiento, el Deber Ser.

En este capítulo se revisará la otra cara de la Organización a diferencia del apartado anterior, en el que se presentó su ideario, es decir, su discurso institucional, ahora corresponde analizar el Ser de la Organización, esto es, su quehacer cotidiano y real.

El objetivo de este apartado es identificar y diagnosticar un problema concreto de la estructura o funcionamiento de la Organización a través de la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, señalando la incidencia de actores y grupos en el problema específico. Asimismo, se diferenciará entre la estructura formal y real de la Organización.

Se identificarán las principales diferencias entre el funcionamiento ideal y real de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble. Se revisará el proceso, problema y diagnóstico a través de la aplicación del Diagrama de Flujo al

área de análisis, se explicarán las diferencias principales entre el Flujograma formal y real y se identificará y seleccionará el problema a medir.

Una vez detectado el problema, se plantearán objetivos y se procederá a la construcción de la técnica para medirlo. Se elaborará un breve diagnóstico con los resultados obtenidos y se presentarán éstos a través de alguna herramienta gráfica.

Posteriormente se realizará un análisis estratégico de cada uno de los actores que intervienen en el área del problema identificado. Se explicará al actor como parte central de la Organización a partir de sus características básicas, personalidad, tanto sus dimensiones como sus atributos, temperamento y tipos de comportamiento. Así como también el margen de libertad, restricción, cooperación, negociación e incertidumbre dentro de la Organización.

Además, se hablará de la estrategia, el poder y su caracterización a través de las relaciones que el actor establece con la Organización, como instrumentales, transitivas y recíprocas, pero desequilibradas. Asimismo, se abordarán las diferentes fuentes y recursos de poder, así como las fuentes de incertidumbre.

Después se analizará al actor como parte de un grupo y su participación en la Organización a través de grupos formales e informales, primarios y secundarios. También se presentará el liderazgo dentro del grupo y se retomará el poder dentro de éste. Sus funciones con respecto al individuo y al grupo, sus características y los diferentes tipos de líderes.

Finalmente, se presentará un análisis causal en el que se identificarán las principales causas del problema analizado, el papel de los actores y los grupos dentro de la Organización, así como sus percepciones, representaciones, flujos de información y comunicación y cómo afectan al funcionamiento.

Se puede decir que cada Organización está conformada por individuos quienes la habitan y, según cada uno de ellos, marcan su desempeño. Se habla entonces del funcionamiento real desde el comportamiento organizacional, del cual se entiende como "el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una Organización"⁶⁴.

Se debe considerar que cada actor presenta por sí mismo una personalidad, carácter, edad, sexo, estado civil, en sí una biografía con aspectos específicos e individuales que aportan a su vez características particulares y que en su conjunto determinan cómo funciona realmente la Organización.

De tal forma se presentará tanto el funcionamiento formal como el real de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble para identificar las diferencias entre ambos esquemas y que permitirán detectar las áreas de atención de la Organización.

3.1 PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO

3.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO

Existen ciertas herramientas que ayudan a comprender mejor las diferencias cuando se compara entre un proceso y otro como lo es el Diagrama de Flujo⁶⁵ que se utiliza para conocer paso a paso el proceso de trabajo tanto ideal como real para identificar las diferencias entre ambos recorridos.

Primero, se debe trazar paso a paso cómo se lleva actualmente el proceso de trabajo real de la Organización y luego, se elabora otro diagrama que represente cómo debe realizarse el mismo proceso de trabajo, pero desde el

⁶⁴ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, 1996

⁶⁵ Martínez, Emilio. *Herramientas Estadísticas Básicas*. Mimeo Gráficas La Prensa, 1995

ámbito formal. Finalmente se debe comparar los dos diagramas para encontrar las diferencias entre ambos de tal forma que se identifique el problema del área de análisis. Es importante considerar que debe aplicarse una simbología sencilla para definir cada paso del proceso.

Al contraponer el flujograma formal frente al real, se identifican las áreas donde hay problemas, ya que se evidencian las desviaciones del proceso. A continuación se presentan ambos diagramas para comprender la estructura formal y el funcionamiento real de la Organización. (Ver esquema adjunto)

3:1.2 PROCESO DE TRABAJO FORMAL

En el proceso de trabajo formal para la Planeación de Medios de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se observan los siguientes pasos:

Primero se elabora una revisión de medios que concentra un análisis de éstos, la situación del mercado, recordación de publicidad y de la marca, perfil y hábitos del consumidor, entre otros. En esta fase el Supervisor es el encargado de recabar la información requerida para el análisis. El Ejecutivo debe capturar y actualizar la presentación, así como elaborar un análisis previo con los hallazgos encontrados. Posteriormente, el Supervisor revisa el trabajo y también realiza un análisis más profundo y destaca los aprendizajes del estudio. El Coordinador hace la revisión final y termina con las conclusiones del trabajo. Finalmente, el Director da el Vo. Bo. y hace la presentación ante el Cliente.

La segunda fase consiste en un Resumen-Guía para Medios que establece las bases y lineamientos a seguir durante el desarrollo de la estrategia sólo para Medios. Además provee de un panorama de los objetivos y estrategias de mercadotecnia, iniciativas y metas anuales, así como los objetivos de la marca. El Ejecutivo debe recabar la información como primer paso para la elaboración del

documento. El Supervisor y el Coordinador proceden al desarrollo de estrategias de planeación, luego el Coordinador y el Director establecen los lineamientos con base en la estrategia de Medios.

La tercera etapa es la elaboración de la Estrategia y Objetivos de Medios conjuntando la información del documento anterior (Guía de Medios) y la del negocio proporcionada por el Cliente. Este documento es de carácter oficial y formal y es la punta de inicio para el Plan de Medios a partir de la aprobación del Cliente.

El supervisor debe recabar la información necesaria. El Coordinador procede al desarrollo de estrategias y luego, junto al Director, establecen lineamientos estratégicos a partir de las necesidades del Cliente sobre mercadotecnia, comunicación, creatividad, temporalidad, duraciones, pesos, presupuesto, público objetivo, ventas, entre otros. El Director presenta el documento final al Cliente y luego de su autorización se considera la base oficial para continuar con la elaboración del Plan de Medios.

La cuarta fase es la elaboración del Plan de Medios y sólo a partir de la autorización del documento de Estrategia y Objetivos de Medios se debe iniciar este proceso. El Ejecutivo, bajo las instrucciones del Supervisor, realiza diferentes ejercicios y análisis de Medios posibles a utilizar. Con los resultados obtenidos, el Supervisor procede a la selección de los medios idóneos para la Campaña Publicitaria. Posteriormente, se realiza la negociación con los Medios seleccionados para evaluar sus propuestas de comercialización (este paso lo lleva a cabo el Agency of Record (AOR por sus siglas en Inglés). Cuando se ha llegado a un acuerdo de costos y condiciones con los Medios, el Supervisor elabora el Plan de Medios. Luego de la revisión del Coordinador, el Director debe autorizar este Plan para presentarlo al cliente. Si el Cliente lo aprueba, se continúa con la elaboración de necesidades de compra, en caso contrario, se debe replanear hasta conseguir el Vo. Bo. del Cliente.

En la quinta parte del proceso, y luego de que el Cliente aprobó el Plan, el Ejecutivo hace las Necesidades de Compra del periodo que corresponda (usualmente mensual). El supervisor revisa que la información esté en línea con el Plan de Medios en cuanto a pesos publicitarios, duración, versión, periodo de tiempo y presupuesto. El Coordinador y el Director hacen la revisión final del documento y entregan al Cliente para su aprobación. Luego de la autorización, se entregan al AOR como documento oficial para implementar la campaña publicitaria (el AOR es el encargado de llevar a cabo la contratación y monitoreo de Medios y el responsable de cumplir con los objetivos definidos en el Plan, así como también del trámite administrativo de pagos).

Finalmente, luego de un mes durante el cual transcurrió la actividad publicitaria de este periodo, se realiza un análisis de post-compra para evaluar los resultados obtenidos de la Campaña Publicitaria y un comparativo frente a las ventas del Cliente para ver la correlación entre objetivos de mercadotecnia y apoyo publicitario.

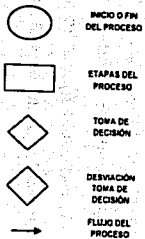
Primero el Ejecutivo se encarga de la recepción del Reporte de Competencia emitido por el AOR, hace un resumen de las actividades relevantes en el periodo evaluado, así como un análisis previo del informe. El supervisor revisa el reporte y a su vez hace algunas aportaciones adicionales para enriquecer el análisis. Posteriormente, el Coordinador y el Director revisan el reporte antes de que el Supervisor lo envíe al Cliente.

Es así como se debe llevar a cabo la Planeación de Medios de la dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble desde la dimensión formal del proceso de trabajo. Sin embargo, en el ámbito real del día a día, se encuentran algunas diferencias que a continuación se explican.

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCTER AND GAMBLE
 FLUJOGRAMA FORMAL DE TRABAJO



SIMBOLOGÍA



3.1.3 PROCESO DE TRABAJO REAL

A nivel del funcionamiento real de trabajo, en la Revisión de Medios, en la parte de la actualización y análisis previo que debe elaborar el Ejecutivo, interviene el Coordinador. Asimismo, en la revisión del documento del Supervisor también participa el Coordinador, y en la fase de la presentación al Cliente que debe realizar el Director, la mayor parte de las veces lo lleva a cabo el Coordinador.

En la elaboración del documento de Estrategias y Objetivos de Medios, en la obtención de datos por parte del Supervisor, media el Coordinador, así como también se ocupa de la presentación ante el Cliente, que debería ser por parte del Director.

En cuanto a la elaboración del Plan de Medios, hay veces que el Cliente no ha revisado y/o autorizado el documento de Estrategias y Objetivos de Medios y, sin embargo, se elabora el Plan. Es decir, se salta este paso. En la preparación de ejercicios por parte del Ejecutivo, participa el Coordinador, así como también en la selección de Medios. Mientras que en la elaboración del Plan que debe realizar el Supervisor, en varias ocasiones lo llevan a cabo el Ejecutivo y el Coordinador. Al momento de presentar el Plan, que debe ser mostrado por el Director, intervienen tanto el Ejecutivo, Supervisor o el Coordinador.

Cuando el Cliente solicita modificaciones al Plan, el Supervisor debe ser el receptor de estas necesidades y el Ejecutivo es quien debe realizar los cambios requeridos y posteriormente, el Supervisor debe revisarlos para enviar al Cliente. No obstante, muchas veces tales modificaciones son recibidas por cualquiera de los tres y los cambios los realiza el Ejecutivo apoyado por el Coordinador y al final es el ejecutivo quien envía los ajustes del Plan sin previo aviso ni revisión del Supervisor.

En la revisión de las Necesidades de Compra por parte del Supervisor, es controlado por el Coordinador, mientras que en la aprobación del Coordinador y el Director, la mayoría de las veces, lo lleva a cabo sólo el Coordinador.

En el análisis del Reporte de Competencia que debe hacer el Ejecutivo por su cuenta, el Coordinador interviene. En tanto, el Supervisor quien es el encargado de revisar el análisis y de enviarlo al Cliente queda atrás, ya que el Ejecutivo es quien lo lleva a cabo.

3.1.4 DIFERENCIAS ENTRE EL PROCESO FORMAL vs REAL

Por todo lo anterior expuesto, se puede observar que el proceso de Planeación de Medios de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble sí se lleva a cabo, es decir, cada uno de los pasos se cumple, así como también el producto de cada fase. Se aprecia que cada documento necesario para la realización del que le precede es realizado y, por tanto, hace posible la ejecución de todos los pasos.

Se puede decir, excepto el documento de Estrategias y Objetivos de Medios, el cual a veces no es aprobado a tiempo por el cliente, que todas las demás fases son consumadas, asimismo, otra forma de comprobar el cumplimiento del proceso de trabajo, se puede ver en la ejecución, implementación y resultados de las campañas publicitarias de las diferentes marcas.

Sin embargo, aunque el proceso cumple con la producción de servicios, la forma en que se hace no coincide con la definida formalmente. Luego de la descripción, tanto ideal como real de cada fase, se manifiesta que las diferencias y contradicciones se concentran en los actores que llevan a cabo las acciones, ya

DIRECCION DE PLANEACION ESTRATEGICA DE PROCTER AND GAMBLE
 FLUJOGRAMA REAL DE TRABAJO



SIMBOLOGÍA



PRINCIO O FIN DEL PROCESO



ETAPAS DEL PROCESO



TOMA DE DECISION



DECISION TOMA DE DECISION



FLUJO DEL PROCESO

que la división de trabajo no es dictada de forma clara, concreta y precisa, los miembros no cumplen con sus tareas que les son encomendadas, sino que por el contrario realizan las actividades de acuerdo a su conveniencia e intereses personales.

De tal forma, se puede advertir que el problema detectado por las diferencias entre el proceso de trabajo formal y el real no es en sólo de productividad, sino de los actores que intervienen en él. Por lo que se puede inferir que el conflicto que existe se debe a la actitud, comportamiento y cultura de los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble. De tal forma que la medición que se llevará a cabo considerará a todo el proceso de trabajo para identificar en qué área se repite con mayor incidencia un conflicto y así posteriormente identificar el problema de mayor frecuencia para este estudio.

3.2 MEDICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

El funcionamiento de la Organización presenta diferencias entre el flujograma formal y el real, las cuales consisten en la actitud, comportamiento y cultura de los actores lo que afecta el funcionamiento de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble. Por tal motivo se presenta un ejercicio de medición para detectar las principales desviaciones que reflejen el problema primario en la Organización y que permita elaborar un diagnóstico para su solución.

Objetivo General

➤ Cuantificar las variaciones que suceden en el funcionamiento de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble para conocer cómo afectan en el aspecto humano de la Organización

Objetivos Particulares

- ⇒ Analizar las variaciones durante un período de tres semanas de observación
- ⇒ Señalar los costos humanos identificados generados de las desviaciones observadas en el periodo de análisis

Objetivos Específicos

- Conocer el rol de los actores establecido formalmente
- Conocer el rol de los actores desempeñado realmente
- Explicar los motivos por los cuales existen variaciones entre el ámbito formal y real
- Conocer los costos humanos que generan las variaciones en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble
- Explicar los motivos por los cuales existen variaciones en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble

3.2.2 APLICACIÓN DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Para llevar a cabo la investigación del comportamiento organizacional se debe utilizar un método, es decir, una serie de pasos ordenados y sistematizados que permitan obtener datos sobre la realidad social. Se entiende por análisis de la realidad al "proceso de acercamiento y comprensión de lo real concreto, como aquello dado por sí mismo que se desarrolla en la vida del hombre. Es decir, ello implica un lugar o espacio, una duración y un procedimiento: Elementos, éstos imprescindibles de toda metodología de investigación".⁶⁶

⁶⁶ García, Ibáñez y Alvira. *Análisis de la Realidad Social*. Alianza Universidad, 1992

Actualmente en el campo de las Ciencias Sociales se intenta llevar a cabo un proceso de investigación más práctico que vaya más allá de los métodos tradicionales cuantitativos y cualitativos, con mayor profundidad, calidad, significado y concreto y que sea capaz de explicar los fenómenos sociales a través de la integración de la metodología y la teoría.

Por una parte, el paradigma cualitativo es culturalista, basado en las ciencias del hombre, de carácter humanista, con raíces en la *fenomenología*, interpreta cómo la gente define su mundo y vida cotidiana a partir de la intuición, *interaccionismo simbólico*, el significado se negocia siempre, la interpretación y el significado determinan la acción, *etnografía*, se observa para conocer y marcar pautas de comportamiento, el *análisis del discurso*, el lenguaje mismo es la acción social, *etnometodología*, reglas que se aplican para que el mundo tenga sentido.

Por otra lado, el paradigma cuantitativo parte de la lógica del conocimiento pragmático y positivista de las Ciencias Naturales, "conozco lo que percibo", del método científico (observación, hipótesis, experimentación, comprobación, ley o principio). Y en Ciencias Sociales sólo se valida un comportamiento a través de la medición comprobable con números.

Los principales puntos que se contraponen entre ambos paradigmas son: números-palabras, información-significado, exterior-interior, explicación-comprensión, recurrencia-aparición, medida-exégesis, experimento-experiencia, facticidad-virtualidad, producto-proceso.

Sin embargo, la nueva propuesta metodológica intenta, más allá de marcar sus diferencias, explicar la pertinencia de una integración entre ambas, es decir, la complementariedad de este modelo metodológico tanto a nivel epistemológico

como técnico con el fin de estudiar los objetos sociales a través de un método completo que permita la integración de la tecnología y la reflexión.

Según Francisco Sierra⁶⁷, "el paradigma cualitativo puede enriquecer su perspectiva hermenéutica con el método complementario del paradigma positivista. La integración cuanti/cuali resulta más que pertinente". Además es importante resaltar que la subjetividad no es exclusiva del método cualitativo, así como tampoco la objetividad pertenece sólo a lo cuantitativo. En sí, se deben utilizar ambas metodologías en complemento con el fin de tener una mejor visión de la realidad social.

Por tal motivo, en esta investigación se utilizarán ambos paradigmas. Primero se realizará el trabajo cuantitativo a través de diversas herramientas para cuantificar los problemas en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, y posteriormente, se utilizará la metodología cualitativa para llevar a cabo el análisis, la reflexión y la interpretación de los resultados.

3.2.3 HOJA DE INSPECCIÓN⁶⁸

Es una herramienta de investigación que contesta a la pregunta "¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?"⁶⁹. Convierte opiniones en hechos cuantificables. Primero se enlistan los problemas o eventos a medir. Luego se establece un periodo de tiempo para la recolección de información. Se procede, entonces, a la medición de dichas variables de forma honesta y consistente en el tiempo marcado. Al final se cuantifican los resultados para identificar la frecuencia en la incidencia de un problema o evento en la Organización.

⁶⁷ Sierra F., en García, Ibáñez y Alvira, *Análisis de la Realidad Social*, Alianza Universidad, 1992

⁶⁸ Martínez, Emilio, *Herramientas Estadísticas Básicas*, Mimeo Gráficas La Prensa, 1995

⁶⁹ Idem

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, se elaboró la Hoja de Inspección correspondiente para medir la incidencia de los problemas en cada paso del proceso y encontrar cuál es el de mayor importancia tanto por su repetición como por sus efectos en el funcionamiento de la Organización.

En la parte superior se desglosará el periodo de tiempo a analizar día a día durante tres semanas. De lado izquierdo se presentará cada fase del proceso de trabajo (Revisión de Medios, Estrategias y Objetivos de Medios, Plan de Medios, Necesidades de Compra y Reporte de Competencia), y se describirá cada una de las partes que conforman esa actividad para medir cada uno de los pasos. En la parte inferior se presentará una sumatoria de las incidencias de cada evento, tanto por día como por semana y de lado derecho también se podrá observar un recuento de la frecuencia de cada falta que ocurra para también mostrar el resultado por fase, semana y al término del periodo de análisis.

3.2.4 HISTOGRAMA⁷⁰

Herramienta en forma de gráfico que permite visualizar la tabla de frecuencias y ofrece un panorama rápido de la distribución e importancia de los problemas medidos en la Hoja de Inspección y así determinar la prioridad del conflicto de investigación. De acuerdo con los resultados obtenidos en la herramienta anterior, se presenta el Histograma que ilustra gráficamente esta información correspondiente a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble.

3.2.5 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO⁷¹

Este diagrama se utiliza para explorar todas las causas posibles de un problema. Presenta la relación entre algún efecto y todas las causas que lo originan y la relación que guardan entre ellas. Para su elaboración se debe ubicar el problema

⁷⁰ Idem

Histograma

Dirección de Planeación Estratégica de P&G

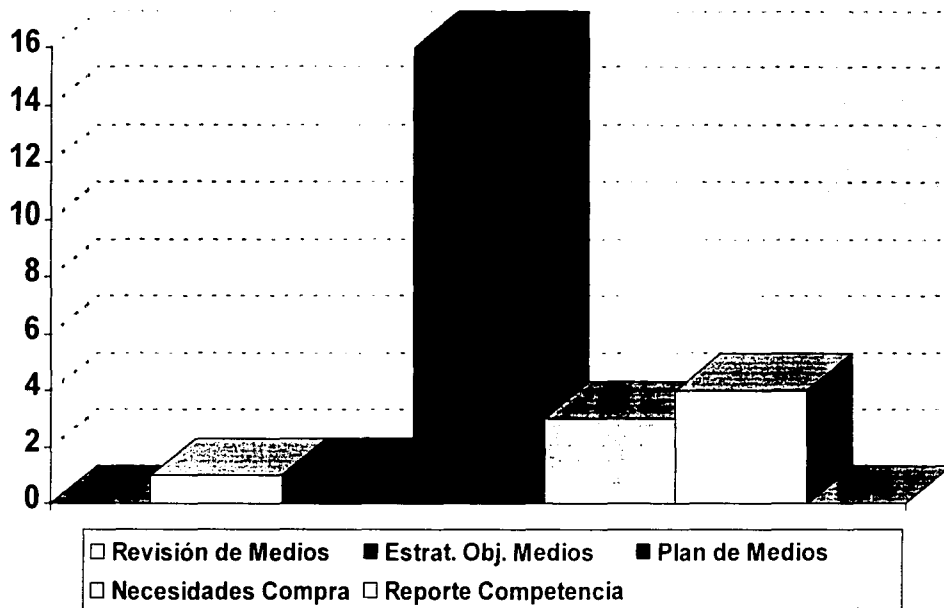
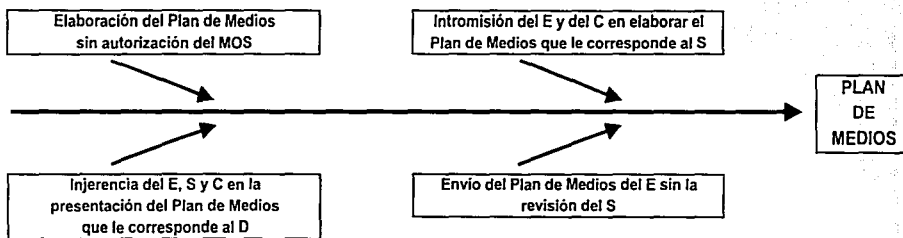


DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE P&G



MOS - Media Objectives and Strategies

E - Ejecutivo

S - Supervisor

C - Coordinador

D - Director

en el lado derecho del diagrama y las causas que lo provocan se van situando del lado izquierdo del esquema.

También se presenta un diagrama de causa – efecto correspondiente al área que presenta mayor conflicto en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, con el fin de conocer las causas que lo originan. (Ver esquema anexo)

3.2.6 RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición anterior a través de las diferentes herramientas técnicas, se observa que en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble el problema con mayor incidencia es el referente a la elaboración del Plan de Medios.

Según se puede apreciar en el Histograma con un total de 16 puntos de frecuencia, lo que representa el 100% de incidencia, la realización del Plan de Medios es el problema de mayor prioridad en el proceso real de trabajo de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, mientras que las otras variables que se midieron quedaron muy lejos de éste. Le sigue el Reporte de Competencia con un 25%, las Necesidades de Compra con un 20% y mas abajo se ubicaron la Revisión de Medios y el documento de Estrategias y Objetivos de Medios.

Al revisar la Hoja de Inspección, se puede advertir que la ocurrencia de los diferentes variaciones a lo largo del periodo de análisis fue más o menos la misma en cada semana en promedio, en la primera semana se llevaron a cabo cinco incidencias, la segunda semana fueron siete, y finalmente en la tercera semana ocurrieron cuatro. De éstas la que más se repitió fue la intromisión del Ejecutivo y el coordinador en la elaboración del Plan de Medios que le corresponde realizar al

⁷¹ Idem

Supervisor, con seis injerencias, seguido del envío del Plan de Medios por parte del Ejecutivo sin la revisión previa del Supervisor, con cinco repeticiones.

De tal forma que al elaborar el diagrama de Causa – Efecto, se identifica como problema central del proceso de trabajo real de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble la elaboración del Plan de Medios con las siguientes causas que lo provocan: elaboración del documento sin la autorización de las Estrategias y Objetivos de Medios, la intromisión del Ejecutivo y del Coordinador en la elaboración del Plan que le correspondería al Supervisor, la injerencia del Ejecutivo, Supervisor y Coordinador en la presentación del Plan al cliente que debería realizar el Director, y el envío del documento por parte del ejecutivo sin la revisión del Supervisor.

En este sentido, se puede ratificar lo anteriormente expuesto sobre que el problema de la Organización no radica sólo en la productividad de ésta, sino sobre todo en la actitud y comportamiento de los actores que intervienen en el proceso, ya que se advierte que tanto el Ejecutivo como el Coordinador desempeñan papeles que no les corresponden, saltan a sus respectivos superiores (Supervisor y Director) de acuerdo con sus propios intereses y conveniencias, ya sea por apoyo, deseo de sobresalir a costa de los otros y pasando por encima de la autoridad que no reconocen, o bien con el fin de ganar poder dentro de la Organización, también sin mirar a través de qué medios lo consiguen y contrarrestando la calidad del producto o servicios prestados, ya que sólo se cuenta con la acción de dos miembros mientras que se pierde la participación de los otros dos quienes al actuar en conjunto podrían aportar su experiencia y conocimiento en beneficio de las demandas y necesidades del cliente y cumplir de manera eficiente y eficaz el ciclo de eventos por cada una de las partes involucradas.

Por otro lado, el papel tanto del Supervisor como del Director queda en un plano pasivo en varias ocasiones y los efectos ocasionados se pueden contar

como costos humanos desde el desgaste emocional, desmotivación, falta de interés, estancamiento en el desarrollo profesional, frustración y malestar en el trabajo diario, así como en las relaciones con los compañeros, insatisfacción personal, hasta el recurrir a diferentes estrategias para salvar dichos acontecimientos y poder sobrellevar y desempeñar lo mejor posible las labores asignadas, así como hacer el mayor esfuerzo por contrarrestar las limitaciones de información y abrir los canales de comunicación de tal forma que se reste en lo posible estos eventos.

3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ACTOR

3.3.1 PARTICIPACIÓN DEL ACTOR EN LA ORGANIZACIÓN

El quehacer dentro de las Organizaciones es una acción colectiva, la cual no se puede definir como algo natural, sino como un constructo social creado por los individuos para dar solución a diversos problemas y necesidades; que por su origen implica dificultades y restricciones, ya que surge con el fin de que los hombres se organicen para alcanzar objetivos comunes a través de la cooperación y la división del trabajo. De tal forma que los individuos se organizan por conveniencia, es decir, de forma arbitraria y contingente, más que por su naturaleza.

En este sentido, cualquier forma de organización se genera a partir de una estructura humana, por lo que es influida por el comportamiento de cada uno de los actores que la habitan y actúan en dicha acción colectiva. Por otro lado, toda Organización es creada como una solución a diferentes problemas como el de la cooperación, ya que en toda acción colectiva se requiere la integración de los miembros para lograr fines comunes, aún cuando cada uno de ellos tenga objetivos individuales, se debe contar con su participación ya sea por restricción o por manipulación afectiva o ideológica, es decir, por imposición o voluntariamente, o por negociación de la incertidumbre como recurso fundamental de poder entre los actores.

Según Crozier⁷², dentro de la Organización el hombre guarda cierto grado de libertad a partir del rol que tiene asignado y porque puede negociar con otros actores de acuerdo con sus intereses. La conducta de un individuo en la Organización responde no sólo a la obediencia y al conformismo, sino también es el resultado de una negociación en respuesta a sus necesidades y conveniencias. Asimismo, los superiores pueden hacer uso de este margen de libertad utilizando la posición de su puesto a su favor. Así cada actor hace uso de su libertad de acuerdo con sus capacidades y recursos con los que cuenta, pero tampoco son totalmente libres ya que dependen a su vez del mismo sistema el cual es influido por la acción de otros actores.

De esta forma la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble está conformada por actores quienes la influyen a partir de su comportamiento y de acuerdo con sus intereses y necesidades. Así se observa que cada uno hace uso de su margen de libertad a través del rol que tienen asignado en la Organización, así como también negocian para lograr sus fines.

En este sentido, se aprecia, por ejemplo, que el Coordinador ejerce su poder del puesto que tiene para apoyar a su vez al ejecutivo en diversas acciones e impulsarlo a su desarrollo en la empresa, mientras que el Supervisor al ser subordinado del Coordinador, depende en varias ocasiones de éste para el ejercicio de sus funciones. Así el Ejecutivo utiliza el apoyo del Coordinador para saltar el puesto del Supervisor. En tanto que el Director restringe su margen de libertad a sí mismo al dejar pasar al Coordinador también sobre sus funciones, debido principalmente al grado de incertidumbre que existe y que éste utiliza como fuente de poder para negociar con su superior.

El autor señala que no se debe simplificar la participación del hombre en la Organización sólo *como una mano*, según el modelo de Taylor, ni tampoco como una *mano y un corazón*, según la Teoría Humanista, son como una *cabeza que es*

⁷² Crozier M., y Friedberg E.: *El Actor y el Sistema*, Alianza editorial, 1990

igual a libertad, es decir, "un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias ..."73, y agrega que las organizaciones son el campo para establecer las relaciones de poder a través de la negociación.

Crozier recomienda que para comprender la relación entre el individuo y la Organización hay que partir de un análisis y reflexión sobre el Actor, de sus objetivos y su lógica de acción. Hace referencia a la satisfacción de las necesidades básicas del hombre a través de la Organización, según la Teoría de Maslow y su pirámide de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de personalidad, quien dice que primero deben cubrirse las fisiológicas y partir de ahí para satisfacer las demás en ese orden ascendente. De esta idea surge el concepto de "congruencia"74 que establece que si la Organización cubre las necesidades del actor, hay congruencia, si no, entonces surge el conflicto.

Otro razonamiento abordado por Crozier considera el estudio del individuo en la Organización a partir de un modelo económico de mercado en el que el actor entra en relación con la Organización sólo por cuestiones de retribución económica a partir de su contribución. Sin embargo, aquí también surge el conflicto porque comúnmente para el actor no hay una recompensa justa de acuerdo con su participación.

Como se verá a continuación en el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, la relación entre los actores y la organización obedece más al interés por cubrir necesidades de personalidad que por cuestiones de contribución y retribución económica en la mayor parte de los actores, por lo que se observará un mayor grado de congruencia en relación con la satisfacción de los deseos personales de cada individuo.

⁷³ Idem

3.3.2 ANÁLISIS DEL ACTOR

Cualquier acercamiento para conocer al Actor necesita del conocimiento de las características básicas del individuo, tales como edad, sexo, estado civil, escolaridad, número de dependientes, antigüedad en el puesto, expectativas a corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa, toda vez que estos factores determinan en gran parte su comportamiento dentro de la Organización.

Asimismo, es necesario mencionar la importancia de identificar otras variables de la personalidad del Actor, si entendemos por ésta "la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros"⁷⁵, y que a su vez también influyen en su acción organizativa.

Dentro de la personalidad del Actor cabe destacar algunas dimensiones⁷⁶ de ésta con sus respectivas características como la *Extroversión*, se aplica a alguien sociable, comunicativo y afirmativo; *Afabilidad*, con buen carácter, cooperativo y confiable; *Rectitud*, responsable, persistente y orientado al logro; *Estabilidad Emocional*, calmado, entusiasta, seguro, positivo o de lado contrario; *Apertura a la Experiencia*, para alguien imaginativo con sensibilidad artística e intelectual.

También se debe hacer mención de los atributos⁷⁷ de dicha personalidad definidos como *Maquiavelismo*, a partir del pragmatismo del Actor, mantiene distancia emocional y cree que los fines justifican los medios, persuaden y manipulan, alcanzan logros cuando interactúan con otros cara a cara, en situaciones con un mínimo de reglas que le dan margen de improvisación, y cuando hay involucramiento emocional de los otros. Otros atributos de la personalidad son la *Autoestima* que se califica como el grado de gusto o disgusto del individuo por él mismo, el *Sitio de Control* que es la percepción de sí mismo

⁷⁴ Idem

⁷⁵ Robbins S., *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, 1991

⁷⁶ Idem

tanto interna, cuando controlan lo que sucede, como externa, lo que sucede está controlado por fuerzas externas, el *Autocontrol* definido como el conjunto de las características de la personalidad que miden la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos y situacionales, y finalmente la *Disposición para Asumir Riesgos*.

De lo anterior se deriva una tipología del temperamento⁷⁸ del Actor que considera el *Sanguíneo* que corresponde a aquellos individuos tensos, excitables, afables, inestables, sociables y dependientes. El *Colérico*, que es tenso, excitable, inestable, frío y tímido. El *Flemático* como sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable e independiente. Y el *Melancólico* que es tranquilo, frío, tímido e independiente.

Finalmente, cabe señalar los diferentes tipos de comportamiento⁷⁹ a partir de las caracterizaciones anteriores. Se encuentra el comportamiento *Orientado al Logro*, cuya fuente de motivación es el individuo mismo, lucha sin cesar por hacer mejor las cosas, tiende al éxito o al fracaso y cree que esto se debe sólo a sus acciones. El *Autoritarismo* basado en las reglas, rígidos, complacientes con sus superiores, explotan al subordinado, resistente al cambio, sin sensibilidad al tacto y adaptables a situaciones complejas. Por último, el *Maquiavelismo*, es pragmático, mantiene la distancia emocional, frío, manipulador, en la búsqueda de ganar siempre más, difícil de persuadir y depende de factores externos.

De acuerdo con la caracterización anterior, a continuación se presenta el análisis individual de los Actores que participan en el problema detectado anteriormente dentro de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, con el fin de conocer con mayor profundidad su personalidad y así comprender su comportamiento dentro de la Organización.

⁷⁷ Idem

⁷⁸ Idem

⁷⁹ Idem

Puesto: Director

Edad 42 años, **sexo** Masculino, **estado civil** Casado, **escolaridad** Licenciatura en Relaciones Comerciales, **número de dependientes** Cuatro, **antigüedad en el puesto** Nueve meses, **expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo**, "Contribuir en la optimización del proceso de planeación de nuestro cliente haciéndolo el más profesional del mercado para que se traduzca en una ventaja competitiva. Asegurar mi desarrollo profesional basado en la oportunidad única de aprendizaje que brinda el manejo de la cuenta".

En cuanto a la personalidad del Actor, se puede decir que este individuo es **Recto**, ya que es alguien responsable, persistente y orientado al logro. Como atributo presenta el **Autocontrol** porque ajusta su comportamiento a factores externos y situacionales. Su temperamento es **Melancólico** porque es una persona tranquila, frío y tímido. Su tipo de comportamiento es la **Orientación al Logro** por ser reflexivo, trata de hacer cada vez mejor las cosas, y se responsabiliza por los aciertos o errores que suceden.

Puesto: Coordinador

Edad 31 años, **sexo** Masculino, **estado civil** Soltero, **escolaridad** Licenciatura en Administración de empresas, **número de dependientes** Cero, **antigüedad en el puesto** Cuatro años, **expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo**, "Crecimiento constante, seguir aprendiendo de otras cuentas, llevar toda la planeación de P&G y aspirar a un puesto regional".

De acuerdo con las características de su personalidad, se puede observar que este Actor es **Recto** porque es responsable, persistente, orientado al logro, perfeccionista y muy ordenado. Como atributo de su personalidad, se aprecia como alguien **Maquiavélico**, ya que es pragmático, mantiene una distancia emocional muy marcada, persuade y manipula según su conveniencia. Generalmente actúa cara a cara con los otros actores. En cuanto a su temperamento, éste es **Colérico** por ser un individuo tenso, excitable, frío y hasta

cierto punto tímido o sin el menor interés de establecer relaciones con otros actores. Por lo cual su tipo de comportamiento es **Maquiavélico** por ser astuto, ágil y hábil en sus acciones, frío, manipulador, siempre en busca de ganar más para sí mismo sin importar a través de qué medios.

Puesto: Supervisor

Edad 31 años, **sexo** Femenino, **estado civil** Soltera, **escolaridad** Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva, **número de dependientes** Uno, **antigüedad en el puesto** Cinco meses, **expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo**, "Desarrollo profesional y personal a través del trabajo y aprendizaje diarios. Aportar y alcanzar logros conjuntos con la cuenta que se reflejen en un crecimiento de las marcas en su desempeño tanto en el mercado como en el consumidor. Aspiración a la Dirección de una cuenta o área de Medios".

La dimensión de la personalidad del Actor lo ubica como alguien **Recto** por ser responsable, persistente, orientado al logro, así como por su actitud de cumplimiento e interés por realizar bien sus funciones. El atributo de su personalidad es de **Autocontrol** por su capacidad de ajustar su comportamiento a factores externos como las acciones de otros actores que le afectan de forma directa. Su temperamento se puede calificar como **Flemático**, ya que es alguien sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable e independiente de las acciones de su superior para actuar de forma contingente en algunas ocasiones. Su comportamiento es la **Orientación al Logro** por su interés de aprender y hacer las cosas cada vez mejor y responsabilizarse del éxito o fracaso según sus acciones.

Puesto: Ejecutivo

Edad 24 años, **sexo** Femenino, **estado civil** Soltera, **escolaridad** Licenciatura Comunicación, **número de dependientes** Cero, **antigüedad en el puesto** Diez meses, **expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo**,

"Crecimiento profesional a través del aprendizaje. Desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, nuevos puestos y nuevas responsabilidades. Coordinación o Dirección de la cuenta o de alguna otra área dentro de la Agencia".

La personalidad de este Actor se identifica como alguien **Recto**, es responsable, persistente y orientado al logro, siempre cumple con sus obligaciones e incluso con otras que no le corresponden. Como atributo de su personalidad presenta el **Sitio de Control Interno** de lo que sucede por su percepción de sí mismo. Su temperamento se define como **Melancólico** por ser tranquilo, frío, tímido o al menos evita relacionarse con otros actores y dependiente en alto grado del Coordinador y al mismo tiempo su comportamiento es **Orientado al Logro** por su lucha constante por hacer bien las cosas, así como también otras actividades ajenas a sus funciones, con el fin de sobresalir y crecer personalmente.

Cómo se puede observar en los acercamientos anteriores a la personalidad de cada uno de los actores analizados, el Director y el Supervisor coinciden en sus expectativas en la empresa, ya que comparten no sólo objetivos personales a nivel profesional, sino también al mismo tiempo con el desarrollo de la cuenta de P&G en la que participan actualmente, es decir, sus fines no son sólo personales, sino también a favor de la empresa por el logro de sus objetivos a la par de los de ésta a través de un crecimiento conjunto.

En el caso del Coordinador y el Ejecutivo, se puede apreciar que sus intereses son más a nivel personal y utilizan como medio a la empresa para lograrlos. Están orientados principalmente a alcanzar sus objetivos personales y profesionales de manera individual. Se observa que su prioridad es su crecimiento a costa de cualquier medio, lo cual se refleja en su comportamiento dentro de la Organización en el quehacer cotidiano al tratar de ganar espacios y funciones que no les corresponden con tal de lograr sus fines.

De tal forma que a partir de este análisis se puede comprender mejor el comportamiento de cada actor dentro de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, quienes actúan de acuerdo con su personalidad e intereses dentro de la Organización y determinan así su funcionamiento real y marcan las variaciones entre la estructura formal como debería realizarse si todo se llevara a cabo idealmente.

3.3.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Además de revisar el margen de libertad de cada actor, también es importante conocer su comportamiento a través del cual negocia para obtener lo que le interesa. Sin embargo, Crozier señala que el actor rara vez tiene objetivos claros y menos proyectos coherentes: éstos son múltiples ... cambiará a mitad del camino y rechazará algunos y descubrirá otros ...⁸⁰, es decir, el actor no siempre tiene objetivos claros y precisos desde el principio, éstos pueden variar de acuerdo con sus necesidades y de manera contingente. Agrega que su comportamiento es activo, aunque parezca lo contrario, siempre tiene un sentido, aún cuando puede interpretarse como pasividad, es parte de su camino y racionalidad.

El comportamiento del actor presenta dos facetas, una ofensiva que es "aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación"⁸¹, y otra defensiva para "mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar"⁸². En sí el comportamiento del actor nunca es irracional, todo responde a una estrategia que sigue para lograr sus objetivos.

En este sentido se observa que entre los actores de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se llevan a cabo diferentes estrategias para alcanzar sus fines. Así por ejemplo el Ejecutivo es ofensivo porque toma ventaja de su relación con el Coordinador para beneficiarse y lograr

⁸⁰ Crozier M. y Friedberg E., *El Actor y el Sistema*, Alianza editorial, 1990

⁸¹ Idem

⁸² Idem

escalar posición, así como desempeñar funciones que lo colocan por encima de su superior sin que tenga problemas porque sabe que cuenta con el apoyo del Coordinador, por lo que también es defensivo, ya que procura no sólo mantener este margen de libertad, sino también ampliarlo.

Por su parte el Supervisor, es ofensivo cuando actúa de manera proactiva con el objeto de adelantarse a algunos eventos cuando tiene la oportunidad y así no quedarse atrás y aprovechar cualquier ocasión, incluso mantener buenas relaciones con el Coordinador para tener un ambiente cordial de trabajo. Asimismo, es defensivo al tratar de conservar su puesto y realizar bien sus funciones y así estar pendiente en la medida de lo posible de los eventos en los que debe y puede participar.

El Coordinador presenta su carácter ofensivo al tratar de aprovechar su puesto, conocimiento y experiencia en el puesto y así estar siempre adelante de las circunstancias para actuar con ventaja en repetidas ocasiones y poder estar presente incluso antes que su superior. Su aspecto defensivo se muestra cuando mantiene su posición y limita las acciones de los demás a través de su control de las situaciones por el uso de la información o áreas de incertidumbre que él maneja y conoce mejor que los otros.

