



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLÁN

**EL MONSTRUO QUE NOS ACECHA.
"ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN
EL ÁREA DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS".
ESTUDIO DE CASO**



**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:
JUAN CARLOS MORALES FIGUEROA

ASESOR: LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ



ACATLÁN, MÉXICO,

ABRIL DE 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.

¡GRACIAS!

A DIOS,

*Por permitirme formar parte de su
reino y darme la oportunidad de
consolidarme en la fe cristiana,
además de brindarme la fuerza,
sabiduría, paciencia y valor para
enfrentar los retos de la vida...*

A LA VÍRGEN MARÍA,

*Porque en los momentos más
difíciles ha intercedido por mí y mi
familia ante Dios, y como madre
piadosa ha guiado mi camino...*

A MIS PADRES,

*Por el cariño y apoyo,
por su esfuerzo para que lograra una
profesión y hacer de mí un hombre de
provecho con el esfuerzo diario, por su lucha y
entrega diaria y por darme la oportunidad de
ser alguien...*

A MI ESPOSA HORTENSIA,

*Por su apoyo incondicional, paciencia,
tolerancia y comprensión,
por ser la persona a quien más amo en la
vida
y por la dicha de compartirla con ella...*

A MIS HERMANOS,

*Porque nadie como ellos sabe de los
esfuerzos que se realizaron para conseguir
las metas planteadas,
por su apoyo y paciencia...*

A MIS CUÑADOS,

Por el apoyo brindado...

A MIS SOBRINOS,

*Por llenar de alegría nuestros
hogares...*

FAMILIA RUEDA MARTÍNEZ,

*Por el cariño, el apoyo, y confianza que
han depositado en mí...*

LIC FERNANDO MARTÍNEZ,

*Por su dedicación, paciencia y
favorecer la formación de mi criterio n
sólo como persona sino académica y
profesional,
lo cual ha enriquecido mi vida...*

LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS

CARRILLO,

LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ,

LIC. XAVIER I. AVILA GÚZMAN

LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

*Por las experiencias compartidas y
por su entrega a la compleja labor de la
comunicación y cultura en las
organizaciones...*

**A TODOS MIS COMPAÑEROS
DEL SEMINARIO DE TITULACIÓN EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA",**
*Por las experiencias que juntos vivimos,
las cuales ayudaron a formarnos en el campo de la
"Comunicación Organizacional"...*

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TRABAJO,
*Quiénes fueron parte importante en el desarrollo de la
investigación y por el impulso que dieron a la misma para
alcanzar las metas planteadas...*

A MIS PROFESORES DE LA ENEP-ACATLÁN,
*Que colaboraron en el descubrimiento de la
Comunicación como base primordial de las
relaciones entre los hombres y sus alcances...*

ÍNDICE

Página

Introducción	11
1. Marco referencial	19
1.1 Origen	20
1.1.1 Desarrollo y transformaciones	23
1.1.2 Actualidad	24
1.2 Análisis sistémico	25
1.2.1 Ambiente	28
1.2.2 Ambiente general	30
1.2.3 Ambiente relevante	32
1.2.3.1 Ambiente relevante primario	33
1.2.3.2 Ambiente relevante secundario	33
1.2.3.3 Ciclo de eventos	34
1.2.3.4 Insumos	36
1.2.3.5 Transformación	38
1.2.3.6 Productos	39
1.2.3.7 Fronteras	40
1.2.3.8 Grado de interrelación	42
1.3 Análisis contingente	45
1.3.1 Caracterización del ambiente	46
1.3.2 Fuentes de incertidumbre	47
1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente	50
1.3.4 Toma de decisiones	51

2. Infoclipp en la sociedad organizacional	54
2.1 Tipología de la organización	58
2.2 Filosofía de Infoclipp	60
2.3 Objetivo de la organización	62
2.4 Relación filosofía-objetivo	64
2.5 Estructura organizacional	65
2.5.1 Relación estructura formal-objetivo	68
2.5.2 Cooperación y división del trabajo	70
2.5.3 Manual de procedimientos	72
2.5.4 Grado de flexibilidad	74
2.5.5 Proceso formal del trabajo	75
2.5.6 Recursos humanos y tecnológicos	77
2.6 Estructura formal de poder y autoridad	79
2.6.1 El control en la organización	81
2.6.2 Motivación en la organización	82
2.7 Reclutamiento y selección	83
2.7.1 Desempeño de los miembros y socialización	85
2.7.2 Estilos gerenciales	87
2.8 La realidad organizacional	89
2.8.1 Posibles soluciones a los problemas	91
2.8.2 Escenarios probables en la organización	92
3. Actores y grupos, piezas clave en Infoclipp	96
3.1 Diagramas de flujo	98
3.1.1 Diagrama real	100
3.1.2 Diagrama formal	103
3.1.3 Diferencias entre uno y otro	105

3.2 Hoja de inspección	106
3.3 Diagrama de Causa-Efecto	113
3.4 Comparación de mediciones	116
3.5 Actor como parte central	117
3.6 Planteamiento estratégico	120
3.7 Estrategia y poder	124
3.8 Actores como parte de grupos	129
3.8.1 Tipos de grupo	131
3.8.2 Caracterización de los actores	134
3.8.3 El líder dentro del grupo	137
3.8.4 El poder y el grupo	138
4. Hacia la comunicación organizacional	143
4.1 La comunicación en la organización	147
4.2 Costo de una inadecuada comunicación	149
4.3 Costos del problema medido	150
4.4 Tipos de causas	163
4.4.1 Causas comunicativo-informativas	155
4.4.2 Flujos informativos	157
4.4.3 Interacciones conflictivas	159
4.5 Método y técnicas usadas	161
4.6 Estrategia, programa y acción	171

5. En busca de una cultura	175
5.1 Cultura organizacional	182
5.2 Cultura en Infoclipp	184
5.3 Posibles soluciones a los problemas	193
5.3.1 Solución a problemas estructurales	195
5.3.2 Solución a problemas comunicativos	197
5.4 Proyecto para mejorar la comunicación en el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp	198
 Conclusiones	 112
 Fuentes de consulta	 220
 Anexos	 226

INTRODUCCION

La historia del hombre es complicada, y desde que nace se encuentra inmerso en una organización, conforme pasa el tiempo se va integrando a nuevos grupos u organizaciones de tipo religioso, político, social, etc. Estas se han vuelto cada vez más complejas y el hombre ha tenido que pasar por diversas etapas para construir la sociedad actual partiendo del comunismo primitivo, feudalismo revolución industrial, capitalismo y socialismo.