El Director, por su lado, es ofensivo cuando trata de aprovechar las situaciones en las que puede actuar de acuerdo con su experiencia en el ramo, así como cuando puede intervenir a tiempo y llevar a cabo la toma de decisiones en las que tiene el conocimiento y puede controlar. A su vez, es defensivo al ratificar su puesto cada vez que cabe la oportunidad y así marcar su margen de acción. Sin embargo, este aspecto del actor es menos sobresaliente por lo cual deja en gran medida libre un campo de acción para que el Coordinador actúe.

3.3.4 ESTRATEGIA Y PODER

La estrategia de los actores dentro de la Organización se deja ver a través de su comportamiento cotidiano y de las relaciones de poder que establecen entre ellos. Se observa entonces que las relaciones entre el Ejecutivo y el Supervisor son aparentemente cordiales, débiles, puede pasar el día completo sin que haya mucha relación entre ambos, esto es, su contacto es casi nulo, en caso de que el Supervisor le pida algo, nunca hay negativa, pero si no hay ese acercamiento, puede transcurrir las actividades cada uno por su lado. No hay compromiso emocional ni laboral de su parte y no manifiesta interés por cambiar esta situación. No se reconoce la autoridad.

Las relaciones entre el Ejecutivo y el Coordinador son más cercanas. Se puede apreciar que existen lazos afectivos de amistad entre ambos, así como identificación en sus intereses personales. En el plano laboral, el Ejecutivo prácticamente trabaja directamente con el Coordinador y le reporta todas sus actividades. En caso de que haya alguna necesidad para que el Ejecutivo realice algo, la mayor parte de las veces, el Coordinador no respeta la estructura para solicitarlo al Supervisor como lo marca el esquema, sino que se lo pide directamente al ejecutivo y ambos trabajan en conjunto. Asimismo, se advierte que no presentan otras relaciones afectivas dentro de la Organización aparte de la que hay entre ellos, si tienen alguna relación con otros actores, es sólo de carácter laboral, no de compañeros o amigos, son fríos, distantes y mantienen su distancia con los demás, se mantienen alejados y evitan situaciones de convivencia.

Por otro lado, se observa la intención muy clara del Coordinador por impulsar el desarrollo del Ejecutivo al delegarle algunas funciones extras a las suyas, además de ayudarlo y apoyarlo en cualquier situación de trabajo. El Coordinador está totalmente abierto a cualquier duda, incluso le comparte información que a otros no les daría de primera mano. Además de hacer varias tareas juntos, revisa lo que el Ejecutivo vaya a entregar antes por si hay alguna

corrección o comentario que deba omitir o agregar. Al contrario de con otros actores, el Coordinador prefiere trabajar solo y evita actividades en equipo. En caso de que deba instruir, primero indica todas las instrucciones y deja al actor que trabaje por su cuenta y lo llame sólo en caso de alguna duda.

En cuanto a las relaciones entre el Ejecutivo y el Director, éstas se llevan a cabo de manera superficial, es decir, no hay lazos estrechos en ningún sentido, su convivencia es cordial, pero no hay acercamiento y sólo interactúan para lo esencial en el plano laboral. El Ejecutivo se comporta de manera respetuosa ante el Director, pero no muestra interés en mantener algún contacto más cercano para adquirir algún aprendizaje. Se procura el intercambio básico de información. En este caso el Ejecutivo sí legitima la autoridad del Director, pero sólo en el plano formal, externo y de apariencia, ya que en el funcionamiento real el Ejecutivo sólo obedece, actúa y presta atención a la palabra del Coordinador.

Por lo que respecta a las relaciones entre el Supervisor y el Coordinador se llevan a cabo de manera cordial y afable externamente. Por parte del Supervisor existe el compromiso laboral y trata de mantener un ambiente favorable con el Coordinador para el desempeño de sus funciones. Presenta interés por aprender de éste y procura estar al pendiente de cualquier evento en el que pueda o le corresponda participar. El Supervisor pretende acercarse más a su superior con el fin de mantenerse informado para saber actuar en determinadas ocasiones, así como para poder colaborar y aprender en alguna medida a pesar de la distancia que el Coordinador marca en ocasiones.

Aparentemente existe una buena relación entre ambos, sin embargo, existe el inconveniente de la relación entre el Ejecutivo y el Coordinador en la que el Supervisor queda en medio de ésta y a veces parece que obstaculiza los intereses de éstos, por lo que queda al margen de sus intereses y acciones. Cuando hay ambigüedad en algunas reglas o lineamientos dentro de la estructura, pero que por situaciones similares en otras cuentas el Supervisor intenta asumir, el

Coordinador las manipula según sus intereses algunas veces y en otras tiene que aceptar estas acciones de no muy buen agrado. Por parte del Supervisor, sí legitima la autoridad del Coordinador y muestra respeto por él, mientras que éste hay ocasiones que sí reconoce el puesto y las funciones del Supervisor, pero otras veces le concede atribuciones al Ejecutivo, por lo que la relación se torna tensa en algunas circunstancias.

Entre el Supervisor y el Director, las relaciones son amables aunque de manera reservada. Debido al carácter introvertido del Director, no existe mucha apertura para entablar algún contacto más estrecho. Existe respeto por su autoridad y aunque no existe mucho contacto entre ambos en el plano laboral, cuando hay alguna consulta por parte del Supervisor, el Director responde de forma satisfactoria. A pesar de que hay conocimiento del problema de que hay entre el Ejecutivo y el Supervisor, el Director no interviene y se comporta de forma pasiva ante la situación. Sólo en algunas ocasiones asigna algunas actividades en las que indirectamente reitera las funciones de cada actor, pero no es consistente y la instrucción se pierde.

Las relaciones entre el Coordinador y el Director se presentan en un ambiente tenso y de lucha de poder. El primero asume las funciones del segundo y hace uso del poder que tiene a partir de su conocimiento y experiencia en la cuenta para ejercerlo sobre los actores del grupo y además realiza la toma de decisiones en muchas ocasiones de manera directa y sin consultar a su superior. A su vez, el Director, no sólo acepta esta situación, sino que aparentemente no hace nada por cambiarla y permite el arbitrio del Coordinador de manera pasiva y evita en lo posible enfrentarlo directamente. Por su parte el Coordinador desempeña sus funciones abiertamente y es él quien al no reconocer la autoridad del Director, se desenvuelve como tal en el funcionamiento real de la Organización.

Al contrario de lo que se esperaría, el Director ha intentado un acercamiento con el Coordinador para resolver las diferencias e ilegitimidad de autoridad y así lograr un ambiente mejor y trabajo en conjunto, pero el Coordinador rechazó la iniciativa y se mantiene al margen de cualquier relación, sólo se limita a cumplir su trabajo lo mejor posible para que el Director no tenga motivos en este aspecto que reclamarle, además de las funciones que realiza y que no le corresponden, pero que ejerce porque toma ventaja, controla las situaciones y se adelanta al Director. De tal forma que las relaciones entre ambos son como una guerra fría y hostil, pero susceptible de estallar en algún momento.

De acuerdo con las descripciones anteriores de las relaciones entre los actores de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, se puede apreciar las posiciones reales de cada uno de los actores en la Organización. Es decir, se identifica perfectamente quien detenta el poder o lucha por el a costa de lo que sea, pero que en el funcionamiento real lo ejerce y domina a los otros actores de acuerdo con sus intereses. Se reconoce la verdadera estructura de poder sus restricciones y oportunidades que ofrece y cómo los actores se desenvuelven en ésta.

También se advierte la estrategia que cada uno sigue para el logro de sus objetivos, aunque para algunos no tenga los resultados positivos esperados hasta el momento y para otros las cosas se estén dando a su conveniencia, aparentemente la estrategia para los primeros podría entenderse como una cuestión de tiempo en el que se gane conocimiento, experiencia y control de la información, que son los instrumentos más valiosos que dan ventaja a los actores que actualmente están en el otro lado.

3.3.5 CARACTERIZACIÓN DEL PODER

Las relaciones de poder son la base de todas las relaciones que se llevan a cabo entre los Actores dentro de la Organización. De acuerdo con Crozier, se entiende

por poder "la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos al entrar en relación para cumplir un objetivo común que condiciona sus objetivos personales"⁸³, de tal manera que el poder está a su vez asociado a la negociación, esto es, "una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas"⁸⁴. En este sentido hay varios tipos de relaciones de poder como:

Relación Instrumental⁸⁵

A partir de lazos afectivos, no siempre conscientes o intencionales. El poder es un instrumento para llegar a un fin. Las relaciones de poder son un instrumento para obtener un fin u objetivo dentro de la Organización.

Relación No Transitiva⁸⁶

El poder que se tiene sobre un actor no es el mismo que con otro porque son actores y negociaciones diferentes y particulares.

Relación Recíproca pero Desequilibrada⁸⁷

Es recíproca porque al haber negociación implica un intercambio. Si una de las partes no tiene que negociar, no hay relación de poder y una de las partes se convierte en "cosa". Es desequilibrada si hay desigualdad a favor de una parte, si hay relación de poder de uno sobre otro.

Se dice entonces que el poder es una relación de intercambio en la que uno resulta con mayor ventaja sobre el otro, pero que éste no está desvalido en la relación.

⁸³ Idem

⁸⁴ Idem

⁸⁵ Idem

⁸⁶ Idem

⁸⁷ Idem

3.3.6 FUENTES Y RECURSOS DE PODER

Crozier indica que las fuentes de poder son los triunfos, recursos y fuerzas de cada actor y su posibilidad de acción, es decir, su margen de libertad para hacer o no lo que el otro le pida. En tanto que los recursos de poder serán la riqueza, prestigio y autoridad que poseen y que le brindan esa libertad de acción⁸⁸. Para entender una relación de poder, primero se debe definir cuáles son los recursos (triumfos individuales, culturales, económicos, sociales, etc.) con los que cuentan los actores, ya que éstos le permitirán ampliar su margen de libertad en la negociación.

En el caso de los actores de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, se observa entre sus recursos los siguientes, para el Coordinador están sus triunfos a nivel profesional dentro de la cuenta por los logros y reconocimientos por parte del cliente hacia su trabajo, lo que le suma ventaja y dominio frente a los demás. Así se puede identificar su comportamiento en diversas situaciones dentro del proceso de trabajo como por ejemplo su intromisión en la elaboración del Plan de Medios, en el análisis de la revisión de medios, en la recopilación de información en las estrategias y objetivos de medios, en la aprobación de las necesidades de compra, así como en el análisis del reporte de competencia.

En cuanto al Ejecutivo, se cuenta sus triunfos personales por la buena relación afectiva que lleva con el Coordinador y que le permite disfrutar de su apoyo en la Organización. Lo que se refleja en la ayuda que obtiene para el análisis de la revisión de medios, en el reporte de competencia, en la elaboración del plan de medios y en el envío de éste al cliente sin la supervisión.

Por parte del Supervisor, cuenta con logros profesionales dentro de la Agencia por su experiencia y desempeño en otras cuentas y que le brindan un

⁸⁸ Idem

prestigio laboral. Para el Director, también se cuentan logros profesionales dada su experiencia en el ramo y en otras empresas, así como sus relaciones y contactos con gente del medio publicitario.

3.3.7 PODER Y ORGANIZACIÓN

La estructura de la Organización delimita el ejercicio de las relaciones de poder entre los actores, así como también las condiciones de negociación, es decir, presenta restricciones. Si se parte de que para cualquier negociación se necesitan mínimo dos actores que se relacionan para cumplir un fin común a través del logro de sus propios objetivos individuales, así el organigrama da la primera pauta de acción de los actores y les concede o limita su margen de libertad, lo que condiciona sus estrategias de acuerdo con su posición en la jerarquía de la estructura formal.

Asimismo, la Organización regula el flujo y acceso a la información, así como los canales de comunicación entre los actores, lo que también predispone las relaciones de poder entre ellos. En este sentido, como se mencionó anteriormente, el Director y el Coordinador gozan de una posición privilegiada según el organigrama, así como también sucede con el Supervisor frente al Ejecutivo, que les permite un determinado margen de libertad y posición jerárquica a nivel formal, pero que en el ejercicio real cambian los roles de los actores y se desenvuelven de manera diferente.

En cuanto al manejo de información y flujo de comunicación, también se observan limitantes que favorecen a algunos en las relaciones de poder y en sus estrategias, como es el caso del Coordinador y del Ejecutivo, quienes tienen precisamente la ventaja de contar con el acceso a la información y por lo tanto controlan el flujo de comunicación, lo que limita el margen de acción de los otros actores. Y los pone en desequilibrio en la negociación.

3.3.8 TIPOS DE PODER

A pesar de que el organigrama puede ofrecer alguna posición especial de un actor sobre otro y que a la vez le brinde un mayor campo de acción, existen otras formas de poder que se llevan a cabo dentro de la Organización a partir de fuentes de incertidumbre, las cuales juegan un rol primordial, ya que entre más controlada esté por un actor, más poder tendrá.

Por la Competencia Particular o Especialización

"El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto"⁸⁹. Tal es el caso del Coordinador ya que es experto por los conocimientos y experiencia que tiene en la cuenta, lo cual utiliza a su favor y como instrumento de poder frente a los demás.

Por las Relaciones entre la Organización y su Entorno

"No puede existir una Organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean pues depende de ellos ... para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento y para colocar o "vender" su producto"⁹⁰. El actor es intermediario e intérprete entre la Organización y el entorno. En la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble este tipo de poder no se presenta como problema, ya que si se mantienen relaciones con los miembros del entorno equitativamente, no hay competencia en este ámbito entre los actores.

Por el Control de la Comunicación y la Información

"La Organización crea poder por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y miembros"⁹¹, toda vez que cada actor necesita de información para realizar sus funciones, si le niegan el acceso a ésta,

⁸⁹ Idem

⁹⁰ Idem

⁹¹ Idem

su desempeño se verá frustrado, aparece entonces la práctica de la negociación y regateo por la información.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble existen problemas por la comunicación y el flujo de información porque el Coordinador es el principal receptor de información, además de la que ya posee por el tiempo que ha estado en la cuenta y los conocimientos que ha obtenido. Hay veces que se guarda la información y de tal forma controla las acciones de los demás, y según su conveniencia permite el acceso o la comparte. En caso contrario, él solo la utiliza y toma ventaja sobre los demás o cuando la da a conocer, ya es tarde y pierde oportunidad.

Asimismo, goza de mejores canales de comunicación con el cliente, ya que es al que más conocen y por lo tanto se comunican con él de primera instancia, entonces él decide si informa a los demás sobre alguna solicitud o sólo al Ejecutivo, quien realiza la tarea y se le entrega al cliente sin participar del Supervisor o del Director. Sucede lo mismo con información histórica que él conoce y que utiliza en el momento preciso. Por lo que es su mejor forma de ejercer poder.

Por Reglas Organizativas Generales

Aparentemente las reglas existen para terminar con las fuentes de incertidumbre, pero no sólo no lo logra, sino que crea otras, es decir, la función de una regla es que debe cumplirse un comportamiento determinado del actor y favorece al poder del superior. Sin embargo, la regla va en dos sentidos, primero restringe la libertad de los subordinados, pero segundo, actúa de la misma forma con el margen de arbitrariedad del superior, quien no podrá ejercer su poder de sanción en circunstancias muy precisas cuando el subordinado ha cumplido con la regla, no hay motivos y el superior estará desvalido frente a él, no puede exigir más de lo que la regla impone. Ésta se vuelve una protección para el subordinado contra el

arbitrio del superior, quien deberá tolerar que el subordinado infrinja algunas reglas para poder chantajearlo⁹².

Las relaciones de poder en la Organización conforman una segunda estructura de poder paralela a la del organigrama oficial. Permite situar y comprender las anomalías de la estructura formal frente al funcionamiento real. "La estructura de poder constituye el verdadero organigrama de la Organización"⁹³.

3.4 EL ACTOR EN EL GRUPO

3.4.1 EL ACTOR COMO PARTE DEL GRUPO

El hecho de pertenecer a un grupo, resulta para el individuo desde el punto de vista valorativo como "algo interesante", ya que obtiene "satisfacciones afectivas, respuesta personal, gratificaciones psíquicas o placeres".⁹⁴ Por otro lado, a nivel sociológico y objetivo, el grupo le proporciona entretenimiento y sostén porque "favorece al desarrollo psicológico de los individuos" para su crecimiento emocional e intelectual⁹⁵, tal como sucede en el grupo familiar, cuando el niño aprende a relacionarse con los miembros de la familia o amigos y compañeros de juego, de tal forma que asume su rol y el de los otros y así desarrolla su personalidad.

Se observa que cuando el actor forma parte de un grupo, éste cubre el rol de "agente socializador y formador del carácter humano"⁹⁶, así como también determina su vida psíquica y le brinda respuesta emocional.

Sin embargo, el pertenecer a un grupo también puede representar para el actor "restricción, inhibición o disminución en su fuerza de cohesión"⁹⁷, ya que en

⁹² Idem

⁹³ Idem

⁹⁴ Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Paidós, 1966

⁹⁵ Idem

⁹⁶ Idem

⁹⁷ Idem

varias ocasiones el actor se siente presionado por el grupo debido a diferentes circunstancias y situaciones. El individuo se encuentra frente a ciertas contradicciones, por un lado, quiere pertenecer al grupo, pero por el otro, necesita también su individualidad. De igual forma sucede en la familia, pertenece a este grupo pero también necesita su individualidad y entonces puede ingresar a otro grupo de forma voluntaria, por ejemplo, un grupo de amigos en el que puede desenvolverse de manera distinta que con su familia.

3.4.2 PARTICIPACIÓN DEL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN

Es importante revisar el papel que juega el grupo dentro de la Organización, tanto en su aspecto positivo como negativo. El grupo favorece a la Organización gracias a "los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo que son necesarias para elevar la moral ... como factor importante para la productividad"⁹⁸, el individuo se siente más comprometido a cumplir con sus funciones y genera en él que sus ganas y energía se renueven constantemente.

Por otro lado, un grupo muy unido también puede causar daño a la Organización porque los objetivos del grupo pueden ser diferentes a los de la Organización y entonces el grupo sería disfuncional para la empresa y funcional para sus fines personales. Es decir, se pueden unir y ocasionar sabotaje e incluso restringir la producción como en el caso de las huelgas y paros laborales, en los que la Organización pierde como resultado de la unión de los actores.

Se observa en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble el carácter negativo de la unión entre el Coordinador y el Ejecutivo, este grupo provoca problemas de comunicación, entre ambos restringen el acceso a la información y la mayoría de las veces sólo permiten flujos de información en los canales de comunicación entre ellos, ante los demás los obstruyen. Si se trabajara más en equipo y estos dos actores abrieran su grupo, podrían lograrse mejores

⁹⁸ Idem

resultados para las marcas y crecimiento tanto personal a nivel profesional como del grupo ante el cliente y de la cuenta en sí.

3.4.3 DEFINICIÓN DE GRUPO

Hay dos perspectivas para abordar el estudio de los grupos, a nivel externo, la sociológica que considera a las sociedades como grupos, y la psicológica, de forma interna, que toma a los grupos como sociedades.

La visión sociológica presenta a los grupos como la base de la sociedad que a su vez es el objetivo final de su estudio. Se analiza el grupo desde afuera y se concentra en sus características y funciones dentro de la sociedad.

La visión psicológica, por su parte, aborda el estudio del grupo a partir del comportamiento individual y la interacción social a través de sentimientos, comunicación y emociones del individuo y como éstos repercuten en la vida del grupo.

El sociólogo americano, Albion Small, definió grupo como "cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se pueden imaginar a aquellas como un conjunto"⁹⁹, cabe señalar la diferencia entre grupo y agregado o clase, se puede hacer una clasificación con base en ciertas características comunes, lo que significa "agrupar", pero no existe interacción ni conciencia de dicha relación, como lo hay en un grupo.

Es decir, "ni la proximidad física ni el interés común constituyen un grupo"¹⁰⁰, en un grupo los actores se interrelacionan unos con otros y están conscientes de esto, así como de compartir algún elemento en común, lo cual los

⁹⁸ Idem

⁹⁹ Albion W. Small en Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Paidós, 1966

¹⁰⁰ Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Paidós, 1966

diferencia, además de poseer lazos significativos como intereses, creencias, tareas, territorio, etc. Hay grupos que presentan cohesión en mayor o menor grado, fuertes y débiles, así como unidos por cálculos racionales y ventajas mutuas.

3.4.4 RELACIONES EN LOS GRUPOS

Dentro de la visión sociológica, se aprecian diferentes tipos de relación entre los miembros del grupo que los pueden clasificar en grupos *primarios* y grupos *secundarios*.

En el grupo primario existen lazos emocionales y afectivos entre los miembros quienes están ligados por cuestiones personales y solidaridad en vez de factores racionales. Estos grupos son generalmente pequeños en tamaño, de contacto directo, personal, informales y orientados hacia fines comunes, tal es el caso de los grupos de amigos o familia.

Charles Cooley¹⁰¹ señala que en los grupos primarios hay cooperación cara a cara. Los llama primarios porque son la base para la formación de la sociedad y de los ideales del individuo. Sus objetivos se vuelven comunes y se concentran en un todo, es decir, en "nosotros" que implica identificación entre ellos.

La unidad del grupo primario no se origina sólo en la armonía, amor o amistad, sino que es una "unidad diferenciada y competitiva que admite la autoafirmación y pasiones propias de tal diferenciación"¹⁰², quizá haya deseos individuales, pero finalmente éstos se encausarán al objetivo común. Agrega que los grupos primarios son el primer acercamiento a la unidad social para el actor, por lo que también son el inicio de las Organizaciones.

¹⁰¹ Cooley Charles en Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Piados, 1966

¹⁰² Idem

A continuación se mencionan algunas características de los grupos primarios¹⁰³ como el contacto constante entre los individuos, éstos desarrollan una Organización social informal con pautas de conducta fuera o más allá de las determinadas formalmente con el fin de cumplir una tarea. Dicha conducta es una sutil combinación de lenguaje, gestos, sentimientos e ideas que los identifican frente a los extraños.

En la Organización informal hay un código de grupo no escrito que en los miembros marca inconscientemente su comportamiento. El código prescribe la lealtad del grupo y su pertenencia.

No todos los actores se comportan igual en el grupo, hay diferencia de roles como el de payaso, trabajador, serio, líder, adeptos, seguidores, entre otros, esto es, hay status dentro del grupo.

En cuanto a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, se identifica como grupo primario el conformado por el Coordinador y el Ejecutivo quienes están ligados por lazos afectivos, emocionales y solidarios que los hacen comportarse como un grupo frente al resto de los actores del equipo. Ambos persiguen como fin común sobresalir y ganar poder a través de pasar por encima de sus superiores respectivamente, al ejecutar las funciones de éstos, no acatar los roles establecidos para cada miembro, no legitimar la autoridad establecida, así como tampoco respetar la toma de decisiones y asumir roles que no les corresponden en la Organización.

Ambos son aliados en sus actos a través del contacto directo, personal e informal, el Coordinador apoya e impulsa de forma constante y sólida el desarrollo del Ejecutivo y éste le sigue en el juego de trabajar por su cuenta como si sólo ellos formaran el equipo de trabajo, dejando al margen la estructura formal de la Organización.

¹⁰³ Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Paidós, 1966

Tanto el Coordinador como el Ejecutivo comparten el objetivo de ganar posición jerárquica dentro de la Organización por lo que se unen para lograr su fin e incluso mantiene su relación por encima de los demás, es decir, prácticamente se observa que no establecen este tipo de relación con ningún otro miembro de la empresa. Su relación aparte de responder a cuestiones personales y afectivas, también se basa en cálculos racionales que los llevan a obtener ventajas mutuas como se señaló anteriormente.

Asimismo, los rasgos de su personalidad, que ya se analizaron previamente, permiten ver cómo marcan su comportamiento, es decir, a pesar de que el Coordinador es frío en sus relaciones en general, con respecto al Ejecutivo, su actitud cambia y se torna afectiva y solidaria. Asimismo, su comportamiento maquiavélico lo conduce a ganar más poder en este caso, sin importar a través de qué medios lo obtiene.

Por lo que respecta al Ejecutivo, éste en su afán de orientación al logro se une de forma muy conveniente para él con el Coordinador para saltar al Supervisor y contar con el apoyo del jefe de éste para lograr sus fines. En este sentido, se observa la manera en que las relaciones afectivas con el Coordinador, le brindan ventajas y beneficios al Ejecutivo, cabría cuestionar si realmente la relación de amistad que establece con el Coordinador es sincera y honesta o lo utiliza sólo como un instrumento para el logro de sus objetivos.

Por lo que respecta a los grupos secundarios, Cooley¹⁰⁴ afirma que sus miembros están ligados por relaciones frías e impersonales, racionales, contractuales y formales. El actor participa conforme un rol definido de acuerdo con sus capacidades. "El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros

¹⁰⁴ Cooley Charles en Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Piados, 1966

fines"¹⁰⁵, estos grupos son más numerosos y su comunicación muchas veces es formal a través de medios escritos, no oral ni personal.

Como grupo secundario dentro de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se considera a todo el equipo, es decir, al Director, Coordinador, Supervisor y Ejecutivo. Este grupo formal a partir de la asignación de puestos establecidos en el organigrama de la Organización, las relaciones entre ellos, al menos entre el Coordinador y el Ejecutivo, juntos, frente al Director, y al Supervisor, son frías, racionales, impersonales y sólo a nivel contractual. Interactúan con el fin del cumplimiento de su trabajo dentro de la Organización y se limitan a cumplir con sus tareas, aunque como se ha visto, cada quien de forma diferente y de acuerdo con sus intereses y conveniencias, en algunos casos.

Por otra parte, cabe hacer la aclaración entre la diferencia entre grupo primario y grupo pequeño, éste último hace referencia al número de miembros que lo conforman y no a su grado de importancia, por lo que es un calificativo "neutro e incoloro".

Al hablar de grupo pequeño no se determina si es primario o secundario, no se especifica qué tipo de vínculos hay, para tal efecto y si se quiere mencionar lazos emocionales y sentimientos, se deberá utilizar el término "primario". En caso de referirse al estudio de un sistema pequeño sin considerar las relaciones internas, se recomienda el término "pequeño".

Sin embargo, no todos los grupos pequeños son primarios, tal es el caso del grupo secundario de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, el cual también es pequeño por su tamaño (cuatro miembros) y en el que se muestra cortesía, en ocasiones, buena voluntad, pero que carece de lealtad y solidaridad entre sus integrantes como sería en el caso de un grupo primario.

¹⁰⁵ Idem

3.4.5 LIDERAZGO

A partir de la división del trabajo dentro del grupo, cada actor desempeña un rol asignado, en esta estructura existe el binomio de liderazgo y subordinación. En todo grupo hay un líder quien es el guía, puede ser físicamente fuerte, rápido, control en la toma de decisiones, imaginación, creatividad, conocimiento especializado, experiencia, entre otras características¹⁰⁶. A veces el liderazgo está repartido entre varios actores quienes comparten los honores y las responsabilidades o también puede haber rotación de líderes, según los propósitos del grupo. El comportamiento de cada miembro del grupo, está en función de su posición dentro del mismo.

El líder no es el origen de la cohesión del grupo, hay democracia y él se debe adaptar al resto en la medida de las necesidades. El líder que comete errores, pierde poder, credibilidad y respeto ante los subordinados.

Las pautas de comunicación en el momento de deliberar opiniones y decisiones van de la base a la cúspide jerárquica, y una vez tomada la decisión, la acción va al contrario, la orden va de arriba hacia abajo. Muy similar la última parte a una Organización formal.

Entre algunas de las características de un líder se podrían mencionar las siguientes¹⁰⁷, el líder evita compromisos con los miembros de muy debajo de la jerarquía, es el punto central del grupo, en su ausencia, los miembros se dividen en grupos menores, cuando llega, se unifica el grupo nuevamente, actúa cuando la situación demanda acción, tiene más recursos, credibilidad por hechos, aciertos anteriores, es independiente en sus juicios, mantiene su palabra ante todos, los adeptos le solicitan consejo y aliento, es su confidente y, por lo tanto, conoce lo que pasa con cada miembro, es respetado por su ecuanimidad, no guarda rencores, tiene amigos íntimos (inmediatos a él en su posición), conserva su

¹⁰⁶ Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*, Paidós, 1966

reputación imparcial, cuida su imagen, moviliza al grupo a través de un lugarteniente, no generaliza.

El liderazgo puede cambiar, haber rotación, no por movilización de los de rangos inferiores, sino por los que están al nivel del líder, son quienes tienen mayor movilidad social dentro del grupo.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, se identifica como líder al Coordinador, aunque está en una posición inferior al Director, en el funcionamiento real de la Organización, juega el rol de líder del grupo secundario en primer término porque es el que tiene más tiempo en la cuenta, por tal motivo, posee mayor conocimiento de las marcas y del cliente, se puede decir que éstos son sus principales ventajas frente a los demás actores, incluso ante el Director. Asimismo, controla la información tanto actual como la histórica y, por ende, los flujos de comunicación en el grupo.

Además mantiene el control en la toma de decisiones como se vio anteriormente, toma las funciones muchas veces del Director. El Coordinador cuenta con la credibilidad del cliente y de los otros miembros del grupo por aciertos logrados a lo largo de su experiencia. Se puede decir que su liderazgo radica también en su personalidad maquiavélica, tiene la capacidad de manejar a los demás y ejercer su poder apoyado por su perfil astuto, ágil y hábil.

3.4.6 TIPOS DE LIDERAZGO

Ronald Lippitt y Ralph White clasifican el liderazgo en tres tipos¹⁰⁸, autoritario, democrático y Laissez-Faire y los definen como:

Autoritario¹⁰⁹

¹⁰⁷ Idem

¹⁰⁸ Lippitt R., y White R., en Olmsted, M.S., *El Pequeño Grupo*. Paidós, 1966

¹⁰⁹ Idem

Directivo, asignación de roles o tareas específicos, se indican los métodos y procedimientos precisos, se aplica el premio o castigo, este líder se mantiene alejado de grupo, da órdenes y direcciones.

La reacción del grupo ante este tipo de liderazgo es agresiva o apática, de dependencia, hay rebeldía y deseo de llamar la atención. Se presenta la amistad y solidaridad entre los miembros para dirigir la agresión hacia otros canales. Frustración, sumisión, no hay incentivos para competir.

Democrático¹¹⁰

Favorece las discusiones del grupo y las decisiones llevan sólo su orientación. Guía los pasos necesarios para alcanzar los fines y sugiere otras opciones. Deja que se trabaje como sea más agradable, es objetivo y orientado a resultados. Es abierto.

La reacción del grupo se presenta en relaciones amistosas y personales. Hay orientación al logro de los fines del grupo y se solicita la aprobación colectiva. Hay menos agresión y mayor estabilidad cuando el líder está ausente.

Laissez-Faire¹¹¹

La actitud de este líder es pasiva: Da completa libertad de lo que se quiera hacer. Está presente en caso de que alguien lo solicite, pero con el menor número de sugerencias. Es amistoso, no valora ni positiva ni negativamente al grupo.

Ante este liderazgo, el grupo carece de incentivos. Hay preguntas, pero no técnicas sociales para tomar una decisión y planeación cooperativa. Otro de los miembros puede tomar el liderazgo cuando el pasivo está ausente.

Como se anotó anteriormente, el líder en el ámbito real de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble es el Coordinador, pero a nivel formal

¹¹⁰ Idem

debería tomar ese rol el Director del grupo. Sin embargo, se puede observar que el liderazgo de éste es del tipo Laissez-Faire, ya que deja abierto el lugar de líder, así como tampoco toma el control de la situación. Es menos práctico y lento en la toma de decisiones, en momentos de acción, se pierde la oportunidad de dar soluciones prontas. De tal forma que el Coordinador aprovecha este espacio y toma la oportunidad, incluso, en muchas ocasiones, con ventaja y premeditación según su conveniencia.

Es decir, la falta de liderazgo del Director por su misma forma de Laissez-Faire da cabida para que el Coordinador actúe y tome sus funciones la mayor de las veces. Asimismo, se observa que por el temperamento melancólico del Director se presenta como una persona tímida y tranquila que no muestra interés por sustentar su posición lo que le resta capacidad de mando y fuerza para legitimar su autoridad.

En cuanto al tipo de liderazgo del Coordinador, es una mezcla entre autoritario, cuando ejerce su poder, laissez-faire, en situaciones que no le interesa intervenir porque no le representa ni ganar ni perder, y democrático, cuando se trata de su relación con el Ejecutivo.

3.5 ANÁLISIS CAUSAL

En toda Organización existe el Ser y el Deber Ser de su funcionamiento. El esquema formal marca la forma en que se debe llevar a cabo el proceso de trabajo, establece el paso a paso para el logro de resultados. Es una guía que señala cómo dice la Organización que realiza su función. Por otro lado, se encuentra la realidad, el día a día en la que las labores se desarrollan de manera paralela al modelo ideal, pero de diferente modo.

¹¹¹ Idcm

En este ámbito aparecen todos y cada uno de los componentes que intervienen en su quehacer cotidiano. En él se mezclan todo tipo de factores que influyen en el funcionamiento de la Organización. A partir de la participación de los actores en el desempeño de las funciones, se observa una pluralidad inmersa en ella que determina el Ser de la Organización. Es ahí donde es pertinente iniciar el análisis de una Organización, a partir de los actores que la habitan y que a través de su personalidad y comportamiento determinan a la vez el perfil de la Organización.

Al inicio de esta investigación se analizó el flujograma formal frente al real para detectar las variaciones en el proceso de trabajo. Se identificó que ambos diagramas presentan desviaciones. Se observó que las divergencias no se concentraban en alguna de las fases del proceso en particular, sino principalmente a lo largo del desarrollo de trabajo. Es decir, el problema principal no radica sólo en los productos obtenidos; sin embargo, aunque se cumple con las tareas, la forma en que se realizan no coincide con lo establecido formalmente, debido a los actores que participan en el proceso y es aquí donde se ubica el problema a analizar.

Según los resultados obtenidos en la medición del problema, el área que presentó mayor conflicto fue la elaboración del Plan de Medios. De acuerdo con el análisis correspondiente, las principales causas que originan las dificultades en esta etapa del proceso son la elaboración del documento sin la autorización de las Estrategias y Objetivos de Medios, la intromisión del Ejecutivo y del Coordinador en la elaboración del Plan que le correspondería al Supervisor, la injerencia del Ejecutivo, Supervisor y Coordinador en la presentación del Plan al cliente que debería realizar el Director, y el envío del documento por parte del ejecutivo sin la revisión del Supervisor.

Como se puede apreciar el común denominador de las causas del problema se presenta en el comportamiento del Coordinador y del Ejecutivo de la cuenta, ya

que son quienes transgreden con mayor incidencia los roles establecidos formalmente, ambos actúan de acuerdo con sus intereses personales y conveniencia a costa de pasar por encima de sus superiores, no legitiman su autoridad con el objeto de ganar poder dentro de la Organización.

Por tal motivo se elaboró un acercamiento a la personalidad de estos actores para conocer su perfil y comprender su comportamiento. Se observaron las siguientes características de la personalidad y el comportamiento de los actores. El Director es recto, con autocontrol, melancólico y orientado al logro. El Coordinador es recto, colérico y maquiavélico. El Supervisor es recto, con autocontrol, flemático y orientado al logro. El Ejecutivo es recto, con sitio de control interno, melancólico y también orientado al logro.

Por una parte, se advierte que el principal actor que rompe con lo establecido formalmente es el Coordinador, ya que en casi todas las situaciones quebranta los procedimientos. De acuerdo con la experiencia del investigador, se observa que cuando participa junto al Ejecutivo, se debe a una relación de carácter personal y emocional que se expresa en la forma de apoyarlo, ayudarlo e impulsarlo por motivos de amistad más que profesionales con el fin de exaltar y enaltecer el trabajo del Ejecutivo para acelerar su promoción y reconocimiento ante los superiores.

No obstante todo lo anterior se lleva a cabo a costa del actor intermedio entre ambos, Ejecutivo y Coordinador, es decir, el Supervisor, quien no es tomado en cuenta en varias ocasiones, así como sus funciones son relegadas u omitidas para tomar la autoría del Ejecutivo. En este caso, el Supervisor está en desventaja, ya que es subordinado del Coordinador y, por tanto, depende la mayor parte de las veces, de las instrucciones, acciones y decisiones de éste para realizar su trabajo.

Asimismo sucede con el acceso a la información, ya que hay veces que hay restricción de datos o se oculta cierta información que es necesaria para el desempeño de las labores y cuando se hace pública, pierde oportunidad y las acciones ya fueron llevadas a cabo, entonces la comunicación no fluye satisfactoriamente y el Supervisor se convierte en un miembro pasivo en la Organización, mientras que el Ejecutivo, apoyado por el Coordinador, toma el rol activo en tareas ajenas a su puesto.

Otra diferencia importante que se destaca en la descripción del proceso formal vs el real, es la injerencia del Coordinador en las actividades del Director. El Coordinador asume posición y acciones que le corresponden al Director, así como también toma decisiones que no le conciernen. En este caso, la actitud del Coordinador frente al Director es de una lucha constante por ocupar su lugar y ejercer el poder en cuanto le es posible y el segundo lo permite.

El Coordinador es el miembro con más antigüedad en la cuenta, por lo que posee la experiencia suficiente, así como la información necesaria para poder actuar y tomar decisiones de manera segura y en pleno conocimiento de las marcas y del cliente mismo. Por tal motivo, se reconoce como líder en varias situaciones en las que sabe perfectamente la forma cómo actuar y responder a las necesidades o contingencias que se presentan en la cuenta. Asimismo, es reconocido por su dominio en las marcas y en ocasiones sabe más que algunos miembros de P&G quienes son nuevos en la empresa y desconocen parte de la historia publicitaria de sus productos. En este sentido, cabe la suposición que parte de su poder radica en la información que posee de la cuenta y del cual está consciente y ejerce en cada oportunidad que se le presenta, y al mismo tiempo trata de evidenciar esta ventaja sobre el Director.

Por un lado, se percibe que algunos miembros (Supervisor y Director) no legitiman su autoridad frente a sus subordinados, por lo que son desconocidos en

repetidas ocasiones en el plano laboral, se genera conflicto en el clima organizacional. Mientras que los otros miembros, (Coordinador y Ejecutivo) no reconocen la autoridad de sus superiores y algunas veces rechazan las instrucciones establecidas en el plano formal e intentan ganar poder dentro de la organización.

Como se puede apreciar todos los actores de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble tienen una estrategia que siguen para obtener lo que les interesa a través de relaciones de poder en las que negocian para lograr sus objetivos.

Por un lado, están el Coordinador y el Ejecutivo con una estrategia ofensiva con el fin de ganar poder y usurpar las funciones de sus superiores. Por otro lado, están el Director y el Supervisor, con una estrategia defensiva en la que luchan por mantener sus puestos y legitimar su autoridad.

Las relaciones de poder entre los actores dentro de la Organización se llevan a cabo a través de la negociación por relaciones instrumentales, no transitivas y recíprocas, pero desequilibradas, en las que unos actúan sobre otros para lograr sus intereses individuales. Aún cuando el organigrama delimita el margen de libertad de cada actor por el rol que le es asignado, ni el Coordinador ni el Ejecutivo reconocen esta estructura formal, al contrario actúan con el fin de ubicarse en posiciones superiores de la jerarquía.

En el ejercicio de poder que lleva a cabo el Coordinador cuenta con diferentes fuentes de incertidumbre, las cuales controla y le brindan un margen de libertad mayor y por consecuencia más poder en la Organización, como sucede con la ventaja que le ofrece su especialización y experiencia en la cuenta, así como por el control que posee sobre la información y los canales de comunicación.

Se observa entonces que las relaciones de poder son un espejo que refleja el funcionamiento real de la Organización, así como la forma en que se constituye el organigrama auténtico y efectivo en el día a día de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble.

Los actores se pueden unir en grupos para el cumplimiento de sus objetivos, ya sea a nivel formal o informal. En este sentido, en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble el Coordinador y el Ejecutivo conforman un grupo primario en el que están ligados por lazos afectivos y emocionales en primera instancia. Lo que se puede observar en el apoyo e impulso que brinda el Coordinador hacia el Ejecutivo, así como en sus relaciones afectivas que los identifica y les da satisfacción personal.

En cuanto al grupo secundario de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble, se conforma como el grupo formal de la Organización constituido por todos los actores, es decir, Director, Coordinador, Supervisor y Ejecutivo, quienes se relacionan por lazos contractuales, racionales, fríos e impersonales. Este grupo sólo se interrelaciona con el fin de alcanzar un objetivo laboral, utiliza a la Organización como un medio para lograrlo.

Tanto en el grupo primario como en el secundario, el Coordinador desempeña el rol de líder, ya que por su personalidad maquiavélica es pragmático, frío, calculador, hábil, astuto y ágil, además posee el poder y control de la Organización, realiza la toma de decisiones la mayoría de las veces, es el guía y responde a consultas tanto internas del grupo como externas, por ser el que tiene más tiempo y conocimiento de la cuenta, goza de la credibilidad y confianza del cliente, es rápido y acertivo en las soluciones y mantiene el control de la información y por ende de la comunicación.

Por su parte el Director, quien según el organigrama debería ser el líder del grupo, sólo practica un liderazgo de tipo Laissez-Faire, en el que deja libre el

control de mando, presenta actitud pasiva, está abierto para cualquier sugerencia, pero no se involucra mucho en la toma de decisiones. Por lo anterior, se aprecia que el Coordinador aprovecha esta situación y ocupa el espacio de líder, además de ejercer su poder para lograrlo.

Se puede inferir que como parte de las causas del problema en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se encuentran las diferentes percepciones de los actores sobre la Organización. Por un lado, para el Coordinador y el Ejecutivo, el funcionamiento de la Organización tal como se realiza actualmente está bien y es normal para ellos, en todo caso si hubiera que señalar algún cambio, sería que ocuparan oficialmente los puestos que persiguen ahora de manera informal y arbitraria, es decir, los de sus superiores, Director y Supervisor, respectivamente, y así disfrutar del poder a su gusto y completa satisfacción.

En cuanto a las percepciones del Director y del Supervisor, por su parte, si perciben que hay lucha de poder interna y que el Coordinador es el principal actor en ésta situación acompañado del Ejecutivo, que ambos usurpan sus funciones y tiene injerencia en la toma de decisiones que les corresponden a ellos. En tal sentido, el Director y el Supervisor intentan legitimar su autoridad en una competencia constante por conservar y hacer valer sus posiciones. Asimismo, perciben que esas relaciones de poder afectan a la Organización en el clima organizacional y por ende en los resultados, ya que si el grupo se uniera y trabajara en equipo, se alcanzarían más y mejores logros que sólo los que se piden actualmente, la Organización ofrecería un mejor producto y servicio con la cooperación de todos los actores del grupo en un trabajo conjunto.

En lo que respecta a sus representaciones, se observa a través de sus expectativas que cada actor expresó sobre la Organización, que tanto el Coordinador como el Ejecutivo persiguen objetivos más personales que en

relación con la empresa a la cual utilizan sólo como un instrumento para su propio crecimiento profesional y desarrollo personal a costo de cualquier medio.

Mientras que las representaciones del Director y el Supervisor se concentran en sus expectativas compartidas y a la par con los logros de la Organización, buscan su mejora tanto profesional como personal de forma paralela con los de la empresa, a favor de la cuenta a través de sus aportaciones profesional.

Se advierte que la información juega un rol muy importante en el funcionamiento real de la Organización como fuente de poder utilizado por el Coordinador, quien controla el flujo de la información de acuerdo con sus intereses. Él es quien controla el acceso a la información tanto la que ya existe en la agencia como la que proviene del cliente, ya que es el primer contacto con ellos por ser a quien más conocen. Entonces maneja la información a su conveniencia, lo que le brinda una fuerza frente a los demás. Asimismo, suele compartirla primero con el Ejecutivo y así tener ventaja en las acciones. Cuando los otros actores carecen de ella para el desempeño de sus funciones, éstas se ven afectadas y pierden oportunidad y pertinencia en algunas ocasiones por la restricción de información.

En lo referente a la comunicación, asociada al punto anterior, hay canales que se bloquean debido a la falta de flujo de información. A nivel formal la comunicación debería ser vertical y en orden descendente, sin embargo, en el funcionamiento real, esta estructura no se respeta. Puede suceder que el Coordinador se dirija directamente al Ejecutivo y saltar al Supervisor, pero incluso afectar más la situación, ya que en repetidas ocasiones no se le informa de lo que sucede, por lo que éste queda al margen de las circunstancias. También ocurre que el Coordinador no informa al Director de algunas actividades y toma las decisiones sin consultarle. Los canales de comunicación también responden a las necesidades personales del Coordinador y del Ejecutivo y la falta de comunicación

entre los actores, provoca confusión y en ocasiones desconocimiento de actividades que se realizan en el trabajo diario, además de malestar en los actores que no están informados.

Se observa que la comunicación entre el Coordinador y el Ejecutivo es directa, informal y personal, mientras que la que se lleva a cabo en el grupo secundario es más a nivel gráfico vía correo electrónico la mayor de las veces y en otras ocasiones simplemente no se realiza y cada quien parece que trabajara por su cuenta.

Se puede decir que el papel de los actores y su participación en los grupos tanto primarios como secundarios determinan el trabajo diario a partir de su personalidad y comportamiento establecen su funcionamiento real y marcan las diferencias frente a la estructura formal para dar lugar al verdadero Ser de la Organización.

En el siguiente capítulo se abordará de manera más precisa el papel de la comunicación dentro de la Organización que como se ha mencionado en este apartado es de vital importancia para el desarrollo y funcionamiento de ésta así como para los actores, quienes dependen gran parte de las veces, a la oportunidad de la información y comunicación para el desempeño óptimo de sus actividades, de tal forma que al prescindir o encontrarse frente a limitaciones en el flujo de información, se afecta su labor dentro de la Organización con costos en varios niveles desde productivos hasta personales y psicológicos como se revisará posteriormente. Asimismo, se presentará el rol de la comunicación como instrumento mediador para conciliar las diferencias organizacionales a favor de su articulación.

CAPÍTULO 4

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación permite la sobrevivencia, el desarrollo y la evolución de los seres en todas las esferas de su existencia. Así sucede en el espacio de las Organizaciones, donde juega un rol prioritario, es el vínculo entre el actor y ésta que le permite entenderla y operar en ella. El quehacer comunicativo integra coordina y orienta a la Organización para el cumplimiento de sus objetivos. Su participación es tanto a nivel productivo porque produce un ajuste o cambio originado a partir de la información y con el cual la Organización se conserva y prevalece, como reproductivo para repetir los buenos resultados en la organización, así como también en la articulación con los objetivos de productividad.

La comunicación en la Organización busca acuerdos entre los actores para el logro de objetivos a través de negociaciones y en la medida en que se respeta las diferencias del otro, su éxito depende de la voluntad del otro ya que es quien la interpreta y decide o no operar en consecuencia.

En este apartado se realizará un acercamiento a la acción comunicativa en las Organizaciones para observar su participación y su aportación en el plano de las relaciones entre los actores y su desempeño en la Organización, así como en el funcionamiento de ésta.

El objetivo de este capítulo es utilizar conceptos y herramientas de investigación cualitativa en Comunicación Organizacional para detectar y diagnosticar los problemas comunicativos asociados al problema previamente investigado en la Organización.

Se utilizará la investigación cualitativa para complementar el diagnóstico del apartado anterior y enlazarlo con el problema comunicativo que se detecte en el

presente estudio. En primera instancia se realizará un acercamiento a los elementos que hacen posible la comunicación desde los actores que intervienen en la práctica comunicativa así como otros de sus componentes necesarios como sustancia expresiva, trabajo comunicativo, expresiones, señales, trabajo perceptivo, entre otros. Asimismo, se distinguirá entre la comunicación entre los seres vivos y la particular entre seres humanos. Hasta llegar a la comunicación en las Organizaciones, el cual será la guía del presente trabajo.

Se revisará la concordancia entre algunas corrientes sociológicas frente al enfoque administrativo y comunicativo para encontrar los aspectos comunes entre éstas que reflejan un desarrollo paralelo y que al mismo tiempo han servido de sustento.

Posteriormente se examinará el tema de las representaciones como las ideas que dan sentido a las cosas al ser compartidas con otro a través de la comunicación y para lo cual es necesario un vínculo entre el mundo y la práctica social que es la mediación. Se revisará cómo cuando la mediación y la comunicación no cumplen su cometido surgen problemas en las Organizaciones que por sus causas se pueden ubicar en diferentes niveles: infraestructural, estructural y superestructural.

Con referencia al módulo anterior, se retomará el problema medido que se diagnosticó con el objeto de conocer el tipo de causas que los originan, así como los costos que implica para la Organización, ya sea de tipo energético, económico, temporal o psicológico. Además se examinarán las causas comunicativas e informativas del conflicto organizacional.

A partir del uso de la entrevista semidirigida, como técnica cualitativa, se detectará el problema comunicativo a partir del conflicto identificado en el apartado anterior para complementar la investigación cuantitativa previa. Se llevará a cabo la interpretación de la información obtenida de los actores involucrados en el

problema para conocer sus diferencias, percepciones y representaciones que determinan su comportamiento en la Organización.

Luego de haber realizado un breve recorrido por la comunicación, como base de este trabajo, su participación dentro de las Organizaciones, la creación de representaciones, el uso de la mediación comunicativa como el vínculo entre el sujeto y los diferentes mundos para poder interactuar y llevar a cabo el intercambio de información, necesario en cualquier acto comunicativo, advertir las diferencias entre el hacer y el decir de la Organización a partir de lo anterior y por ende identificar el conflicto organizacional, relacionar el problema medido previamente y conocer el tipo de sus causas y costos, conocer las percepciones de los actores a través de una entrevista semidirigida, finalmente se presentará una estrategia comunicativa para la Organización que brinde la solución al problema y permita no sólo su buen funcionamiento, sino también la opción de habitarla.

4.1 COMUNICACIÓN

4.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación ha permitido el desarrollo de los seres vivos a lo largo del tiempo. De ahí la pertinencia de revisar este ámbito en el que los seres entran en contacto con otros seres y comparten información, controlan al mundo a través de diversos ajustes, lo que ha dado origen a su evolución y supervivencia. El acto comunicativo se ha realizado desde antes de la aparición del ser humano, sin embargo, lo han llevado a cabo otros seres que han precedido al hombre, quien no lo creó, sino que lo recibió como una herencia, como una capacidad que ha desarrollado y utilizado para su propio crecimiento. De tal forma, se puede señalar que las especies, desde una perspectiva comunicativa, evolucionan más rápido y tienen menos riesgo a desaparecer.

Se entiende por Comunicación "a la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información."¹¹² Como se puede observar para interactuar se necesitan al menos dos y para que la comunicación se lleve a cabo, es necesario contar con diversos elementos que la hacen posible como actores, sustancia expresiva, trabajo comunicativo, expresiones, señales, trabajo perceptivo, instrumentos de comunicación, objetos de referencia y representaciones.¹¹³ A continuación se definirán cada uno de estos componentes para su comprensión.

El *actor* de la comunicación es "aquel ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información"¹¹⁴, se reconocerá al actor que inicia el intercambio de información como *Ego* y al otro actor con quien interactúa comunicativamente como *Alter*. La interacción que ambos actores llevan a cabo con un fin comunicativo indica que cuentan con órganos que les permiten realizar el intercambio de información, desde el punto de vista biológico, así como también se valen de conductas que den lugar a un comportamiento que a su vez genere la información. Es decir, si no contarán con los elementos biológicos y conductuales, la interacción se quedaría en el plano del intercambio de materias y energía y no un intercambio informativo, un comportamiento comunicativo.

En el comportamiento comunicativo, el actor utiliza materia orgánica o inorgánica que modifica y "altera de forma temporal o permanente, para que la comunicación con el otro actor sea posible"¹¹⁵, esto es, *sustancia expresiva*. Así el proceso mediante el cual la cambia se denominará *trabajo expresivo*, que es "la clase de operaciones que lleva a cabo Ego con la materia de la sustancia expresiva, cuando modifica su estado"¹¹⁶ a través del uso de energía. El producto de este trabajo se definirá como *expresión* o "aquella modificación que sufre la

¹¹² Martín Serrano, Manuel, *Teoría de la Comunicación*. UNAM, Acatlán, México, 1992

¹¹³ Idem

¹¹⁴ Idem

¹¹⁵ Idem

¹¹⁶ Idem

materia de la sustancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego gracias a la cual "... adquiere un uso relevante"¹¹⁷ en el acto comunicativo y que le permiten a Alter diferenciar ésta del resto en el ámbito perceptivo.

Hay diferentes formas de trabajos expresivos que Ego lleva a cabo para modificar la sustancia expresiva, como el realizado sobre su propio cuerpo al utilizar la capacidad funcional de su organismo o al destacar características perceptibles. También el realizado con el cuerpo de Alter, cuando Ego lo usa o incluso cuenta con su cooperación. Con otro cuerpo externo a él y a Alter. Cuando utiliza cosas, productos de la naturaleza, o con objetos, productos fabricados.

Como se comentó anteriormente en el trabajo expresivo se necesita de energía para la producción de expresiones, es decir, *señales* que son "variaciones en la emisión o recepción de energía por parte de la sustancia expresiva"¹¹⁸. La señal debe ser correctamente modulada por Ego para que Alter la perciba, es decir, Ego debe contar con una aptitud en la producción de estímulos o señales indicativos para Alter, así como también éste debe disponer de una capacidad perceptiva que le permita captar esas señales. Entonces se observa que en la capacidad de comunicar se corresponden ambas capacidades, tanto la de Ego por su trabajo expresivo, como la de Alter por su trabajo perceptivo, sin ambas no sería posible la actividad comunicativa.

En este sentido, debe existir compatibilidad entre los *instrumentos de comunicación* de ambos actores, es decir, "los órganos biológicos o tecnológicos que aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo de Ego y el trabajo perceptivo de Alter".¹¹⁹

Asimismo, para que la comunicación se lleve a cabo, los actores deben poseer la capacidad de referirse a los objetos y a las cosas, es decir, formar

¹¹⁷ Idem

¹¹⁸ Idem

¹¹⁹ Idem

representaciones tanto de éstos como de otros seres y situaciones a los que se denominará *objetos de referencia*, ya que son utilizados sólo para ser designados en la interacción comunicativa, no se producen, modifican, trasladan, ni se transforman, todo lo cual se lleva a cabo gracias a las representaciones de los actores, quienes deben disponer de una aptitud cognitiva, tanto Alter como Ego, misma debe existir en un nivel de conocimiento compatible para ambos y que se conocerá como competencia comunicativa.

Sólo si se presentan todos los elementos antes mencionados, se puede llevar a cabo la comunicación, es decir, al menos dos actores que modifiquen una sustancia expresiva a través de un trabajo expresivo que produzca expresiones, que con la ayuda de señales sean transmitidas y percibidas por el otro actor, gracias a instrumentos comunicativos, quien se formará un representación que genere a su vez otra acción comunicativa y se reinicie el ciclo.

4.1.2 LA COMUNICACIÓN HUMANA

Frente a la interacción comunicativa llevada a cabo por seres vivos de diversas especies a lo largo del tiempo, la actividad comunicativa humana ocupa un lugar especial sin olvidar que el origen de la comunicación no le pertenece, sino que como los otros seres, la ha utilizado para su propia evolución. Sin embargo, se puede apreciar que en el desarrollo del ser humano han intervenido tanto la sociedad como la cultura siempre ligados al acto comunicativo.

El ser humano cuenta con un ámbito de objetos de referencia más amplio del que se sirve para comunicarse y que va más allá del ecosistema natural para alcanzar al ecosistema artificial, esto es, el que él ha producido, además del universo gnoseológico de la cultura, ideas y valores¹²⁰. Asimismo, utiliza tanto los instrumentos biológicos como los tecnológicos, éstos como una forma de ampliar

¹²⁰ Idem

la capacidad de los primeros, sin suplirlos, obtener señales más rápidas, así como lograr un mayor alcance.

Por otro lado, las representaciones que posee son más complejas y diferenciadas que responden a un orden lógico y cognitivo del que sólo él dispone. De tal forma, que ahí radica una diferencia entre lo que el ser humano comunica y cómo lo comunica frente al acto comunicativo del actor animal. Las representaciones se entienden como códigos que permiten interpretar la señal. Son configuraciones representacionales del Actor antes, durante y después del mensaje comunicativo.

En este sentido, Cassirer expresa que los hombres poseen la "capacidad específica de los actores humanos para crear, expresar y comprender las ideas abstractas y los valores morales"¹²¹, gracias a su lenguaje hablado natural de signos arbitrarios y convencionales y que le brinda la capacidad de abstracción. Además hay que resaltar que el hombre es el único ser que se vale de la escritura como un soporte externo y que le sirve para trascender en el tiempo y en el espacio, ya que logra dejar información para la posteridad, de donde surge la cultura humana. También es el único capaz de transmitir datos a cualquier lugar, sin importar la distancia, casi de manera simultánea.

Otra diferencia entre la comunicación humana frente a otros seres vivos se encuentra en que el acto comunicativo además de satisfacer necesidades biológicas, también cubre necesidades sociales cuando responde a la actividad comunicativa entre seres humanos.

Hasta ahora se ha hablado de los actos comunicativos que se llevan a cabo por la interacción de dos actores, pero también existen otro tipo de actos que no responden precisamente a un fin comunicativo, son los actos ejecutivos, éstos

¹²¹ Cassirer en Martín Serrano. Manuel. *Teoría de la Comunicación*. UNAM. Acatlán . México, 1992

también resultan de la interacción con otro actor, pero a través de la coactuación y no de la comunicación¹²².

El acto ejecutivo se diferencia del acto comunicativo en que trata de ajustar su comportamiento y el del otro a través del uso de más energía en la misma interacción, mientras que el segundo lo hace por medio de señales lo que le permite controlar el intercambio de energía, esto es, genera el ahorro de energía. Como parte de la evolución de las especies, se ha ido cambiando de forma progresiva de los actos ejecutivos hacia los actos comunicativos. Sin embargo, no siempre la comunicación puede reemplazar la coactuación, ya que hay actos en los que es prescindible una acción ejecutiva para el logro del objetivo, aún a pesar del ahorro de energía que la expresión pueda ofrecer.

Por otro lado, se observa que el ser humano se ha valido de los instrumentos biológicos tanto para codificar como decodificar señales, de igual forma que los otros seres vivos, sin embargo, establece otra diferencia frente a éstos, ya que con el uso de la tecnología ha logrado incrementar el alcance y la capacidad comunicativa de dichos instrumentos con el objeto de facilitar su actos comunicativos aunque hay casos en los que no sucede así, al contrario implican obstrucción en la interacción comunicativa.

Dentro de los instrumentos biológicos, que compartimos con otros seres vivos, se encuentran los *patrones expresivos* que son el origen del lenguaje gestual y que "sirven para ajustar, mediante expresiones, a través de señales que representan conductas, el comportamiento de dos o más seres vivos que interactúan¹²³, es decir, que tales pautas de comportamiento son las representaciones, en este sentido, se puede decir que tanto el hombre como los animales cuentan con representaciones para la acción y para la comunicación. Por su parte, el hombre puede pasar de representaciones que vienen de los patrones

¹²² Martín Serrano, Manuel, *Teoría de la Comunicación*, UNAM, Acatlán, México, 1992

¹²³ Idem

expresivos de conductas biológicas a las representaciones abstractas sobre valores culturales y sociales.

Sin embargo, cabe señalar que según Manuel M. Serrano, "la capacidad de comunicar es una conquista de la naturaleza y no de la cultura... para generar relaciones y representaciones controladas por la razón y por la ética"¹²⁴ en la que el ser humano queda en deuda con sus antecesores quienes fundaron la comunicación misma que el hombre ha utilizado y que es base de su desarrollo.

4.1.3 TIPOLOGÍA DE COMPORTAMIENTO

La comunicación se lleva a cabo en un comportamiento en el cual existen actos expresivos y actos ejecutivos que pueden guardar una interrelación. Se entiende por comportamiento a "cualquier actividad de un ser vivo orientada a satisfacer sus necesidades"¹²⁵. Existen tres tipos de comportamiento:

➤ Autónomos

Lo lleva a cabo el propio actor por sí mismo, no son comunicativos porque se necesitan al menos de dos para la interacción.

➤ Heterónomos

Se lleva a cabo con la participación de otro ser vivo, en este caso la comunicación pertenece a este ámbito interactivo.

➤ Opcionales

Puede llevarse a cabo con la participación de otro actor o sin él.

¹²⁴ Idem

Cabe mencionar que en el acto ejecutivo se garantiza el logro de lo que se quiere, "yo hago". En el acto expresivo no se garantiza dicho logro, ya que depende de dos voluntades. Entonces la comunicación no siempre logra sus objetivos porque el acto comunicativo necesita del acuerdo y de la voluntad de ambos actores. En la interacción comunicativa es necesario que las dos partes estén dispuestas comunicativamente, es un acuerdo y decisión de dos. Asimismo, entre ambos actos debe existir congruencia.

A partir del análisis anterior, Manuel Martín Serrano hace una propuesta para el desarrollo de una Teoría General de Comunicación en la que considera, al igual que otras ciencias como la Física, Biología, Etología, Ciencias Económicas, Psicología, Psiquiatría y otras Ciencias Sociales como la Antropología, Psicología Social y Sociología y las Ciencias de la Cultura, la materia, energía, animales racionales e irracionales, obras materiales y culturales de la sociedad humana, pero además su interés se centra en investigar cómo el ser vivo controla su entorno a través de la información.

En particular, Martín Serrano establece que la "Teoría de la Comunicación estudia el modo en el que los seres vivos, y más particularmente la especie humana, se producen y reproducen a sí mismos, y a su medio, sirviéndose de la información compartida"¹²⁶

De tal forma que se puede observar que la comunicación es un saber del cual se generan los actos comunicativos que lo demuestran en la práctica y que a su vez sustentan la teoría. En el nivel social la comunicación tiene una función reproductiva porque permite entender los datos, los reproduce a través de códigos, así como también es productiva porque produce un ajuste, un cambio que es originado por la misma información.

¹²⁴ Idem

¹²⁵ Idem

La comunicación es una forma de relacionarse por el conocimiento compartido, la información que se transmite para alcanzar objetivos no sólo biológicos, sino también sociales como un proceso de enculturización.

Así se comprende que la comunicación es de dos, de Ego y Alter y el que la cierra es Alter porque es él quien interpreta. De ahí la importancia de reconocer al otro y sus diferencias, y en la medida en que se le respete, habrá acuerdos, se necesitan ambas voluntades para que sea posible la comunicación, sino se trata de imposición.

4.2 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

4.2.1 TEORÍAS RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cualquier concepto de Comunicación u Organización tiene un supuesto teórico según el pensamiento de la época o momento histórico que lo sustenta. Así se puede apreciar un enfoque administrativo (escuela clásica, humanística, de los sistemas sociales y contingentes), y otro comunicativo (funcionalismo, estructuralismo, marxismo) paralelos en su desarrollo.

La escuela clásica en organización y comunicación se presenta a fines del siglo XIX con la Revolución Industrial y los sistemas de economía Capitalista cuando el objetivo central de los empresarios era el beneficio a través de la racionalización de la Organización. Taylor es uno de los pilares de esta corriente, propone la racionalidad científica, control del proceso y el tiempo de producción con base en la función mecanicista sin motivación o incentivos, pero con el fin de lograr la mayor productividad en el que ve al hombre como pieza de una máquina y lo subestima al decir que la única motivación es económica con técnicas de premio-castigo y sin ver su lado humano.¹²⁷

¹²⁷ Ávila, Xavier. *Organización y Comunicación. Los Modelos Clásicos*. Apuntes inéditos

Esta corriente clásica se relaciona con el pensamiento funcionalista porque considera a las Organizaciones como unidades funcionales para el logro de objetivos. Por el lado comunicativo, reduce su objeto de estudio al emisor, en este caso, a los medios masivos de comunicación como instrumentos para fines sociales de control y en que el receptor es considerado como una masa, excluye la individualidad. Por lo que se aprecia un modelo comunicativo centralizado, unidireccional jerarquizado vertical-descendente e impersonal.¹²⁸

Además la escuela clásica también tuvo sustento en la corriente estructuralista como parte del racionalismo europeo con el concepto de burocracia de Weber como condición de cualquier organización para lograr la máxima eficiencia. De ahí el diseño estructural de las Organizaciones con una visión de roles y jerarquías, mando, división del trabajo, administración, supervisión, métodos y procedimientos.¹²⁹

En cuanto al modelo comunicativo, se hace referencia al proyecto semiológico de Saussure y la Lingüística con carácter metadisciplinario, apoya la formalización de canales, códigos y mensajes y repite el esquema anterior de comunicación centralizada, formal, jerarquizado, vertical-descendente e impersonal.¹³⁰

Como respuesta a los planteamientos anteriores, surge la escuela de las relaciones humanas con los Hnos. Mayo y Mc Gregor que se centra en las interacciones grupales y los sistemas informales de comunicación con la dirección adecuada para responder a las necesidades del ser humano, omnidireccional y sobre todo horizontal para promover las interrelaciones entre todos los actores.¹³¹

La corriente conductista en las decisiones se enfoca a las metas, la toma de decisiones y el grado de especialización requerido en la estructura de la

¹²⁸ Idem

¹²⁹ Idem

¹³⁰ Idem

Organización para el logro de resultados¹³². El papel de la comunicación en la Organización es la correcta transmisión de los procesos que incluyen roles, canales de información, programas de entrenamiento para la toma de decisiones eficiente. Asimismo, crean sistemas para el flujo óptimo de información pertinente.

En la corriente organizacional como sistema abierto¹³³ sustentada por Katz y Kahn, se considera a la comunicación en las Organizaciones como una conformación temporal que responde a los diferentes estímulos del entorno y que por tanto, es dinámica y contingente según la situación que se presente y las necesidades que surjan. La comunicación también es un sistema que articula todas las formas y sentidos, principalmente bidireccional.

La Teoría de las Relaciones Interpersonales¹³⁴ aborda la conducta y la comunicación interpersonal en función a las necesidades de inclusión, control y afecto, si éstas coinciden con las del otro, habrá compatibilidad y entendimiento entre ambos, así como confianza y compromiso mutuo.

Como se puede observar la diversidad de pensamientos que abordan el acto comunicativo en las Organizaciones es muy amplio y no hay una sola corriente que lo explique en su totalidad, por lo que se requiere de varias disciplinas para alcanzar a darle un enfoque más completo, aunque cabe recordar que el estudio de la comunicación en las Organizaciones se encuentra en proceso permanente de investigación.

4.2.2. LA ACTIVIDAD COMUNICATIVA EN LA ORGANIZACIÓN

Actualmente hablar de comunicación es muy común, entre los usos que se le dan y la aplicación de sus conceptos y modelos en otros ámbitos se encuentra dentro de la Sociología la interpretación de las Organizaciones como instituciones

¹³¹ Fernández Collado. Comunicación Individual y Grupal en Comunicación Organizacional. México. 1991

¹³² Idem

¹³³ Idem

mediadoras. A partir de que la comunicación es un saber y como tal necesita de comprobación es a través de la práctica comunicativa en las Organizaciones una forma en la que cumple con esta condición.

A partir de que se entiende erróneamente que la comunicación se da de forma natural dentro de las Organizaciones, no se presta la atención adecuada a este saber estratégico que pudiera contribuir a un mejor desempeño de éstas, así como a una mayor productividad. La comunicación en las Organizaciones puede intervenir para lograr la cooperación de los actores como una herramienta que integre, coordine y oriente de forma estratégica.

Si bien es cierto que en el presente la mayor parte de la gente se encuentra dentro de una Organización, entendiéndose ahora como el lugar en el que labora, se debe en gran medida a su dependencia económica como base de su sustento para vivir, de tal manera que su estancia en las Organizaciones obedece a una necesidad, se podría decir que en primera instancia para satisfacer lo básico y después como un espacio para su desarrollo personal y profesional, en algunos casos.

Para que la Organización pueda satisfacer estas demandas de los actores y a la vez lograr el cumplimiento de sus objetivos como resultado del trabajo de sus miembros debe tener congruencia entre el hacer y el decir, es decir, entre los actos ejecutivos y los expresivos, ya que si hay diferencias en esta relación, surge el conflicto y los actores pierden credibilidad en la Organización y por tanto, una de las consecuencias, es que se reduce su productividad. De ahí la importancia de la actividad comunicativa que impulse el buen desempeño de la Organización.

De acuerdo con lo que señala D'aprix,¹³⁵ la Comunicación Organizacional es un disciplina fundamental que debe cumplir con las siguientes características: debe haber congruencia entre el decir y el hacer de la Organización, identificación

¹³⁴ Idem

de los objetivos de los empleados con los de la Organización, la fuente de información formal debe coincidir con la información real, se debe escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados y responderlas para lograr su credibilidad. Como se puede observar, éstas son sólo algunas sugerencias que el autor propone para el ejercicio de la comunicación dentro de las Organizaciones, siempre y cuando existan ambas voluntades para negociar y poder llegar a acuerdos.

Agrega que es importante mantener informados a los empleados no sólo en cuanto a las funciones que desempeña, sino también sobre los planes de la Organización para que se sientan involucrados y participen de manera activa con el fin de alcanzar los logros de forma paralela a los suyos. Sin embargo, algunas ocasiones las Organizaciones no liberan este tipo de información por ser de carácter confidencial; por lo que los actores no ven satisfecha su necesidad de identificación, integración y relación con la Organización. Por otro lado, enfatiza el hecho de que también puede presentarse una "sobrecarga de información", es decir, puede resultar no pertinente y crear obstáculos en tiempo para el desempeño de las funciones, por lo que D'aprix indica que "la información es algo que necesita disciplinarse, procesarse e interpretarse para que nos sirva".¹³⁶

Por lo anterior se puede decir que la productividad de las Organizaciones está ligada de forma estrecha a la actividad comunicativa desde el momento en que ésta sirve como un agente de cambio y ajuste a partir de la información que intercambian los actores. Se concibe el éxito de una Organización depende de la combinación de la productividad, entendida como la relación costo-beneficio de la empresa, con un buen clima de trabajo para la gente. En este orden, debe haber mecanismos de reproducción a través de la comunicación para repetir los buenos resultados en la Organización y también con el enlace con los objetivos de productividad.

¹³⁶ D'aprix, *La Comunicación Clave de la Productividad*, Limusa Noriega, México, 1992

En el ambiente de la Organización debe haber integración e identidad entre sus miembros para lograr la satisfacción, es decir, dinero y cultura van de la mano para alcanzar el éxito. La comunicación se puede usar, como se anotó anteriormente, de forma estratégica, ya que es una capacidad que se debe desarrollar para el logro de los objetivos de la Organización, pero con menores costos; mayor integración, visión a largo plazo y con beneficios para todos, tanto en las relaciones con la gente, los procesos de trabajo, como en las ideas y cultura de los actores.

Sin embargo, en ocasiones se observa que la Organización no cuenta con una estrategia comunicativa porque le es más fácil ordenar que acordar. aún cuando no se tenga la eficacia ni los resultados deseados porque aunque se logra que se obedezca, no sucede lo mismo con el objetivo. O lo que tampoco es conveniente, cuando las Organizaciones se preocupan por tener una estrategia comunicativa, lo hacen a nivel difusión como los medios de comunicación masiva, de forma reduccionista homogenizan al público receptor, se estereotipa y no se toma en cuenta las diferencias. Sólo importa el emisor y un poco el mensaje, sólo informa.

Además la Organización comete el error de creer que la información que provee a los actores será la única y la que va a seguir. No considera a las otras fuentes de información, entonces se da la incongruencia porque la estrategia comunicativa no responde a todos los miembros, la comunicación no convence, no integra, no coordina, no hay empatía entre el discurso y la acción orientado a lograr un fin. A nivel discursivo hay contradicciones, se genera la falta de credibilidad y no se cree en la comunicación ni en la Organización, se desacredita el discurso formal frente a la realidad, por lo que resulta contraproducente.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble la comunicación en el plano formal (organigrama) se observa que está

¹²⁶ Idem

establecida de forma jerarquizada, vertical descendente, centralizada. Sin embargo, en el ámbito real no se lleva a cabo este modelo, sino que es más descentralizada, con orientación descendente-ascendente, algunas veces horizontal, es decir, no se respeta la jerarquía establecida formalmente, es más abierta y flexible.

La actividad comunicativa dentro del grupo tanto secundario (Director, Coordinador, Supervisor y Ejecutivo) como primario (Coordinador y Ejecutivo) de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble rompe su esquema formal porque las interacciones entre los cuatro actores se llevan a cabo de manera informal y sobre todo de acuerdo con los intereses de algunos de los miembros. Es decir, hay veces que el Director trata de seguir el orden de la jerarquía y para solicitar algo se dirige al Coordinador, pero también sucede que pide el trabajo de forma directa al Supervisor. En el caso de éste también actúa similar y puede dirigirse directamente al Director para consultas o entrega de trabajo que le haya solicitado.

En lo que respecta al Coordinador se dirige a cualquiera de los miembros según sea el caso, incluso cuando se trata de solicitar algo que le corresponde al Ejecutivo se lo pide directamente o si es responsabilidad del Supervisor también ocurre que se dirige al Ejecutivo. Por su parte, éste casi siempre se dirige al Coordinador sin pasar por el Supervisor. Se observa entonces que prácticamente todos los miembros realizan los actos comunicativos de manera arbitraria aunque algunos lo hacen con fines personales y saltan a sus respectivos superiores sin tomarles en cuenta, como es el caso del Coordinador y el Ejecutivo.

En este sentido se percibe que en muchas ocasiones la comunicación informal que realizan en el grupo primario del Coordinador y Ejecutivo si cumple el cometido y logra su cooperación, los integra más y en el caso del Coordinador orienta y guía con mayor atención al Ejecutivo en sus labores. Sin embargo, en el caso del Supervisor y Director, varias veces por la falta de comunicación parece

que trabajaran solos por su cuenta ya que quedan al margen de dicha integración. Se observa que el Coordinador tiene más comunicación interpersonal con el Ejecutivo que con el Supervisor y el Director.

Por otro lado, también se aprecia que no existe congruencia entre el decir y el hacer y entonces surge el conflicto y los actores pierden credibilidad en la Organización. Por una parte el Coordinador manifiesta ante el grupo que las funciones y proceso de trabajo se llevan a cabo de forma correcta, pero en la realidad no es así, ya que tanto él como el Ejecutivo desempeñan funciones que no les corresponden por tomar el lugar de sus respectivos superiores con el fin de ganar poder y control de la cuenta (Cliente P&G). Por su parte, el Director y el Supervisor en la medida de lo posible legitiman su autoridad, pero no siempre con éxito.

Tampoco hay identificación entre los objetivos de la Organización con los de los actores, en primera instancia no se conocen por falta de información. La fuente de información formal no coincide con la real ya que siempre se dice que muchas veces la información fluye en los pasillos como rumor y posteriormente se hace oficial, pero de primera mano, la Organización no cumple su función de informar para evitar la incertidumbre. Asimismo sucede con la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble en la que la información se concentra en el Coordinador y éste la distribuye según sus intereses y gran parte de ella la guarda o sólo la comparte con quien cree conveniente, que el mayor de los casos es con el Ejecutivo. En este sentido, se puede percibir que al poseer la mayor parte de la información, tanto histórica por ser el que más tiempo lleva en la cuenta como la que llega del cliente o de otras fuentes por la misma razón, detenta más poder sobre los demás y en ocasiones su argumento es que es información de carácter confidencial, pero que en algún momento se observa que era necesaria para el trabajo del otro.

Generalmente no existe comunicación en el nivel personal, es decir, no se sabe algo sobre la vida personal de los otros, de sus inquietudes, aspiraciones, gustos, disgustos, entre otros, excepto entre el Coordinador y el Ejecutivo, quienes como grupo primario mantienen una relación afectiva aparte de la laboral. Así como tampoco se consideran las opiniones y sugerencias de los miembros respecto del trabajo, simplemente, se dan instrucciones o lineamientos que se deben seguir.

La falta de una estrategia comunicativa se refleja también en la falta de integración e identidad de los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble y que podría resultar en el mejor desempeño de la Organización, así como también en el logro de objetivos de manera más eficiente y eficaz.

4.3 REPRESENTACIONES

Las representaciones son ideas sobre el mundo que estructuran, ordenan y dan forma a la realidad social al ser compartidas en la interacción con otro, es decir, en la comunicación. Una representación es *algo que está en lugar de*, le da sentido a las cosas y ayuda a comprender y establecer un vínculo entre realidad material y conciencia¹³⁷. Se entiende por conciencia el ámbito de las ideas, y por realidad el ámbito del hacer. Revilla define a las representaciones dentro del plano de las ideas como "modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objetos".

Su origen se presenta en la Biología en los patrones expresivos que brindan un ahorro de energía, ya que representan a la conducta y suplen la realización física de la misma. En tal sentido, se puede apreciar que otorgan la capacidad de abstracción de las acciones. También se puede partir de otro supuesto, la

¹³⁷ Revilla, Mario. *Comunicación y Reproducción Inmortalora*. Tesis de Maestría Inédita. CADEC. 2001

información en su sentido de dar forma, ya que los patrones expresivos tienen forma, orden y sustituyen conductas.

Las representaciones del ser humano consideran un carácter más complejo, incluso se forma representaciones de las representaciones por lo que va más allá de sólo reemplazar conductas, se sitúa en las representaciones sociales en las que el lenguaje juega un papel prioritario, éste ordena de manera simbólica tanto el ámbito de las ideas como del hacer. La representación también asiste en las relaciones sociales, éstas permiten ver, interpretar y valorar a la Organización para crear ajustes, entenderla y operar en ella de acuerdo con la experiencia personal de cada actor. Es a través de un modelo de enculturización que el individuo adquiere e interioriza las representaciones mismas que se antecedan a la experiencia y proponen cómo debe ser la situación, entonces cuando se presenta la situación, el actor ya cuenta con una representación previa que determinará tanto su percepción como su acción.¹³⁸

Las representaciones ofrece al ser humano el sentido de cohesión, identidad, ya que al ser compartidas en las interacciones entre los actores, son valores aceptados sobre los cuales se construye el sentido de pertenencia del grupo. Las representaciones personales le indican al sujeto cómo actuar en las relaciones con otros, es decir, socialmente, su origen se ubica a partir de la familia, escuela, amistades, comunicación, entre otros. A pesar de que el actor ya cuenta con una representación previa que le marca un modelo de acción cuando está en alguna situación, él tiene la oportunidad de vivir su propia experiencia, así como de comprobar, modificar o incluso rechazar esa representación ante-puesta de forma que se pueda crear una propia, es decir, a partir de su vivencia personal.

Los modelos de representación cuando ya no responden al mundo social, indican un cambio o innovación en el que se correspondan el ámbito de las ideas

¹³⁸ ídem

con el del hacer, entonces se inicia un proceso de ajuste para lo cual es necesario la apertura al cambio y aceptar la evolución de la sociedad.

Las representaciones se ubican en el plano superestructural de la Organización, en la parte blanda, es decir, en el campo de la cultura, idiosincrasia, ideas y percepciones que los actores se hacen de las cosas y, desde esta perspectiva, pueden ser modificadas con la comunicación a partir de que ésta "es el medio por el cual se proponen, difunden y se actualizan las representaciones"¹³⁹. Cabe señalar que la comunicación por sí sola no opera el cambio, ya que al trabajar con representaciones, no ejecuta directamente con las cosas, sólo puede inferir. Se reitera que una estrategia comunicativa depende de la voluntad del ser humano, no es imposición, es un acuerdo.

Las representaciones de cada persona dependen de su contexto, de sus intenciones e intereses, de su posición desde donde percibe el mundo, y en este sentido, de sus relaciones de poder con el otro y de sus diferentes percepciones en general, lo cual implica un comportamiento y actitud diferente para cada sujeto según la forma en que ve al mundo. La interpretación que le da a las cosas es el producto de diversas variables que las construye a partir de su experiencia, relaciones, emociones, idiosincrasia, las cuales también cambian. Cada actor construye su realidad y ésta al actor.

4.3.1. EL VÍNCULO ENTRE EL MUNDO Y LA PRÁCTICA SOCIAL, MEDIACIÓN

Como se comentó anteriormente, las representaciones son el vínculo que permite comprender el mundo y la práctica social a través de la comunicación que es el medio por el cual se dan las representaciones, es decir, es el mediador. La comunicación es una práctica que permite que los actores enlacen y den orden y forma a sus acciones para poder actuar en la realidad. Se entiende así que la comunicación es un vínculo entre el pensar y el hacer del individuo.

¹³⁹ Idem

De esta forma el actor utiliza la comunicación como mediador entre su mundo y su acción. La mediación disminuye la discordancia entre las diferentes representaciones que tienen los actores y ayuda a realizar un ajuste, mediar, para poder actuar en consecuencia. Existe la necesidad de llegar a acuerdos como un camino para el logro de resultados. Al mediar, se crea una interpretación razonable del mundo, se construye un esquema, un modelo lógico para explicar una novedad, entenderla y asimilarla. En este sentido, la comunicación es un lazo entre el saber del actor y su mundo. La comunicación pone en contacto los mundos diferentes de los actores y les permite el intercambio de información.

4.3.2 MEDIACIÓN ENTRE DIFERENTES MUNDOS

De acuerdo con algunos autores como Abraham Moles y Jürgen Habermas, el actor interactúa en diferentes mundos en los cuales a veces se interactúa de manera simultánea y en algunos momentos alguno de los mundos predomina según la situación.

Para Abraham Moles existen tres modelos de mundo para el actor con respecto a su acción en los que actúa de acuerdo con sus percepciones, las cuales son configuradas y configurantes en una mediación entre lo que ve y a lo que le da un valor.¹⁴⁰ El primero es el *Umwelt* que se refiere a "Mi mundo", el segundo *Merkwelt* o "el mundo intermedio, el que comparto", y el último *Fertwelt* que es "el mundo lejano, incluido no percibido directamente". El actor ve todo (el mundo) a través de estas tres formas de percepción y así implica su comportamiento o acción.

Moles dice que la acción es el desplazamiento de un ser en un espacio que modifica su entorno, es decir, considera movimiento y trabajo, además precisa que en el mundo hay acciones de alta o baja intensidad energética según el trabajo

¹⁴⁰ Moles A., *Teoría de los Actos. Modelos de Comportamiento y Costo de la Acción*, México, Trillas, 1982

empleado que implique realizarlas. Hay diferentes tipos de acciones como *mini-acción* que está compuesta de *micro acciones* y éstas de *actomas*, la mínima expresión de acción, *acción*, *midi-acción*, *macro-acción* y *mega-acción*, todas se miden por la cantidad de energía que se invierte o se produce. En este caso los tipos de acción por el alcance son *individual*, *colectiva*, *inmediata*, *mediata*, *directa*, *indirecta*, *acción* y *teleacción*.¹⁴¹

Moles señala que la existencia del ser humano se traduce en una cadena infinita de acciones, ya que considera que toda causa es también un efecto y éste será una causa de otra acción y así sucesivamente. En las Organizaciones, el Director realiza una acción de baja intensidad energética al indicar sólo decisiones u órdenes para que se ejecuten acciones de alta intensidad energética y si no se comunica bien, se producen de baja intensidad y entonces no funciona la Organización, para lo cual es de primera importancia que la comunicación medie de la manera más eficiente posible. De tal forma que Moles define a la comunicación como un comportamiento, conducta, acción entre seres vivos, no entes.¹⁴²

Por su parte Jurgen Habermas, retoma la idea y utiliza el modelo de los Mundos y afirma que el actor actúa en tres mundos: el *Mundo Dramatúrgico*¹⁴³ en el sentido teatral, el actor actúa, se auto escenifica en diferentes escenarios, actúa como es, como quiere ser. Sus acciones están orientadas a hacer sentir, es su finalidad emotiva. Atrás de estas acciones se busca la autenticidad y si no hay congruencia, no hay autenticidad.