La Revolución Industrial tiene una gran influencia en la vida del ser humano, dándole gran importancia a las empresas como organizaciones generando una transformación en el mundo. La sociedad de esa época comenzó a industrializarse y las máquinas que facilitaron la rapidez y agilización de los procesos productivos, incluso sustituyeron al hombre.

La comunicación y la cultura organizacional se han convertido hoy en día en temas de gran importancia para quienes estudian las organizaciones del México actual y para los comunicólogos, pues actualmente existen en el mundo diversos organismos e instituciones educativas que se dedican básicamente al estudio de la comunicación organizacional en las organizaciones y la cultura. Tal es el caso de los miembros del área de Análisis y Síntesis de la empresa Infoclipp donde la falta de una buena comunicación ha generado un gran número de problemas que no sólo los afecta de forma personal, sino también en el desarrollo de sus actividades cotidianas y en los procesos productivos además de su crecimiento.

La empresa nace de la inquietud de un grupo de individuos que son quienes se unen para crear una organización dedicada a la venta de servicios de información especializada, productos dirigidos principalmente a directivos de empresas, quienes en muchas ocasiones

carecen de tiempo para conocer y entender cómo se encuentran sus compañías y buscar con ello alternativas que permitan mejorarlas.

En el año de 1995 cuando se funda la empresa Asesoría en Información y Relaciones Públicas, la cual se mantiene por casi cinco años y es en diciembre del año 2000 cuando quienes la dirigen optan por darle el nuevo nombre de Infoclipp en el que cambia en Consejo de Administración en el que hay dos nuevos socios manteniéndose de la antigua empresa los señores Angel Balderas, Abigail y Ana María Velásquez y formando parte del nuevo equipo el señor Luis Rodríguez y Yolanda Martínez.

Al momento de ingresar a la organización se presentó ante mis ojos un mundo desconocido y poco a poco fui aprendiendo la cultura de la empresa y a relacionarme de distinta forma con el resto del personal. Las relaciones de trabajo con el resto de mis compañeros de departamento se dieron a través del establecimiento de funciones a desempeñar y la división del trabajo y esto sucede con cada uno de los miembros que llegan a la empresa, lo cual es representa ya una característica propia de ella. Sin embargo, estas relaciones se van modificando conforme el personal se va integrando al ámbito laboral de Infoclipp, antes Asesoría en Información y Relaciones Públicas.

Gracias a la observación y la experiencia pude percatarme de los principales problemas que se presentan al interior de la organización. Entre los más importantes se encuentran los de comunicación que afectan no sólo los procesos productivos, sino el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, a lo que debe sumarse el poder y la autoridad que ejercen quienes dirigen la empresa, además de la información que poseen y que emplean como instrumento para imponer reglas y normas por lo que no hay consensos

ni comunicación, por consiguiente se afecta la actitud y el comportamiento de los actores no sólo del área de Análisis y Síntesis sino de todo Infoclipp.

Esta modificación de actitudes repercute en los resultados de la organización y esta incongruencia en materia de comunicación en una empresa que maneja información en gran medida, es lo que despertó mi interés para desarrollar la presente investigación porque fue gracias a ello que comencé a entender la realidad de las organizaciones, principalmente en el desarrollo laboral en la que no se hace lo que se dice, no hay preocupación por los trabajadores y por el contrario se busca un mayor control de los mismos combinando sus necesidades económicas e intereses.

Por ello es que se pretende establecer y generar alternativas que favorezcan la comunicación al interior del área de Análisis y Síntesis y posteriormente de toda la empresa para beneficio de todos los actores que la integran, ayudando con ello a moldear la cultura organizacional que tiene para favorecer el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Es de llamar la atención que en el título de la investigación se incluya la frase "El monstruo que nos acecha" lo que tiene que ver básicamente con la comunicación que existe entre los hombres como base de las relaciones humanas porque no siempre se establece la comunicación entre dos seres tal y como sucede en el área de Análisis y Síntesis. Y es que, muchas veces no se logra la comunicación entre dos personas y es entonces cuando se presenta la incomunicación como monstruo invisible, incluso la gente no se da cuenta de que está ahí, por lo que la investigación se enfoca principalmente al análisis de la comunicación en el área de referencia.

Es por lo anterior que al tener la oportunidad de presentar un estudio de caso que surgió la necesidad de investigar y reconocer el papel que desarrolla la comunicación en el área de Análisis y Síntesis como parte de su cultura, y cómo afecta la falta de la misma en la conducta y en el comportamiento de sus miembros buscando asimismo los valores con los cuales trabaja la organización mismos que no son conocidos por quienes ahí laboran.

El presente trabajo de estudio de caso se desarrolló de abril a diciembre del año 2001 en las instalaciones de Infoclipp ubicadas en Avenida Álvaro Obregón #121, 6°. Piso, Col. Roma, Delegación Cuahutémoc en la Ciudad de México, y está orientado en cuestiones o aspectos descriptivos y analíticos tal y como lo requiere este tipo de investigación pues el objetivo es el de buscar alternativas que beneficien a todos los miembros de la organización, que favorezcan la comunicación al interior del área de Análisis y Síntesis, que conlleven a la conformación de una cultura organizacional para que sirvan como columna vertebral de la empresa y así favorecer su desarrollo y crecimiento, lo cual ayudará también a mejorar las relaciones entre sus miembros, los procesos productivos y la imagen corporativa de la misma empresa.