El segundo *Mundo Normado*¹⁴⁴ en el que están los acuerdos y convenciones sociales, es el mundo de lo social y la intersubjetividad. El actor realiza acciones normadas, éstas no son las que respetan la norma, sino aquellas que tienen como referente a la norma. Cada quien sabe y decide si la respeta o

¹⁴¹ Idem

¹⁴² Idem

¹⁴³ Habermas J., *Teoría de la Acción Comunicativa Tomo I*. Taurus, Buenos Aires. 1987

no. No hay normas universales, cada grupo las establece según sus intereses. El objetivo de la norma es la identificación y la pertenencia. La norma del grupo no es la moral, el criterio de evaluación es la pertinencia que implica flexibilidad y respetar las reglas del juego.

El tercero es el Mundo Teleológico¹⁴⁵, es el mundo de los fines y la racionalidad. Se persigue el éxito en el mundo concreto a través de acciones estratégicas para lograr que el otro haga lo que al actor le conviene para sus propios fines. Es una especie de maquiavelismo, su objetivo es alcanzar el logro y su criterio de evaluación es el éxito.

Hay una cuarta acción que está entre los tres mundos, los cruza y los enlaza, es la *Acción Comunicativa*, es el vínculo y el vehículo de la acción que conecta a los tres mundos de Habermas. Es catética como un tubo que conecta y vehiculiza las acciones del actor. Sólo las acciones teleológicas en algunas ocasiones no implican la comunicación porque son acciones autónomas, las otras son heterónomas, son acciones estratégicas y necesitan la comunicación.

Habermas propone un Código Ético de la Comunicación¹⁴⁶ que consiste en los siguientes principios: *Igualdad*, señala que todos tenemos el mismo derecho en comunicación de ser escuchado y la obligación de escuchar con la misma pretensión de validez. *Autenticidad*, ya que no hay comunicación cuando se pretende engañar racionalmente. *Pertinencia*, se refiere al respeto de las reglas del juego. *Acuerdo* porque sólo hay comunicación cuando los que participan tienen la actitud de llegar a un acuerdo, no hay imposición. Cabe señalar que para que se cumplan los puntos anteriores también debe haber un acuerdo previo. En el modelo de Habermas, el actor actúa en los tres mundos de forma simultánea aunque uno de ellos sea el que domina.

¹⁴⁴ Idem
¹⁴⁵ Idem
¹⁴⁶ Idem

Para Manuel Martín Serrano, la comunicación es un sistema de mediación para construir modelos lógicos que permitan adaptarse al cambio e interactuar con otro.¹⁴⁷ A partir de las diferentes representaciones que hay entre los diferentes actores, surge la mediación para realizar el ajuste entre lo que acontece y dichas contradicciones para entenderlas, adaptarse y así actuar.

La mediación consiste en construir un relato que tenga soporte y que permita difundirse. Este discurso debe ser compatible con la capacidad cognitiva del receptor para que pueda entenderlo. La comunicación media a través de la aportación de un código que reduzca las incertidumbres y brinde una visión normalizada.

Dentro de las organizaciones, la comunicación formal media entre los actores a partir de la percepción del Director, por lo que no corresponde a la lógica de los empleados, no hay empatía entre el código del Superior y el del subordinado, ya que hay diferencias entre la posición de la empresa y los intereses de los empleados. Entonces la comunicación debe mediar entre las necesidades reales del trabajador y los recursos de la Organización. La comunicación formal en la Organización no corresponde a lo que los empleados requieren, es decir, a partir de que se origina desde la cabeza de la jerarquía está impregnada de representaciones que pueden ser disonantes con las de los otros actores de menor jerarquía, no hay compatibilidad de intereses ni de objetivos.

A partir de tal disonancia, de la mala mediación y de la ineficaz e ineficiente comunicación surgen los problemas en las Organizaciones y si en su momento no se resuelven, llega el quiebre organizacional, el cual es más difícil de reparar e incluso algunas veces no tiene solución y por ende deviene la desaparición de la Organización. A continuación se presentará un acercamiento al conflicto y quiebre organizacional.

¹⁴⁷ Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la Comunicación*. UNAM. Acatlán, México, 1992

4.4 CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Un conflicto organizacional impide que la Organización funcione, éste puede ser un área de oportunidad, desde una perspectiva positiva, para que la Organización mejore. Un conflicto no resuelto al acumularse se convierte en un quiebre organizacional. Las Organizaciones pueden tener problemas pequeños que si no se remedian, pueden crecer y devenir en el quiebre de la Organización y depender de la actitud y voluntad de sus miembros de cooperar y llegar a acuerdos para su solución.

Carlos F. Flores¹⁴⁸ indica que para evitar el quiebre organizacional primero se debe estar preparado para hacer frente a los conflictos antes de que se conviertan en un problema irreparable, para lo cual se deben considerar seis formas de pautas para evitar dicho quiebre y mejorar la calidad de vida en las Organizaciones: primero un *diseño para la comunicación y sus tres áreas* que son el diseño organizacional para la división del trabajo, luego un diseño del equipamiento, las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades, y por último, un diseño de la implementación en el que se contemple la competencia comunicativa, normas y reglas para la organización y el equipo de comunicación.¹⁴⁹

Por lo que respecta a la *competencia comunicativa*, se entiende por ésta como "la habilidad para relacionarse con éxito con el mundo ... es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan."¹⁵⁰ Esto es, se debe usar un lenguaje que esté al nivel de comprensión de todos los actores para que pueda darse el completo entendimiento de la comunicación y entender que ésta compromete.

¹⁴⁸ Flores F., Carlos. *Inventando la Empresa del SXXI*. Hachete, Santiago, 1989

¹⁴⁹ Idem

¹⁵⁰ Idem

Las Organizaciones están creadas para cumplir una serie de compromisos internos y externos, de tal forma que en la medida que los realice satisfactoriamente, sobrevivirá, en este proceso de asumir y cumplir compromisos, la organización se encuentra en una *red de conversaciones*¹⁵¹ en las que se comunican entre sí las partes involucradas, de tal forma que si fallan las redes de comunicación entre ellas, se afecta el proceso para lo cual es necesario primero que los actores tomen conciencia de lo que puede provocar una falla comunicativa, así como contar con un sistema tecnológico de comunicación eficaz, así como del entrenamiento necesario de los actores para su uso, es decir, con una competencia comunicativa básica.

La *toma de decisiones*¹⁵² es una forma de llegar a una resolución para lo que es necesario excluir la indeterminación al momento de tomar una decisión con base en razones o argumentos que la sustenten.

La división del trabajo se concibe como un acierto dentro de las Organizaciones, ya que establece de forma clara y concreta las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros, pero en algunas ocasiones puede tener un efecto negativo al limitar el campo de acción ante un problema. En tal sentido, cuando hay sólo una visión y ésta falla se produce la *ceguera organizacional*¹⁵³, por lo que se recomienda en algunas ocasiones contar con otros puntos de vista y no centrarse en uno solo, consultores externos, gente nueva por rotación de personal, información de otras fuentes, entre otros.

En caso de que la división del trabajo no sea definida de forma precisa y explícita, los actores pueden tomar un rol diferente al que se establece formalmente y causar conflicto al otro, ya que puede dejar de hacer las funciones que sí le corresponden y/o realizar tareas que no le corresponden, sino a otro actor por lo que usurparía el rol de ese sujeto. Tal situación puede tomar lugar en

¹⁵¹ Idem

¹⁵² Idem

¹⁵³ Idem

la lucha de poder porque con el fin de detentarlo se pueden cometer este tipo de hechos en los que se pasa por encima de las funciones de otro para ganar poder haciendo caso omiso de la división de funciones establecidas de manera formal.

La *productividad* ¹⁵⁴de una Organización generalmente se entiende por el nivel de salidas a partir de las entradas los cuales dependen en gran medida de las redes de conversación antes mencionadas en las que si hay una falla comunicativa, se afecta el proceso de producción y por ende bajan los resultados, es decir, el nivel de productividad también está sujeto a la eficiencia y eficacia de la comunicación para el buen funcionamiento y cumplimiento de la Organización.

Flores afirma que el conflicto organizacional se debe administrar para seguir la relación y evitar un quiebre, indica que es preferible prevenir a través de ver por dónde va la dinámica del grupo. Agrega que el diseño formal de la Organización es el organigrama, el modelo ideal, pero no el real, entonces hay que administrar esas diferencias y desviaciones para lograr el buen funcionamiento de la Organización para lo cual se debe administrar la comunicación.

Se entiende por Administración al "proceso de apertura de escuchar y de producir compromisos, que incluye un interés por la articulación y activación de la red de compromisos, producidos primariamente a través de promesas y peticiones, permitiendo la autonomía de las unidades productivas" ¹⁵⁵Esto es, la capacidad de escuchar y entender a través de la comunicación los compromisos que se deben cumplir para el buen funcionamiento de la Organización.

4.4.1 PROBLEMA MEDIDO

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble el problema que se diagnosticó en el apartado anterior se concentraba en los actores. De acuerdo con el comparativo entre flujograma formal frente al real, se

¹⁵⁴ Idem

registraron varias diferencias entre ambos. En primera instancia se identificó que el proceso de trabajo se cumple pero no en la forma establecida formalmente. A partir de la descripción de cada una de las fases del diagrama de flujo, se observaron diferencias y contradicciones que se llevaban a cabo por los actores a partir de que la división del trabajo no es definida de forma precisa, éstos realizan funciones según su conveniencia, algunas veces no cumplen con sus responsabilidades o llevan a cabo tareas que no les corresponden según sus intereses con el fin de ganar poder dentro de la Organización y ocupar posiciones superiores a las suyas a costa de cualquier medio.

En este sentido, se advirtió que el problema detectado en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble radica en los actores que intervienen en el proceso de trabajo. Por lo que se infirió que el conflicto se debe a la actitud y comportamiento de los miembros de la Organización originadas por el deseo de obtener poder y mejor puesto en la jerarquía organizacional.

En la medición del problema en el módulo anterior se apreció que tanto el Ejecutivo como el Coordinador realizan tareas que no les corresponden, ya que llevan a cabo funciones que deberían desempeñar sus superiores, Supervisor y Director respectivamente, de acuerdo con sus propios intereses y conveniencia y con el fin de ganar poder dentro de la Organización usurpando dichas funciones, saltando la autoridad inmediata al pasar por encima de ellos. De tal forma, se puede señalar que el problema se presenta en el comportamiento del Coordinador y del Ejecutivo del grupo, mientras que el Supervisor y el Director también contribuyen a la permanencia del conflicto.

Por un lado se encuentran el Coordinador y el Ejecutivo con una estrategia ofensiva con el fin de ganar poder y usurpar las funciones de sus superiores. Por otro lado, están el Director y el Supervisor, con una estrategia defensiva en la que

¹¹¹ Idem

luchan por mantener sus puestos y legitimar su autoridad. En tal sentido, las relaciones de poder han dado lugar al conflicto principal en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble y al paso del tiempo pueden originar un quiebre de la Organización.

4.4.2 TIPOS DE CAUSAS

En toda Organización pueden existir tres tipos de problemas según el nivel en el que se encuentren sus causas:

- Infraestructurales
- Estructurales
- Superestructurales

En el nivel infraestructural se presentan aquellos conflictos derivados de insumos, materia prima, equipo técnico, de recursos en general

En el plano estructural se encuentran las complicaciones por el diseño y operación del trabajo, es decir, la organización del trabajo. Todo aquello relacionado con la parte operativa de la Organización.

En el ámbito superestructural se generan los problemas sobre la cultura, idiosincrasia, representaciones e ideas que los actores tienen de las cosas.

De acuerdo con la medición del problema realizada en el Módulo anterior a partir de la comparación entre el flujograma formal y el real de trabajo de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se identificó que aún cuando el proceso cumple con la producción de servicios para lo que está diseñado (nivel estructural), esto es, cada uno de los pasos se cumple, así como

también los productos de cada fase; sin embargo, la forma en que se lleva a cabo las funciones no coincide con la definida a nivel formal.

En el periodo de investigación, se observaron varias desviaciones en el hacer de los actores en el proceso debido a que la división de trabajo no está delimitada de forma clara y precisa en el plano formal para cada uno de los miembros quienes ya sea que ejecuten funciones que no les corresponden o bien dejan de hacer otras que sí son su responsabilidad en el ámbito real.

En este sentido, se advierte que el problema detectado por las diferencias entre el proceso de trabajo formal y real no es de infraestructura, ya que la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble cuenta con los recursos necesarios tanto materiales como tecnológicos para el desempeño de sus tareas, se origina en el plano estructural porque aunque se cuenta con la división de trabajo, y además hay un plan de trabajo que seguir no se lleva a cabo, no se cumple esta estructura formal porque los actores hacen caso omiso de sus roles definidos en el organigrama, la división de trabajo no se lleva a cabo como debiera estar definida, sino que cada quien actúa según sus percepciones y de acuerdo con sus objetivos, en este caso algunos en la búsqueda de poder por lo que no legitiman la autoridad y desempeñan labores que les conviene.

Por lo anterior se puede inferir que el problema de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se ubica también en el nivel superestructural en lo referente a la actitud y comportamiento de los actores de la Organización a partir de su cultura y representaciones de cada uno de ellos, ya que en prácticamente todas las fases del flujograma, se encontraron desviaciones de las funciones de los actores.

Principalmente en las labores que conciernen al Ejecutivo y al Coordinador quienes desempeñan actividades que no les corresponden y pasan sobre la autoridad de sus jefes para usurpar sus funciones y actúan de acuerdo con sus propios intereses y conveniencia con el fin de ganar poder sin importar a costa de qué medios lo consigan.

Mientras que sus respectivos superiores, Supervisor y Director, reconocen que hay lucha de poder interna que afecta el funcionamiento de la Organización e intentan legitimar su autoridad y hacer cumplir las instrucciones que se indican formalmente según lo que debe corresponder a cada quien de acuerdo con su posición en el organigrama.

Asimismo, se puede deducir que dentro de las causas del problema de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, éste se debe a las diferentes percepciones de los actores, ya que para el Coordinador y el Ejecutivo las cosas tal y cómo funcionan ahora están bien y es una situación adecuada para ellos y si se tratara de hacer un cambio desde su percepción, sería el ocupar los puestos de sus superiores de manera oficial, ya que gran parte de esas actividades ya las llevan a cabo actualmente.

Por lo que respecta al Director y al Supervisor, perciben el conflicto de poder interno, como se anotó previamente, así como también la dificultad de las relaciones entre todos los miembros del equipo y que si éstas cambiaran y mejoraran, de igual forma la Organización se beneficiaría al mismo tiempo que la convivencia y bienestar de todos.

De acuerdo con las expectativas que cada uno de los actores tiene con respecto a la Organización y que fueron expresadas vía escrita en el Capítulo anterior, se puede apreciar parte de sus representaciones. Así el Coordinador y el

Ejecutivo comparten su deseo por desarrollo personal y profesional dentro de la empresa a la cual sólo utilizan como un instrumento para alcanzar sus objetivos.

Por su lado, el Supervisor y el Director persiguen logros de forma paralela con los de la Organización y su cliente en particular a través de un crecimiento conjunto que presente resultados y progresos para ambos.

En este sentido y como se puede observar por lo anterior expuesto, el conflicto de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble es de carácter tanto estructural como superestructural por contemplar problemas operativos y del orden de la actitud, comportamiento, percepciones y representaciones de los actores y que como tal se puede abordar a partir de una estrategia comunicativa.

4.4.3 LOS COSTOS

Como se observó anteriormente se puede decir que la comunicación en una Organización determina su eficiencia o ineficiencia, es decir, se pueden medir los costos que genera una buena o mala comunicación a partir del buen o mal desempeño de la Organización. Así el mal funcionamiento de una Organización puede generar costos de diversos tipos como energéticos, económicos, temporales y psicológicos, los cuales se revisarán a continuación.

Según Moles el ser actúa en consecuencia del estímulo que recibe del exterior lo cual determinará su comportamiento; esto es, "el acto inmediato retrasado, desencadenamiento de un acto en otro individuo por mediación de una orden o comunicación con vistas a las acciones"¹⁵⁶, y añade que si el estímulo es débil, el ser no actuará, sino que sólo actúa "cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica."¹⁵⁷ En este sentido, el autor establece

¹⁵⁶ Moles A., *Teoría de los Actos. Modelos de Comportamiento y Costo de la Acción*, México. Trillas, 1982

¹⁵⁷ Idem

que el actor actúa sólo cuando el beneficio que obtiene por la acción es mayor a lo que invierte en él.

Moles determina que el costo se basa no sólo en el costo de un acto, producto o servicio, el cual está ligado al precio que tiene en el mercado, según el proceso de oferta y demanda, sino también al tiempo y al esfuerzo para obtenerlo, así como a la escala de valores que afectan el comportamiento.

El *costo económico* es el costo financiero y que se traduce en un valor fiduciario que se gana o pierde en términos monetarios. El *costo temporal* tiene que ver con el tiempo que se invierte en la realización de un acto, de ahí la frase "Time is Money". El *costo energético* se refiere a la cantidad de energía consumida en una acción, ésta puede ser agotada o limitada y se entiende no sólo como el esfuerzo humano, sino también como electricidad, petróleo, entre otros. El *costo psicológico* se entiende como un costo emocional, es otro tipo de esfuerzo realizado por el actor en el cual también se agota la energía (psíquica), y sólo la recuperará a través de reposo, sueño, distracción o indiferencia, entonces estará otra vez dispuesto a la acción.¹⁵⁸

Para contrarrestar el costo psicológico, los actores deben estar motivados no sólo económicamente, sino también a nivel personal y humano. El costo psicológico puede generar angustia, preocupación, tristeza, desmotivación, presión, desgano, fatiga, indiferencia, mala actitud, falta de disponibilidad, negatividad, ansiedad, enojo, entre otros.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se observan costos de tipo psicológico entre los actores; en este caso el Supervisor y el Director; ya sus subordinados, Ejecutivo y Director, persiguen fines personales dentro de la Organización para sobresalir, ganar poder y subir de jerarquía por cualquier medio.

¹⁵⁸ Idem

Entre los efectos ocasionados se pueden contar como costos humanos desde el desgaste emocional, desmotivación, falta de interés, estancamiento en el desarrollo profesional, frustración y malestar en el trabajo diario, así como en las relaciones con los compañeros, insatisfacción personal, hasta el recurrir a diferentes estrategias para salvar dichos acontecimientos y poder sobrellevar y desempeñar lo mejor posible las labores asignadas, así como hacer el mayor esfuerzo por contrarrestar las limitaciones de información y abrir los canales de comunicación de tal forma que se reste en lo posible estos eventos.

4.4.4 CAUSAS COMUNICATIVO E INFORMATIVAS

El problema diagnosticado también se puede apreciar a partir de conflictos en el flujo de información y comunicación entre los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble. Las causas identificadas se explican a continuación.

Asimismo sucede con el acceso a la información, ya que a veces hay restricción de datos o se oculta cierta información que es necesaria para el desempeño de las labores y cuando se hace pública, pierde oportunidad y las acciones ya fueron llevadas a cabo, entonces la comunicación no fluye satisfactoriamente y el Supervisor se convierte en un miembro pasivo en la Organización, mientras que el Ejecutivo, apoyado por el Coordinador, toma el rol activo en tareas ajenas a su puesto.

El Coordinador es el miembro con más antigüedad en la cuenta, por lo que posee la experiencia suficiente, así como la información necesaria para poder actuar y tomar decisiones de manera segura y en pleno conocimiento de las marcas y del cliente mismo. Por tal motivo, se reconoce como líder en varias situaciones en las que sabe perfectamente la forma cómo actuar y responder a las

necesidades o contingencias que se presentan en la cuenta. Asimismo, es reconocido por su dominio en las marcas y en ocasiones sabe más que algunos miembros de Procter and Gamble, quienes son nuevos en la empresa y desconocen parte de la historia de sus productos. En este sentido, cabe la suposición que parte de su poder radica en la información que posee de la cuenta y del cual está consciente y ejerce en cada oportunidad que se le presenta, y al mismo tiempo trata de evidenciar esta ventaja sobre el Director.

Se advierte que la información juega un rol muy importante en el funcionamiento real de la Organización como fuente de poder utilizado por el Coordinador, quien controla el flujo de la información de acuerdo con sus intereses. Él es quien controla el acceso a la información tanto la que ya existe en la agencia como la que proviene del cliente, ya que es el primer contacto con ellos por ser a quien más conocen. Entonces maneja la información a su conveniencia, lo que le brinda una fuerza frente a los demás. Asimismo, suele compartirla primero con el Ejecutivo y así tener ventaja en las acciones de los demás. Cuando los otros actores carecen de ella para el desempeño de sus funciones, éstas se ven afectadas y pierden oportunidad y pertinencia en algunas ocasiones por la restricción de información.

En lo referente a la comunicación, asociada al punto anterior, hay canales que se bloquean debido a la falta de flujo de información. A nivel formal la comunicación debería ser vertical y en orden descendente, sin embargo, en el funcionamiento real, esta estructura no se respeta. Puede suceder que el Coordinador se dirija directamente al Ejecutivo y saltar al Supervisor, pero incluso afectar más la situación, ya que en repetidas ocasiones no se le informa de lo que sucede, por lo que éste queda al margen de la situación. También ocurre que el Coordinador no informa al Director de algunas actividades y toma las decisiones sin consultarle. Los canales de comunicación también responden a las necesidades personales del Coordinador y del Ejecutivo y la falta de comunicación entre los actores, provoca confusión y en ocasiones desconocimiento de

actividades que se realizan en el trabajo diario, además de malestar en los actores que no están informados.

Se observa que la comunicación entre el Coordinador y el Ejecutivo es directa, informal y personal, mientras que la que se lleva a cabo en el grupo secundario es más a nivel gráfico vía correo electrónico la mayor de las veces y en otras ocasiones simplemente no se realiza y cada quien parece que trabajara por su cuenta.

En este sentido, se observa que tanto la información como la comunicación juegan un papel primario en el funcionamiento de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, en su funcionamiento y productividad. Se advierte que la inadecuada comunicación genera conflictos de comportamiento, actitud con costos psicológicos entre los actores, así como de productividad para la Organización, que si no se realiza un ajuste, la conducirá al quiebre. Entre las causas principales identificadas en el problema se encuentran las diferentes percepciones y representaciones de cada miembro, para lo cual se realizó un análisis de éstas para conocer la percepción de cada uno con respecto a la Organización.

4.5 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

4.5.1 MÉTODO Y TÉCNICA

Para realizar un análisis de la realidad social hay que considerar tanto las acciones como el discurso del actor, ya que ambos la conforman. En primera instancia, los hechos se explican a través de la cuantificación, mientras que los discursos se interpretan y analizan. Las acciones y el discurso pertenecen al ámbito del hacer y el decir, el primero se considera como algo factible y "objetivo", el segundo se refiere a los signos, símbolos, lo "subjetivo".

Sin embargo, Alfonso Orti propone una epistemología pluralista¹⁵⁹ que considere ambas técnicas, cuantitativa y cualitativa de forma que se complementen. Actualmente se está generando el uso de ambas técnicas para lograr un mejor acercamiento al estudio de opinión, más allá de la visión cuantificadora como las encuestas, sino también otro enfoque cualitativo necesario para conocer sus valores, creencias, deseos, imágenes, emociones, entre otros, que enriquezcan la investigación sobre la realidad social.

La observación es el método más potente ya que cuenta con la perspectiva cuantitativa como cualitativa. Dice lo que la gente hace y entonces, lo que piensa y no necesariamente lo contrario. El ser humano puede ser congruente en su hacer y su pensar, por lo que se conoce más observando qué hace y así se deduce qué piensa, en algunos casos. No obstante hay veces que no hay congruencia entre el pensar - decir - hacer. Se debe partir de la premisa de que el observador modifica lo observado, es decir, cualquier método utilizado es subjetivo, desde el momento en que es observado e interpretado por un ser humano.

La visión cuantitativa sólo ofrece una reducción de la realidad porque la trata de homogeneizar, pero hay muchos aspectos abstractos que no se pueden medir, incluso de lo medible se escoge y reduce, se generaliza, sólo se interpreta según los intereses del investigador. Entonces no existe la opinión del otro, ya que en el SÍ o NO, se desconoce los motivos de tales respuestas. Por lo que sólo se miden estereotipos y no lo que se piensa, siente o cree. La validez de una imagen en una muestra determinada no puede ser la verdad absoluta de la realidad. El investigador impone las respuestas al actor, por lo que no se debe considerar como una opinión personal.

Por su parte, las técnicas cualitativas trabajan sobre la diversidad, lo heterogéneo, las diferencias y no sobre la reducción de la homogeneidad. El tener la mayor cantidad de información, concede una mejor interpretación. La técnica

¹⁵⁹ Orti Alfonso. *Análisis de la Realidad Social, Métodos y Técnicas de Investigación.* -

cualitativa permite conocer el contexto porque retoma el aspecto subjetivo del otro, el sentido y el valor que le da a las cosas. Se debe asociar el dato frío y numérico con el contexto para interpretarlo y darle un significado. Con la técnica cualitativa se puede conocer las percepciones y representaciones, ya que éstas se encuentran en el ámbito subjetivo de los actores y así entender su comportamiento. Además presenta una mayor profundidad en la investigación al considerar las diversidades y al mismo tiempo brinda soporte a las técnicas cuantitativas al decir el por qué de sus respuestas.

En las Organizaciones se parte de una idea equivocada al tomar un perfil de receptor a partir de que consideran a la comunicación como un mero modelo mediático de masas en el que sólo importa el emisor y un poco el mensaje, homogeneizan al receptor en un estereotipo, lo cual es reducción, y no se contempla a la diversidad. El reto de las comunicación en una Organización es entender la existencia de la diversidad, que todos los actores son diferentes.

En el módulo anterior se llevó a cabo la medición cuantitativa del problema de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble a través de diversas técnicas como la Hoja de Inspección, Diagrama de Causa-Efecto, Histograma, de los cuales se obtuvo como resultado que el problema se concentraba en los actores, en sus actitudes y comportamiento. Toca ahora el turno de complementar esta información con el acercamiento al interior de estos datos, es decir, el por qué de los resultados a través de una técnica cualitativa que permita conocer las diferentes percepciones de los miembros de los actores para conocer sus representaciones y así su comportamiento dentro de la Organización.

4.5.2 EL INSTRUMENTO

Una técnica cualitativa que nos permite encontrar los puntos antes expuestos es la Entrevista Semidirigida que consiste en "un contacto vivo de interacción personal ... para analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la

conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados ... que exige la libre manifestación del entrevistado de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas), y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes).¹⁶⁰ Se parte de la consideración de un diálogo "cara a cara" en contexto abierto, directo y espontáneo en el que el entrevistado se exprese lo mayor posible de forma libre.

El investigador debe fungir como un guía que oriente al entrevistado a través de una lista de tópicos que sugerirán el tema de la entrevista. De preferencia se recomienda la grabación de la entrevista para que al momento del análisis no se omitan datos y se cuente con el material completo en cuanto a información.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se procedió a realizar la Entrevista Semidirigida sólo a tres de los cuatro integrantes del grupo, ya que el 4° es el presente investigador. De tal forma que se elaboró una lista de tópicos que sirvieron como guía para la entrevista que a continuación se presenta con respecto a temas de comunicación, información, relaciones entre actores, toma de decisiones, gustos y disgustos de la Organización, motivación, expectativas, entre otros, con el fin de hacer un acercamiento y conocer las diferentes percepciones de los actores para entender su comportamiento dentro de la Organización.

TÓPICOS DE ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

1. Percepción de Información
2. Percepción del Proceso de Comunicación
 - a. Formal
 - b. Informal

¹⁶⁰ Idem

3. Cómo se da la comunicación entre los miembros del equipo
4. Crees que hay problema de información
5. Crees que hay problema de comunicación
6. Cómo se resolvería
7. Percepción del grupo
8. Cómo son las relaciones entre los miembros del grupo
9. Cómo se lleva a cabo la Toma de Decisiones
10. Estás de acuerdo con tus funciones
11. Percepción de la Organización
12. Qué te ofrece la Organización
13. Qué esperas de la Organización
14. Motivaciones
15. Compromiso con la Organización
16. Compromiso de la Organización contigo
17. Planes en la Organización
18. Qué te gusta de la Organización
19. Qué te disgusta de la Organización
20. Si hubiera un cambio, cuál sería

Es importante señalar que en algunos casos se cambió el orden de los temas, según las necesidades de la entrevista, así como también se agregó u omitió alguno de ellos. Asimismo, cabe mencionar que las entrevistas fueron grabadas en su totalidad para cualquier verificación, se adjunta transcripción en el Anexo.

4.5.3 INTERPRETACIÓN

A continuación se realizará la interpretación de cada una de las entrevistas semidirigidas aplicadas a los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble con el objeto de intentar un acercamiento a sus percepciones y representaciones.

4.5.3.1 Ejecutivo

El Ejecutivo percibe la **información** como el hecho de conocer lo que pasa en un lugar y en un tiempo, así como estar enterado. Se entiende que la información es importante para saber cómo actuar en un momento y lugar determinados; es decir, reconoce la importancia de la oportunidad de la información para poder desempeñar su trabajo.

La **comunicación** la entiende como la transmisión de información recibida a otros, es decir, reitera la importancia de la información como parte de la comunicación. En cuanto a la comunicación formal e informal comentó que la primera es todo lo escrito de forma oficial, mientras que la segunda es la que se presenta "la mayor parte del tiempo ... platicando, comentando", lo que implica que si reconoce que existe la comunicación formal e informal, sin embargo, no expresa alguna relevancia entre las dos.

Del **proceso de comunicación entre los miembros del equipo** expresó que ésta se lleva a cabo más informalmente y agregó que fluye tanto vertical como horizontalmente, mientras que "la formal no se da tanto porque ya es conocida por todos y se da por hecho", lo cual indica que según su percepción la comunicación que predomina es la informal, ya que la formal es conocida, es decir, se puede observar que como él cuenta con toda la información necesaria que le proporciona la mayor de las veces el Coordinador, percibe que no le hace falta y la "da por hecho".

Su percepción sobre la existencia de un **problema de información** es que sí existe en relación a las diversas fuentes de información, en tal sentido, se advierte que cuando alguien recibe información por otro lado, para él significa, pérdida de información y es sólo ahí que concibe un problema, porque al no recibir estos datos, reconoce que le falta información y señala que entonces sí se debe

transmitir, hay contradicción, porque entonces no toda la información "se conoce ni se da por hecho", como lo mencionó anteriormente.

Sobre su **percepción del grupo**, indicó que está a gusto porque la forma de trabajo es muy parecida, "hay orden y organización en la que todos están de acuerdo" y hay otras en las que las partes se complementan. Sin embargo, en la práctica real esto no se lleva a cabo así, ya que no siempre hay acuerdo entre todos, algunas veces se toman decisiones entre dos o no se participan, además la complementariedad de la que habla no existe, hay ocasiones en que parece que cada quien trabaja por su lado, el Coordinador, establece las funciones del Ejecutivo y del Supervisor de manera que parece que ambos son independientes.

Sobre las **herramientas** con las que cuenta para el desempeño de sus funciones, comentó que cuenta con todas y no le hace falta, lo que indica que efectivamente al contar con el apoyo del Coordinador, éste le provee de lo necesario en cuanto a información y equipo de trabajo para sus labores.

En cuanto a la **toma de decisiones** en el grupo, expresó que "hay decisiones menores que se pueden tomar individualmente" y reconoció que en las más importantes siempre el jefe debe autorizar, esto es, por un lado, admite que personalmente lleva a cabo toma de decisiones y por eso se refiere a "decisiones menores", pero que de alguna manera le dan poder y libertad de acción en la Organización, por otro lado, señala que en las más importantes debe ser el jefe quien decida, en este caso, el único jefe que el Ejecutivo reconoce es el Coordinador, por lo que se entiende que se refiere a éste.

De sus **funciones** señaló que si está de acuerdo con ellas y agregó que siempre se aspira a crecer y superarse, en lo que deja ver su intención de ocupar un puesto superior.

Su percepción de la **Organización** es que es un grupo "muy unido", e informado en cuanto a los objetivos y el trabajo y por lo cual se puede trabajar porque piensan similar. Sin embargo, esta concepción no es real porque en el grupo de no hay unión, así como tampoco flujo de información equitativa, en el caso de el Ejecutivo y el Coordinador, sí se cumple la percepción, pero no con los demás.

En cuanto a lo que le ofrece la **Organización**, percibe que le permite aprender "de los que están arriba" su conocimiento, forma de trabajar, toma de decisiones y organizarse ..." Al hablar de los que están arriba, y a partir de que a la única autoridad que reconoce es al Coordinador, se refiere a éste.

Sobre lo que espera de la **Organización**, comentó que quiere seguir aprendiendo y crecer, así como con la unión del grupo, además de contribuir en el crecimiento de la Organización. En tal sentido, reitera su deseo de crecer, ahora ya menciona contribuir también en el crecimiento de la Organización.

De **motivaciones** comentó que está de acuerdo con éstas porque se reconoce cuando se hace un esfuerzo y dijo que no necesita de otro tipo de motivación. En este sentido, se aprecia su sentido frío de ver las cosas, percibe que sólo el reconocimiento en el trabajo es motivación suficiente y afirma que no necesita más.

Su **compromiso con la Organización** lo percibe como el cumplimiento de sus responsabilidades y no fallar en sus funciones para no generar desequilibrio en la Organización. Mientras que en sentido inverso, concibe que sí porque señala que tiene necesidades que la Organización le puede satisfacer como información y motivación. Aquí se observa nuevamente la importancia que le da a la información, y por otro lado, se contradice al mencionar que necesita motivación, cuando antes indicó lo contrario.

De sus **planes en la Organización** contempla su continuo desarrollo y crecimiento en el grupo y adquirir más responsabilidades. Con lo cual se repite su manifestación de deseo por el crecimiento, ahora especifica que lo quiere dentro del grupo, es decir, el puesto inmediato superior es el del Supervisor y lo reitera con al decir que quiere contraer más responsabilidades.

En cuanto a lo que le **gusta o disgusta de la Organización** expresó que le parece lento el proceso de crecimiento, aun cuando habló sobre los puestos superiores, se entiende que su percepción se refiere a su propio crecimiento y cómo lo ve a futuro.

4.5.3.2 Coordinador

Para el Coordinador tener **información** es tener "control", tal percepción justifica su intención de guardar y mantener la información para sí mismo y así mantener el control y el poder en el grupo. Posteriormente señala que es una herramienta para el análisis de las marcas, lo cual también indica que la información le sirve como una "arma" para desempeñar bien el trabajo, lo que reitera su posición de controlarla y así el que cuenta con ella, puede realizar mejor el trabajo y quien no, estará en desventaja frente a él. También hace alusión al término "dominar" lo que puede implicar su dominio de la situación y del grupo. Aunque literalmente hace referencia a la información como herramienta de trabajo, la forma en que actúa realmente es la segunda.

En cuanto a la **comunicación**, reconoce que debe haber jerarquías y la importancia de quien comunica, agrega que ésta debe llevarse tanto de arriba hacia abajo como viceversa debido a que "la gente de arriba depende de todo lo que está abajo". En cuanto a la comunicación formal e informal, para él sólo hay una comunicación, mientras que en la comunicación entre los miembros del equipo considera que él es quien emite las tareas, funciones y órdenes, lo cual indica que se percibe como la cabeza del grupo, nunca hace mención de su

superior ni reconoce que él también debe recibir indicaciones de su jefe, es decir, concibe que él es el único en la definición de funciones.

Al abordar la existencia de **problemas de información**, menciona que si puede haber en caso de datos importantes, desde su percepción, además señala que la solución si fue su responsabilidad, dice que no lo volvería a hacer y añade que daría toda la información a todos los miembros del equipo, sin embargo, en la realidad esto no se cumple, ya que constantemente guarda la información y no ha habido ningún cambio en esta actitud, tal como se comentó en el punto anterior.

Su percepción de **grupo** es que está bien, pero agrega que como hay algunas personas con poco tiempo en la cuenta, les falta conocimiento, pero por otro lado, no hace mucho por superar esta desventaja, ya que sólo impulsa de manera directa y abierta al Ejecutivo.

De las **relaciones entre los miembros del grupo** también las percibe como buenas y precisa que "no se trata de hacer amigos, sino de trabajar juntos", en este caso y como se diagnosticó en el módulo anterior, él procura no tener relaciones de amistad o más allá de las laborales, incluso expresa su opinión de separar y dejar afuera del trabajo todo lo demás, lo cual resulta imposible, ya que cada persona adentro y fuera del trabajo carga con todo su bagaje cultural, es la misma persona siempre, no se puede despersonalizar. Enfatiza que sí hay respeto, pero fuera del trabajo "cada quien su rollo".

En la **toma de decisiones** percibe que están bien y dice que él intenta preguntar a los demás si están de acuerdo o no para evitar que se vea como "autoritario" o impuesto, otra vez menciona que es él quien "ordena las cosas", reitera su liderazgo y excluye nuevamente la presencia del Director. En este sentido, se percibe como jefe único de quien proviene la toma de decisiones y así es como sucede en el quehacer cotidiano.

En cuanto a la aceptación de sus **funciones** mencionó que sí está de acuerdo con ellas, pero agrega que siempre y cuando "lo dejen trabajar a gusto" y acompaña la frase con un risa en tono sarcástico, en la que expresa que de antemano ya trabaja a gusto, pero que quiere el libre albedrío, se percibe que quiere estar solo, es decir, sin un jefe arriba de él.

Su percepción de la **Organización**, en este caso, Starcom, señala que tiene cosas buenas, pero indica que el problema es que carece de atención hacia el empleado quien "no es lo más importante" y concibe que como es una empresa grande es "muy fría" y reconoce que "un día vales mucho y al otro día no vales nada" y agrega que en general la Publicidad es "muy mal agradecida". A partir de esta concepción, se entiende su forma de ser también fría y cómo a su vez él concibe a los empleados que están a su cargo, asimismo, corrobora muchas de sus acciones diarias en las que deja claro que los sentimientos y emociones son para otro lado, no para la oficina.

Sobre lo que le **ofrece la Organización**, él percibe que es un lugar al que va a trabajar, se siente a gusto y afirma que le da "la oportunidad de hacer lo que yo quiero", es decir, reconoce que realmente hace lo que quiere por lo que se siente a gusto, lo cual confirma que goza de libertad y poder necesario para actuar según sus intereses sin ningún obstáculo, al menos que él reconozca.

En cuanto a lo que él **espera de la Organización**, comentó que seguirá teniendo oportunidades de crecer y expresó su deseo de ser "más independiente", lo que se percibe otra vez como no tener a nadie arriba de él de forma directa.

De **motivaciones**, reconoció que tiene la oportunidad de convivir con gente que le caé bien, pero aclaró en tono firme, que sólo dentro de su grupo, se refiere a su grupo primario que sólo establece con el Ejecutivo. Además admitió que aunque el dinero no es todo, los empleados están mal pagados en Starcom y que por tal motivo la gente se va de la Agencia. En cuanto a su grupo, advirtió que no

es el caso anterior, por lo que se infiere que debido a su posición económica a él no le afecta tanto el sueldo, además percibe que todo está bien y que no hay motivo para irse, de tal forma que él no percibe problema en la Organización.

En cuanto a su **compromiso con la Organización** asume que es ir a trabajar, ser profesional independientemente de los "problemas que pueda haber alrededor" en este punto se contradice con lo anteriormente expuesto, ahora deja ver que si advierte problemas. Menciona que aunque algunos mencionan que hay vida personal, lo primero para él es el trabajo, por lo que se puede entender que así percibe que debe ser la prioridad y lo personal después o quizá no cuente.

Sobre si la **Organización tiene un compromiso con él**, dijo que depende de su trabajo y debe ser recíproco, que si él "da todo" la Organización también "debe de dar su parte", por lo que percibe que el empleado debe dar todo y la Organización debe retribuir sólo en una parte.

De sus **planes en la Organización**, comentó que quiere seguir creciendo y fue más lejos y dijo que "si a mí me da la gana, de manera ambiciosa ... yo quiero pensar que le voy a tumbar el puesto a Nancy" (la Directora General de Starcom), "o en una de esas voy a ocupar el puesto de Laura" (la Directora Regional de Starcom) y agregó que "debes ser ambicioso". De lo anterior se percibe que tiene un alto grado de deseo por ocupar escalafones importantes en la jerarquía de la Organización, ya ni siquiera menciona ocupar el puesto de su jefe directo, el Director de la cuenta, sino que va más lejos a las posiciones más altas de la Organización, lo cual confirma su deseo de crecer a costa de lo que sea.

En caso de algún **cambio en la Organización**, a corto plazo reiteró su deseo por tener más libertad para hacer las cosas solo y a largo plazo comentó que seguir creciendo, pero hasta ahora se refirió en cuanto a la cuenta, es decir, una meta en común con la Organización, ya que antes sólo habló de objetivos personales.

4.5.3.3 Director

El director percibe la **información** como la generación de datos y compartirla a terceros sin que haya un proceso de retroalimentación, señala que ésta se encuentra en los manuales operativos de las empresas e instrucciones. Se entiende que su percepción de información considera compartirla, supone la generación de información para que sea compartida en el grupo.