Se ha considerado que la realización del estudio de caso es importante, porque brinda la posibilidad de utilizar la comunicación como método para conformar programas y planes que ayuden a mejorarla al interior del área de Análisis y Síntesis, y posteriormente de todo Infoclipp, además de conocer la forma en que se encuentra establecida al interior como parte de la cultura propia de la organización.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

- El primero de ellos abarca la **Marco Referencial**; en éste capítulo se sitúa el contexto de desarrollo de la investigación, la historia, su ambiente, la Teoría de Sistemas y la Contingente que permite visualizar las relaciones que se tiene con el entorno y la influencia que tiene en la organización, también deja entrever la su ambiente y los recursos con los que cuenta, además de dar a conocer los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes.
- El segundo capítulo titulado **Infoclipp en la sociedad actual** abarca aspectos propios de Infoclipp como sistema y organización analizando su estructura, destacando su objetivo, misión y filosofía, además de las relaciones que hay entre éstos elementos y sus problemas. Comienza a detectarse aquí la división del trabajo y por ende los procesos formales de trabajo, es decir, cómo trabaja la estructura organizacional comenzando a destacarse el poder y la autoridad al interior del área de Análisis y Síntesis en Infoclipp, el reclutamiento y la selección del personal. Del hecho se presenta un diagrama de flujo que ayuda a detectar las fallas durante los procesos productivos. Este capítulo abarca prácticamente el aspecto formal de la organización visto desde su funcionamiento interno.
- El tercer apartado denominado **Actores y grupos, piezas clave en Infoclipp** contiene aspectos de relaciones interpersonales y se enfoca específicamente a los distintos grupos que existen al interior del área que se estudia, donde los actores son la parte central de la organización y como tales la forma en que utilizan el

poder que indirectamente les es otorgado para hacer cumplir con sus necesidades y como es caracterizado este poder, lo cual conlleva a entender su participación en la organización como miembros de estos grupos a partir de las relaciones que establecen y comienzan a darse representaciones sobre la empresa.

- El cuarto capítulo lleva por título **Hacia la comunicación organizacional** haciendo hincapié en la comunicación al interior de Infoclipp y su área de Análisis y Síntesis al igual que la forma en que ésta repercute en la organización influyendo en los procesos productivos y la conducta de los actores. Aunado a ello el conocer la imagen que los trabajadores tiene de la empresa de acuerdo con sus representaciones de la misma para lo cual se han utilizado herramientas metodológicas como la entrevista y la observación., porque es en este proceso donde se encuentra el monstruo al que se hace referencia en el título de la investigación y que tiene que ver con la falta de comunicación en Infoclipp.
- En el capítulo cinco se concentra en la **En busca de una cultura** donde se tratará de descubrir aquélla que caracteriza a Infoclipp retomando el ambiente, la estructura, los actores y grupos y la comunicación en la empresa para posteriormente presentar la propuesta de intervención en la cual se establecen los planes que concentran programas de comunicación interna para ayudar en el mejoramiento de la comunicación utilizando algunos productos comunicativos como alternativas que ayuden en la modificación de la cultura organizacional.

La problemática de la influencia de la comunicación en el desarrollo y crecimiento de Infoclipp y su impacto en las actitudes y comportamientos de sus miembros, constituye un tema de gran Interés porque ayuda primeramente a los comunicólogos a entender el cómo trabajan algunas organizaciones del México actual además de ayudar en materia de comunicación para establecer mejores relaciones y cumplir así con el proceso comunicativo desechando el modelo tradicional Emisor-Mensaje-Receptor, dicho de otra forma, quién dice qué, qué dice y quién lo recibe.

El presente trabajo permite entonces al lector ubicar al comunicólogo en un escenario distinto al relacionado básicamente con los medios masivos de comunicación sean escritos o electrónicos, por lo que se da cuenta de que no se encuentra inmerso básicamente en este mundo ya establecido sino que puede ser de gran utilidad y ayuda en el estudio y análisis de las organizaciones, un campo que poco a poco va abriéndose brecha en la sociedad actual.

CAPÍTULO 1

Marco referencial

- 1.1 Origen
 - 1.1.1 Desarrollo y transformaciones
 - 1.1.2 Actualidad
- 1.2 Análisis sistémico
 - 1.2.1 Ambiente
 - 1.2.2 Ambiente general
 - 1.2.3 Ambiente relevante
 - 1.2.3.1 Ambiente relevante primario
 - 1.2.3.2 Ambiente relevante secundario
 - 1.2.3.3 Ciclo de eventos
 - 1.2.3.4 Insumos
 - 1.2.3.5 Transformación
 - 1.2.3.6 Productos
 - 1.2.3.7 Fronteras
 - 1.2.3.8 Grado de interrelación
- 1.3 Análisis contingente
 - 1.3.1 Caracterización del ambiente
 - 1.3.2 Fuentes de incertidumbre
 - 1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente
 - 1.3.4 Toma de decisiones

Marco referencial

Para dar inicio al reporte de investigación, es necesario tomar en cuenta diversos aspectos y conceptos básicos de la comunicación organizacional, que se encuentra muy ligada a la información pero primero debe definirse ésta misma, tal y como se explicará en el transcurso de la investigación.

Es difícil precisar el verdadero concepto de la comunicación organizacional, por lo que deberán considerarse tres acepciones para poder definirla. *Puede entenderse en primer lugar como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Una segunda acepción la presenta como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la formación del fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. La tercera acepción establece que se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo esto con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.* (Fernández, 1991: P30)

A partir de estas acepciones puede construirse la siguiente definición. Comunicación Organizacional es: la disciplina y conjunto de técnicas que facilitan el flujo del conjunto de mensajes intercambiados entre una organización y su medio, mismos que pueden influir en las opiniones, actitudes y conductas de sus actores internos y externos, donde el objeto de estudio es el cómo se da la comunicación en la organización y con su medio

La historia del hombre es complicada y desde que nace, se encuentra inmerso en una organización, y conforme pasan los años, se va integrando a más organizaciones, sean de tipo religioso, social, político, económico, etc.

Sin embargo, con el paso del tiempo, las organizaciones se han vuelto más complejas, lo cual puede comprobarse al estudiar las diversas etapas en la vida del hombre, desde el comunismo primitivo, el feudalismo, la revolución industrial, el capitalismo, el socialismo.

Para entender a una organización, es necesario hacer antes que nada, una descripción histórica, que consta de varios elementos o características como son su origen, desarrollo y actualidad, factores de los cuales se ocupará la investigación en este primer apartado.

1.1. Origen

Las organizaciones no nacen de la nada o del vacío, surgen gracias a las necesidades que el hombre tiene, mismas que le obligan a realizar actividades y desempeñar funciones con otros hombres para el logro de metas u objetivos comunes que pueden resultar benéficas para el desarrollo de una sociedad o para los mismos integrantes de una organización.

Es por ello que en ésta parte de la investigación se hablará sobre factores y elementos propios de una organización, mismos que se encuentran interrelacionados entre sí, además de requerir del proceso de la comunicación para poder llegar a las metas u objetivos planteados, porque de lo contrario, la organización podría fracasar.

Se trata de factores propios tales como los antecedentes de la organización, sus actores que constituyen una parte fundamental y el contexto que le rodea y en el cual se encuentra inmersa.

La empresa Infoclipp, nace en diciembre del año 2000, resultado de la integración de varios socios –Angel Balderas, Ana María Velázquez, Abigail Velázquez, y otras dos personas de las cuales se omitirá su nombre por motivos de confidencialidad, quienes deciden invertir su capital en la creación de una empresa dedicada a la venta de servicios de información especializada (vía Internet e impresos), dirigida principalmente al sector empresarial del país, aunque en algunos casos sus productos han llegado a lugares lejanos como Europa y otros como Estados Unidos y Latinoamérica.

Es importante señalar que anteriormente la organización operaba bajo el nombre de Asesoría en Información y Relaciones Públicas, que brindaba los mismos servicios y que en un principio contaba con tan sólo 10 trabajadores, lo cual fue cambiando con el paso de los años hasta lograr una plantilla laboral de casi 50 personas, que compartían actividades y funciones dentro de la empresa.

En esta etapa existían también cinco socios –Angel Balderas Mireles, Ana María Velázquez, Abigail Velázquez, Jaime Balderas y Guillermo Arriaga-, fundadores de la organización, quienes se encontraban al mando de la misma y conformaban el consejo directivo de la empresa.

Cabe mencionar que 1996 fue un año difícil para la empresa y en general para el país, tras la crisis por la devaluación de 1994-1995, la economía nacional se encontraba destrozada, el gobierno no contaba con recursos suficientes para hacer frente a sus

compromisos financieros tales como el FMI, Banco Mundial o BID. Aunado a esto, las finanzas gubernamentales estaban casi en ruinas, la inflación era elevadísima, la economía del país crecía lentamente, las empresas nacionales se vieron en la necesidad de solicitar el apoyo de la banca de desarrollo para poder salir adelante e incluso muchas desaparecieron, los precios aumentaban deteriorando el de por sí ya afectado poder adquisitivo de los trabajadores, había pánico financiero porque el sistema bancario estaba casi en quiebra, por lo que el gobierno decidió rescatar a muchos bancos endeudándose más todavía y los inversionistas extranjeros prefirieron mantenerse al margen de la situación.

Por si fuera poco, el gobierno no contaba con una buena estrategia económica para hacer frente a esta crisis. El Banco de México buscaba a toda costa dinero del exterior para poder enfrentar la situación, y de ninguna forma pretendía cambios en el modelo económico. Asimismo, la crisis bancaria afectaba a toda Latinoamérica, provocando el denominado "efecto Tequila".

La situación económica del país no permitió entonces un rápido desarrollo de la organización, porque al encontrarse un poco cerrados los mercados se tuvo que buscar la forma de poder subsistir con los pocos recursos con los que contaba. Estos hechos que limitaron en cierta medida el crecimiento y expansión de la empresa, pues no fue fácil conseguir clientes por la gran competencia del mercado y por las débiles finanzas en otras compañías a las cuales se buscaba brindar y ofrecer los servicios de información especializada de Asesoría en Información y Relaciones Públicas. Esto obligó a buscar otras alternativas de desarrollo como una transformación en la estructura de la empresa buscando corregir las fallas que afectaban no sólo sus finanzas sino los procesos productivos mediante la optimización de sus recursos, aspecto que se explicará más detalladamente durante el desarrollo de la investigación.

1.1.1 Desarrollo y transformaciones

Como se mencionó anteriormente, Infoclipp cambió de nombre y de actores, porque al operar bajo una nueva imagen, todo el personal del departamento de administración fue dado de baja y se contrataron nuevos elementos.

Ante el elevado número de cancelación de servicios que se presentó y que generaban fuertes pérdidas para la empresa, se tomó la decisión de buscar nuevos socios para poder mantener a flote a la compañía, por lo que cambió de administración y dejó de operar bajo la marca Asesoría en Información y Relaciones Públicas, adquiriendo un nuevo nombre y dirección fiscal que al principio generó incertidumbre entre sus trabajadores.

La nueva empresa se ha transformado en tecnología, recursos humanos y materiales. Cuenta ahora con nuevo servidor de Internet que es más efectivo que el anterior brindando una mayor rapidez y calidad, aunado a computadoras modernas que ayudan a cumplir las metas de la organización que consisten en brindar a sus clientes y proveedores un mejor servicio de atención y mejores productos.

Al parecer cuenta con un personal más capacitado y eficiente, buscando dar una buena imagen de la empresa al interior y exterior de la misma, gente profesional y mejores recursos materiales como nuevas instalaciones que ayudan a una mejor distribución de sus áreas, más líneas telefónicas y conexión a la Web en todas las PC's, para hacer el trabajo más eficiente, pero esto no ha sido suficiente para cubrir las necesidades de la misma empresa y de los clientes, lo cual ha podido detectar gracias a la experiencia y a charlas informales que se han tenido con el gerente del área de Análisis y Síntesis y las relaciones que tienen con los demás integrantes de la misma y con su entorno, lo cual ha llevado a la organización a realizar modificaciones internas que son ahora las que guían las acciones que se habrán de realizar ubicando a la empresa en un tiempo y espacio determinados.

1.1.2 Actualidad

En cierta medida, la nueva empresa es mejor a la anterior, aunque es importante destacar que debido a la gran competencia en el mercado, se ha visto en algunos problemas ante la falta de nuevos clientes al no poder expandirse, lo que ha generado un deterioro en las finanzas internas y existe preocupación por la situación. La organización cuenta actualmente con varias áreas o departamentos, unos relacionados con otros, aunque no en todos los casos, pues con quien se tiene menos relaciones es con el área de monitoreo de radio y televisión, que parece ser independiente.

Las áreas con las que cuenta Infoclipp son: ventas, administración, análisis y síntesis, servicios generales o producción de radio y televisión, recepción y mensajería e intendencia, por lo que cada una desempeña sus actividades con relación a otras.

Por ejemplo, Análisis y Síntesis requiere de la comunicación y colaboración de las áreas de ventas, mensajería, recepción y servicios generales, a pesar de que algunas cuentan con productos o servicios propios. Mientras que ventas requiere de estas mismas áreas además de administración y radio y televisión.