Del **proceso de comunicación** mencionó que debe existir la retroalimentación en la cual hay interacción entre quien emite el mensaje y quien lo recibe y que a su vez lo regresa con alguna conclusión sobre lo que pensó o cómo lo recibió. Se observa que la comunicación para él es aparte de compartir la información, cumplir el proceso de retroalimentación con alguna aportación, de la misma manera que lo aplica en el proceso de trabajo en el que comparte la información, y generalmente pide y ofrece alguna contribución.

Sobre la **comunicación formal e informal** comentó que sí existe y las diferenció entre la formalidad que hay en las conferencias, juntas, presentaciones, en cuanto a la informal se refirió al proceso que se lleva a cabo de manera no planeada ni estructurada. De lo anterior se percibe que distingue la formalidad de la informalidad por el carácter oficial en el que se utiliza cada tipo de comunicación, por lo que se puede referir a los miembros de la Organización en cualquiera de éstos, según sea la situación.

Sobre la forma en que se lleva a cabo la **comunicación entre los miembros del equipo** dijo que la comunicación se da en un ambiente de respeto, pero no en confianza y resaltó la importancia de ésta porque sólo así los individuos debaten y cuestionan de manera constructiva, por lo que admitió que los miembros todavía no son asertivos para decir lo que se piensa. Así se aprecia que la primera base para la comunicación es el respeto, el cual si coincide con su

comportamiento cotidiano, y por otro lado, resalta la falta de confianza que se recibe como carencia de ésta entre los miembros del grupo en todos los sentidos, desde el plano laboral hasta el personal, ya que menciona que no se expresa realmente lo que se piensa, por lo que reconoce que hay incongruencia entre el pensar, decir y hacer. En un ambiente sin confianza, es difícil que se lleve a cabo cualquier tipo de relación.

En cuanto a la existencia de algún **problema de información** cree que no sucede porque dice que todos saben dónde está la información y cómo encontrarla y agrega que en muy pocas ocasiones se brincan los procesos de compartir la información, y afirma que son muy excepcionales. En este sentido, no percibe problema de información, por lo que no reconoce que la información para algunos miembros no es la misma, incluso para él mismo, hay veces que no le comparten la información y parece que no lo admite ante los demás quizá porque puede parecer falta de status y autoridad el reconocerlo.

Sobre algún **problema de comunicación**, señaló que no percibe alguno, sino que sólo la falta de asertividad y que cuando alguien no está de acuerdo con sus ideas, no lo expresa ni comparte su opinión. Por otro lado, sí percibe un problema de información con áreas externas y señala que se resolvería si cada uno entiende su rol y respeta el del otro sin limitarle, sino motivándole. De tal forma que sí puede reconocer un problema con un grupo externo, pero no el interno, al hablar sobre la solución, comenta que debe existir delimitación y división del trabajo y reincide en el respeto y la motivación, lo anterior si se aplicará a su propia área, sería más constructivo, siempre y cuando reconociera primero las diferencias internas.

Su percepción del **grupo** es que es muy profesional, muy metido en su trabajo, muy disciplinado, con mucho talento, aunque menciona que es un poco individualista en algunas partes. En este sentido se contradice de lo anterior expuesto sobre la información que decía que siempre se compartía y que no había

problemas de este tipo, sin embargo, aquí reconoce la individualidad de algunos miembros lo que implica la falta de integración, equipo y participar de los recursos. Aún cuando utiliza el término "poco" ya hace mención de esta diferencia lo que también indica conflicto.

Sobre las **relaciones entre los miembros del grupo** reconoció de primer instancia que hay dos grupos al momento de manifestarlo con risa de manera irónica, y agregó que entre los miembros de cada grupo se llevan muy bien, pero que por el momento por conflictos personales entre los líderes de los dos grupos, él ha preferido ir por allanando el camino para propiciar el trabajo en equipo y cree que se ha notado en los últimos días. De lo anterior se aprecia otra contradicción, ya que antes dijo que no había problemas y ahora reconoce conflictos entre dos grupos los cuales admite que tiene diferencias y que su actitud es preparar las condiciones lograr la armonía entre ambos, expresa creer, no asegura, el éxito.

De la **toma de decisiones** señaló que ésta se lleva a cabo de forma democrática no autocrática porque el como líder acepta las capacidades de cada uno y salvo excepciones tiene que dar mayor asesoramiento o guía, agrega que el proceso está muy estructurado y establecido y sólo cabe hacer algunas innovaciones para no caer en la rutina de hacer siempre lo mismo, pero sin querer romper esquemas. Al respecto, menciona que no hay autoritarismo y que todo está estructurado, sin embargo, en la práctica real y conforme al problema medido en el módulo anterior se observó que constantemente el Coordinador suplente sus funciones y brinca su autoridad, por lo que hay contradicción entre lo que dice y lo que sucede.

En cuanto a sus **funciones** primero indicó que sí está de acuerdo con éstas, aunque luego agregó que cree que pueden ser mal interpretadas. Señaló que prefiere tomar la posición de asesoramiento más que de jefe, ya que al contar con gente talentosa a cargo, lo mejor para él es asesorar y dejar que ellos, y agrega que todavía no es lo suficiente motivador como para vender sus ideas

porque a él también le hace falta paciencia y tiempo para estructurar una idea y presentarla y construir sobre esa, pero cuando lo hace, dice que le ha dado buenos resultados. En este sentido, percibe que si hay rechazo de su toma de sus funciones por otros al comentar que son mal interpretadas, pero si su autoridad fuera completamente reconocida, las funciones de un Director deberían ser entendidas por todos de igual forma, y si no sucede así es porque algunos no reconocen su autoridad. Al hablar de gente talentosa, descarga en ellos su responsabilidad de liderazgo, ya que argumenta que ellos solos saben cómo actuar, aún cuando pasen sobre él, no lo reconoce. Admite que le falta desarrollar su función motivadora que debería ser parte de su liderazgo, el cual sí asume. Y también acepta que no "vende" sus ideas, es decir, que no todos lo siguen en su función, dice que le falta tiempo y paciencia para estructurar este aspecto, lo cual implica que reconoce su falta de liderazgo.

Su percepción de la Organización es que es un grupo muy dedicado a su trabajo, piensan un poquito más allá de los que son las responsabilidades normales, buscan ser creativos y estratégicos, las cuales concibe como las principales fortalezas que se han hecho valer ante el cliente lo que propicia una buena autoestima, pero agrega que hace falta hacer algo más en el interior de Starcom para que se reconozca su labor como el grupo más estratega de toda la Agencia. En este aspecto expresa su satisfacción hacia el grupo y afirma que hay buena autoestima, sin embargo también dice que falta el reconocimiento de la Agencia al grupo. En este sentido, se aprecia por un lado el deseo de ser reconocido él mismo, ya que al nombrar al grupo, se percibe como el líder, y por ende demanda el tributo por su trabajo, y por otro lado, reconoce que el grupo en sí también carece de éste, es decir, él tampoco festeja el éxito del grupo en principio y como anteriormente lo señaló por su falta función motivacional.

La Organización le ofrece principalmente libertad de acción, lo cual le parece muy importante porque destaca que no tiene una persona encima que le estructure lo que debe hacer, sino una persona que confía en él y que como da

resultados positivos, seguirá confiando en él. Se percibe nuevamente la importancia que deposita en la confianza como algo elemental en su acción. Asimismo, a partir de su agrado por la forma en que trabaja con su superior, se entiende su forma de liderazgo con base en la libertad de acción, aunque en su caso, le resta autoridad, poder y presencia, mientras haya resultados, quizá él continúe con la misma forma de trabajo.

En lo que respecta a lo que él espera de la Organización, comentó que motivación desde el punto de vista cualitativo, no personal ni monetaria, es decir, repite su solicitud de reconocer los logros. Entre sus metas personales quiere desarrollo profesional propio: no necesariamente ascender puestos, ya que está satisfecho con el actual, cuando sienta lo contrario cambiaría su actitud y exigir otro tipo de actividades lo que quizá le llevaría a un crecimiento inmediato, pero mientras esté contento con su trabajo, eso es lo más importante. Y señaló de manera coloquial que algunas personas "únicamente cacarean el huevo que ponen y nosotros lo único que hacemos es poner huevos y ya, no nos importa cacarearlo y los resultados ahí están". Ahora deja ver sus objetivos personales que no buscan más poder, al contrario por ahora está contento con lo que tiene, por lo que no hace nada por cambiar, ya que no percibe la necesidad de un cambio, pero cuando lo haga señala que entonces sí cambiará de actitud. Pero hay contradicción ya que anteriormente ya ha señalado algunos problemas y en otro momento dice que todo va bien. Se observa también, que no es una persona presuntuosa, pero de cualquier forma, ha manifestado en varias ocasiones su deseo de tributo.

Su compromiso con la Organización es el desarrollo profesional de todos los miembros de su equipo, en lo que se percibe otra vez su forma de compartir en este caso el crecimiento conjunto del grupo. De forma inversa reconoce que la Organización le ofrece respeto por su trabajo, ideas y procura su desarrollo. Otra vez hace mención del respeto y su agrado por la forma en que se desempeña como dijo antes que no tiene a alguien encima. Por otro lado, también admite que

por la capacidad económica de la empresa está la falta de capacitación, y la justifica en decir que no siempre es posible, pero afirma que es algo que no le preocupa, porque dice que si hay interés, se es autodidacta no es necesario ese tipo de recursos. Aquí se observa de manera clara las ideas de un directivo que respalda los intereses de la empresa en el sentido de que minimiza las necesidades de los empleados y reubica la responsabilidad de capacitación en éste.

Sus planes en la Organización se concentran en el desarrollo de los demás miembros del equipo con el fin de que sea éste el que lo empuje, y comentó que "no es una persona que está con una ambición desmedida buscando el crecimiento", sino sólo a través de trabajo. Se ratifica su desinterés por la búsqueda de poder, su estrategia radica en el medida en que grupo crezca, él también lo hará de manera automática como cabeza de éste. Se percibe que no tiene la intención de hacer algún cambio de actitud ni comportamiento ya sea para alcanzar mayores logros a nivel personal o incluso para mantener su autoridad, seguirá en su tipo de liderazgo de laissez-faire.

Le gusta todo de la Organización, la seriedad, el carácter estratégico, prestigio, libertad de acción y vuelve a comentar la falta de motivación a la gente y ahora manifiesta que es "la mejor forma de hacerlos rendir más y que piensen continuamente en su trabajo". Sin embargo, se insiste en que esa falta de motivación debería ser resuelta e implementada por él mismo en su grupo.

Sobre algún cambio en la Organización indicó propiciar algunos mecanismos divertido de premiar no con incentivos monetarios, sino con palabras de aliento el desempeño de la gente, de forma inteligente para no generar celos, lo cual podría llevar a cabo él precisamente en la división de grupos que mencionó anteriormente.

En cuanto a la **percepción en general de algún problema en la Organización** reconoció que en su grupo existe un problema de insatisfacción de una de las personas de inconformidad con su llegada, y que "no ha sido fácil de superar". Comentó que incluso ha leído algunas cosas para saber qué tipo de actitud debe asumir para solucionar este tipo de conflictos, alguna recomendación era la mano dura, pero él no optó por esa acción, sino por algo más meditado y motivador y espera que funcione, al momento percibe que le ha dado resultados y el principal logro sería que se dieran cuenta que su actitud es honesta y lo que quiere realmente es el desarrollo del equipo. Si no ve solución a corto plazo, tres o cuatro meses, entonces tendrá que adoptar otra actitud más activa, no drástica, se acabó su postura democrática y ahora determinará las acciones de cada uno, sin embargo, expresó que no quisiera eso porque reconoce el talento de los miembros, pero si es necesario usaría su propio talento y si lo hace bien, quizá se reconozca que tiene algo que enseñar, pero si no hay voluntad de aprender, no logrará el cometido.

De lo anterior se deduce que de quien habla es del Coordinador como la persona a quien no le agradó su llegada y sobre quien dice ha utilizado una estrategia, que según percibe, le ha dado resultados, sin embargo, en la realidad estos cambios no se perciben. Cabe resaltar que mencionó que en un corto plazo, si no cambian las cosas, cambiará su actitud en la que deja ver que ejercerá su poder y se posicionará como la autoridad del grupo. Sin embargo, hay una gran contradicción entre lo que dijo a lo largo de la entrevista de que no había problemas, que todo iba bien, que cada quien podía desempeñarse sólo, entre otros, frente a esta última parte del discurso en el que se aprecia la serie de problemas derivados de la lucha de poder entre los miembros de la Organización, en particular, el Coordinador y el Director.

A partir de la entrevista semidirigida se observan las diferentes representaciones de los miembros de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble quienes a partir de sus diferentes percepciones se determina su

comportamiento en la Organización. Así para algunos existe un problema mientras que para otros no. De tal forma que la primera condición para la solución de un conflicto es reconocerlo, mientras esto no ocurra, el problema persistirá, se acumulará y puede llegar a provocar un quiebre organizacional, de ahí la importancia de la intervención de una estrategia comunicativa que medie entre las diferentes representaciones y genere el ajuste entre el decir y el hacer de la Organización.

Se puede inferir que como parte de las causas del problema en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se encuentran las diferentes percepciones de los actores sobre la Organización. Por un lado, para el Coordinador y el Ejecutivo, el funcionamiento de la Organización tal como se realiza actualmente está bien y es normal para ellos, en todo caso si hubiera que señalar algún cambio para ellos, sería que ocuparan oficialmente los puestos que persiguen ahora de manera informal y arbitraria, es decir, los de sus superiores, Director y Supervisor, respectivamente, y así disfrutar del poder a su gusto y completa satisfacción.

En cuanto a las percepciones del Director y del Supervisor, por su parte, si perciben que hay lucha de poder interna y que el coordinador es el principal actor en ésta situación acompañado del Ejecutivo, que ambos usurpan sus funciones y tiene injerencia en la toma de decisiones que les corresponden a ellos. En tal sentido, el Director y el Supervisor intentan legitimar su autoridad en una competencia constante por conservar y hacer valer sus posiciones. Asimismo, perciben que esas relaciones de poder afectan a la Organización en el clima organizacional y por ende en los resultados, ya que si el grupo se uniera y trabajara en equipo, se alcanzarían más y mejores logros que sólo los que se piden actualmente, la Organización ofrecería un mejor producto y servicio con la cooperación de todos los actores del grupo en un trabajo conjunto.

En lo que respecta a sus representaciones, se observa a través de sus expectativas de cada actor sobre la Organización, que tanto el Coordinador como el Ejecutivo persiguen objetivos más personales que en relación con la empresa a la cual utilizan sólo como un instrumento para su propio crecimiento profesional y desarrollo personal a costo de cualquier medio. Mientras que las representaciones del Director y el Supervisor se concentran en sus expectativas compartidas y a la par con los logros de la Organización, buscan su mejora tanto profesional como personal de forma paralela con los de la empresa, a favor de la cuenta a través de sus aportaciones profesionales.

4.6 ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Generalmente en las Organizaciones se aprecia que hay preocupación por su estrategia comunicativa, pero al exterior, con los clientes, cuidan su imagen hacia fuera, pero olvidan la interna. Sin embargo, para que la Organización pueda venderse afuera, primero debe arreglar su interior para que así refleje los logros y el bienestar interno y sea convincente.

Se entiende que la comunicación media entre la posición de la Organización y los intereses de los miembros, siempre y cuando haya considerado sus necesidades, diferencias, su contexto, así como su competencia comunicativa. Puede cumplir un diálogo constante, ya sea para el cumplimiento de acciones o para el cambio de los acuerdos.

En las Organizaciones predomina la comunicación mediada, es decir, correo electrónico, memorando, comunicados, circulares, revistas, faxes, teléfono, intranet, entre otros, sin embargo, no cuentan con la eficacia y la riqueza de la comunicación interpersonal, cara a cara. Ocurre que la Organización comete el error de poner mayor énfasis en el medio y no en el mensaje, por lo que se dice

que hay "pobreza expresiva" frente a la "opulencia mediática", en esta forma, la comunicación no siempre resulta eficaz en algunos casos.

Si no se percibe un conflicto, la Organización debe generar la competencia para que se presente mejor producción y haya cambios que regeneren a la Organización a través de reglas claras que hagan algo constructivo de la misma.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter & Gamble se observó que las diferentes percepciones de los actores, que a su vez, determinan su comportamiento en la Organización, así como la lucha de poder entre ellos, son las causas del problema diagnosticado previamente. Se advirtió que cada uno tiene diferentes representaciones del mundo por lo que actúa de acuerdo con sus intereses, algunos como es el caso del Coordinador y del Ejecutivo, transgreden las funciones que les son asignadas y toman las responsabilidades de otros.

Se aprecia la lucha de poder entre los actores Coordinador-Director y Ejecutivo-Supervisor que genera conflicto tanto en el nivel de la estructura por la falta de cumplimiento de la división de trabajo establecida de manera formal, como también en el nivel de la superestructura de la Organización, es decir, en el plano de las cultura, representaciones e ideas que es donde la comunicación puede intervenir a través una estrategia comunicativa que medie entre las percepciones de los miembros y realice un ajuste que resulte en el bienestar de la Organización y de los actores que la habitan.

Será necesaria una Estrategia Comunicativa Global o General que de solución a las diferentes necesidades de cada actor, que presente un programa y acciones a corto, mediano y largo plazo encaminadas a la búsqueda de la conciliación entre el decir y el hacer. En el caso de la Dirección de Planeación

Estratégica de Procter & Gamble se recomienda una Estrategia Comunicativa Global que considere los conflictos de la Organización y que presente soluciones a través de diferentes tácticas y acciones para cada uno.

Para el conflicto de poder, se recomienda un Plan de Cultura Organizacional en el que primero se establezcan las reglas del juego en el que la competencia debe ser limpia y sana. Sólo a partir de esta premisa se podrá llevar a cabo una contienda justa en la que la Organización puede ganar por la productividad que se genere por el ajuste a partir de la necesidad de un cambio. Las reglas deberán ser transparentes y equitativas, todos los actores las deben conocer, así como saber que están dentro de una competencia en la que van a ser juzgados o evaluados de manera justa. Entre los riesgos de la competencia están que alguno de los actores se preocupe más por descalificar y afectar al otro que por competir sanamente y hacer su mejor esfuerzo, entonces comienza el juego sucio. De tal forma que cuando alguno de los miembros actúe de manera incorrecta, sea reprendido.

Otra forma de actuar dentro de una lucha de poder de manera inteligente sería actuar como aliado del Director que detenta el poder. Valgan las frases, "si no puedes contra el enemigo, únete" o "en la guerra y en el amor todo se vale" o "al enemigo mejor de cerca", entre otras, es decir, que para contrarrestar su poder se puede estar cerca de él para saber qué hace, qué persigue, cómo lo lleva a cabo e incluso para hacerle saber que no se pretende hacer ninguna guerra y que mejor vale el juego limpio a través de una competencia en la que todos ganen y aprendan (ganar-ganar).

Para la división del trabajo y contrarrestar el comportamiento y actividades desviadas por la constante lucha de poder, ya sea porque algunos miembros perciben sus funciones de manera incorrecta al realizar otras que no les corresponden o al omitir algunas que sí son su responsabilidad, se recomienda

que se vuelva a definir las funciones de cada uno de los miembros de manera específica, clara, concreta y precisa para que cada uno asuma su rol correspondiente y deje de actuar de forma contraria y afectar a otros con este comportamiento. Se debe partir a nivel estructural, del organigrama formal, y en caso de algún cambio, hacerlo saber a todos los miembros del grupo para que se comparta la misma información y se asuman compromisos, así como derechos y obligaciones claros para cada uno.

Asimismo, se debe llevar a cabo a través de la cabeza del grupo para que sea él quien asuma la responsabilidad de su puesto en primera instancia y de forma similar lo hagan los demás. De ser necesario, se debe compartir con los miembros de la Organización un documento que todos acuerden como una forma de aceptar su función con la base del respeto hacia el otro. De igual forma, se debe dar esta plática de introducción a cada uno de los nuevos miembros a su ingreso para que desde un principio sepa cuáles son sus tareas y pueda empezar a laborar de la manera más pronta posible y así evitar confusiones, malos entendidos o malestar por los superiores quienes esperan ciertas actividades que no son realizadas por la nueva persona simplemente por su desconocimiento. De esta manera se previene el mal desempeño de una persona y por ende una mala percepción de su trabajo.

Otra salida a este conflicto de poder sería la promoción de los dos actores que están en constante lucha por ganar una posición arriba de la que actualmente ocupan, es decir, que el Ejecutivo sea promovido a Supervisor y que el Coordinador tenga un ascenso a Director. Sin embargo, para que esto suceda, cabe señalar, que se deben considerar las aptitudes de cada uno para saber si cumplen con el perfil de dichos puestos. Sería necesario una evaluación correspondiente para saber si ya pueden ser promovidos a esos, en caso contrario, habría que esperar a contar con los requisitos indispensables para lograr sus objetivos. Asimismo, se tiene que tomar en cuenta si existen las plazas en

cuestión, ya sea en la misma área o en otro equipo para hacer los cambios pertinentes. Siempre y cuando sea el caso de que los actores ya estén listos para ocupar el puesto y realizar las actividades, compromisos y responsabilidades del cargo.

Para el flujo de información y comunicación, se recomienda una estrategia de información en la que se cada uno de los miembros cuente con la información necesaria para el desempeño de sus funciones, esto es, proveer de la información de manera oportuna y completa para que cuente con las herramientas básicas para la elaboración de su trabajo.

Las acciones a seguir serán por ejemplo que cada semana se realice una junta de status en la que se revisen las actividades, las fechas de entrega, los responsables y el status en el que se encuentra el proyecto, así como de las necesidades, de información o no, comunicativas o no, para el cumplimiento de la tarea. Asimismo, se procederá de manera oficial cada semana a realizar esta reunión para dar seguimiento a los proyectos y verificar su cumplimiento y compromiso de cada quien. Estas juntas también generarán el flujo de información entre los miembros de forma que todos estén enterados de lo que se está haciendo, cómo, cuándo, por qué, para qué y para quién, entre otros. También se recomienda que al término de la reunión, cada semana le corresponda a un miembro actualizar el documento y enviarlo por correo electrónico a los demás.

Para las Motivaciones, se propone un Plan de Incentivos para los integrantes de la Organización, que no necesariamente sea económico, pero que vaya desde una muestra de interés por su trabajo y actividades dentro de la Agencia hasta aquellas fuera del plano laboral, es decir, conocer un poco de la vida de cada miembro con el fin de conocer su contexto y así entender su comportamiento en la Organización. En el caso de que se presente algún

problema personal, tratar de mostrar apoyo humano que demuestre atención a la persona y al momento por el que atraviesa.

Asimismo, se recomienda algunas acciones que propicien la convivencia entre los actores como una comida al mes, festejar en grupo el cumpleaños de alguien, el reconocimiento por algún logro fuera de las actividades laborales, alguna felicitación externa a algún miembro de la familia del empleado en caso de haber alguna celebración, algún premio por cumplimiento de objetivos, puntualidad, asistencia, entre otros, que se presente con un pequeño obsequio significativo, alguna nota de agradecimiento, algún curso de capacitación o entrenamiento por el interés que demuestre por algún tema del trabajo, entre otros.

Estas son sólo algunas propuestas para llevar a cabo una estrategia comunicativa en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble para disminuir los conflictos del área y contribuir al mejor desempeño de las funciones de los actores, así como una mayor productividad que genere el crecimiento mutuo tanto de la Organización como de los empleados, pero ante todo que sea un lugar en el que las actividades se realicen en un ambiente habitable.

CONCLUSIONES

A partir de que la Comunicación es un saber estratégico, se puede aplicar a través de una práctica comunicativa dentro de la Organización para entenderla y operar en ella y así generar buenos resultados tanto en productividad como en el ambiente en el que se desenvuelven los actores. La comunicación como mecanismo de reproducción de códigos a su vez sirve para repetir los buenos resultados de la Organización y también con la articulación de los objetivos de la productividad.

La comunicación puede intervenir en la Organización como integrador, coordinador y orientador a través de la búsqueda de acuerdos entre los actores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el clima de la Organización debe existir dicha integración e identidad entre los miembros para lograr su satisfacción. Asimismo, se debe considerar que la comunicación no cambia por sí sola el funcionamiento de la Organización, sino que al trabajar con representaciones, no puede operar directamente con las cosas sino sólo a través de inferencias.

Esto es, la estrategia comunicativa depende de la voluntad del actor, no es una imposición, sino un acuerdo entre los actores involucrados y sólo tiene resultados si se respeta la libertad del otro para alcanzar objetivos comunes, tal como es el caso en la Organización.

Sin embargo, existe la idea equivocada de que la comunicación se presenta de manera natural en la organización. Se debe crear una estrategia comunicativa que genere el bienestar tanto de la Organización como de los miembros que la componen. Para que la comunicación aporte elementos para el logro de los objetivos de la Organización, debe ser organizada, orientada y sobre todo

administrada, es decir, de calidad y oportuna, a través de la estrategia comunicativa.

En este sentido se entiende que la comunicación media entre dos por lo que necesariamente debe reconocer al otro, esto es, la diferenciación. No existe una sola postura, se trata de una identidad colectiva. Así los resultados de la comunicación son colectivos porque dependen de todos, de su voluntad y poder de cada uno. El decir y el hacer de todos es importante para el logro de objetivos.

No obstante cuando en las Organizaciones se trata de hacer comunicación organizacional se olvidan de los otros, es decir, sólo consideran a un emisor, homogeneizan las diversidades. Utilizan el modelo de comunicación de masas, el cual considera al receptor como una masa, un todo, y deja de lado que está conformada por diferentes actores quienes tiene diferentes percepciones y por tanto representaciones del mundo, por lo que no puede dirigirse a ellos como si fueran uno sólo, uno mismo. En tal sentido, hay conflicto porque las Organizaciones no reconocen las diferencias.

A través de las técnicas cualitativas, como se revisó anteriormente, se pueden encontrar dichas diferencias e integrarlas en cuanto más comunes sean. Se puede llegar a una categorización media en la que compartan características semejantes, afines para entonces elaborar una estrategia comunicativa acorde para cada clasificación. Debe haber, sin embargo, ciertos ajustes particulares, ya que no es posible una comunicación interpersonal con cada uno de actores, no hay capacidad para estrategias personalizadas.

Puede haber coincidencias en las necesidades y de ahí surgen las diferentes soluciones de acuerdo con las diferentes culturas y representaciones de los grupos con el objeto de lograr que la comunicación convenga, integre,

responda a las necesidades de los actores, coordine, y realice el ajuste entre el discurso y la acción de la Organización. Si no existe dicha empatía entre el hacer y el decir, se genera la falta de credibilidad de la comunicación, se vuelve contraproducente, se le asocia con el engaño.

Como parte del estudio del problema comunicativo, conviene dirigirse hacia el ámbito de las percepciones y representaciones de los actores involucrados, a partir de éstas se llegará a la solución porque primero se sabe si perciben la existencia de un problema y, en su caso, cómo lo ven y entonces se busca la solución que responda a sus necesidades.

Además se debe considerar la gran diversidad cultural que enmarca las grandes diferencias, representaciones, antes comentadas, para entender la magnitud de un conflicto. Cabe contemplar que el objetivo de las Organizaciones es la productividad que es la suma de subjetividades porque se llevan a cabo por seres humanos con sus propios comportamientos, ya que cada actor se motiva y trabaja de acuerdo con sus propios objetivos y percepciones. Así el reconocerlas y conocerlas traerá como consecuencia la negociación, la adaptación y los acuerdos comunicativos que den como resultado la solución.

Si la comunicación no funciona, no hay negociación ni acuerdos, entonces surge el conflicto. La comunicación permite acordar y negociar el poder en la Organización. La comunicación media en la Organización de tal forma que el actor actúa según lo que percibe a través de la mediación la cual a través de la comunicación formal brinda una visión normalizada que permite que el actor se sienta bien y se desempeñe adecuadamente y produzca.

Se puede decir que la Organización es un ente complejo que requiere constantemente de mecanismos de ajuste, cambio y conservación para lo cual es

pertinente la acción comunicativa. La Organización debe tener una actitud de reconocimiento, aceptación y búsqueda del conflicto, si no se llega al quiebre. El conflicto no se puede prever, lo que sí es la actitud que se tenga ante él, si se puede estar preparado con anticipación con buena disposición de arbitrarlo de manera justa, equitativa, y transparente, si no es así, se trata de una imposición.

Cabe recordar que toda estrategia comunicativa debe realizarse siempre bajo la perspectiva del respeto al otro, a sus diferencias, a su voluntad, sólo en esta medida se logra la comunicación como un acuerdo entre dos partes. Y es a partir de estas diferencias donde se encuentra inmersa la pluralidad de los actores que conforman a la Organización, que es el fiel reflejo de su cultura y la diversidad de percepciones y representaciones de cada sujeto que introducen a su vez la personalidad de la Organización y penetran en su quehacer cotidiano y determinan su funcionamiento. Cada actor se presenta día con día a realizar sus labores con su carga de bagaje cultural, misma que no puede dejar afuera antes de entrar, sino que vive con ella en todo momento y así sucede mientras trabaja y se desenvuelve dentro de la Organización, por lo que este conjunto de tradiciones, valores y costumbres marcan la pauta de su comportamiento al mismo tiempo que dibujan el de la Organización misma. En el siguiente capítulo se realizará un acercamiento a la riqueza del plano cultural con el objeto de conocer la importancia de los efectos de este ámbito dentro de la vida organizacional.

CAPÍTULO 5

LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1 ORIGEN DEL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

El estudio de las Organizaciones considera diversos elementos para su comprensión, desde la parte externa, el entorno, hasta su parte interna compuesta tanto por la parte formal, su estructura, organigrama, su discurso institucional, como los líderes y subordinados que la conforman y muestran su estructura real en el quehacer cotidiano. Todo lo anterior está cubierto por la parte cultural, cada uno de los aspectos mencionados está impregnado de cultura que marca el funcionamiento de la Organización y determina su existencia, el orden y el caos de las diferentes interrelaciones que se llevan dentro y hacia fuera de la misma.

En un principio con el advenimiento de la Revolución Industrial a fines del siglo XIX, y como se ha revisado en los apartados anteriores, los primeros acercamientos a las Organizaciones se enfocaban al estudio del carácter formal, desde el ámbito racional, surge entonces la Teoría Clásica con Taylor y Fayol quienes la consideraban una máquina cuyo objetivo principal de los empresarios era un beneficio económico a través de la racionalización científica, administración, control del proceso de producción, tiempos, la integración del concepto de Burocracia (Weber), división del trabajo, pero sin considerar motivación o incentivos más allá de la mera remuneración económica y de la técnica de premio-castigo, con el fin de lograr la mayor productividad y eficiencia bajo un modelo de comunicación centralizado, unidireccional y jerarquizado en orden vertical-descendente e impersonal.

Como respuesta al planteamiento anterior aparece la escuela de relaciones humanas para 1930 con los Hnos. Mayo y Mc Gregor, que considera como

prioridad responder a las necesidades del ser humano, las interacciones grupales, toma de decisiones, logro de resultados compartidos, toma en cuenta los factores psicológicos de los individuos como influyentes en el proceso de producción, la motivación personal, liderazgo, aparece la Pirámide motivacional de Maslow, quien enuncia que primero deben satisfacerse las necesidades básicas fisiológicas del sujeto para después cubrir las de la Organización, el planteamiento de Katz y Kahn sobre un sistema abierto en el que las partes se interrelacionan entre sí y con el todo, susceptibles de los efectos del entorno que genera la capacidad contingente y dinámica para responder a las demandas de éste, así como también con un sistema abierto de comunicación omnidireccional y principalmente horizontal.

Entra al juego una mirada diferente del aspecto económico para alcanzar el éxito de la Organización ahora a partir de la satisfacción paralela de sus miembros, se habla entonces de la cultura de la Organización, la importancia de la cultura empresarial como motor de su desarrollo y logro de objetivos. Por un lado, existe el modelo occidental encabezado por Estados Unidos que entra en crisis en los años setenta a pesar de ser un modelo de productividad industrial mundial, pero que carecía del enfoque humanista, y por otro lado, el oriental representado principalmente por Japón que muestra la espiritualidad y la idea de la cultura y estilo de vida, filosofía, valores, actitudes, contenidos, orientación, entre otros, que resultaban en el éxito de sus Organizaciones.

5.1.2 CORRIENTES DE ANÁLISIS CULTURAL

Como parte de la ciencia Moderna, la racionalidad era el criterio supremo de excelencia y eficacia de la Organización, era el más lógico, pero surgió otro enfoque lógico de razonar, el cultural, que brinda otra jerarquía de valores útiles y que demuestra que la racionalidad era un supuesto más de productos culturales como un modo de pensar particular etnocéntrico de la sociedad occidental. Se presta atención a las diferencias entre proceso-estructura social, metodología

cualitativo-cuantitativo, perspectiva cultural-económica, así como también a la idea de promover la vida cultural en la Organización para incrementar el rendimiento.

Las Organizaciones tienen culturas y éstas tienen que ver con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidas por sus miembros. La gente utiliza estos elementos culturales para solucionar los problemas con los que se enfrenta en su trabajo.

Para que una empresa sea excelente, según Peters y Waterman¹⁶¹ debe cumplir con criterios culturales como: énfasis en la acción, proximidad con el cliente, autonomía e iniciativa, productividad, valores claros y mano de obra eficaz, actividades homogéneas, estructuras sencillas, autonomía y control de valores. Asimismo la cultura se caracteriza como fuerte cuando hay fomento de valores, héroes culturales, ritos y rituales para la continuidad y una red cultural como medio de comunicación primario e informal.¹⁶²

El análisis de la cultura organizacional es un modelo de interpretación simbólica que permite la elaboración de mensajes para crear adhesión institucional y solidaridad social, con él se considera la participación de valores, lenguaje, creencias, mitos y leyendas de los miembros de la Organización, la cual está regida por estos elementos. Asimismo la cultura dirige a la sociedad misma, que es un artefacto cultural, ya que es un elemento implícito en las relaciones sociales y por otro lado también es un constructo de símbolos generado en la interacción social y que influye al entorno. En tal sentido se considera a la cultura como un conocimiento expresivo (obras, religión, arte, ciencia), instrumental (medio para el logro de un fin como publicidad, propaganda), y natural (conversaciones, ritos de la vida cotidiana).

La cultura organizacional ha sido considerada como una metáfora ("las Organizaciones son como Cultura"), como cosa que puede ser estudiada con

¹⁶¹ Peters, T. y Waterman, R., *Sociología de la Empresa*. Amarú. Salamanca, 1991

variables dependientes e independientes relacionadas con otras como rendimiento, satisfacción, efectividad organizacional, y también como un elemento del subconsciente que se presenta en el comportamiento consciente, además como una o varias culturas en la Organización que pueden ser administradas, manipuladas o como un reflejo de la cultura ambiental de la sociedad. En particular existen dos modelos de estudio del análisis de la cultura organizacional, el funcionalista y la corriente crítica.

La orientación Funcionalista¹⁶³ considera que sólo hay una cultura dentro de la Organización, parte de la unicidad de la cultura dominante la cual es una variable interna cuya correcta administración y dirección puede ser la clave del éxito. Su carácter homogéneo se centra en las Organizaciones como organismos que deben operar de manera ordenada de acuerdo las siguientes funciones centrales:

- Función Simbólica¹⁶⁴. - La cultura es la representación de la realidad que sirve para compartir los signos y símbolos para entender el comportamiento de los actores.
- Función Identificadora¹⁶⁵. - La cultura es el referente principal, por los símbolos compartidos los actores se sienten identificados y pertenecientes a un grupo, hay integración.
- Función Instrumental¹⁶⁶. - La cultura es utilizada como un medio para el logro de objetivos.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se aplicaría el modelo funcionalista a partir de considerar como cultura

¹⁶² Deal, T. y Kennedy, A. *Cultura Corporativa. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional*. FEI, México, 1985

¹⁶³ Ruiz Olabuénay, J.I. *Sociología de las Organizaciones*. Universidad de Deusto, España, 1993

¹⁶⁴ Idem

¹⁶⁵ Idem

¹⁶⁶ Idem

única la oficial, dominante y formal por parte de los superiores de la Organización, en este caso se presenta en la carpeta de bienvenida y como autor el fundador, que consiste en la cultura de crear la mejor publicidad y brindar el mejor servicio para los clientes, ser profesionales y honestos en el trabajo y ganar siempre las mejores cuentas para el desarrollo de la empresa y de los mismos empleados. En el área en particular es cumplir en tiempo y calidad con el trabajo y servicio al cliente P&G en sus estrategias, análisis y planes de medios.

La función simbólica serían las representaciones que comparten los miembros del equipo como el deseo de desarrollo profesional, la competencia constante, la imagen de la autoridad formal del director que no es legitimada, se le considera con poco carácter, falta de liderazgo y sin dominio o control de las situaciones. En cambio la imagen del Coordinador es de poder, control y autoridad aunque no legítima, la detenta y lleva a cabo la mayor parte en la toma de decisiones, su imagen es de conocedor y experiencia en la cuenta. También existe la cultura de cumplir con el trabajo sin necesidad de presiones por parte de los superiores, se percibe un margen de libertad y sin restricciones de horarios estrictos, siempre y cuando el trabajo se realice bien y a tiempo. Otro símbolo es la actitud servicial ante el cliente, siempre tratar de satisfacer sus solicitudes en el tiempo y forma que lo requiera, entre otros.

En la función identificadora los mecanismos de integración son los de socialización, reclutamiento, asignación de lugares por grupo, la hora de la comida, café o juntas en el foro de la oficina, conversaciones sobre temas y eventos de publicidad y su asistencia, así como otras prácticas y rituales informales y formales para la integración.

Como función instrumental se consideraría a la cultura organizacional como medio para el logro de objetivos como productividad, eficacia y eficiencia de la Organización.

De tal manera existen diferentes concepciones de la cultura como *dirección comparada*¹⁶⁷ en la que es una variable independiente como fondo en la que los actores se introducen y la usan como instrumento para entrar en la Organización. *Cultura Corporativa*¹⁶⁸ como producto de la Organización, ésta como instrumento de la sociedad para la producción de bienes y servicios, así como subproductos culturales que generan la integración de sus miembros. El *conocimiento organizacional*¹⁶⁹ en el que la cultura es un sistema de conocimiento y creencias compartidas que organiza los fenómenos materiales, hechos sociales y emociones humanas en el que los sujetos perciben y entienden su mundo. *Simbolismo Organizacional*¹⁷⁰ en el que la cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos que se deben interpretar y comprender por el subconsciente y comprobar en la conducta cotidiana del actor. En los *Procesos Inconscientes de la Organización*¹⁷¹ la cultura es la expresión de procesos psicológicos del subconsciente reflejados en el comportamiento consciente.

José Ignacio Ruíz¹⁷² señala que la cultura es un mecanismo epistemológico para el estudio de la Organización como fenómeno social y como forma de expresión humana que genera y moldea significados necesarios para la existencia y efectividad de la Organización. Los postulados de la orientación funcionalista son el de *Economicidad* que considera a la Organización como empresa con fines de lucro, *Subsidiariedad* señala que el objetivo de la competitividad es la eficacia económica, *Unicidad* que sólo reconoce una cultura principal y oficial con subculturas menores, *Liderazgo* que indica que la cultura es tarea de la Dirección o líder formal, son los creadores, fomentan, controlan y ajustan si es necesario algún cambio.

La funcionalidad de la cultura en la Organización se aprecia en su desarrollo, buen funcionamiento, así como en sus resultados. Para la corriente

¹⁶⁷ Idem

¹⁶⁸ Idem

¹⁶⁹ Idem

¹⁷⁰ Idem

¹⁷¹ Idem

funcionalista es "la energía social que impulsa a la acción, orienta la política y determina la estrategia, estructura y procedimientos de la Organización ... además influye sobre la percepción y definición de la situación y socialización de los miembros ... la identificación del grupo y la productividad organizacional."¹⁷³

La Corriente Crítica¹⁷⁴ destaca la existencia de culturas en plural, un conjunto multicultural, que coexisten en la Organización, presentan interdependencia e interrelaciones entre ellas, interfieren unas con otras y entran en conflicto o equilibrio constante. Su enfoque heterogéneo considera subculturas que se forman ya sea por aspectos territoriales, de afinidad, laborales, entre otros. Una fuente para la múltiples culturas en la organización es el resultado de una fusión con otra, puede surgir entonces conflictos entre las subculturas y el triunfo depende de elementos mediadores que ajusten los símbolos entre ambos grupos y logren el acuerdo, tal es el caso de la comunicación como instrumento mediador. A partir de las diferencias se pueden encontrar puntos comunes y llegar así a la integración.

Puede haber una cultura oficial hegemónica generada por el Director apoyado por su posición y acceso a la información y comunicación, utiliza a la cultura como un instrumento de control y adhesión de los miembros al promover los valores de la Organización, modelar el comportamiento aceptable y el dominio de los canales de comunicación.

En la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble también se podría aplicar este modelo de la corriente crítica ya que existe un conjunto de subculturas que conforman el todo, tal es el caso de los grupos que forman parte del equipo, el grupo primario formado por el Coordinador y el Ejecutivo, y el grupo secundario entre el Director y Supervisor. Ambos grupos presentan diferentes subculturas que algunas veces entran en conflicto y otras en orden y determinan la

¹⁷² Idem

¹⁷³ Idem

¹⁷⁴ Idem

cultura de la Organización y por ende su funcionamiento. Asimismo, se observa como en el planteamiento funcionalista que existe la cultura dominante generada por la Dirección del grupo, sin embargo y al mismo tiempo coexisten otras subculturas en la misma Organización.