Podría pensarse que algunas áreas son más importantes que otras, pero cada una tiene su razón de ser y una función específica dentro de la estructura y desarrollo de la empresa, por lo que no pueden estar desligadas unas de otras. Un poco más adelante se presentará el organigrama que no existe formalmente, y que ha sido inferido para el desarrollo de la investigación.

1.2 Análisis Sistémico

Para poder llevar a cabo la investigación en el área de Análisis y Síntesis como objeto de estudio, en el presente apartado se tomará en cuenta la Teoría General de Sistemas, porque esta escuela considera tanto al ambiente de la organización, como a aquellos subsistemas que la integran como parte de un todo y cómo éstos se encuentran relacionados entre sí y con el entorno, la cual puede aplicarse al área de Análisis y Síntesis dado que es un subsistema que forma parte de un suprasistema representado por Infoclipp pues forma parte de ésta empresa, aunque no es el único. Aunado a ello, es viable la teoría antes referida porque los subsistemas que la conforman están interrelacionados entre sí, y por si fuera poco la organización depende en gran medida de su entorno porque es éste el que le brinda la información necesaria para poder desarrollar sus actividades cotidianas y juega un papel fundamental en su desarrollo y evolución, y se precisarán también algunos de sus conceptos básicos.

La información podría tomarse según Smith, *como un conjunto de patrones en los recursos y energía que entran en una organización, misma que puede ser tomada de su medio ambiente, pero que en algunos casos puede carecer de valor informativo, porque es algo que ya se sabe* (Fernández, 1991: 17). La relevante del caso es que cantidad de información de un mensaje no se encuentra relacionada básicamente con lo que se dice, sino con aquello que se quiere decir.

Por su parte, la Teoría de Sistemas establece como sistema *un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor a la suma de sus partes* (Fernández, 1991: 49). En el caso de Infoclipp, el área de Análisis y Síntesis constituye tan sólo una de sus partes como departamento y

aunque se conjuntaran los demás departamentos que existen al interior de la empresa no sería lo mismo que la organización ya establecida por la sencilla razón de que está ya estructurada. Es decir que ni uniendo las distintas áreas el resultado igualaría a Infoclipp como se encuentra actualmente conformada.

Lo anterior puede reforzarse con las investigaciones de E. Trist, quien junto con Bamforth y Emery, identificaron *algunas de las fuerzas que impactan desde el exterior a una organización y sus partes, más importantes de ésta, conocidos como subsistemas* (Fernández, 1991: 49). De hecho, contribuyó de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones como producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la producción, adaptativos y gerenciales o administrativos.

Un subsistema puede ser identificado como una unidad económica, social o técnica. Económica porque cuenta con recursos limitados, social porque todos sus integrantes trabajan con un fin común y técnica para llegar a ese fin. Estos subsistemas son aplicables a una empresa como Infoclipp, porque al verse afectado uno de ellos, no puede lograrse el objetivo general que pertenece también a su área Análisis y Síntesis la cual tiene mucha interrelación con los demás subsistemas. Se ha precisado lo que es un sistema, ahora se hará referencia a lo que es una organización para poder entender la Teoría de Sistemas y la forma cómo influye en ésta.

Para Shein una organización es: *coordinación racional de actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad o la responsabilidad.* (Jos. Mendéz, 1990: 81) De hecho debe considerarse que los hombres se encuentran inmersos casi siempre en organizaciones y que de acuerdo con Goldhaber pueden ser vistos como *seres organización.* (Fernández, 1991: 12)

Una organización puede constar de varias "empresas" separadas como pudiera ser el caso de un corporativo, en el caso de Infoclipp se cuenta con varias áreas o subsistemas y por lo que algunas áreas enfrentarán presiones diversas del medio por lo que no responderán de la misma forma a los eventos que se presenten, como es el caso del área de Análisis y Síntesis donde los servicios o productos que se generan tienen un horario específico de entrega, y por ello debe desarrollar funciones y tareas especializadas compartiendo la visión de Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Es importante mencionar que el área de Análisis y Síntesis dentro de Infoclipp cuenta con características relevantes como son, la interdependencia, los insumos, la transformación y los productos, pero el tamaño no es relevante en este caso, aunque sí es importante tomarlo en cuenta porque al contar con tan sólo 11 integrantes, y depender en gran medida del departamento de producción, las actividades y funciones en ocasiones no se desempeñan con éxito, lo que afecta el logro de objetivos.

No obstante, el concepto de organización desde la perspectiva de Renate Mayntz, abarca tres características orientadas hacia fines específicos de ésta.

- Todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros con una diferencia interna de funciones.
- Están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos.
- Están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos.

Podría pensarse que el área de Análisis y Síntesis como parte de Infoclipp y como organización cumple con las tres características presentadas por Mayntz, sin embargo no cubre la segunda característica porque hasta el momento no se conocen sus objetivos por lo

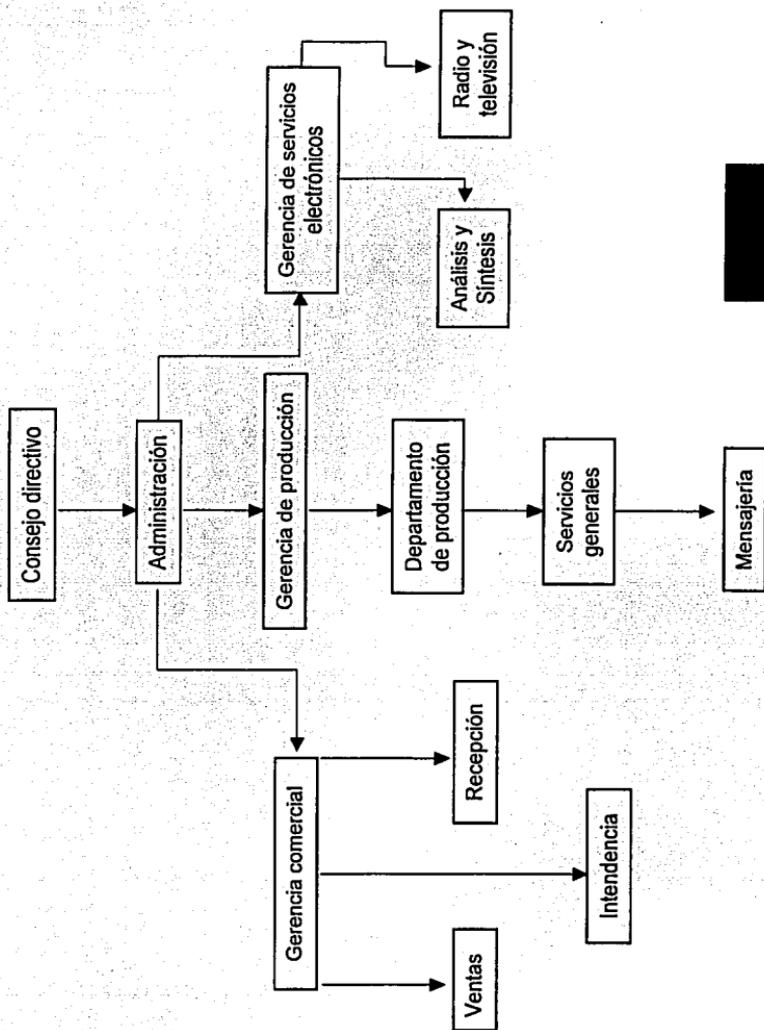
que no hay una orientación hacia fines específicos. A diferencia de la escuela clásica y la humanista que tienen una orientación interna, sin considerar los elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y resultados de cualquier organización, la Teoría de Sistemas considera relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