Se puede decir que la cultura de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble es tanto funcional como débil, ya que por un lado si ayuda a cumplir los objetivos del grupo de manera satisfactoria, pero por otro lado presenta debilidades a partir de la heterogeneidad de valores y creencias por parte de los miembros, ya que no todos coinciden en los mismos, cada quien percibe de manera distinta y de acuerdo con sus intereses lo que a su vez determina su comportamiento y conflicto de poder que afecta a la Organización y causa costos tanto psicológicos como de productividad.

5.1.3 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir de lo antes expuesto se puede entender por Cultura Organizacional como *el constructo humano dinámico de creencias, costumbres, tradiciones y valores interdependientes que se interrelacionan entre sí y entran en conflicto o equilibrio constante y que determinan el comportamiento de los miembros en la Organización, así como también el funcionamiento de ésta.*

Se le considera como un recurso para lograr la mayor eficacia y eficiencia dentro de la Organización a través de la influencia de diversos factores humanos que intervienen en su funcionamiento y que definen su desarrollo o fracaso, como interés, aspiraciones, ideales, sistema de valores como ideología, concepciones, opiniones y representaciones, emociones, impresiones; costumbres, tradiciones, modos de vida, los cuales repercuten en la voluntad, grado de compromiso, disponibilidad y comportamiento de los actores, así como en la determinación de

su actuación o no actuación, la relativa o alternativa en cuanto a los objetivos de la Organización.¹⁷⁵

De ahí la importancia de que la Organización esté articulada a través del compromiso y consenso de todos los actores que la integran, sin embargo, existe la dificultad de lograr este objetivo, ya que puede haber una gran diversidad de estos elementos para cada actor de acuerdo con sus propios intereses, percepciones y representaciones, por lo que se dan grandes diferencias en los fines y metas de la Organización. En tal sentido, la búsqueda de la cohesión se puede lograr por la vía de consenso, el compromiso y la lealtad con la Organización por la autorregulación interna de cada individuo que sea consciente y responsable del cumplimiento de sus metas por convicción y voluntad propia, lo cual se puede llevar a cabo a nivel superestructural, ya que los rasgos culturales son los que definen dicho grado de compromiso y voluntad y por ende su comportamiento.¹⁷⁶ Es decir, si se influye en la cultura del individuo para hacer que coincidan con la Organización, se puede modificar su voluntad y compromiso, lo cual implicará un cambio de conducta.

5.1.4 CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el orden de los apartados anteriores, se puede hacer un acercamiento a la intervención de la cultura en la Organización, Starcom Worldwide, así como el objeto de estudio de esta investigación, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble.

En el Entorno de la Organización se diagnóstico que Starcom Worldwide es un sistema abierto que lleva a cabo interrelaciones con otros subsistemas, así como con el medio ambiente externo, en este caso la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble sería uno de esos subsistemas, por lo que

¹⁷⁵ Pérez Dávila, J. Recursos Culturales de la Organización. Material Didáctico Taller Org., Hombres. Com., y Cultura. México, 1998

¹⁷⁶ Idem

ambos están expuestos al entorno y a su vez a la cultura de éste. De tal forma que al recibir influjos del exterior con carga cultural pueden darse tanto diferencias como similitudes con el cliente, proveedores y la competencia misma.

Como parte de las influencias culturales de otras Organizaciones se presenta la del cliente P&G que implican ciertas diferencias entre el proceso de trabajo de la Agencia en general y el del cliente. Por un lado, el proceso de planeación para cada cuenta es diferente en alguna medida, ya que debe responder a las necesidades básicas y particulares de cada marca, en el caso de P&G se requieren lineamientos más específicos que los demás clientes, ya que demanda dos equipos de trabajo, uno exclusivo para planeación y estrategia y otro para implementación y negociación, mientras que otras cuentas sólo trabajan con un equipo para todo.

Asimismo, P&G dicta los lineamientos de planeación regional y local, por lo que la participación de la Agencia debe ser a nivel muy estratégico en sus recomendaciones. Además P&G establece una logística de trabajo muy particular y diferentes a otras cuentas, define la calendarización anual de todas las actividades que se llevarán a cabo en el año, desde el día, hora, lugar, objetivos, responsables, como procesos de trabajo y logística para cada labor, lo que hace evidente la intervención de su cultura laboral al interior de la Agencia y que determina la forma de trabajo de los integrantes del equipo de la Dirección de Planeación Estratégica de P&G.

En cuanto a la influencia de la cultura de los proveedores a la Agencia se puede apreciar que existe un alto nivel de competencia entre ellos por lograr la comercialización en sus medios. En la parte de la negociación, existe la creencia de que depende del cliente se otorgan beneficios, aún cuando hay marcas grandes que finalmente contratan poco y por otro lado, marcas pequeñas que pueden comprar un volumen mayor. Se percibe también que las relaciones públicas afectan en gran medida la negociación y se puede obtener descuentos,

bonificaciones, apoyos y mejores tarifas, entre otros. Existe además el sentido de compromiso ante los acuerdos con los medios para cumplir la compra bajo las condiciones de tiempo y espacio determinados por ambas partes.

En el entorno también existen otras Organizaciones que son la competencia de la Agencia y que determinan el funcionamiento de ésta a través de la cultura que impera en el ambiente. Se puede observar que existe mucha competencia entre ellas, por la conservación de la cartera de clientes así como por ganar nuevos negocios, por la innovación tecnológica en las herramientas para trabajar, la gente calificada, el nivel de facturación, el prestigio dentro de la industria, los clientes y proveedores. Existe entonces un ambiente turbulento, agresivo y hostil, con muchos cambios por la rotación de varios elementos entre las mismas Agencias, ya sea de personal o clientes, así como también por aspectos económicos que generan incertidumbre y afectan a la Organización.

En la Estructura Formal de la Organización se revisó lo que dice la Organización que es para conocerla desde adentro, sus objetivos, valores, misión, visión y filosofía. Sin embargo se encontró que los objetivos de la Organización no correspondía con las necesidades de los miembros, lo que implica que la cultura entre ambos es diferente, no hay claridad organizacional en los proyectos de la empresa, las reglas de actuación y el proyecto de vida entre ambos. Se percibe una falta de identidad y pertenencia a la Organización, ya que por ejemplo, se desconoce el Organigrama por ser de carácter confidencial, por lo que el individuo no sabe su ubicación desde una visión corporativa.

Hay diferentes valores entre los de la Organización y los empleados, primero porque se desconocen y además porque generalmente la gente trabaja con un interés de desarrollo personal y económico antes de los intereses de la compañía. También la forma de capacitación no es homogénea en toda la empresa, por lo que se percibe descontento por estas diferencias y, por tanto se trabaja a un menor rendimiento. En algunos equipos se ve como si cada quien

trabajara por su lado sin un fin común, falta integración y metas comunes entre los empleados, también existe dualidad en la cultura de la puntualidad, algunos cumplen y otros no, depende del jefe y así sucede con las horas extras de trabajo, tampoco existe claridad en la definición de funciones, lo que genera incertidumbre, fallas y falta de sentido en las labores, por citar sólo algunos ejemplos entre otros.

Como introducción a la Agencia se recibe una Carpeta Roja que contiene el ideario formal de la Agencia el cual está definido por su fundador. Aquí se incluyen los valores, principios, objetivos, misión, visión, prestaciones y algunas reglas generales, entre otros. Sin embargo, aunque la carpeta simboliza gran parte del bagaje cultural de la Organización, no se presenta ni explica a los empleados para la comprensión de su contenido, simplemente se entrega y se hace énfasis que se debe devolver cuando se deje de prestar los servicios en la empresa y que en caso de pérdida se deben pagar mil pesos por ella, y es esa la importancia que le da la gente de Recursos Humanos, por lo que el empleado puede guardarla sin leerla ni prestarle atención, de tal forma que se aprecia que la constelación de valores incluidos en ella pueden ser no sólo desconocidos, sino además incompatibles con los del subordinado.

Por otro lado, aunque ya se mencionó desde los antecedentes de esta investigación, cabe resaltar la reciente fusión de Starcom Worldwide con la Central de Medios Media Vest, lo cual trae consigo otro sistema de valores a la Organización. Se observa que a la llegada de la nueva Directora, se implantaron nuevos valores dentro de la Agencia como la puntualidad, menos incentivos económicos, mayor ahorro de recursos materiales, menos puentes por días festivos, mayor lucha por ganar clientes de menor presupuesto, más independencia de la Agencia matriz, Leo Burnett, mayor movilidad del personal, por citar algunos de los más relevantes.

En cuanto a los grupos de trabajo que también se integraron a Starcom, cabe citar que uno de ellos fue parte del equipo de la Dirección de Planeación

Estratégica de Procter and Gamble, quienes tuvieron que unificar sus procesos de trabajo con los de la gente de la Agencia, se trató de salvar las fuerzas y contrarrestar las debilidades entre ambos procesos. Por ejemplo, algunas presentaciones se estandarizaron y se complementaron para hacerlas más efectivas. Sin embargo, y debido a los lineamientos de P&G, como se comentó anteriormente, casi no hubo cambios entre las formas de trabajo de los equipos.

Sobre la cultura en general, al principio si hubo manifestaciones de rechazo entre ambas partes, el grupo que llegaba y el ya instalado, se hicieron algunos convivios de integración entre ambos, al momento de su recontractación, se les entregó la Carpeta Roja, aunque de la misma forma que a los demás, sin darle la menor relevancia, se les asignó los lugares que estaban disponibles, pero posteriormente se hizo una reasignación general y se instalaron nuevos espacios para ubicarlos adecuadamente y de acuerdo con su jerarquía y terminar así un poco con la percepción de rechazo y hostilidad, también se hicieron algunos cambios entre cuentas para mezclar a la gente y posicionarlos en nuevos grupos de trabajo. Poco a poco, la gente se fue integrando, la hora de la comida surtió un efecto importante para la unión, y al día de hoy prácticamente los grupos se han unificado, aunque todavía hay diferencias en general que con el tiempo se podrían homogeneizar.

En el Funcionamiento Real de la Organización se comparó éste frente al diagrama de trabajo formal de la Organización y se encontraron diferencias entre ambos procesos principalmente por el comportamiento de los actores, quienes desarrollan sus funciones de acuerdo con sus intereses y percepciones personales y a costa de cualquier medio con tal de conseguir sus objetivos. Se encontraron dos grupos, uno primario por las relaciones emocionales entre el Coordinador y el Ejecutivo, y otro secundario por las relaciones sólo de carácter laboral y formal entre el Director y el Supervisor. Se diagnóstico el problema del conflicto de poder por parte del Coordinador, quien pretende usurpar el puesto del Director, al igual que el ejecutivo el del Supervisor, es decir, sus respectivos

superiores. No hay legitimidad de la autoridad y se ejerce el poder para lograr fines personales, lo que implica diferencias culturales que determinan su actitud.

Al nivel de los grupos y actores de la Organización se puede apreciar de forma más particular la cultura de ésta, ya que a partir de las diferentes representaciones y percepciones de cada individuo se marca su acción colectiva y por ende, el funcionamiento real de la Organización. De tal manera que según sus intereses, creencias y valores, los individuos se comportan con diferentes actitudes, conductas, expectativas y objetivos que no siempre coinciden con los de la Agencia. Como se anotó en un apartado anterior, se observa que hay grandes diferencias entre los fines del Coordinador y del Ejecutivo por la lucha de poder que detentan contra sus superiores, Director y Supervisor, y que actúan con percepciones y representaciones contrarias entre ellos así como a los de la Organización, no comparten las mismas metas, sino más a nivel personal y se dirigen en busca de sus objetivos.

De acuerdo con la personalidad de cada uno de los actores, Director (recto, autocontrol, melancólico y orientado al logro), Coordinador (recto, maquiavélico y colérico), Supervisor (recto, autocontrol, flemático, orientado al logro), Ejecutivo (recto, control interno, melancólico y orientado al logro), se puede comprender que haya diferencias culturales entre ellos aún cuando llega a haber similitudes, cada uno las adecua a sus necesidades.

Se aprecia que al interior de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble existe la cultura del Centralismo por parte del Coordinador, ya que es de quien depende la división de trabajo real, así como las decisiones dentro del grupo. En general antes de entregar algo al cliente, él lo revisa, asimismo cuando hay alguna solicitud por parte del cliente, generalmente se dirigen a él quien delega las funciones, en vez de que sea el Director quien lo haga. El Coordinador ejerce el poder y al mismo tiempo no legitima la autoridad del Director, existe un clima de hostilidad y desconfianza entre los actores en que

la información juega un rol de primera importancia por lo que se maneja bajo el control del Coordinador, además de la cultura de confidencialidad que prevalece en la Agencia y que puede ser contraproducente, porque genera incertidumbre, genera cuellos de botella, obstaculiza el flujo de información e impide la libre acción y a veces produce confusión e inseguridad sobre lo que se hace, ya que a veces se carece de la información necesaria para trabajar. Se aprecia entonces, que la lucha de poder sólo trae como consecuencia la fragmentación en la Organización.

En cuanto a la Comunicación en la Organización también se encontraron diferencias culturales que afectan a la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, ya que se presenta la comunicación a nivel formal jerarquizada vertical descendente y centralizada, pero en este caso principalmente por el Coordinador quien en general hace caso omiso a las estructuras y se lleva a cabo en todas direcciones por lo que es más abierta y flexible, pero también sucede de acuerdo con sus intereses, por ejemplo en el caso del flujo de información, muchas veces no la comparte o sólo de la forma en que le es conveniente, por lo que a veces ya no es oportuna ni necesaria. En este sentido, la comunicación es un instrumento cultural que puede ayudar a la difusión de los valores, creencias, signos y símbolos con el fin de modificar las voluntades y actitudes para el cambio de comportamiento en beneficio de la Organización como medio integrador, coordinador y orientador a través del consenso y respeto al otro.

5.1.5 CULTURA Y LIDERAZGO

El líder juega un papel primario en la creación, fomento, difusión y control de la cultura dentro de la Organización y que puede utilizar como un instrumento de desarrollo de la empresa para el logro de sus objetivos. Asimismo, puede modificarla según las necesidades y contingencias que se presenten o en caso de que ya no sea efectiva para los fines de la misma.

José Ignacio Ruiz¹⁷⁷ habla de las funciones de un líder para crear, mantener o transformar la cultura de la Organización; generar y difundir sus contenidos para que sean aceptadas y asumidas por los actores y que sea un integrador de unidades o grupos, socialización, transmisión, implantación a través de la atención, evaluación y control de los valores que se consideren como importantes. Además, el líder debe reforzar el sistema de valores y creencias con mitos que legitimen su posición, brinda la idea de movilidad social para los que la carecen, desarrolla funciones simbólicas para la acción social. En este sentido, el líder aparte de crear puede imponer la cultura o en algunos casos puede asumir la cultura emergida de los grupos y encausarla a los fines de la Organización. Se puede concebir a la cultura como parte de la Organización o como un producto de ésta, como un constructo cultural.

Por su parte, Harry Abravanel¹⁷⁸ propone que los gerentes son la fuente de información para el comportamiento de los actores en la Organización, son quienes difunden los conocimientos básicos sobre la jerarquía, cumplimiento, responsabilidad y adhesión para conducirse en la misma. A través de la cultura, los gerentes satisfacen las necesidades operacionales y representacionales y poseen el control, logro de objetivos y mantenimiento de la Organización. De esta forma se preservan su autoridad y a la vez el poder colectivo, lo que resulta en integración, identidad y cohesión entre los miembros para lo cual realizan todas las actividades para conservar la unidad. De ahí la importancia del líder como portavoz de la cultura de la Organización como base para el éxito de ésta.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble el líder no es propiamente la cabeza de la estructura, es decir, el Director, sino quien toma ese rol es el Coordinador, quien es la cabeza en el funcionamiento real de la Organización. Él es quien ejerce el liderazgo activo en el grupo, toma las decisiones, asigna la división de trabajo, realiza las presentaciones, es el filtro de información en el grupo, establece las relaciones

¹⁷⁷ Ruiz Olahuénay, J.I., *Sociología de las Organizaciones*. Universidad de Deusto, España, 1995

entre los actores, y establece la forma de trabajo en que se realizan las actividades, establece tiempos y fechas de entrega, así como lineamientos en los procesos a seguir. En su constante lucha de poder, establece las reglas del juego en el que todos entran y domina su estilo frente al del Director. Por lo que es a partir de su modelo de trabajo que el equipo camina bajo una cultura centralizada. No hay interés por difundir ni mantener la cultura de la Organización, sino sólo la personal, la de su grupo primario.

5.1.6 SENTIDO E IMPORTANCIA DE SU CONSIDERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Se observa que la Organización como un constructo social está determinado por la cultura de sus miembros, sus sistemas de valores, creencias y normas que a su vez rigen a la sociedad, la cultura, entonces, es un producto de la Organización, ésta además de producir bienes o servicios, también produce rasgos culturales. Se puede decir que la cultura es parte de cualquier relación social, asimismo, es un producto simbólico que se genera en dichas relaciones y a su vez influye en el medio ambiente.

La cultura dentro de las Organizaciones permite llegar a la solución de la crisis por falta de productividad en las sociedades occidentales frente a las orientales como se mencionó anteriormente, ya que la causa de estos problemas se puede atacar desde el ámbito cultural de los actores de la Organización e incluso de la sociedad y lograr un mayor índice de competitividad. Asimismo, la incompatibilidad de las diferentes fuerzas laborales, que han surgido en mayor medida en las Organizaciones como una forma de protesta por las diferencias entre los objetivos de la empresa y los de los empleados, se pueden salvar a partir de la integración e identificación de ambos hacia un mismo fin. Por otro lado, también se puede llegar a una solución en la insatisfacción e incongruencia por la implementación de modelos de dirección empresarial a Organizaciones que no

^{1*} Abravanel, H., Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Metodológicos y Prácticos. Legiis Editores, Bogotá, 1992

comparten el mismo entorno cultural que generan un choque e imposición que puede resultar en un quiebre organizacional.

La Cultura Organizacional compuesta de símbolos verbales y no verbales, entre otros, proporciona identidad a la Organización lo que determina su sentido de acción, es decir, el significado a la realidad. El ambiente de la Organización considera múltiples realidades simbólicas cargadas de sentido que los directivos interpretan, refuerzan e influyen para crear la identidad colectiva. De tal forma que los objetos y símbolos que crean el ambiente son los portadores del sentido a las cosas, establecen el contexto y la forma, así como crean identidad individual y de grupo. La cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece las formas de acción, es decir, los comportamientos, ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva que crea el sentido común para generar acciones que lleven a alcanzar el éxito de la Organización.¹⁷⁹

La carga de sentido a cualquier acción depende del contexto simbólico en el que se realice, es subjetivo, esto es, "todo acto o proceso puede asumir varios sentidos según el contexto de quién hace el análisis, y sin tener en cuenta la intención original del acto. Una misma acción en una Organización puede interpretarse útilmente de diferentes maneras en momentos o sitios distintos"¹⁸⁰ Así cada grupo le da sentido a las cosas y acciones según sus intereses, contexto, representaciones, percepciones, y de la misma forma las intercambia con otros grupos.

Actualmente se habla con frecuencia de la importancia que ha cobrado la Cultura en las Organizaciones como parte fundamental de un proceso de Calidad Total para evitar el quiebre de las empresas. Se habla de que ahora, a diferencia de antes, se entra en la nueva era de tomar en cuenta el potencial humano, para lo cual es necesario un cambio de actitud, mentalidad y forma de pensar para dirigir creativamente el cambio organizacional. Dentro de este nuevo proceso de

¹⁷⁹ Idem

transformación, se consideran tres fases continuas de crecimiento: Formación, Normativa e Integración. La Formación busca conectarse con las necesidades del medio ambiente. La Normativa establece que luego de encontrar el patrón de éxito, se debe mejorar y repetir. La de Integración se enfoca a la innovación al periodo de crecimiento cualitativo basada en el individuo en forma de cooperación, confianza, creatividad, comunicación y compromiso.¹⁸¹

Un reto actual de las empresas consiste en contar con un nivel de competitividad con índices de calidad y productividad que le permitan estar encima de sus competidores ante la apertura del mercado que actualmente existe por el plan de globalización mundial que impera y obliga a instalarse en este proceso de Calidad Total. Se habla de cultura de productividad y calidad en términos de un modelo de éxito con base en el ámbito técnico, legal y cultural. Se entiende por calidad al "proceso integral y continuo cuyo propósito es lograr la entera satisfacción del cliente",¹⁸² dicho proceso de Calidad Total comprende la evaluación bajo ocho criterios: calidad centrada en dar valor superior a los clientes, liderazgo, desarrollo del personal con enfoque de calidad, información y análisis, planeación, administración y mejora de procesos, impacto en la sociedad y resultados de calidad.¹⁸³

Incluso recientemente el Gobierno de México ha iniciado diversas campañas de cultura difundidas a nivel nacional a través de medios masivos de información como las que actualmente se transmiten por Radio como la de "Cultura Laboral" que habla sobre la consideración en las empresas para contratar gente discapacitada o también a los *Adultos en Plenitud* lo que significará no sólo prestar ayuda y confianza a estas personas, sino también al abrir oportunidades se obtiene su compromiso, lealtad y buen cumplimiento en sus funciones que resulten en el éxito de las empresas. Asimismo, se habla de la "Cultura de la Tolerancia" para fomentar el respeto por el mosaico de costumbres, creencias,

¹⁸⁰ Idem

¹⁸¹ Sánchez Huerta, A., Punto de Quiebre en Opinión Experta, Año 1, Núm. 9, 1994

¹⁸² Girajeda, A., Premio Nacional de Calidad en Opinión Experta, Año 1, Núm. 9, 1994

religiones, preferencias y valores que cada individuo tiene y que puede practicar libremente según su decisión, señala que si hay tolerancia, hay democracia.

5.2. ÁMBITO, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.2.1 PARÁMETROS

Para la realización del proceso de socialización – enculturación entre los miembros de la Organización con el fin de lograr el mejor funcionamiento de ésta con beneficios para todos y hacer de ella un espacio apto y cómodo para el trabajo, se requiere primero conocer los diferentes rasgos culturales que determinan la voluntad de los actores y su grado de compromiso y, por tanto, su comportamiento para hacerlos compatibles a los objetivos de la Organización.

Dicho proceso contempla el conocimiento de los múltiples rasgos culturales, luego la enseñanza / convencimiento de la utilidad e importancia de las metas y cualidades culturales exigidas por la Organización, después, obtener el compromiso, la voluntad y la disponibilidad, y finalmente modelar el comportamiento adecuado a los fines de la Organización¹⁸⁴.

A continuación se presentarán los parámetros de modelación de la cultura organizacional¹⁸⁵, así como también la caracterización, en los casos que sea pertinente, dentro de la Dirección de Planeación Estratégica de P&G:

> VALORES

Conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, se intervienen para moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad.

» La constelación de valores en los que se enfoca la Organización como sus principios operativos son el Producto (en este caso servicio), Clientes, Gente,

¹⁸³ Idem

¹⁸⁴ Pérez Dávila, J., Recursos Culturales de la Organización. Material Didáctico Taller Org., Hombres, Com. y Cultura, México, 1998

¹⁸⁵ Idem

Ambiente, Organización, Mercados, Nuevos Negocios, Reputación, Finanzas, Integridad.

> MISIÓN

Definición compartida de la función y el propósito de una Organización y sus miembros, da sentido y ofrece dirección y metas claras.

» "CREAR PUBLICIDAD SUPERIOR"

"Nuestra función primaria en la vida es producir la mejor Publicidad del mundo, sin excepción. Debe ser una Publicidad impactante, atrevida, fresca, tan envolvente, humana, creíble y tan bien enfocada en temas e ideas que por sí solas o simultáneamente contribuyan a construir una reputación de calidad y que conlleve a producir ventas en el futuro inmediato"

> CLARIDAD ORGANIZACIONAL – VISIÓN

Definición y eliminación de confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbre que obstaculizan el funcionamiento de la Organización e impiden su desarrollo.

» No existe claridad en la Organización porque no hay flujo continuo de información, hay diferencia entre expectativas personales y organizacionales, falta compromiso con la Organización, no se conocen por todos los objetivos y valores, falta claridad en las división de funciones y puestos, entre otros.

> CONOCIMIENTO

Conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Refuerzan la confianza, rescatan y estimulan la cultura, promocionan la iniciativa, creatividad, desarrollo y mejoramiento continuo.

» Por un lado se solicita gente capacitada, con experiencia y conocimiento en Medios y Publicidad; sin embargo, cuando están dentro de la Organización, no se fomenta la capacitación más allá de algunos cursos y no a todo el personal, ésta se vuelve autodidacta y de iniciativa personal aunque existen cursos internos de capacitación, éstos no cumplen con la calidad ni supervisión de alguien especializado que garantice un programa de desarrollo calificado.

➤ PARTICIPACIÓN

Nueva tendencia organizacional para compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa y enriquecerla, implica compromiso, convicción, aportaciones, unidad, manejo adecuado de información.

» Existe la participación entre los integrantes de cada equipo encargado de atender a una cuenta; sin embargo, en ocasiones por el grado de competitividad cada quien trabaja por su lado para lograr sus objetivos y sobresalir ante los demás, es difícil delegar tareas cuando se quiere detentar el poder, se da la desconfianza y la fragmentación.

➤ LIDERAZGO

Proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige responsabilidad de ser congruentes en actos y pensamiento que obliga a seguir una conducta ejemplar sin privilegios.

» El liderazgo se presenta de forma centralizada por el ejercicio de poder, se supone que porque el trabajo es realizado por profesionales que no requieren de coerción para el cumplimiento de sus funciones, hay margen de libertad y se da el consenso, pero falta motivación, integración y orientación.

➤ RITOS

Comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres, papel que se desempeña en la Organización, pueden ser litúrgicos o representacionales, refuerzan el ánimo e identidad, papel enculturizador, purificador, integrador y otorgamiento de status.

» Algunos ritos son las fiesta de aniversario y de fin de año, intercambio, entrega de reconocimientos por antigüedad, nombramiento de promociones en los eventos, entrega de dólares por el número de años que cumple la empresa, reuniones en el foro para temas laborales, la hora de la comida, la capacitación del viernes, visitas al cliente, recepción de proveedores de medios, festejo de cumpleaños, novatadas de bienvenida a los nuevos empleados, entre otros.

Y TÓTEM

Objeto simbólico que representa el interés común, puede ser un animal o ser, banderas, uniformes, insignias, emblemas, arquitectura, que se les concede un respeto exagerado. Dan estabilidad, orden, coherencia, continuidad y congruencia.

» Un tótem a nivel formal sería la *manzana* de Leo Burnett que simboliza el origen de la compañía, en la Carpeta Roja de Bienvenida está la Historia de la Manzana en la primera página, además siempre hay un cesto de manzanas en la recepción de la Agencia y cada una que es tomada por alguien significa un amigo de la empresa, está definida como el "símbolo personal" de la Agencia.

» También existe el otro tótem calificado como el "símbolo profesional" de la empresa que son las *estrellas*, se trata de una mano tratando de alcanzar las estrellas, que es definida formalmente como "una forma poética de simbolizar que nacíamos para hacer cosas buenas, grandes y creativas en publicidad", asimismo, el nombre de la empresa deriva de la palabra estrella en Inglés (*Starcom*), la presentación de las oficinas está determinada por estrellas en toda la decoración.

» También están las playeras, tazas, plumas, entre otros.

➤ IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social, justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes, exhorta sin equívocos a la acción colectiva. Se percibe omnipresente, rige todas las percepciones y experiencias.

La modelación de la serie de instrumentos anteriores genera al mismo tiempo una reorientación cultural de los recursos humanos y así el buen desempeño, desarrollo y funcionamiento de la Organización a través de la optimización de las actividades que pueden resultar en "compromiso, voluntad, disponibilidad, así como beneficios en unidad, cohesión, integración, articulación, es decir, la realización de la Organización."¹⁸⁶

¹⁸⁶ Idcm

5.3 DIAGNÓSTICO

En cada Organización la comunicación y la cultura tienen la función, entre otras, de determinar los elementos que separan y desintegran a la Organización, así como también de resaltar aquellos que la vinculan y articulan. Por un lado, la cultura marca la pauta de una vida en común y define la identidad entre percepciones y representaciones en busca de la unidad y sentido. Por su parte, la comunicación como instrumento de cultura mediador hace posible el logro de acuerdos, consensos, integración y orientación de la Organización.

De tal forma surge la necesidad de la intervención de ambas herramientas como una forma de llegar a la solución de los conflictos organizacionales relacionados con la actitud y el compromiso de la voluntad humana. Por tal motivo se debe partir del respeto por las diferencias y similitudes dentro de la Organización.

A continuación se presenta un cuadro en el que se exponen las diferencias y similitudes, esto es, las debilidades y las fortalezas, de la Organización de acuerdo con la sistematización de las diferentes percepciones de los actores organizacionales de Starcom Worldwide y en particular de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble como entorno, estructura formal, grupos y actores, y comunicación con respecto a objetivos, misión, valores, motivación, trabajo, organigrama, información, competencia, líder, autoridad, poder y toma de decisiones. Se encontraron los siguientes hallazgos:

➤ OBJETIVOS, MISIÓN y VALORES

Los objetivos, misión y valores de la Organización no son conocidos por el entorno ni por la mayoría de los actores quienes lo infieren, interpretan o deducen según sus necesidades o intereses. Aunque están definidos formalmente por la Organización, falta claridad organizacional, difusión para el conocimiento de éstos por toda la Organización y el exterior. Es un problema parcialmente compartido.

➤ MOTIVACIÓN

En cuanto a los proveedores sí es tomada en cuenta a través de obsequios e invitaciones como relaciones públicas, por parte del cliente, hay ocasiones que reconocen el esfuerzo realizado y lo gratifican. Sin embargo, de lado de la estructura formal, aunque establece en su ideario que los empleados son prioridad para el funcionamiento de la empresa y enuncia formas de motivación al personal, la mayor parte de las veces no se llevan a cabo, mientras que los actores perciben la falta de motivación. Es un problema no compartido.

➤ TRABAJO

En el entorno se percibe que el trabajo se cumple bien y a tiempo, hay sentido de compromiso y responsabilidad igual que a nivel formal, pero en el funcionamiento real, aunque el trabajo se cumple según los requerimientos, se realiza de forma diferente a lo establecido formalmente. Hay necesidad de información para elaborar el trabajo y falta de comunicación entre los actores para mejorar los procesos. Es un problema parcialmente compartido.

➤ ORGANIGRAMA

Aunque se conoce el organigrama a nivel externo, en ocasiones se hace caso omiso y en otros sí se desconoce. Existe el organigrama definido formalmente, pero en realidad no se ejerce esta estructura, cada actor lleva a cabo sus funciones de acuerdo a lo que interpreta o a sus intereses personales. No hay claridad organizacional en la definición de tareas y responsabilidades, falta su difusión. Es un problema compartido.

➤ INFORMACIÓN

Hay abundancia de información tanto en el entorno como a nivel interno, primero por parte del cliente, los proveedores de medios, competencia, así como la generada adentro de la Agencia, sin embargo, no es compartida a todos por igual. A nivel formal, existe el carácter de confidencialidad y el acceso a la información

se limita, existen cuellos de botella por parte de los actores, se utiliza como instrumento de poder, falta claridad organizacional y la necesidad de su difusión para la elaboración del trabajo. Es un problema compartido.

➤ **COMPETENCIA**

Predomina el ambiente de competencia desde el entorno que es agresivo y hostil por el alto nivel competitivo entre proveedores de medios, clientes, agencias, entre otros, asimismo en la parte formal de la estructura se fomenta la competencia entre los actores para un mejor funcionamiento y resultados de la Organización, pero no se establecen las reglas del juego limpio, por lo que hay competencia desleal por la lucha de poder entre los miembros por escalar o mantener posiciones a costa de cualquier medio. Falta claridad organizacional para la normatividad y regulación de la competencia sana.

➤ **LÍDER**

A pesar de que se conoce que el Director es la cabeza de la Organización, se reconoce como líder al Coordinador, quien ejerce un tipo de liderazgo centralizado con base en la lucha de poder, de acuerdo con sus objetivos personales y con costos psicológicos y de producción. Lleva a cabo el modelo de comunicación según sus intereses. Es un problema compartido.

➤ **AUTORIDAD**

Si se legitima la autoridad del Director al exterior, así como la de los demás integrantes del equipo. A nivel formal, se establece el margen de libertad de cada actor según su jerarquía y se legitima su autoridad. Sin embargo, en la estructura real, el Coordinador y el Ejecutivo no legitiman la autoridad de sus superiores, Director Supervisor, por intereses personales, lucha de poder por ocupar sus puestos y ejercer sus funciones. Falta claridad organizacional en la definición de funciones y responsabilidades. Es un problema parcialmente compartido.

➤ PODER

En el exterior no se percibe la lucha de poder interna. A nivel formal se reconoce la estructura ideal, pero en la real, sí se reconoce que existe lucha de poder con costos psicológicos y producción que afecta la comunicación, la información es un instrumento de poder para el Coordinador. Es un problema parcialmente compartido.

➤ TOMA DE DECISIONES

Se percibe la toma de decisiones acertada desde el exterior aunque no se contempla que es realizada de forma arbitraria y centralizada. A nivel formal, se establece que la toma de decisiones es responsabilidad del Director, lo cual no se lleva cabo, sino por el Coordinador por el conflicto de poder. Falta claridad organizacional en la definición de funciones y responsabilidades. Es un problema compartido.

A partir de los hallazgos encontrados en el análisis de diferencias y similitudes en Starcom Worldwide, así como en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se llegó al siguiente diagnóstico de problemas identificados en la Organización para los cuales se propone una estrategia, planes, programas y productos comunicativos para enfrentarlos y llegar a soluciones que generen el buen funcionamiento y desarrollo paralelo de los actores y de la Organización.

**DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ORGANIZACIONALES
SISTEMATIZACIÓN
STARCOM WORLDWIDE - DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE P&G**

IMAGEN / PERSPECTIVA	OBJETIVO, MISIÓN, VALORES	MOTIVACIÓN	TRABAJO	ORGANIGRAMA	INFORMACIÓN
ENTORNO	X El objetivo, misión y valores de la Organización no son conocidos por el entorno, no hay claridad organizacional	= Puede ser importante para los proveedores por las relaciones públicas (obsequios, invitaciones) y del cliente por la expresión de su satisfacción por el servicio.	= Se percibe que el trabajo se realiza bien y a tiempo, se cumple con el servicio requerido. Hay compromiso y responsabilidad por el trabajo	X Aunque se conoce el organigrama, en ocasiones se hace caso omiso de él, en otros casos se desconoce	X Existe mucha información del cliente, medios (proveedores) y competencia, pero no es compartida a todos por igual.
ESTRUCTURA FORMAL	= La organización establece su objetivo, misión y valores a nivel formal, si existe claridad organizacional	= Según la Organización el personal es uno de sus recursos más importantes y en su ideario contempla diversos motivadores económico, profesional, y personal	= A nivel formal hay cumplimiento del trabajo en tiempo y forma eficazmente, pero no en la manera formalmente establecida	X Existe un organigrama definido formalmente, pero en la realidad no se ejerce esta estructura	X El flujo de información se maneja con carácter de confidencialidad y no se comparte y se limita el acceso
GRUPOS / ACTORES	X No todos conocen el objetivo, misión y valores de la Organización, no hay claridad organizacional, interpretan según sus necesidades e intereses personales	X Se percibe que hay falta de motivación personal más que económica	X El trabajo se cumple según los requerimientos en tiempo y forma aunque se realice diferente a lo formalmente establecido	X Cada actor realiza sus funciones según lo que interpreta o intereses personales, falta claridad organizacional en la definición de tareas y responsabilidades	X Existen cuellos de botella y control de información como instrumento de poder por parte del centralismo del Coordinador
COMUNICACIÓN	X Falta difusión de objetivos misión y valores de la Organización, algunos actores los conocen, la mayoría no, los infieren o deducen	X Falta claridad organizacional en los planes de motivación existentes en la Organización y que por tanto no se llevan a cabo.	X Hay necesidad de información para elaborar el trabajo y falta de comunicación entre los actores para mejorar los procesos	X Falta claridad organizacional y difusión, se desconoce el organigrama en cuanto a definición de funciones y responsabilidades para cada actor	X Falta claridad organizacional en la difusión de la información necesaria para la realización del trabajo
PROBLEMA	PARCIALMENTE COMPARADO	PARCIALMENTE COMPARADO	PARCIALMENTE COMPARADO	COMPARADO	COMPARADO

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ORGANIZACIONALES

SISTEMATIZACIÓN

STARCOM WORLDWIDE - DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE P&G

IMAGEN / PERSPECTIVA	COMPETENCIA	LÍDER	AUTORIDAD	PODER	TOMA DECISIONES
ENTORNO	X El entorno es agresivo y hostil por el alto nivel de competencia externa entre medios (proveedores), cliente (anunciantes) y otras agencias	X A pesar de que se conoce que el Director es la cabeza de la Organización, se reconoce como líder al Coordinador	= Si se legitima la autoridad del Director al exterior de la Organización, así como la de los demás integrantes de equipo	= En el exterior no se percibe la lucha de poder interna aunque se reconoce el poder del Coordinador por encima del Director	X Se percibe la toma de decisiones acertada desde el exterior aunque no se contempla que es realizada de forma arbitraria y centralizada
ESTRUCTURA FORMAL	X Se fomenta la competitividad para un mejor funcionamiento y resultados de la Organización, pero no se establecen reglas de juego limpio.	X El tipo de liderazgo establecido formalmente no es ejercido por la cabeza de la Organización, sino por un mando intermedio	= Se establece el margen de libertad para cada actor según su jerarquía y se legitima autoridad	= La estructura formal en su carácter ideal reconoce al Director como cabeza de la Organización	X Se establece que la toma de decisiones debe ser responsabilidad del Director lo cual no se lleva a cabo así, sino por el Coordinador
GRUPOS / ACTORES	X Hay competencia desleal por la lucha de poder entre los actores para escalar o mantener posiciones a costa de cualquier medio	X Existe un liderazgo centralizado y con base en la lucha de poder, se percibe que va de acuerdo con objetivos personales con costos psicológicos y de producción	X El Coordinador y Ejecutivo no legitiman la autoridad del Director y Supervisor por intereses personales, lucha de poder por ocupar sus puestos y ejercer sus funciones	X Se percibe la lucha de poder entre los actores, costos psicológicos y de producción	X Se reconoce que la toma de decisiones recae en la persona equivocada por cuestiones de conflicto de poder y usurpación de funciones
COMUNICACIÓN	X Falta claridad organizacional en el establecimiento de reglas claras, así como mecanismos que fomenten una competencia sana	X El modelo de comunicación que lleva a cabo el líder no respeta la jerarquía, controla el flujo de información, cuello de botella	X Falta claridad organizacional en la definición de funciones y responsabilidades de cada actor según su jerarquía	X La lucha de poder afecta el flujo de comunicación, la información es instrumento de poder y controlada por el Coordinador según su conveniencia	X No existe claridad organizacional en la definición de funciones y responsabilidades entre ellas la toma de decisiones
PROBLEMA	COMPARTIDO	COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	COMPARTIDO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

PROBLEMA	NIVEL	RAÍZ CULTURAL	TEMA	LEYES	DEBERES	FUNCIONES COMUNICATIVAS	ACCIONES COMUNICATIVAS	PROCESO DE COMUNICACIÓN	PRODUCTOS COMUNICATIVOS	
OBJETIVOS, MISIÓN, VALORES	STARCOM	FALTA DE IDENTIDAD, INTEGRACIÓN, CLARIDAD ORG	ARTICULA	X	X	MANTENER Y MODIFICAR	INSTRUMENTAL	FUNDAMENTAL (POTENCIAL SIMBOLICO) C CONSOLIDADO	TRANSMISIÓN MASIVA (VERTICAL)	CARTELES EN INSTALACIONES, CONFERENCIA DIR GRAL, VIDEO CORPORATIVO, FOLLETERIA, PLÁTICA DE INDUCCIÓN
MOTIVACIÓN	STARCOM	FALTA DE COMPROMISO, IDENTIDAD, LEALTAD, CLARIDAD ORG	ARTICULA		X	IMPLANTAR	INSTRUMENTAL	FUNDAMENTAL (OPORTUNIDAD) C PRIORITARIO	TRANSMISIÓN MASIVA (VERTICAL)	EVENTOS ESPECIALES, PROG DE CAPACITACIÓN, PLAN INCENTIVOS Y PREMIOS, PRODUCTOS PROMOCIONALES PERSONALIZADOS, RECONOCIMIENTOS
COMPETENCIA	STARCOM	ANTAGONISMO, INDIVIDUALISMO, FALTA DE INTEGRACIÓN, CLARIDAD ORG	DESARTICULA	X	X	MANTENER Y MODIFICAR	ÉTICA	URGENTE (OPORTUNIDAD) C PRIORITARIO	TRANSMISIÓN MASIVA (VERTICAL)	DIFUSIÓN DE REGLAS GRALES, CLARAS PARA JUEGO LIMPIO, PLAN DE INCENTIVOS Y PREMIOS
DIVISIÓN TRABAJO, ORGANIGRAMA, AUTORIDAD Y PODER	DPE P&G	CENTRALISMO, FALTA DE INTEGRACION, CLARIDAD ORG, CONSISTENCIA	DESARTICULA		X	IMPLANTAR	SUPERVISIÓN	URGENTE (AMENAZA) C ESTRATEGICO	INTERACCIÓN GRUPAL (VERTICAL)	DIFUSIÓN CLARA Y PRECISA DEL ORGANIGRAMA, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, DERECHOS Y OBLIGACIONES DE CADA PUESTO.
INFORMACIÓN	DPE P&G	CONTROL INFO, CUELLO DE BOTELLA	DESARTICULA	X	X	MANTENER Y MODIFICAR	SUPERVISIÓN	URGENTE (AMENAZA) C ESTRATEGICO	INTERACCIÓN GRUPAL (OMNIDIRECCIONAL)	DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL TRABAJO, JUNTAS STATUS SEMANALES, MINUTA Y SEGUIMIENTO, CIRCULARES, AVISOS, MEMORANDA, PERIÓDICO MURAL, INTRANET, CORREO ELECTRONICO

TEMAS CON
FUENTE DE ORIGEN

5.4 ESTRATEGIA

Como una forma de hacer frente a los diferentes problemas en Starcom Worldwide y en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble a través de acciones planificadas para sacar provecho de las situaciones se propone la siguiente:

➤ ESTRATEGIA

Mantener las fortalezas de la Organización para confrontar y resolver los problemas a través de planes, programas y productos comunicativos específicos para cada caso.