1.2.1 Ambiente

Las empresas u organizaciones no nacen de la nada pues se encuentran en un complejo entorno social en el que forman parte de una red de relaciones, por lo que, este conjunto de actividades de cualquier organización constituye su ambiente, aspecto relevante del cual trata este punto de la investigación.

Por lo tanto, deben considerarse factores esenciales que ayudarán en el estudio del área de Análisis y Síntesis como objeto de estudio en la empresa Infoclipp como es su ambiente relevante, porque al conocerlo y comprenderlo, se podrán tomar decisiones que quizá afecten la vida y efectividad de la organización, aunque el ambiente relevante como tal, se explicará conforme se avanza en la investigación.

Es importante aclarar que la empresa Infoclipp conforma el suprasistema, porque integra los distintos departamentos o subsistemas de la empresa, mientras que el área de Análisis y Síntesis es el sistema u organización que constituye el objeto de estudio del proyecto de investigación, y para entenderlo se presenta el organigrama de la empresa, mismo que no existe de manera formal y será inferido como apoyo en el desarrollo de la investigación.



Debido a que la organización se encuentra dentro de un complejo entorno social, su ambiente tiene que ver constantemente con el desempeño de sus distintas áreas, clientes y proveedores.

1.2.2 Ambiente general

Por principio de cuentas, el área de Análisis y Síntesis se encuentra inmerso en un suprasistema constituido por la empresa Infoclipp donde se conjuntan diversos elementos como, subsistemas (departamentos o áreas), mercado, fronteras, productos e insumos.

El ambiente general de una organización está constituido por las relaciones que la misma tiene hacia el exterior de sí misma, es decir, las relaciones que tiene ya sea con otras organizaciones del medio o con algunos otros integrantes de éste.

En el proceso de la producción existen tres tipos de sectores que la ubican dependiendo de la empresa. El primario destinado a la producción de materias, el sector secundario dirigido a las manufacturas y el terciario que es el referente a servicios. En el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp, el ambiente general se encuentra constituido por el sector terciario de la producción porque ofrece servicios, además de tener estímulos secundarios integrados por los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, partes fundamentales de su desarrollo, supervivencia y expansión.

La rama económica es al parecer el principal punto de interés de la organización porque es a través de los recursos monetarios como subsiste la organización, pues al no contar con ellos, no tendría las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones y actividades cotidianas y propias de sí misma. Incluso, pertenece a un giro que es el de las agencias informativas debido a los productos y de información especializada que ofrece.

Su ámbito de competencia es el económico donde influye de forma tal que los clientes que solicitan sus servicios ahorran costos en tiempo y dinero al obtener información rápida y especializada de forma tal que no tienen que contratar a un grupo de expertos o crear nuevas áreas para realizar estudios de mercado ya sea de las mismas organizaciones o de su competencia, esto puede llevar a la elaboración de nuevos proyectos y posibles estrategias para mejorar a las organizaciones, pasemos ahora al otro aspecto del ambiente.

Para el área de Análisis y Síntesis e Infoclipp en general, deben considerarse los factores económicos como el mercado, proveedores, condiciones laborales, que son propios de la organización y la economía del país, que constituye parte del medio ambiente de la organización.

La economía juega un papel preponderante para el desarrollo de Infoclipp y por tanto para el área de Análisis y Síntesis porque al no contar con los recursos suficientes carece de personal capacitado para el desempeño de sus actividades, podría llegar el momento en que no tenga dinero ni siquiera para comprar sus insumos, lo que ocasionaría una pérdida en su cartera de clientes, que de por sí se ha visto afectada por la gran competencia de mercado en el sector de venta de información especializada, aunado a la fuerte desaceleración que presenta la economía de Estados Unidos que afecta a México por la fuerte dependencia que existe de la economía del vecino país del norte.

Lo anterior podría provocar que sus proveedores elevaran sus precios afectando en gran medida las cuentas internas de la empresa que le obligarían a incrementar los costos de los servicios que presta por lo que algunos clientes podrían prescindir de sus servicios y buscar mejores ofertas en el mercado, y esto podría originar internamente un recorte de personal o un programa de ajuste de gastos como el que se ha dado Infoclipp y su área de Análisis y Síntesis, donde ya no es posible hacer llamadas telefónicas al exterior a menos de que sea con clientes de la misma empresa o en caso de urgencia.

La empresa Infoclipp conforma el "todo" porque integra los distintos departamentos o subsistemas de la empresa, mientras que el área de Análisis y Síntesis representa el sistema u organización que constituye el objeto de estudio del proyecto de investigación, y para entenderlo se ha presentado ya el organigrama que no existe de manera formal por escrito, y que ayudará a definir el tipo de ambiente que existe al interior del área de estudio.

1.2.3 Ambiente relevante

El ambiente relevante consiste en *las transacciones que realiza una organización para funcionar y que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino aquellos que necesita para funcionar efectivamente.* (Fernández, 1991: 275)

Lo relevante para cada organización varía para cada organización dependiendo de su estructura interna que en muchas ocasiones puede ser muy extensa; el giro o sector al que pertenece y su situación en el tiempo y el espacio, porque podría desaparecer mientras se crean nuevas organizaciones.