➤ MENSAJE

Starcom es garantía de calidad gracias a sus integrantes.

➤ META

Lograr la calidad interna y externa en la Organización por su buen funcionamiento reflejo de la actitud y comportamiento de sus miembros.

➤ PROPÓSITO

Establecer un plan estratégico comunicativo para intervenir y resolver los problemas de la Organización y generar un ambiente laboral óptimo en el que los actores se sientan identificados e integrados para alcanzar un fin común y que resulte en beneficios mutuos tanto para la Organización como para sus miembros.

➤ PÚBLICOS

Miembros de Starcom Worldwide.

Integrantes de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble.

➤ VOCABULARIO RECTOR¹⁸⁷

Son los conceptos y palabras que sustentan los valores en los mensajes institucionales dentro de la Organización.

» CALIDAD

Proceso integral y continuo cuyo propósito es lograr la entera satisfacción del cliente.¹⁸⁸ Excelencia, bondad y superioridad.

» COMPROMISO

Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada.

» CONFIANZA

Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa. Pacto o convenio hecho ocultamente entre dos o más personas.

» IDENTIDAD

La que no considera ninguna diferencia entre materia y espíritu, sujeto y objeto, ser y pensar, por ver en todo manifestaciones del absoluto.

» INTEGRACIÓN

Incorporar las partes en un todo. Incorporar una persona o grupo humano prácticamente y formalmente a una unidad más vasta.

» LEALTAD

Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor.
Legalidad, verdad.

» RESPONSABILIDAD

Obligación de responder de alguna cosa o por alguna persona.

Obligación de dar satisfacción y reparar los efectos de las propias acciones.

¹⁸⁷ Enciclopedia Salvat, Diccionario, Salvat Mexicana de Ediciones. Tomos I al XII. México, 1983

5.4.1 PLAN 1

➤ PROBLEMA

Objetivos, Misión y Valores

➤ PRESENTACIÓN

A pesar de que en la Estructura Formal de la Organización están definidos su objetivo, misión y valores como parte de su ideario institucional, no son conocidos por sus miembros, lo que implica falta de identidad, dirección, orientación, sentido y justificación del trabajo realizado y refleja la falta de compromiso e integración por parte de los actores, así como la falta de empatía con sus objetivos personales.

➤ OBJETIVO

Difundir el objetivo, misión y valores de la Organización entre sus miembros para que todos los conozcan y lograr la identidad e integración de sus metas con los de la empresa para conducir el trabajo hacia un fin común.

➤ POLÍTICA

Retomar los objetivos, misión y valores del ideario institucional de la empresa y darlos a conocer a todos los miembros de la Organización para orientar y dar sentido a sus labores dentro de la empresa, así como el compromiso y la identificación con sus propias metas.

➤ VOCABULARIO RECTOR

Identidad, Integración, Compromiso, Lealtad, Responsabilidad.

➤ PROGRAMA

Comunicación Interna:

Comunicación Administrativa para difundir el objetivo la misión y los valores de ya establecidos formalmente en el ideario de la empresa incluido en la Carpeta de

¹¹⁸ Grajeda, A., Premio Nacional de Calidad en Opinión Experta, Año I, Núm. 9, 1994

Bienvenida de la Organización por parte de la Dirección General y el área de Recursos Humanos a todo el personal desde el ingreso a la empresa y como parte de su inducción.

Flujos de Información por redes y canales internos que cubran a todo el personal sin distinción por jerarquía y que constantemente recuerden el ideario de la Organización.

➤ RECURSOS

DISPOSITIVO: Transmisión Masiva a todos los empleados de la Organización de forma Vertical desde la Dirección General o las cabezas de cada grupo de trabajo (Directores de área), así como también por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

PROCESO: Informar de manera Formal a través de retomar los objetivos, misión y valores de la empresa del Ideario formal incluido en la Carpeta de Bienvenida a la Organización.

PRODUCTOS: Manual Operativo que es la Carpeta de Bienvenida a la empresa y que incluye todo el ideario institucional, entre ellos, los objetivos, misión y valores. Plática de inducción desde el ingreso a la empresa por parte del área de Recursos Humanos, el Director de área y/o jefe inmediato. Carteles en las instalaciones de la empresa que presenten los objetivos, misión y valores de la Organización para darlos a conocer por aquellos que los ignoran, así como por gente que visita a la Organización, recién egresados o incluso para recordar a todos constantemente la filosofía de la empresa.

5.4.2 PLAN 2

➤ PROBLEMA

Motivación

➤ PRESENTACIÓN

Aunque existe una serie de incentivos establecidos formalmente como días festivos adicionales a los que marca la Ley, doble aguinaldo, más días de

vacaciones, pago doble por cumpleaños, fondo de ahorro, vales despensa y gasolina, fiestas fin de año y aniversario, seguro gastos médicos mayores, dólares por aniversario, capacitación interna semanal, entre otros, hace falta un plan interno de motivación personal más que económico enfocado al aspecto humano y que generen compromiso, identidad, lealtad y estabilidad del individuo dentro de la Organización.

➤ OBJETIVO

Establecer e implementar un plan de incentivos enfocados en el aspecto humano del actor que responda a sus necesidades personales para fomentar la identidad, lealtad, compromiso y estabilidad en la Organización.

➤ POLÍTICA

Crear, implementar y establecer de manera formal en el Manual Operativo un plan motivacional que incluya a los actores de todos los niveles jerárquicos que responda a sus necesidades personales, emotivas y profesionales que generen compromiso, identidad, lealtad hacia la Organización.

➤ VOCABULARIO RECTOR

Identidad, Integración, Compromiso, Lealtad, Confianza

➤ PROGRAMA

Comunicación Interna:

Programas Especiales de incentivos y motivaciones para todo el personal creado por parte de los directivos de la Organización y establecerlo en el Manual Operativo para darle un carácter formal para que se implemente dentro del esquema de trabajo cotidiano como parte de los derechos de los que gozan los miembros de la Organización. Asimismo, difundirlo a todos para que conozcan a lo que pueden aspirar y se fomente el compromiso, dedicación y lealtad por cumplir de manera eficaz y eficiente para lograr cualquier incentivo. En cuanto al entorno de la Organización, hacer partícipe al cliente del plan motivacional para que

también se establezca otro tipo de interacción entre ambos a través invitaciones, partido de fútbol, eventos especiales.

➤ RECURSOS

DISPOSITIVO: Transmisión Masiva a todo el personal e incluir al cliente de forma vertical a partir de la Dirección o cabezas de grupos para la creación del plan motivacional de la Organización.

PROCESO: Participar, estimular e integrar de manera tanto formal como informal a los miembros de la Organización así como al cliente y establecerlo en el Manual Operativo como parte adicional y complementaria del plan de incentivos que ya existe.

PRODUCTOS: Eventos especiales como reuniones informales como comidas, paseos, visitas a la empresa del cliente a la Agencia o de ésta a P&G, programa de capacitación regular y coordinado por el área de Investigación de Medios para la visita de proveedores a la Agencia que expongan sus planes de comercialización, capacitación externa de diversos softwares que se utilizan en el trabajo diario, reconocimientos a nivel personal o grupal por logros alcanzados tanto a nivel interno como con proveedores por negociaciones, o con el cliente, formación de un equipo deportivo de fútbol entre los miembros de la Agencia y también, si acepta, con el cliente para formar un torneo de fútbol.

5.4.3 PLAN 3

➤ PROBLEMA

Competencia

➤ PRESENTACIÓN

Actualmente existe un alto nivel de competencia interna dentro de la Organización, ya sea por conservar el puesto, ascender de posición jerárquica, ganar alguna cuenta, mantener buena imagen profesional, mantener buenas relaciones, preferencias y diferencias personales, ambición profesional o económica, entre otros. Sin embargo, es común el tipo de competencia caracterizada por

antivalores, como deslealtad, antagonismo, individualidad, desintegración, traición, desconfianza, inseguridad, lo cual genera conflicto entre los actores y desarticulación en la Organización. Así como también el que prevalece en el entorno por parte de los proveedores de medios que se pelean la venta de espacios publicitarios, el cliente y su competencia en la actividad publicitaria y para ganar mercado para la venta de sus productos o servicios, y entre Agencias que se disputan la asignación de cuentas y clientes. Para elevar su prestigio y nivel de facturación, así como también por la fuga de personal que emigra a otras Agencias según la oferta más atractiva o porque no ven desarrollo profesional a futuro en la que laboran actualmente.

➤ OBJETIVO

Establecer reglas claras y precisas de manera formal para el ejercicio de la sana competencia que implique el crecimiento personal y profesional del actor paralelo al desarrollo, buen funcionamiento y calidad en el trabajo y servicio que brinda la Organización.

➤ POLÍTICA

Estimular la competencia sana a través del establecimiento formal de reglas claras y precisas para todos los miembros de la Organización y obtener beneficios mutuos como resultado del consenso y participación limpia para el logro de metas compartidas

➤ VOCABULARIO RECTOR

Lealtad, Integración Confianza, Calidad, Compromiso

➤ PROGRAMA

Comunicación Interna: Comunicación Administrativa para difundir a todo el personal las reglas establecidas formalmente en el Manual Operativo para la competencia limpia que difundan la información necesaria sobre las acciones, actores, requisitos, tiempos, entre otros para implementar la participación activa y

limpia por el logro de objetivos a través de la actividad normada de forma equitativa para todos con el fin de que cuenten con las mismas reglas y sea un competencia justa.

Programas Especiales para estimular la competencia abierta entre los actores con enfoque motivacional y en el que perciban una retribución justificada, reconocida y legitimada por todos como algo ganado de forma limpia.

➤ RECURSOS

DISPOSITIVO: Transmisión Masiva a todos los empleados de la Agencia para que conozcan las reglas del juego limpio y se atengan a las sanciones en caso de actuar de manera incorrecta o desleal a lo establecido formalmente y que transgreda la regulación de la competencia de manera Vertical desde la Dirección de la empresa hacia todos los empleados.

PROCESO: Informar las reglas y sanciones de la competencia, estimular el juego limpio, abierto y claro para todos y regular la participación de manera Formal e Informal.

PRODUCTOS: Difusión de reglas generales y claras establecidas formalmente para la competencia sana por parte de la Dirección a través del Manual Operativo, concursos y premios, juntas de trabajo explicativas y deliberativas para tomar decisiones sobre algún tema en el que pueda darse cualquier tipo de competencia entre los miembros.

5.4.4 PLAN 4

➤ PROBLEMA

División del Trabajo, Organigrama, Autoridad y Poder

➤ PRESENTACIÓN

La falta de claridad en la división del trabajo y la definición de las funciones de cada uno de los actores representa un conflicto en el funcionamiento de la Organización y en el desempeño del personal, además de que favorece la lucha de poder interna, ya que debido a la carencia de claridad organizacional cada

actor representa su rol según sus intereses personales y lleva a cabo funciones que no le corresponden o no realiza las que sí son su responsabilidad con el fin de ganar poder y ascender posiciones en la jerarquía a costa de cualquier medio sin legitimar la autoridad de sus superiores y hacer caso omiso de la estructura establecida formalmente (organigrama), en este sentido, la toma de decisiones se lleva a cabo de forma centralizada por el líder de la Organización, que no es la cabeza de la jerarquía formal, sino un mando intermedio, quien en su ejercicio de poder controla y utiliza como instrumento a la información.

➤ OBJETIVO

Establecer, describir, delimitar y difundir de manera formal, clara y precisa como parte del Manual Operativo la definición de funciones, tareas y responsabilidades de cada actor según su posición en el organigrama para legitimar la autoridad y evitar la lucha de poder, competencia interna, antagonismos e individualismo.

➤ POLÍTICA

Establecer formalmente y dar a conocer las funciones, tareas y responsabilidades para cada puesto dentro del organigrama para orientar y dar sentido a las labores dentro de la empresa, así como generar el compromiso, integración e identificación con la Organización y evitar la desviación de roles por la pugna de poder con costos psicológicos y productivos, individualismo, fragmentación y relaciones antagónicas.

➤ VOCABULARIO RECTOR

Integración, Compromiso, Lealtad, Responsabilidad, Confianza

➤ PROGRAMA

Comunicación Interna: Comunicación Administrativa para difundir las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto definidas por parte de la Dirección General en el Manual Operativo desde el ingreso a la Organización para evitar confusiones o interpretaciones erróneas de las funciones definidas para cada

puesto y delimitar el margen de libertad de cada quien sin obstruir o relajar sus actividades de manera que realicen tareas que no les corresponden o dejen de hacer lo que sí es su responsabilidad.

Estilos, prácticas y estructuras comunicativas para establecer claridad organizacional que de sentido y orientación al trabajo realizado, regule y delimite las funciones y responsabilidades de cada actor y que todos compartan la misma información de su rol en el proceso de trabajo.

➤ RECURSOS

DISPOSITIVO: Transmisión Masiva Vertical a partir del Director General o de área hacia todos los miembros del grupo en el que difunda la delimitación de funciones de cada puesto.

PROCESO: Informar, orientar y regular de manera Formal por parte del Director de área para que cada actor realice las funciones que le corresponde sin pasar por encima de otros, así como legitimar la autoridad de sus superiores.

PRODUCTOS: Manuales operativos en los que se establezca de manera clara y precisa las funciones de cada puesto, difusión del organigrama para que cada actor se reconozca dentro de la Organización, se ubique y encuentre sentido a su rol, así como también el lugar que le corresponde respetar y ser respetado dentro de la empresa, juntas de trabajo explicativas y deliberativas en las que se confirme el rol de cada actor, margen de libertad, toma de decisiones y autoridad legítima ante los demás. Asimismo un modelo de supervisión que vigile el cumplimiento de las funciones de cada puesto y que incluya sanciones en caso de faltar a ellas.

5.4.5 PLAN 5

➤ PROBLEMA

Información

➤ PRESENTACIÓN

A partir de la riqueza de información que existe por parte del entorno (cliente, proveedores de medios, competencia), así como la que se genera dentro de la

puesto y delimitar el margen de libertad de cada quien sin obstruir o relajar sus actividades de manera que realicen tareas que no les corresponden o dejen de hacer lo que sí es su responsabilidad.

Estilos, prácticas y estructuras comunicativas para establecer claridad organizacional que de sentido y orientación al trabajo realizado, regule y delimite las funciones y responsabilidades de cada actor y que todos compartan la misma información de su rol en el proceso de trabajo.

➤ RECURSOS

DISPOSITIVO: Transmisión Masiva Vertical a partir del Director General o de área hacia todos los miembros del grupo en el que difunda la delimitación de funciones de cada puesto.

PROCESO: Informar, orientar y regular de manera Formal por parte del Director de área para que cada actor realice las funciones que le corresponde sin pasar por encima de otros, así como legitimar la autoridad de sus superiores.

PRODUCTOS: Manuales operativos en los que se establezca de manera clara y precisa las funciones de cada puesto, difusión del organigrama para que cada actor se reconozca dentro de la Organización, se ubique y encuentre sentido a su rol, así como también el lugar que le corresponde respetar y ser respetado dentro de la empresa, juntas de trabajo explicativas y deliberativas en las que se confirme el rol de cada actor, margen de libertad, toma de decisiones y autoridad legítima ante los demás. Asimismo un modelo de supervisión que vigile el cumplimiento de las funciones de cada puesto y que incluya sanciones en caso de faltar a ellas.

5.4.5 PLAN 5

➤ PROBLEMA

Información

➤ PRESENTACIÓN

A partir de la riqueza de información que existe por parte del entorno (cliente, proveedores de medios, competencia), así como la que se genera dentro de la

Organización se presentan límites para su acceso, además de que no es compartida a todos por igual, existe el aspecto de la máxima confidencialidad por el tipo de información que se maneja al grado que a veces es nula o mínima su disponibilidad. Además existen los cuellos de botella ejercidos por algunos miembros que controlan y utilizan a la información como instrumento de poder y también la limitan de acuerdo con sus intereses. Por otro lado, la falta de información imposibilita y dificulta el desempeño de las labores porque se desconoce los procesos, planes, objetivos, funciones, entre otros. Lo anterior genera desintegración, falta de identidad, duplicidad de funciones, carencia de orientación y sentido, competencia destructiva, falta de compromiso, limitación, incertidumbre y desviaciones en el desarrollo y funcionamiento de los actores y de la Organización.

➤ OBJETIVO

Establecer flujos de información abiertos que cubran las necesidades para el cumplimiento de objetivos, la dirección, coordinación y articulación de la Organización.

➤ POLÍTICA

Proveer de información necesaria para la realización del trabajo y el cumplimiento de objetivos, el logro de la integración y articulación, así como también evitar la incertidumbre y cuellos de botella que obstaculizan el desarrollo y funcionamiento de la Organización.

➤ VOCABULARIO RECTOR

Calidad, Integración, Compromiso, Lealtad, Responsabilidad, Confianza

➤ PROGRAMA

Comunicación Interna: Comunicación Administrativa para dotar de información oportuna y necesaria a cada miembro para el desempeño laboral de manera

eficaz y eficiente y evitar la obstrucción y cuellos de botella ejercidos por algunos actores por el control de la misma.

Flujos de Información por redes y canales internos que permitan su acceso de forma omnidireccional y que cubra a los actores pertinentes de manera oportuna.

RECURSOS

DISPOSITIVO: Transmisión Masiva de la información necesaria y oportuna a todos los miembros de la Organización de forma Omnidireccional para cubrir todos los canales del flujo y permitir la realización de las actividades laborales.

PROCESO: Informar, asesorar, integrar de manera Formal e Informal a cada actor de la información necesaria y requerida para el ejercicio y cumplimiento de sus funciones.

PRODUCTOS: Difusión de información necesaria para el trabajo a través de juntas de status semanales, minuta y seguimiento de pasos a seguir, se recomienda que se lleven a cabo semanalmente para que todos estén enterados de los proyectos presentes y futuros, el proceso para el logro de objetivos, los responsables, fechas compromiso, y cualquier observación, de tal manera que todos conozcan qué se hace, cómo, cuándo, para quién y por qué, inducción de las funciones del puesto asignado con las características que se mencionaron en el plan anterior, periódico mural que informe a toda la Organización de cualquier noticia, evento o información pertinente y oportuna para el desempeño de las labores y evitar rumores, confusiones, incertidumbre, correo electrónico que mantenga en constante flujo de mensajes entre los miembros de la Organización de manera inmediata.

Cada uno de los planes con sus respectivos objetivos, programas y productos comunicativos arriba mencionados proponen una solución a los problemas diagnosticados en la Organización a través de la comunicación y la cultura como una vía en la búsqueda de diferencias y similitudes para llegar al consenso a partir de reconocer y respetar al otro.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada se considera que Starcom Worldwide es un sistema abierto con diversas interacciones con su Medio Ambiente relevante del cual importa insumos que en su ciclo de eventos o proceso de producción exporta otra vez a su entorno en forma de productos o servicios, asimismo sucede con uno de sus subsistemas, la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble que también interactúa constantemente con el entorno del cual depende para el cumplimiento de sus objetivos, esto es, el cliente, proveedores de medios, competencia tanto entre agencias como anunciantes, otros subsistemas como el AOR, las áreas de Investigación, Finanzas, Anuncio Exterior, entre otros.

A partir de las relaciones que se establecen entre la Organización y su entorno lo califican como un ambiente turbulento por ser constante, dinámico y cambiante en lo referente a la economía, tecnología y audiencias, hostil por el grado de competencia que existe dentro y fuera de la Agencia, homogéneo e integrado al corresponder a las reglas y procedimientos del cliente, abundante en recursos humanos, tecnológicos y materiales.

De tal forma que se presentan obstáculos, problemas y oportunidades así como contingencias a los cuales debe responder y adaptarse para su existencia, tal y como lo ha hecho desde su inicio, ya que surge como una respuesta a las necesidades del entorno en demanda de una empresa especializada en el ramo de Medios, su fusión con otra Central (Media Vest) para hacer más fuerte su capital y cartera de clientes, así como también su ingreso al corporativo mundial BCOM3 como parte de la acción globalizadora a nivel internacional, por lo que se visualiza como una Organización contingente que ha respondido a las demandas del entorno y que en los últimos tres años a partir del inicio de sus operaciones en México se ubica entre los primeros lugares de la industria publicitaria, tanto por su cartera de clientes en aumento, nivel de facturación en Medios, negociaciones corporativas, vanguardia tecnológica y fusiones estratégicas.

Luego del acercamiento a la dimensión formal se observó que como toda Organización los individuos o grupos cooperan con funciones específicas definidas por la división del trabajo establecida por un líder para el logro de un fin común a través de acciones coordinadas e interrelacionadas entre sí y con otros sistemas del entorno en un cruce de insumos por sus fronteras para ser transformados y exportados al ambiente en productos o servicios. Todo lo anterior queda establecido en el plano formal de la Organización, en su ideario y deber ser, de tal forma que tanto Starcom Worldwide como la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble comparten los objetivos de la Agencia Leo Burnett en donde surge la Central de Medios, los cuales corresponden con los principios, filosofía y misión, los elementos que se repiten son Publicidad, Cliente y Gente (empleados).

Sin embargo, no existe empatía entre los objetivos de la empresa y los de sus miembros por lo que comienzan las diferencias y el origen de conflictos por las necesidades de ambos. Un aspecto de vital importancia para la Organización como lo es la definición de funciones a nivel formal, se observó que no existe un manual de métodos y procedimientos oficial para Starcom Worldwide, mientras que para la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble recientemente el Director del área elaboró un documento para establecer las funciones de cada puesto, no obstante, más adelante se notificará la ineficacia del mismo. Asimismo, se apreció que la Organización es poco estructurada por carecer de dichos documentos, así como por el bajo nivel de burocratización, además de contar con un tipo de autoridad flexible.

Dentro del mismo análisis formal, se identificaron incongruencias en la Organización como el desconocimiento por la mayoría de los empleados de varios elementos de su estructura formal como los objetivos, misión, principios, valores, organigrama, entre otros. También se descubrió que aunque existe un plan de

capacitación, motivación y reclutamiento a nivel formal, éste no se practica en la realidad, otro factor clave en los conflictos: En este sentido, se puede señalar que aunque la Organización opera todos los días y genera productos y ganancias, no funciona con el mejor nivel de productividad y el más alto rendimiento y bajo los lineamientos establecidos de manera formal, sino que presenta incongruencia entre su decir y su hacer, entonces aparecen las paradojas.

La parte racional de la Organización dicta un deber ser, pero sus actores deciden su acción y por ende su funcionamiento real, el que se realiza día a día de acuerdo con su comportamiento y que le da vida, son esas mentes, cuerpos y emociones los que nutren al ser y determinan su andar. En la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se llevan a cabo las labores del flujograma formal de manera paralela al real, no obstante se advirtió que existen diferencias entre ambos, pero no sólo en la parte productiva, ya que cada fase se cumple, las diferencias principales se presentan en cómo se lleva a cabo cada acción, en particular en quién las realiza, los actores. Son ellos quienes rompen con el proceso de trabajo formal, algunos realizan las funciones de acuerdo con sus intereses personales por encima de los objetivos de la Organización.

En este caso, el Coordinador y el Ejecutivo son quienes transgreden las funciones, ya que pretenden usurpar los puestos de sus superiores, Director y Supervisor respectivamente, a costa de cualquier medio por lo que se presenta una lucha de poder intensa y constante entre ellos. Se observó que no se legitima la autoridad, se realizan actividades que no les corresponden y dejan de hacer otras que sí son su responsabilidad. En el análisis de la personalidad de los actores se advirtió que en particular el Coordinador, quien ejerce más el poder y no respeta la estructura formal, es un individuo con perfil maquiavélico, pasa por encima de los procedimientos, aprovecha su conocimiento y experiencia en la cuenta para tomar ventaja sobre los demás, en especial el Director, utiliza la información como instrumento de control y toma de decisiones, funge como el líder

del grupo, junto al Ejecutivo mantiene relaciones de carácter personal, emocional y afectivos, lo que los convierte en un grupo primario muy sólido y que no permite la inclusión de otros, coinciden en su lucha por ganar posición jerárquica y se apoyan mutuamente para lograr sus objetivos personales.

Las relaciones de poder que se establecen entre los actores les permiten negociar para el logro de sus objetivos, por un lado se presenta la estrategia ofensiva por parte del Coordinador y del Ejecutivo por ganar poder, y por otro lado, la estrategia defensiva del Director y Supervisor por mantener sus puestos y legitimar su autoridad. Dichas relaciones de poder son instrumentales, no transitivas y recíprocas, pero desequilibradas, los actores cuentan con un margen de libertad, pero cada quien hace uso de éste según sus intereses incluso hasta llegar al abuso y no respetar al otro. Como se puede observar, existen grandes diferencias entre las percepciones de los actores, mismas que determinan su comportamiento en la Organización.

La comunicación juega un rol de primera importancia dentro de la Organización, es un saber estratégico que se puede aplicar como instrumento mediador entre el mundo y la acción del actor y lograr mejores resultados en productividad y ambiente organizacional habitable. Asimismo, la comunicación puede participar como un integrador, coordinador y orientador a través de los acuerdos entre los actores para el cumplimiento de objetivos gracias a su intervención en las representaciones de cada individuo, que es el nivel en el que trabaja, de tal forma que la acción comunicativa depende de la voluntad del otro, de su reconocimiento, no de la imposición, sino del respeto y acuerdo entre ambas partes. Es a través de la comunicación que se puede inferir en la voluntad del otro, en sus representaciones y percepciones para lograr un fin común, identificar las diferencias para encontrar las similitudes y lograr el ajuste entre el decir y el hacer de la Organización.

En el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble, se observa que existen problemas de comunicación interna que poco a poco se han convertido en amenaza para el funcionamiento de la Organización. Se presenta el uso de la información como instrumento de poder por parte del Coordinador, quien a su vez genera cuellos de botella en la Organización que obstruyen el flujo de la información según sus intereses, la maneja y deja fuera de la jugada a los demás lo que le significa ventaja. En el análisis de la entrevista semi dirigida se pudo apreciar las diferentes representaciones de los actores, ámbito de acción de la comunicación para el logro de soluciones a partir de donde se inicia la elaboración de una estrategia comunicativa.

Como parte de la comprensión de toda Organización y luego de revisar su parte externa y las relaciones que guarda con ésta, su estructura formal y su presentación real, la comunicación y su participación en ella, toca ahora el turno a uno de los aspectos más importante que marcan de manera auténtica la personalidad de la Organización, se habla entonces de la cultura organizacional que brinda una perspectiva profunda para entrar en ella y que es el sistema de valores, creencias, supuestos, ritos y tradiciones compartidas por sus miembros. También representan un instrumento de adaptación para el actor en su inicio en la Organización, así como para la permanencia y continuidad de ésta, es un recurso para el logro de identidad y pertenencia, el logro de objetivos comunes y articulación por el compromiso y consenso de los actores que la integran. A partir del reconocimiento de las diferencias en los rasgos culturales de cada individuo, de sus representaciones y percepciones personales que determinan su voluntad y grado de compromiso para hacerlos compatibles con los objetivos de la Organización, se lleva a cabo el proceso de socialización – enculturación entre sus miembros bajo parámetros de modelación de la cultura organizacional como valores, misión, claridad organizacional, visión, conocimiento, participación, liderazgo, ritos, tótem e ideología.

Sobre los hallazgos encontrados como elementos tanto integradores como aquellos que desarticulan a la Organización, en el caso de Starcom Worldwide y de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se presentaron los siguientes: objetivos, misión y valores, motivación, trabajo, organigrama, información, competencia, líder, autoridad, poder y toma de decisiones. Luego de su evaluación para identificar las diferencias y similitudes se llegó a un listado de cinco problemas particulares para los que se propone una estrategia comunicativa, así como plan, programa y productos comunicativos para cada caso.

Se advirtió como primer problema el desconocimiento de los objetivos, misión y valores de la Organización que trae como consecuencia la falta de identidad, dirección, orientación, sentido y justificación del trabajo realizado, así como la falta de compromiso e integración de los actores. Se propone la difusión de éstos a través de la transmisión masiva por el mismo Manual de Bienvenida y carteles en las instalaciones.

El segundo problema es el referente a la Motivación que aunque existe un plan de incentivos económicos, hace falta uno de carácter más personal y humano para generar identidad, lealtad y estabilidad del actor dentro de la Organización. Se propone establecer un programa de incentivos y motivaciones para todo el personal, su difusión para conocer a lo que se puede aspirar y fomentar el compromiso y dedicación.

Otro problema identificado es la Competencia interna por conservar el puesto, ascender de posición jerárquica, ganar alguna cuenta, mantener buena imagen profesional, entre otros, pero con base en anti valores como deslealtad, antagonismo, individualidad, desintegración, traición, desconfianza, inseguridad. Se propone establecer y difundir reglas claras y precisas para el juego limpio, así como sanciones en caso de su incumplimiento.

Como cuarto problema se presenta la división del trabajo, organigrama, autoridad y poder ya que la falta de claridad en la definición de la división del trabajo y funciones de cada puesto permite a algunos actores actuar a su libre albedrío, abusar de su margen de libertad y por ende se propicia y fomenta la lucha de poder interna. Cada actor representa su rol de acuerdo con sus intereses y actúa en consecuencia sin respetar al otro. Se propone establecer, describir, delimitar y difundir de manera formal, clara y precisa como parte del Manual Operativo la definición de funciones, tareas y responsabilidades de cada actor según su posición en el organigrama para legitimar la autoridad y evitar la lucha de poder entre los actores, competencia interna, antagonismos e individualismo, así como la implantación de un modelo de supervisión que ampare el rol de cada actor, su cumplimiento de funciones y la competencia sana bajo la consigna del respeto al otro, además de presentar sanciones cuando no sean acatadas.

Como último problema está el referente a la información que a pesar de la riqueza que existe en el entorno, así como la que se genera de manera interna, hay límites para su acceso y no es compartida a todos por igual o según sus necesidades para el cumplimiento de sus labores. Hay cuellos de botella, se utiliza como instrumento de control y poder que genera incertidumbre, desviaciones, falta de identidad, integración, sentido, duplicidad de funciones, entre otros. Se propone establecer flujos de información abiertos que cubran las necesidades para el cumplimiento de objetivos; la dirección, coordinación y articulación de la Organización a través de juntas de status semanales, minuta y seguimiento de pasos a seguir, así como también un periódico mural que informe a toda la Organización de cualquier noticia para evitar los "radio-pasillos" o rumores.

Como se aprecia en cada uno de los problemas mencionados se propone una estrategia comunicativa para dar solución a cada conflicto organizacional con el fin de intervenir en el ámbito de las percepciones del individuo, esto es, incidir

en el plano de las representaciones de cada actor. Con el apoyo de la comunicación se pretende dar cause a las acciones resolutorias para evitar el quiebre organizacional. Será la comunicación un instrumento utilizado como saber estratégico para mediar entre el mundo y la práctica del actor, cabe mencionar que la comunicación por sí sola no genera el cambio, sino que opera con las representaciones del individuo, es decir, sólo puede inferir, primero a nivel abstracto, del conocimiento, luego interviene en la interpretación y valoración y como siguiente paso puede marcar un modelo de acción, transitar desde el terreno de las ideas hasta las acciones, sin olvidar que para cumplir su cometido depende de la voluntad del otro, no se impone, se acuerda.

La presencia inherente de la cultura en las Organizaciones la convierte en su ser, le da presencia y personalidad, cada actor desempeña su rol dentro de este juego de posibilidades según tantas representaciones aparezcan en el tablero, tantos comportamientos se desarrollan. Es a partir de los rasgos culturales y con la comunicación como instrumento básico que se puede intervenir, mediar y crear los ajustes necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de los actores involucrados en la acción organizacional.

Luego de este acercamiento al estudio de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble a partir de la Central de Medios Starcom Worldwide, se puede reconocer y se debe resaltar como aspecto de importancia primaria que a pesar de que es habitada por profesionales, es necesario un control y supervisión para el cumplimiento de las funciones de cada puesto para el logro del buen funcionamiento de la empresa, así como el desarrollo paralelo de los actores que la habitan. La falta de reglas organizativas generales incrementa las fuentes de incertidumbre y marca la pauta para el juego de poder, ya que al no existir, ningún miembro está comprometido a cumplir comportamientos determinados. Las relaciones de poder a su vez se vuelven reglas entre los actores quienes las usan como protección entre ellos. De tal forma que las

relaciones de poder establecen la estructura de poder real y paralela al organigrama oficial y constituyen el verdadero eje de acción de la Organización.

Desde el ambiente se caracterizó un entorno turbulento y hostil por el juego de poder que se lleva a cabo en éste por el alto grado de competitividad tanto dentro como fuera de la agencia, así como por parte del cliente y otros anunciantes que suelen entablar una lucha de poder por ganar audiencia, mercado, clientes, entre otros.

La Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble fue calificada como un sistema abierto con estilo orgánico flexible con libertad de acción a partir de su estructura simple en la que también debiera haber apertura en la toma de decisiones por la poca profundidad en los escalafones, sin embargo, no sucede así, ya que impera el Centralismo del Coordinador. La ambigüedad en la definición de funciones encuentra paso en la transmisión del rol de cada puesto por parte de los compañeros de forma verbal, pero se sufre el riesgo de que deformen el sentido de la comunicación, otras veces se lleva a cabo por deducción u observación, de ahí que algunos aprovechen estas lagunas para tomar ventaja sobre el otro aunado a la ausencia de un Manual de Métodos y Procedimientos a nivel de la agencia establecido formal y oficialmente lo que da cabida a la informalidad de la Organización y, por ende, a la falta constante de las normas establecidas de manera informal en la Organización y al libre albedrío de los actores según su conveniencia y fomentando así la lucha de poder.

La formalización de la Organización se entiende como el conjunto de reglas establecidas firmemente que determinan las actividades de los actores, se cumple en la medida en que se reconozcan y se actúe en línea con ellas, por lo que sí se puede considerar a la formalización como sinónimo de orden necesario para el funcionamiento de la Organización, también a través de la burocracia como una forma de control formal y racional.

Aunque Mayntz y Perrow afirman que en organizaciones habitadas por profesionales no es necesario el conjunto de reglas ni la vigilancia, es decir, la formalización, en el caso de la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble no se cumple dicha aseveración, ya que como se observó durante la investigación, los actores aunque son profesionales, lejos de actuar de acuerdo con su margen de libertad, creatividad, actividades propositivas, actúan en efecto con la apertura deseada, pero para el logro de sus intereses personales por encima de los de la Organización y en busca de cumplir su objetivo de ganar y ascender puestos a través de una lucha de poder constante en la que no sólo no legitiman la autoridad de sus superiores, sino que además los desplazan de sus funciones cuando pueden sin ningún obstáculo que impida su falta.

No obstante de que en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble se trata de profesionales y según Mayntz no es necesario el control rígido y sólo se debe emplear el convencimiento y la persuasión con el fin de lograr la obediencia del actor, como se aprecia en este reporte esto no es suficiente para ganar la voluntad del individuo, sino que entre más libertad de acción, mayor lucha de poder se observa al interior de la Organización. El margen de libertad sin vigilancia ni control puede perder límites y caer en campo de la lucha de poder en el que no hay reglas ni normas que rijan el juego y en el que algunos entren en desventaja frente a otros y la competencia no sea limpia, al contrario entre profesionales que haya iniciativa propia de acción que estimule la actividad y el desarrollo personal en pro de ambos, empleados y empresa, y no sólo a favor de intereses personales, sin dejar de cumplir su trabajo de forma eficaz y eficiente dentro de los lineamientos de la Organización. El grado de autonomía se infringe en la estructura flexible por la falta de formalización en la definición de funciones y control racional y vigilancia de cumplimiento.

De acuerdo con Moles, el individuo actúa en función al estímulo recibido lo cual determina su comportamiento, si el estímulo es débil, el ser no actuará en consecuencia, sino que sólo actúa cuando el beneficio que obtendrá es mayor que el costo invertido, por lo que si no hay reglas que normen y controlen las acciones de los actores, éstos no responderán ni cumplirán lo establecido según su puesto, sino que actuarán libremente, además si no hay sanciones que regulen éstos, tampoco vale la pena acatar órdenes, en el sentido de que si recibieran alguna reprimenda, este costo sustentaría el esfuerzo inicial por cumplir antes de ser receptor de un sanción.

Desde el ámbito del estilo gerencial de la Organización, según Mayntz, éste a su vez determina el comportamiento y la actitud de los miembros, en la Dirección de Planeación Estratégica de Procter and Gamble el Director lleva a cabo el *laissez faire*, dejar hacer, dejar pasar, por lo que deja la apertura para que cada quien haga lo que quiera sin supervisión del cumplimiento del rol establecido para cada miembro según el organigrama formal y propicia el libre arbitrio de los actores lo que da lugar a una Organización fragmentada como resultado del conflicto de poder y con costos psicológicos. Cada miembro actúa por su lado y en busca del cumplimiento de sus intereses personales, no se logra el trabajo en equipo y se pierde el objetivo de la Organización, mientras que la pluralidad de intereses conlleva a acciones aisladas y lucha de poder, así como competencia desmedida carente de reglas y lejos de una relación basada en el binomio ganar-ganar en la que los participantes encuentren ventajas por su participación e interés por competir en un juego limpio.

El nivel de productividad también está determinado por el proceso de comunicación en la medida de que el flujo de información sea óptimo entre los miembros para generar buenos resultados sin obstáculos intermedios que limiten el ejercicio de cada rol necesario en el ciclo de eventos. Esto es, la información debe fluir para contrarrestar el poder del Coordinador, si la información es

repartida, administrada y compartida de forma pertinente, eficaz y eficiente, cada actor contará con este instrumento básico para el desempeño de sus funciones y estará en igualdad de condiciones para la competencia, se evitarán los cuellos de botella y el centralismo, por lo que el poder que se concentraba en uno se desvanecerá y disminuirá su campo de acción y ejercicio de poder, toda vez que todos tendrán el mismo margen de libertad. De tal forma que se insiste en que también desde esta perspectiva es necesaria la formalización para contrarrestar y administrar el poder desde el ámbito de las representaciones a través de la comunicación.

De acuerdo con Crozier a partir de que el poder es la posibilidad de algunos para actuar sobre otros en una relación para cumplir un objetivo común condicionado por objetivos personales, el poder se puede negociar en una relación de intercambio. El conflicto de poder en la Organización se debe administrar a través de la formalización en el que todos tengan la misma libertad de acción y reconozcan y practiquen su autoridad para que cada actor se desarrolle de manera equitativa y justa y participe en el proceso de producción de acuerdo con su rol y aporte su capacidad, experiencia y conocimiento a favor de la empatía de sus objetivos con los de la Organización. Según Flores, la administración del poder será el proceso de apertura de escuchar y producir compromisos a través de la comunicación con el fin de cumplirlos para el buen desempeño de las Organizaciones.

Como se puede apreciar el estudio de las Organizaciones es tan vasto como el investigador quiera profundizar en él. Cabe reiterar que el presente trabajo es sólo un acercamiento al estudio de una Organización en México con el objeto de conocer un poco más de cerca sobre este rico mundo de subjetividades complejas desde su origen tal como cualquier ser humano que la habite y marque su sello personal y que al relacionarse entre varios dan como resultado otro mosaico de imágenes infinitas según el ángulo desde el que se miren.

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, Allaire, et. al.

"Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y metodológicos"

Legis Editores, Bogotá, 1992

Ávila, Xavier

"Organización y Comunicación. Los Modelos Clásicos"

Apuntes Inéditos

Bartoli, Annie

"Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada"

Ed. Paidó, Empresa 8

Bell, Daniel

Artículo, "La Caída de las Grandes Empresas"

Rev. Vuelta, 1993, No. 201

Bertalanffy, Ludwin Von

"Teoría General de Sistemas"

FCE, México, 1982

Crozier y Friedberg

"El Actor y el Sistema"

Alianza Editorial, 1990

D'Aprix

"La Comunicación Clave de la Productividad"

Limusa Noriega, México, 1992

Deal, T. y Kennedy, A.

"Cultura Corporativa, Ritos y Rituales de la Vida Organizacional"

FEI, México, 1985

Enciclopedia Salvat Diccionario

Salvat Mexicana de Ediciones

Tomos I al XII, México, 1983

Fernández Collado, Carlos

"La Comunicación en las Organizaciones"

Trillas, México, 1991

Flores F., Carlos

"Inventando la Empresa del SXXI"

Hachete, Santiago, 1989

García, Ibáñez y Alvira

"Análisis de la Realidad Social"

Alianza Universidad, 1992

González de Alba, Luis

"Artículo. Mentiras de mis Maestros"

Rev. Nexos, 1996, No. 228

Grajeda, A.

"Premio Nacional de Calidad en Opinión Experta"

Año 1, Núm. 9, 1994

Habermas, J

"Teoría de la Acción Comunicativa Tomo I"

Taurus, Buenos Aires, 1987

Huse, Edgar, F., et al

"El Comportamiento Humano en las Organizaciones"

Siteasa, México, 1980

Johansen B., Oscar

"Introducción a los Conceptos Básicos a la Teoría General de Sistemas"

México, 1998

Johansen B., Oscar

"La Comunicación y la Conducta Organizacional"

Diana, México, 1979

Kleppner, Otto

"Publicidad"

Prentice Hall, México, 1994

Kras, Eva S. de

"Cultura Gerencial"

Iberoamericana, México - Estados Unidos, 1990

Martín Serrano, Manuel

"Teoría de la Comunicación"

UNAM Acatlán, México, 1992

Martínez, Emilio

"Herramientas Estadísticas Básicas"

Mimeo Gráficas La Prensa, 1995

Mayntz, Renate

"Sociología de la Organización"

Alianza Universidad, México, 1982

Marx, Carlos

"El Capital. Crítica de la Economía Política"

FCE, México, 1975

Méndez Jos S., et al

"Dinámica Social en las Organizaciones"

Mc Graw Hill, México, 1990

Moles, Abraham

"Teoría de los Actos. Modelos de Comportamiento y Costo de la Acción"

Trillas, México, 1982

Morgan, Gareth

"Imágenes de la Organización"

Alfaomega/RA-MA, México, 1991

Olmsted, M.S.

"El Pequeño Grupo"

Paidós, 1966

Ortí, Alfonso

"Análisis de la Realidad Social y Métodos de Investigación"

Pérez C., Fernando

Artículo. "La Negociación: Hechos y Simulacros"

Rev. Vuelta, 1995, No. 219

Pérez Dávila, J.

"13 Rasgos Organizacionales de algunas Empresas e Instituciones Mexicanas" en

"Imágenes de la Organización" Curso de opción a Tesis

Universidad Autónoma de SLP, México, 2001

Pérez Dávila, J.

"Diversidad y Comunicación. Elementos para una Planificación Global de la Comunicación" en

"Imágenes de la Organización" Curso de opción a Tesis

Universidad Autónoma de SLP, México, 2001

Pérez Dávila, J.

Taller de Investigación en "Imágenes de la Organización"

Tema 6 "La Comunicación y la Cultura en las Organizaciones". Curso de opción a Tesis

Universidad Autónoma de SLP, México, 2001

Pérez Dávila, J.

Taller de Investigación en "Imágenes de la Organización"

Tema 7 "Diseño de Estrategias y Conclusiones Finales". Curso de opción a Tesis

Universidad Autónoma de SLP, México, 2001

Pérez Dávila, J.

"Recursos Culturales de la Organización. Material Didáctico Taller Org., Hombres, Com., y Cultura"

México, 1998

Peters, T. y Waterman, R.

"Sociología de la Empresa"

Amarú, Salamanca, 1991

Revilla, Mario
"Comunicación y Reproducción Innovadora"
Tesis de Maestría Inédita CADEC, 2001

Robbins, Stephen
"Comportamiento Organizacional"
Prentice Hall, 1996

Ruiz Olabuénaya, J.I.
"Sociología de las Organizaciones"
Universidad de Deusto, España, 1995

Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth
"Control e Ideología en las Organizaciones"
FCE, México, 1984

Sánchez Huerta, A.
"Punto de Quiebre en Opinión Experta"
Año 1, Núm. 9, 1994

Schein, Edgar H.
"Psicología de la Organización"
Prentice Hall, México, 1982

Serrano R., et al
"La Organización Habitabile"
Fecha Comunicación, México, 2001

HEMEROGRAFÍA

Ayala, Alejandro
"Centrales de Medios"
Revista AdCebra, Año IX, No. 101, Julio 2000

Sin Autor
"Agencias de Medios"
Revista Creativa, Año IX, No. 85, Abril 2001

INTERNET

<http://www.leoburnett.com>
11 y 12 de mayo, 2001

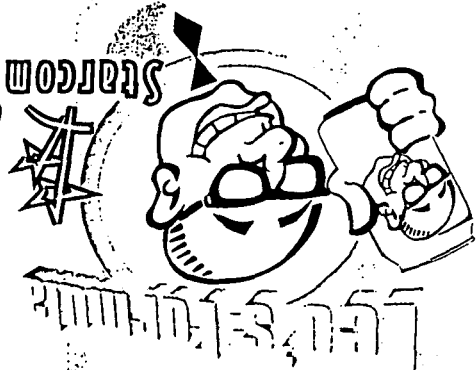
<http://www.starcomworldwide.com>
11 y 12 de mayo, 2001

<http://www.bcom3.com>
11 y 12 de mayo, 2001

ANEXO

UNA LATA SIRVE PARA MANTENER, TRANSPORTAR Y PRESERVAR SU CONTENIDO. SI LA UTILIZAMOS MAL PUEDE SER TODO MENOS UNA LATA. IGUAL PASA CON LOS FOROS; SI NO APROVECHAMOS SU DISEÑO,

una lata
se convierten en
foros que los
sojambres



NUESTRAS SUPERANCIAS de LATA

PARA HACER EL TRABAJO MÁS RELAJADO,
 RECUERDA QUE

- DEBEMOS PROCURAR NO GRITAR DE LADO A LADO. LEVANTAR LA VOZ, NI INTERRUPTIR LAS SESIONES DE NUESTROS COMPAÑEROS.
- ORGANICEMOS AQUÍ TODAS NUESTRAS JUNTAS INTERNAS.
- EVITEMOS LLEVAR A CABO JUNTAS Y REUNIONES CON CLIENTES, VISITAS Y PROVEEDORES EN LOS FOROS. UTILICEMOS LAS SALAS.
- DESPUÉS DE CADA SESIÓN RECOJAMOS LA BASURA QUE GENEREMOS, VACIEMOS LOS CENICEROS Y ACOMODEMOS LAS MESAS Y SILLAS, TAL COMO NOS GUSTARÍA ENCONTRARLO.
- RECUERDA QUE EL ÚNICO LUGAR PERMITIDO PARA FUMAR ES EN EL FORO.
- CONTESTEMOS EL TELÉFONO DEL FORO, PORQUE PUEDE SER UN CLIENTE.
- CUIDEMOS EL EQUIPO DE VIDEO Y EVITEMOS DISTRAER A LOS DEMÁS AL SUBIR EL VOLUMEN O GRITAR CON NUESTROS COMENTARIOS.
- EL HORARIO DE COMEDOR EN LOS FOROS ES DE 2:00 A 3:30 P.M., Y DESPUÉS DE LAS 3:00 YA NO PODEMOS CALENTAR NADA. ADEMÁS, SEGUIREMOS FESTEJANDO LOS CUMPLEAÑOS: AQUÍ Y DENTRO DEL HORARIO DE COMIDA.
- Y POR ÚLTIMO, EVITEMOS TRAER COMIDA CON OLORES FUERTES Y LAVEMOS LOS PLATOS Y VASOS QUE OCUPENOS.

HAGAMOS DE STARCOM UN LUGAR DONDE NOS GUSTE TRABAJAR,
 Y NO DEBEMOS QUE SE CONVIERTA EN "UNA LATA"

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN



**para que las salas
de juntas no se
conviertan en una lata**

CUANTA "LATA" DA UNA LATA. SÍ, PORQUE SI NO LA UTILIZAMOS COMO ES DEBIDO PUEDE TERMINAR EN CENICERO, BASURERO, MARACA O HASTA LAPICERO. IGUAL PUEDE SUCEDER CON ESTA SALA DE JUNTAS. NO DEJEMOS QUE SE CONVIERTA "EN UNA LATA"

TE RECOMENDAMOS SEGUIR ESTAS REGLAS. TODO PARA COMODIDAD DE NUESTROS CLIENTES Y TUYA:

- + EL USO PRINCIPAL DE LAS SALAS ES PARA ATENDER A NUESTROS CLIENTES.
- + PARA APARTARLAS, SIMPLEMENTE DEBEMOS ANCIARNOS EN LAS LISTAS UBICADAS EN RECEPCION.
- + PARA COMODIDAD DE NUESTROS CLIENTES LAS SALAS GRANDES CUENTAN CON ESPACIO DE CAFÉ, REFRESCOS Y TELÉFONO, UBICADO FUERA DE LAS MISMAS. SOLICITEMOS EL SERVICIO ANTES DE LA JUNTA Y TODO ESTARÁ LISTO!
- DESPUÉS DE OCUPARLAS AVISEMOS AL SERVICIO DE LIMPIEZA. ASÍ SIEMPRE ESTARÁN LIMPIAS.
- LA SALA GRANDE SE PUEDE DIVIDIR EN DOS SALAS MEDIANAS. APROVECHA ESTA FACILIDAD DE ACUERDO A TUS NECESIDADES.
- TODAS LAS SALAS CUENTAN CON CONEXIONES PARA COMPUTADORAS PERSONALES.
- SI NO TENEMOS JUNTA, NO LAS USEMOS COMO COMEDOR. UTILICEMOS LOS FOROS, YA QUE AHÍ TENEMOS TODOS LOS SERVICIOS.
- Y POR ÚLTIMO, RECUERDA QUE LOS BAÑOS UBICADOS EN EL AREA DE SALAS DE JUNTAS SON PARA SERVICIO Y ATENCIÓN DE LOS CLIENTES.

HAGAMOS DE LEO UN LUGAR DONDE NOS GUSTE TRABAJAR, Y NO DEJEMOS QUE SE CONVIERTA "EN UNA LATA"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista Semi dirigida

CÓDIGO I Investigador

C Coordinador

E Ejecutivo

D Director

COORDINADOR

- I ¿Me podrías decir tu percepción de información?
- C La percepción de información para mí, viene siendo que, bueno yo pienso que él que tiene la información es como él que tiene el control, este, si no tienes información entonces pues careces de herramientas para poder obviamente hacer análisis, hacer cualquier tipo de, este, pues no sé si experimentos, más que nada analizar, en el caso de nosotros una marca o sea como que tienes más armas o más herramientas para poder hacer algo más completo, entonces si tú tienes información de alguna manera dominas o puedes llegar a dominar o conocer mejor una marca o un producto.
- I ¿Cuál sería tu percepción del proceso de comunicación o de la comunicación en general?
- C Pues yo pienso que obviamente que dentro de todo debe haber mucha organización en cuanto a quién es él que le comunica a cierta persona o sea como que debe de haber obviamente jerarquías y debe de haber niveles de comunicación que, por ejemplo, tal vez desde arriba fluya la comunicación hacia todos los demás, pero que también los de abajo o la gente que está de una manera de organigrama también pueda informar a todos los de arriba porque obviamente como viene siendo una organización muchas veces la gente de arriba obviamente depende de todo lo que está abajo, entonces debe de haber comunicación en los dos sentidos, tanto del que está pidiendo las cosas, del que está ordenando las cosas o las funciones o las tareas contra también el que está realizando las tareas y está comunicando de regreso los resultados.
- I Y en este caso, ¿habría para tí alguna diferencia entre comunicación formal e informal?
- C Que viene siendo ¿qué?
- I Si o sea si tú encuentras que haya una diferencia que haya comunicación formal e informal y si es que la hay, ¿en qué cómo se aplicaría en tu organización?
- C Y o pienso que si la comunicación es formal o informal, pues solamente es una, o sea no es de que, o sea sí hay comunicación, sea formal o informal, si hay un proceso bien seguido no debe de existir diferencias o problemas en cuanto a comunicación en general, o sea tú puedes tener formal o informal o como tú quieras, pero con tal de que funcione.
- I ¿Cómo se da la comunicación entre los miembros del equipo o sea ya aterrizándola a tu grupo de trabajo?
- C Pues la comunicación entre nosotros viene siendo que o sea yo soy él que de repente les pido, o bueno, no de repente, sino que más bien yo soy él que les pido las funciones o las tareas y ustedes son los que, por ejemplo, vienen y me dicen, no pues sabes qué, que todavía nos falta todo esto, y es ese proceso que yo te dije ¿no? Como que va así de que, yo les pido cosas y tal vez los retroalimento, pero ustedes también a mí y me pueden decir, no sabes qué que eso no se puede hacer o me falta esto o así.
- I Ok, precisamente, de ahí de lo que ahorita tú estás comentando, ¿crees que hay problemas de información?
- C ¿Problemas entre el grupo?
- I O sea que tú percibas que a lo mejor por falta o por algún problema que hay de información, esto afecta el proceso.
- C Yo creo que afecta en cuanto a que, por ejemplo, si a mí se me pasa decirte algo o a alguno de ustedes se les pasa darme algún detalle, obviamente detalles importantes y no detalles que no valen la pena, pero si a mí se me pasa decirles de repente algo que no se los dije y que, no sé si en general a mí se me pasa decirles algo, yo creo que sí causa problema.
- I Ok, en este caso, ¿cómo se resolvería?
- C ¿Cómo se resolvería? Obviamente, dependiendo de quién tuvo el problema, si es de parte mía, pues obviamente yo tomando en consideración que no voy a volver a hacer ese tipo de

cosas, no sé o sea que no suene así como chiquito, pero de que sí obviamente de que sí hay más comunicación y de que sí tenga la confianza de darles toda la información a ustedes.

- I ¿Cómo percibes a tu grupo de trabajo?
- C ¿En general?
- I Sí, en general
- C Mira, yo lo percibo bien, este obviamente que, por ejemplo, en general muchas cosas que algunas personas obviamente porque no llevan tanto tiempo, pues no conocen los todos procesos completos o que les falta hacer un poquito de análisis o, sí un poquito de análisis y como que más investigación y meterse más en lo que es tu marca y conocerla bien, o sea como que profesionalismo no porque eso sí lo tienen, pero un poquito más de meterse en la marca.
- I Ok, y en cuanto a las relaciones entre los miembros del grupo, ¿cómo las ves?
- C Mira, yo creo que está bien, es lo que yo he dicho siempre, este, no se trata de ser amigos, sino de trabajar juntos y ya si vas a venir a trabajar con alguien, pues por lo menos los tratas bien, ¿no? O sea, eso sí, respeto sí hay, lo que te digo ya fuera de trabajo, ya cada quien sabe su rollo, pero dentro del trabajo, yo pienso que sí, todo mundo le mete al cien por ciento.
- I ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en tu grupo, crees que está correcto, crees que hay algún problema?
- C Yo pienso que está bien, porque, por ejemplo, si aunque yo les pido cosas y les ordeno cosas, yo a cada momento les estoy preguntando a ustedes, ¿estás de acuerdo?, este no sé, que como que ustedes también pueden opinar más cosas y no tanto que sea así autoritario y que se hace lo que yo digo, sino que es más cosa de entre todos y este, pedir opinión de todos, que sí aunque yo pida las cosas, pero siempre pregunto, ¿estás de acuerdo? No sé.
- I ¿Estás de acuerdo con las funciones que tu realizas?
- C Este, sí, yo sí estoy de acuerdo, este, mientras que deveras sí me dejen trabajar, pero pues ja, ja, ja.
- I Bueno ya hablamos un poquito de lo que era la percepción del grupo, que en este caso, sería la percepción de la organización, te gustaría decir algo en sobre la organización, lo que es ya la agencia.
- C Este, yo pienso que como toda empresa grande tiene sus problemas, o sea tiene cosas muy buenas, pero carece todavía de algunas partes, ¿no? y sobre todo pasa en agencias grandes en que como que el empleado parece ser y no es lo más importante y eso se nota perfecto porque es una empresa grande y a veces es una empresa muy fría, entonces, este, sí yo creo que ese es el problema más grande que tienen en compañías muy grandes y no necesariamente muy grandes porque sí hay compañías muy humanas que te puedo decir yo he oído comentarios de empresas como Colgate, empresas como Procter, yo creo que sí son empresas muy humanas, pero como que son modelos, pero yo creo que sobre todo en agencias de publicidad como que sí es un poquito, mmm, cómo se dice, o sea de que, sí un día vales mucho, pero al otro día ya no vales nada, por ese lado como que sí la gente pasa a un segundo término, como que es muy mal agradecida, en general, yo creo que la carrera de Publicidad es muy mal agradecida, yo pienso.
- I A ti, ¿qué te ofrece la organización?
- C A mí, pues mira, la verdad, para mí viene siendo un lugar en el que yo vengo a trabajar y que estoy a gusto y como que a mí sí me da la oportunidad de venir a hacer lo que yo quiero, y este, que yo quiero y me la paso bien la mayor parte del tiempo y que es algo que yo busqué y afortunadamente yo encontré y me he quedado porque me ha gustado mucho o sea y me ofrece eso de que hago lo que me gusta.
- I ¿Tú que espera de la organización?
- C Mira yo espero pues obviamente que todos sigamos teniendo oportunidades de crecer, yo creo que eso así como que lo básico que nos debe de ofrecer una empresa poder tener crecimiento y yo que ser un poquito más independiente o sea crecer y ser más independiente o sea no depender a veces de tanta burocracia.
- I En cuanto a motivaciones, ¿están bien, están mal, quieres más, son excesivas?
- C ¿Es de Recursos Humanos esto?

- I No, ja, ja, ja
- C En cuanto a motivaciones, mira, está bien en cuanto al trabajo que hacemos porque la verdad es un trabajo muy interesante, yo tengo la oportunidad de convivir con gente que sí me cae muy bien y me llevo muy bien, dentro de mi grupo, este, yo creo que sí aunque el dinero no es todo lo que veras representa o debe representar para una persona yo pienso que en ese aspecto sí Starcom paga muy mal, en general a todos sus empleados, yo creo que sí estamos en desventaja contra algunas agencias por eso es que la gente se va, la gente se va por eso y yo creo que también en algunos casos no las motivan, en el caso de nosotros, que nuestro grupo es diferente, yo creo que no pasa mucho, pero sí en general en la agencia yo creo que la gente se va porque se desmotiva y se aburre y obviamente no le están pagando lo que se merece.
- I ¿Tu compromiso con la organización?
- C Pues mira, obviamente que mi compromiso es el de venir a trabajar y ser un profesional en todo lo que hago independientemente de que si yo no me, no sé, o sea, independientemente de todos los problemas que tenga uno alrededor, yo creo que ante todo debe estar su trabajo y ser profesional y debe de sacarlo adelante, este, yo sé que muchos dicen que no todo es trabajo y que todos tienen vida personal, yo creo que para mí caso, por lo menos, para mí sí viene primero el trabajo porque es de lo que yo voy a vivir en un futuro, entonces yo debo de dar todo ahorita para que me siga yendo bien, entonces la solución para todos, viene siendo echarle ganas y ser profesional en todo lo que haces.
- I ¿Tú crees que la organización tenga un compromiso contigo?
- C Yo creo que sí, bueno fuera de lo que te dije que obviamente son muy deshumanos a veces, o no consideran mucho a las personas, yo creo que el compromiso que ellos tienen conmigo, pues qué puede ser, o sea, obviamente que el compromiso viene al revés, si yo trabajo bien y echo todas las ganas, ellos me deben de seguir motivando a mí, sino o sea debe ser recíproco, de que sí yo doy todo, pero ellos debe de dar su parte.
- I ¿Tus planes aquí en la organización?
- C Mis planes, pues yo creo que mis planes, no sé si a corto plazo, obviamente que todo mundo quiere seguir creciendo, yo quiero seguir creciendo, pero yo creo que más bien son mis metas que yo quiero tener, pues obviamente que yo quiero seguir creciendo y si a mí me da la gana, de manera así ambiciosa, yo le puedo tomar el, o sea yo quiero pensar obviamente que le voy a tomar el puesto a Nancy o en una de esas voy ocupar el puesto de Laura, o sea eso es ser yo creo que ambicioso, tienes que ser ambicioso y tienes que ponerte metas así como que muy altas.
- I Si hubiera un cambio, ¿cuál sería?
- C ¿Un cambio? ¿De qué?
- I En la organización, en tu grupo de trabajo en tu trabajo, en todo, cualquier tipo de cambio, ¿cuál sería?
- C Yo creo, bueno, en este momento tal vez el cambio que probablemente lleguemos a necesitar es en el caso de nosotros de nuestro grupo que se vuelva a integrar otra vez, no hablando de lo que nosotros llevamos, sino de lo que llevan otras personas, este, como te digo tal vez, que me dejen un poquito más de libertad en cuanto a lo que yo hago, porque yo creo que yo ya he probado que sí puedo hacer las cosas solo, mmm, no sé yo creo que eso sería un poquito, así de cambio inmediato eso, cambio a futuro no sé, obviamente que si queremos pensar en metas o cambios a futuro es obviamente seguir creciendo en cuanto a las marcas que llevamos, ¿no? Dentro de esa misma cuenta que manejamos ahorita.
- I Ok, gracias Fer.

EJECUTIVO

- I ¿Me podrías decir tu percepción de información, en general el término, para ti qué es?
- E Bueno, para mí es conocer lo que pasa en un área o a tu alrededor, lo que ha sucedido en un periodo de tiempo, estar enterado y ya.
- I Ok, y ¿comunicación, el proceso de comunicación?
- E Comunicación es transmitir la información que recibes a otras personas.
- I En este caso, la comunicación que hay en el grupo, la que es a formal y la informal, ¿cómo la ves? ¿Si crees que haya una comunicación formal y aparte una informal o nada más hay una?
- E Pues sí, porque para mí la formal es todo lo que queda escrito, por ejemplo en mails, en comunicados y cosas más formales, y la informal es la que se da la mayor parte del tiempo que es platicando, dando los avisos, comentando las cosas.
- I ¿Tú cómo crees que se está dando la comunicación entre el equipo?
- E Bueno, creo que la mayor parte del tiempo se da la comunicación informal y creo que si fluye tanto horizontal como verticalmente, y la formal muchas veces no se da tanto porque lo que se tiene que decir en lo formal ya es conocido por todos y se da por hecho, pero yo creo que la informal si tiene mucha fuerza.
- I ¿Crees que haya algún problema de información?
- E De información? Tal vez sí un poco, porque las diferentes personas de la cuenta tienen contacto con diferentes clientes y la relación con cada uno de éstos es diferente, entonces cada quien adquiere diferente tipo de información y sí es importante que se transmita.
- I Y dentro de la gente con la que tu trabajas, o sea, no nada más con tu equipo directo, sino también con el resto de la agencia? ¿El AOR y esas cosas?
- E ¿Qué?
- I ¿Qué si hay algún problema de información?
- E La información que es importante y que es importante que todo mundo sepa yo creo que sí es fuerte si se mandan mails, todo mundo se entera a final de cuentas, pero también existen mucho los rumores sobre todo cuando se tardan un poquito en confirmar cierta información, sí se da mucho rumor y el chisme.
- I Ok, y en eso ¿crees que haya algún problema de comunicación entonces?
- E Yo creo que sí porque yo creo que deberían de informar más seguido de algunas cosas a los jefes de distintos grupos en vez de esperarse y mandar los mails dos días después de que todo mundo se enteró por diferentes lados, yo creo que falta información sobre todo con las cabezas.
- I Ok, cuál es ya llegando un poquito a la parte del grupo con el que tu trabajas, ¿cuál es tu percepción de este grupo? ¿cómo lo ves?
- E ¿En cuanto a qué?
- I ¿Estás a gusto con este grupo?, ¿tu forma de trabajo?, ¿la relación entre los miembros del grupo? En cuanto al trabajo.
- E Yo creo que sí, si estoy a gusto porque la forma de trabajo y la personalidad para trabajar de los integrantes es muy parecida, existe cierto orden y organización en la que todos están de acuerdo y hay muchas cosas también en las que cada parte nos complementamos.
- I Ok. En este caso, ¿tú crees que cuentas con todas las herramientas necesarias en tus funciones?
- E Pues yo creo que sí, sí cuento con todas.
- I ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en tu grupo?
- E Hay decisiones menores que se pueden tomar individualmente, que no tienen mayor trascendencia y las decisiones importantes muchas veces se comenta con cada uno de las partes del equipo que está implicada en cierto problema y siempre, bueno, la cabeza tiene que autorizar, el jefe o ...
- I Ok, tú estás de acuerdo, perdón un poquito antes, con lo de la toma de decisiones, ¿tú sientes libertad en la toma de decisiones?
- E Sí, yo creo que sí porque los problemas y las decisiones no se comentan y al final decide el jefe o la autoridad, sino que nada más se autoriza tus propuestas o las modifica, pero la mayor decisión ya la tomó o la tomaste tú.

- I Ok, ¿estás de acuerdo con tus funciones?
- E Sí.
- I No digo, igual algo no te agrada completamente o ...
- E No sí, aunque siempre se aspira a más para poder alcanzar para poderte superar, para poderte crecer, pero sí, sí estoy de acuerdo.
- I En cuanto a la organización, digo la organización en este caso sería nuestro equipo, ¿cómo percibes este equipo?
- E Pues lo percibo muy unido como que están en él, entienden perfecto cuál es los objetivo, cuál es el trabajo y cuál es el problema o el punto clave cuando se tiene que tomar una decisión o de lo que está pasando, como que están, por decirlo de alguna manera, en el mismo canal, y se puede trabajar porque piensan en cierta manera igual.
- I A ti como persona, miembro de la organización, ¿qué te ofrece?
- E Bueno me permite aprender de las personas que están arriba de mí, tanto de sus conocimientos como de las formas de trabajar que tienen, la forma de resolver problemas, la forma de organizarse y de tomar decisiones y, por otro lado, me permite aprender a través de las actividades que yo hago conocimientos tanto de mi carrera como del cliente, de las marcas y de la publicidad en general.
- I ¿Tú qué esperas de la organización?
- E Lo que yo espero es seguir aprendiendo y seguir creciendo y que, de alguna manera, bueno seguir trabajando igual, seguir con la unión que tenemos y poder contribuir en algo a que la organización como grupo crezca.
- I En cuanto a motivaciones, ¿tú estás a gusto con las motivaciones que hay, crees que hace falta otro tipo de motivación?
- E ¿Dentro de la organización?
- I Sí.
- E Yo creo que sí porque se reconoce cuando haces un esfuerzo, cuando tu trabajo tiene éxito y pues con eso es necesario para mí, yo no necesito otra motivación.
- I Ok, ¿Tú compromiso con la organización?
- E Mi compromiso es cumplir con mis responsabilidades y no fallar la parte que está a mi cargo para no desequilibrar a la organización.
- I Y viceversa, ¿tú crees que la organización tenga un compromiso contigo?
- E En parte sí porque yo también requiero ciertas, tengo algunas necesidades que la organización tiene para conmigo desde información, datos hasta pues la motivación ...
- I Y lo económico y etc. ¿Tus planes aquí en Starcom?
- E Pues seguir desarrollándome y seguir creciendo dentro de mi grupo de trabajo, seguir aprendiendo y adquirir muchas responsabilidades.
- I ¿Qué te gusta o qué te disgusta de aquí, de Starcom, en general?
- E Bueno, que es un poco lento el proceso de crecimiento, sobre todo en los puestos más altos, en las cabezas de cada área o de cada grupo porque una vez que llegas ahí, es difícil, te estancas o sea sigues teniendo las mismas responsabilidades aunque sea un puesto importante siento que te estancas y dejas de aprender.
- I Y hasta ahí.
- E Sí.
- I Si hubiera un cambio, ¿cuál sería para ti? ¿Qué te gustaría que cambiara?
- E Tal vez un poquito la comunicación en cuanto a la empresa en general como que está muy dividida en cuanto a cuentas y en cuanto a zonas, tanto físicamente como que no forman parte, no todas se sienten así parte de la empresa en conjunto, sino cada quien siente que su cuenta es la empresa y creo que eso ayudaría un poco para todos.
- I Ok, bueno gracias Ximena.

DIRECTOR

- I ¿Me podrías decir, tu percepción de información?
- D Pues la información nada más consiste en la generación de datos y compartir esos hacia terceras partes, pero sin que exista de por medio un proceso de retroalimentación o sea nada más es compartir esta información. Eso pues prácticamente opera en todo lo que son manuales operativos, instrucciones, por ejemplo, cuando uno va entrando a una empresa pues te dan un instructivo etc. pero ya, no hay, eso es información, no hay cabida a la retroalimentación.
- I En este caso tú ya comentaste retroalimentación, ¿cuál sería entonces un proceso de comunicación?
- D Pues precisamente la diferencia de ese proceso y el de información es que existe esa retroalimentación o sea que es una interactividad entre quien emite un mensaje o cierta información, quien lo recibe y luego esta persona que lo recibe, pues nuevamente regresa con algunas conclusiones o algunas particularidades sobre lo que pensó o cómo recibe la información.
- I En este caso, ¿tu crees que hay en la organización comunicación formal e informal?
- D ¿En la organización?, sí, sí desde luego que sí, ahora, para mí formal tiene que ver un poquito con la formalidad, ¿te refieres a la formalidad?
- I Exacto, sí.
- D Ok, sí sí yo la puedo distinguir la comunicación formal con toda esa comunicación que podemos llegar a tener en conferencias importantes, juntas, este, en algunas presentaciones, etc. Ahí hay comunicación aunque se está compartiendo información como si fuera un proceso de información, pero ahí hay comunicación y también hay opinión sobre esto. Y podríamos decir que informal es todo el proceso que llegamos a tener de manera no tan planeada, yo así lo apreciaría, ¿no? Más que nada. No tan planeado, no tan estructurado y yo no vería que formal fuera porque se hace por escrito o se hace hablado, formal puede ser igual formal hablado, pero estás preparado para una presentación, un "speech" o puede ser, este, informal escrito cuando escribes un mail muy rápidamente, ¿no?
- I Ok, y ¿tú como ves que se da la comunicación entre los miembros del equipo?
- D ¿De todo el equipo Starcom o de nuestro equipo?
- I De nuestro equipo.
- D De nuestro equipo, yo creo que la comunicación se está dando en un ambiente de respeto, principalmente, este, pero, pero todavía o se está dando en un ambiente de suficiente confianza, la confianza es importante porque solamente a través de la confianza los individuos pueden debatir ideas, este, cuestionar posturas de una o de otra parte, y eso pues lógicamente desde un punto de vista constructivo, entonces, este, yo creo que el proceso está bien porque está en un ambiente de confianza, perdón en un ambiente de respeto, pero aun no estamos siendo lo suficientemente asertivos para decir lo que realmente pensamos.
- I ¿Tú crees que hay algún problema de información?
- D Un problema de información, yo creo que no, no, no creo, porque todos sabemos donde se encuentra la información, a su vez sabemos cómo encontrar la información etc., pero en muy pocas ocasiones podría yo pensar que se brinca uno estos procesos de compartir la información y por lo tanto de pronto no estamos como en el mismo "track" de información, pero son muy excepcionales.
- I No sé si quieras agregar algo a la parte de información o pasamos a que si tú crees que haya algún problema de comunicación más allá de lo que es la información?
- D Problemas de comunicación, yo no los percibo, percibo más bien problemas de asertividad lo que te mencionaba, ¿no? De que probablemente yo exponga una idea y probablemente no estén muy de acuerdo con esa idea algunos de los miembros del equipo y sin embargo, se impone un poquito la parte respetuosa en lugar de compartir sus propias ideas y de construir sobre esto y, este, existe en ciertos ámbitos de nuestro proceso, específicamente con la interrelación con otros departamentos externos de aquí, existe un ambiente de conflicto que no permite que la información fluya adecuadamente, este, pero en este caso lo que hay que resolver primero es el conflicto y la comunicación no creo que sea el problema.
- I Y ¿cómo crees que se resolvería ese conflicto?

- D Pues, este, cada uno entendiendo su rol y cada uno respetando el rol de la otra persona o del otro grupo y no limitándolo y, a su vez, este, motivando, yo creo que es un problema de motivación porque se habla aquí mucho de, este, de quién quiere ser merecedor de los logros, entonces no se está estructurando un equipo realmente.
- I ¿Cuál es la percepción que tienes de tu grupo de trabajo?
- D De mi grupo de trabajo, es un grupo muy profesional, este, muy metido a su trabajo, eh, muy disciplinado, con mucho talento aunque también un poco individualista, hay partes que son muy individualistas.
- I ¿Cómo, precisamente y ya sobre ese punto que tocas, cómo concibes o ves las relaciones entre los miembros del grupo?
- D Pues hay dos grupos, ¿no?, prácticamente hay dos grupos, este, uno de los grupos siento yo que la relación es, bueno entre los dos grupos se llevan muy bien, lógicamente los dos grupos integran un departamento que es el que prácticamente yo soy el responsable, que por el momento debido a ciertos conflictos personales de los dos líderes de estos dos grupos, yo he preferido ir primero allanando el camino para ir propiciando otra vez el trabajo en equipo y creo que se ha notado, al menos en esta última semana, hemos hecho algo positivo sobre eso.
- I Muy bien, ¿cómo se lleva acabo la toma de decisiones?
- D Creo que se lleva a cabo de una forma democrática, no es autocrática, no es el que el jefe diga necesariamente lo que se tiene que hacer, porque en este caso a mí como líder del grupo acepto perfectamente las capacidades de cada uno y salvo algunas excepciones, tendré que dar mayor asesoramiento o mayor guía, pero en general las decisiones se toman de esa manera porque el proceso está ya muy estructurado, el proceso está muy bien establecido y si acaso lo que hay que hacer son algunas innovaciones para no caer en un status quo para no de estar haciendo siempre lo mismo y no querer romper esquemas.
- I ¿Estás de acuerdo con tus funciones?
- D Yo sí estoy de acuerdo con mis funciones, aunque creo que podrían ser mal interpretadas, yo he sentido que mis funciones son más relevantes cuando yo asumo esa posición de asesoramiento, este, más que de jefe, porque cuando tienes gente talentosa a tu cargo, lo mejor que puedes hacer es más que nada es asesorar lo que tienen que hacer y dejar que ellos desarrollen, si no tuvieran ese talento esas personas pues realmente tendría yo que estar formateándolos, teniendo un estilo de liderazgo de entrenador, en lugar de un motivador, siento que aun no soy lo suficientemente motivador como para vender muchas de mis ideas porque yo también en ocasiones me hace falta un poco de paciencia y tiempo para estructurar una idea y presentárselas y decir y construir sobre eso, pero las veces que he tratado de hacer eso ha dado muy buenos resultados.
- I ¿Cuál sería tu percepción de la organización?
- D De nuestro departamento en específico, pues que es un grupo, somos un grupo de trabajo muy dedicados a lo nuestro, pensamos siempre un poquito más allá de lo que son nuestras responsabilidades comunes y corriente, buscamos ser creativos principalmente y buscamos ser estratégico en lo que hacemos, entonces creo que esas son nuestras principales fortalezas y creo que las hemos hecho valer ante nuestro cliente y pienso que eso nos tiene en una buena autoestima, creo yo que nos hace falta hacer algo más en el interior, es decir, aquí dentro de Starcom para que realmente se nos reconozca porque se reconoce que nuestra labor es importante por la importancia misma del cliente, pero al mismo tiempo creo que deberíamos de tener una visión de nosotros mismos de que somos el grupo más estratégica de toda la agencia y el grupo que sabemos utilizar e interpretar bien toda la información mercadológica y de medios. Esa debería ser nuestra misión que nos vieran como ese valor agregado que se pudiera inclusive presumir a nuevos clientes.
- I ¿A ti qué te ofrece la organización hablando ya a nivel Starcom?
- D A mí me ofrece principalmente libertad de acción, eso es muy importante porque no tengo encima a una persona que me esté estructurando lo que yo debo de hacer, sino que tengo a una persona que confía en mí y que siento que le está dando esos resultados positivos y que va a seguir confiando en mí, entonces me está ofreciendo esa libertad y esa confianza que para mí es lo elemental realmente porque fuera de ello probablemente algo de motivación, motivación desde un punto de vista cualitativo porque a mí punto de vista

personal no creo que sea la cuestión monetaria la que necesitamos, sino de vez en cuando, con los líderes de esta empresa voltearan y vieran hacia nosotros y vieran nuestros logros y nos los reconocieran con una palmada en la espalda.

- I ¿Tú qué esperas de la organización, esta clase de motivaciones, qué esperas?
D Realmente eso es lo único que espero, yo creo que lo demás se va dando solito, ¿no?, en lo particular yo tengo metas muy personales que residen en lo que es mi desarrollo profesional propio, no necesariamente ascender puestos porque en realidad me encuentro dentro de un área en donde estoy muy satisfecho y muy contento, en el momento en el que ya no me sintiera así porque ya no estoy aprendiendo o ya no me está contribuyendo a mi desarrollo probablemente entonces empezaría a cambiar mi actitud y a exigir otro tipo de responsabilidades y eso a lo mejor ese tipo de actitud me llevaría a un crecimiento mucho más inmediato que nada más dedicarme a mi trabajo, pero mientras yo esté contento con mi trabajo, creo que es lo más importante. No sé si eso esté bien o esté mal, pero yo creo que muchas personas están buscando, bueno lo voy a decir muy coloquialmente, este, únicamente cacarean el huevo que ponen y nosotros lo único que hacemos es poner huevos y ya y no nos importa cacarearlo y los resultados ahí están.

- I ¿Cuál es tu compromiso con la organización?
D Yo creo que el desarrollo profesional de todos ustedes
I ¿Tú crees que la organización tenga algún compromiso contigo?
D Yo creo que sí, yo creo que sí, al menos el que están ejerciendo conmigo es el de respetar mi trabajo, el de respetar mis ideas y el de, este, procurar mi desarrollo, estoy bien consciente de las capacidades financieras que tiene la empresa, ¿no?, a cualquiera de nosotros nos gustaría recibir más capacitación o ir a seminarios, etc., no siempre va a ser posible, pero eso es algo que realmente no me preocupa porque si te dedicas a investigar, si te dedicas a ser autodidacta, en este sentido, yo creo que no es necesario ni siquiera es necesario estar pidiendo ese tipo de cosas a la empresa, excepto cuando sea imprescindible, ¿no?, tú vas a pedir un seminario de cuestiones tecnológicas como pudiera ser manejo de software, etc., yo creo que te lo va a dar la empresa con todo gusto, pero tú vas a pedir un seminario en donde quieres ir a aprender planeación a Nueva York, lo más seguro es que esa misma información que tú vas a querer ir a encontrar allá la puedes encontrar en muchas herramientas que ya tiene la empresa como es el sitio de Internet o buscando.

- I Ok, ¿tus planeas en la organización?
D Mis planes en la organización, pues es precisamente a través de desarrollarlos a ustedes, el que sepan ustedes quienes me empujen hacia arriba, ese es mi, no sé si ese es un plan o más bien es una estrategia, pero al menos así yo creo lograrlo, no creo, y eso desde mi primera entrevista con Nancy se lo comenté, no voy a ser una persona que va a estar, este, con una ambición desmedida buscando el crecimiento, lo voy a tener que hacer a través de trabajo exclusivamente.

- I ¿Qué te gusta o disgusta de la organización?
D Mmm, pues realmente me gusta todo, o sea es una empresa muy seria, muy estratégica con muy buen prestigio, el fundador se apellida como yo, este, no es cierto, ja, ja, ja, este, pero, y además es una empresa que al menos dentro del grupo en el que nosotros estamos te mantiene trabajando contento, con libertad, tal vez me gustaría que fueran más motivadores, tal vez me gustaría, yo estoy muy convencido por las empresas en las que he trabajado, las empresas grandes en las que he trabajado, que eso es lo que funciona, el motivar a la gente, es la mejor forma de hacerlos rendir más, de hacerlos estar pensando continuamente en su trabajo, en lugar de tenerlos aquí las diez o doce horas del día, realmente tú puedes estar pensando hasta 24 horas si estás motivado, si no estás motivado, cuando sales de aquí te pones a pensar en otras cosas o inclusive estando aquí.

- I Si hubiera un cambio, ¿cuál sería?
D Si yo quisiera que hubiera un cambio, ese, yo creo que proiciar algunos mecanismos divertidos de, este, cómo será, de premiar no con incentivos monetarios, sino precisamente como te menciono con esas palabras de aliento, premiar el desempeño de la gente, y tendría que ser una mecánica muy inteligente para no generar celos porque eso es lo delicado de ese tipo de cosas cuando no lo sabes hacer, lo quieres hacer, pero no lo sabes

hacer, de pronto te das cuenta de que te estás fijando sólo en unas cuantas personas, lo más seguro es que haya una situación de celos.

I En general, ¿tú que haya algún problema en la organización, con tu grupo?

D En mi grupo, yo creo que sí existe o existió un problema lógicamente de insatisfacción de una de las personas, de inconformidad con mi llegada y que creo que no ha sido fácil de superar eso, yo he leído algunas cosas de qué tipo de actitud puedes tú asumir para, este, solucionar ese tipo de conflictos y en algunas ocasiones vela que las recomendaciones eran de ser mano dura y yo no opté por esa opción, realmente yo opté por una opción más meditada, más motivadora y espero que me dé resultados, realmente espero que me dé resultados, hasta ahorita yo creo que me está dando resultados. Para mí el principal logro sería que al menos la gente se diera cuenta de que mi actitud está siendo honesta, de que realmente lo que quiero es el desarrollo de todos ustedes. Si yo veo que eso no ocurre en un periodo corto, estamos hablando de tres o cuatro meses más, entonces lo más seguro es que tendré que adoptar otra actitud, este, más activa, no estoy hablando de drástica, sino más activa en el sentido de que, ok, se acabo el ser tan democrático y se acabo el pedirles cómo quieren hacer las cosas y más bien organizarme yo mismo para decir está bien las cosas ahora se van a hacer así. No quisiera eso porque reconozco el talento de todos ustedes, pero si fuera necesario pues también lo tendría que hacer de alguna manera en la cual ahora yo tendría que usar mi propio talento y a lo mejor eso podría ser benéfico para todos porque, bueno, si lo hago bien, probablemente la gente entonces reconozca que tengo algo que enseñarles, pero yo estoy convencido de que nadie te enseña si tu no tienes la voluntad de aprender, entonces tú puedes aprender de las personas cuando tienes la voluntad de aprender, aprendes de las personas, sepan o no sepan, este, y a su vez yo creo que puedes ser más autodidacta, investigas y te desempeñas contigo mismo, ¿no?

I Muy bien, gracias, José Luis.