Golhaber señala la importancia que reviste para las organizaciones crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes para ella. Según el autor, *las organizaciones que lo hagan serán efectivas. En cambio, las que prescindan de esta importante función de intercambio de mensajes con el ambiente, probablemente morirán.* (Fernández, 1991: 279)

Por su parte, *Levinson divide el ambiente relevante de una organización en estímulos primarios y secundarios. Los primeros provienen de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales, mientras los secundarios están constituidos por lo legislativo, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, políticas y sociales de un país.* Aunque los estímulos primarios conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. (Fernández, 1991, :278)

1.2.3.1 Ambiente relevante primario

El ambiente relevante primario está integrado por las condiciones del mercado que en la actualidad está muy competido de forma que Infoclipp ha llegado a perder clientes que le han obligado a aplicar un programa de ajuste en aspectos relevantes de gran importancia como recursos materiales, tecnológicos y humanos, mismos que han influido en los procesos de producción.

Esto ha tenido como consecuencia cambios en las relaciones laborales que no son las adecuadas para una organización que quiere o pretende ser exitosa en el giro al cual pertenece además de que no se cuenta con prestaciones que han llevado a los miembros de la organización a tomar una actitud de indiferencia hacia el trabajo que se debe desempeñar y el cómo se debe hacer.

Incluso, los proveedores han llegado al grado de desconfiar de la situación de la empresa que afecta su imagen al interior porque genera "ruido" o incertidumbre que pueden generar un caos y posiblemente lleven a tomar actitudes y decisiones que no son las correctas, ni son convenientes para la organización.

1.2.3.2 Ambiente relevante secundario

Debido a que el ambiente relevante secundario está integrado por aspectos como el desarrollo tecnológico, competidores, tendencias económicas, sociales y políticas de un país, en Análisis y Síntesis está integrado por las relaciones que se tienen directamente con los departamentos de producción, ventas, mensajería, recepción, radio y televisión, administración y servicios generales, con quienes existe una coordinación conjunta de actividades y funciones que se deben realizar para satisfacer las necesidades los clientes y las del personal mismo.

Se tienen relaciones directas con empresas como Citibank, Ford, Casa Pedro Domecq, Amoco, Avantel; con los cuales existe una comunicación directa ya sea vía telefónica o a través de correos electrónicos. La información que requieren les es enviada por escrito mediante mensajeros y por vía electrónica utilizando Internet, además de buscar una expansión del mercado y adaptación al medio que es de dónde se toma la información.

Asimismo, el ambiente relevante secundario está integrado por los factores económicos del país, que influyen de manera directa en los ingresos de la organización, porque al registrarse problemas en los mercados, esto afecta de forma inmediata el desempeño del departamento de Análisis y Síntesis al reducirse los ingresos e insumos necesarios para el buen desempeño de las actividades, por lo que la organización debe buscar la forma de adaptarse al medio. Por ello es necesario explicar cómo se ha transformado la organización y los cambios que ha sufrido con el paso del tiempo.

1.2.3.3 Ciclo de eventos

Un ciclo de eventos esta constituido por los cambios y transformaciones que se dan dentro de todas las organizaciones, mismo que incluyen los insumos y productos que una empresa integra produce, porque son factores muy relacionados entre sí dado que de unos se derivan los otros y no pueden estar separados.

Una organización depende de varios elementos para poder funcionar como tal, entre los que destacan los recursos económicos, tecnológicos y humanos, por lo que requiere de por lo menos más de dos personas y entre más grande es, se vuelve más compleja, por lo que la coordinación y el control se dificultan, y la comunicación se hace más necesaria.

Por tal motivo, se genera en el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp, un ciclo de eventos que integra insumos, transformación y productos, actúa de la siguiente forma:

Los insumos están representados por los recursos económicos que tiene la organización para la compra de material de papelería en general, mesas de trabajo, computadoras, scanners; al igual que de instalaciones apropiadas para el buen desempeño de las actividades y demás necesidades para el logro de objetivos por parte de sus integrantes que requieren de energía mecánica y eléctrica para transformar la materia prima mediante un análisis minucioso de la información que se recaba de los periódicos y revistas que los mensajeros llevan.

Esta información transformada es enviada a través de medios impresos que cuentan con ciertas características como es el horario de entrega y en algunos casos incluyen gráficas que se envían ya sea de forma impresa o a través de medios electrónicos vía Internet a los diferentes destinatarios.

No obstante, los clientes son quienes dan el visto bueno a los productos finales, porque si no les convence dejan de comprar los productos que ofrece la empresa, afectando severamente las actividades del área de Análisis y Síntesis y de los demás departamentos con los cuales tiene relaciones directas, principalmente con el área de producción que es quien brinda las herramientas para poder desempeñar las labores cotidianas.

Para entender el ciclo de eventos en el área de Análisis y Síntesis se presenta la figura 1.2 donde se muestran las líneas de acción del ciclo de eventos:

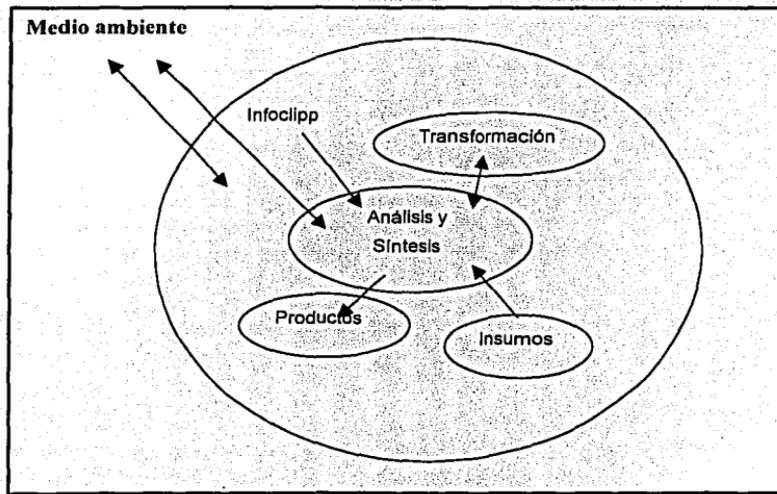


Figura 1.2

Los insumos como parte del ciclo de eventos, constituyen los recursos materiales que permitirán el desarrollo de las actividades cotidianas.

1.2.3.4 Insumos

El área de Análisis y síntesis requiere de diversos insumos tecnológicos, humanos, materiales y energéticos. Sin embargo, para poder entender al objeto de estudio, será necesario precisar lo que es un insumo. *Recursos que la organización requiere para vivir, se encuentran en el ambiente fuera de la organización, y son importados por ésta.* (Fernández, 1991: 14)

Se ha visto ya en qué consisten los insumos, por tal motivo el área de Análisis y Síntesis de insumos materiales se requiere de lo más importante revistas y periódicos, además de computadoras, impresoras, líneas telefónicas, un servidor y proveedor de Internet, hojas blancas, plumas, lápices, corrector, diurex, toner para impresoras, copias fotostáticas, archiveros metálicos y de cartón, folders, sobres tipo diplomático, charolas para hojas de papel, atriles, scanners, CD's, marcadoras, cúters, ratones para computadoras, diskettes, mesas de trabajo, sillas, lámparas, botes de basura, engrapadoras, clips, grapas, perforadoras, Fax, refacciones para computadoras, desarmadores, pinzas, pizarrones, cartuchos de tina a color para PC.

Se requiere de recursos humanos, porque son quienes desempeñan las labores de la organización, y deben contar con ciertas características como: tener disponibilidad para el trabajo a presión, contar con estudios mínimos de bachillerato en las áreas de comunicación y sistemas sin importar la edad, estado civil o religión, y que sean creativos.

En el ámbito tecnológico se necesitan computadoras con programas actualizados, scanners, líneas telefónicas, fax así como, un servidor y proveedor de Internet, y recursos como energía eléctrica debido a que el área no cuenta con vitrales o ventanas por lo que no llega la luz del día y es imposible trabajar sin luz artificial, energía mecánica para las motocicletas de los mensajeros que son quienes se encargan de recoger los periódicos que se necesitan en el área, y energía física por parte de los integrantes de la organización para llevar realizar el trabajo transformando la energía en productos.

1.2.3.5 Transformación

La transformación de la información de la materia prima consiste primero en hacer una selección de las notas informativas más importantes de los periódicos vespertinos que circulan en el Distrito Federal, incluyendo columnas de opinión, artículos, editoriales y cartones o caricaturas, después esta información se lee y analiza para posteriormente hacer una síntesis en las computadoras, misma que es ubicada en una base de datos específica que sirve para todos los clientes que solicitan los servicios del departamento, y en algunos casos se escanean las notas.

El siguiente paso consiste en revisar que todo este bien, redacción, ortografía vínculos de notas escaneadas para que coincida la información y es enviada por correos electrónicos a través de Internet a sus destinatarios, aunque en servicios como los de BMW y Ford se requiere de una impresión del trabajo, mismo que se engargola y se incluyen gráficas estadísticas que el departamento se encarga de elaborar.

Las transformaciones se han dado en recursos materiales, tecnológicos, económicos, y humanos, pues son éstos últimos los que desempeñan las actividades y funciones propias de la organización. En el área de Análisis y Síntesis la transformación tiene que ver con la integración del servicio de Internet en todas las computadoras, porque anteriormente sólo tres contaban con acceso a la Web lo que dificultaba los procesos productivos propios del departamento.

Asimismo, los recursos humanos sufrieron cambios al reducirse la plantilla laboral por menores ingresos económicos, derivado todo ello de la cancelación de servicios por fallas principalmente del personal, lo que ha obligado a establecer cursos de capacitación ya que, ante la falta de personal, se tomó la decisión de que los miembros de la organización deben conocer todos los procesos y actividades propias de cada uno de los productos que se elaboran para un mejor logro de metas y objetivos.

No obstante, parece que las nuevas instalaciones permiten una mejor comunicación porque en las antiguas instalaciones, el área de Análisis y Síntesis se encontraba dividida en dos partes lo que dificultaba la comunicación entre sus integrantes y con las demás áreas, generando incertidumbre porque los procesos y productos se retrasaban en su hora de entrega, afectando no sólo a este sistema sino a toda la empresa debido al grado de interrelación existente con los departamentos de producción, ventas y mensajería. Sin embargo, queda la duda de si en realidad ha mejorado la comunicación pero esto se conocerá durante el desarrollo de la investigación, lo importante ahora es conocer lo que la organización produce.

1.2.3.6 Los productos

Al igual que en el apartado anterior, debe explicarse en qué consisten los productos que una organización genera o brinda a su medio. Estos productos son *el resultado de un ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente.* (Fernández, 1991:15)

Se establece entonces un ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir: ingreso de insumos, transformación de éstos mismos y exportación de productos.

Al tomar la información del ambiente y dependiendo de las demandas de los clientes, se ofrecen servicios de análisis y síntesis electrónica que son enviados mediante correos electrónicos a diversos sectores del mercado, lo que constituye el producto creado en la organización. Estos productos constan de fotografías, caricaturas políticas, información económica, política, social, internacional, y tecnológica.

Es importante señalar que algunos clientes como Avantel, Citibank, que solicitan específicamente información sobre el sector al que pertenece su empresa como son notas que tengan mención de la misma o de la competencia, e indicadores económicos y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores. Incluso hay algunos como Casa Pedro Domecq y Ford, que requieren de un sistema estadístico que incluye gráficas.

Actualmente se pretende ofrecer mediante la página de la empresa, una revista electrónica a todos sus clientes, y buscar nuevos mercados para expandir la compañía y mejorar sus ingresos económicos. Pero se debe reconocer que la organización tiene límites y alcances que le caracterizan, lo cual se explica a detalle.

1.2.3.7 Fronteras

Se han determinado los ambientes general y relevante del área de Análisis y Síntesis en Infoclipp como organización al igual que su ciclo de eventos, por lo que ha llegado el momento de descifrar las fronteras que le atañen y que son parte importante de toda organización.

Por ello es importante reconocer en primera instancia lo que es una frontera, *representan los límites entre organización y entorno siempre que estén sujetas a la interpretación. Son flexibles e independientes de las instancias propias de cada organización.* (Fernández, 1991:280)

Por lo tanto, están constituidas por los enlaces con las áreas de ventas, producción, mensajería, administración, recepción, periódicos y revistas, proveedores de papelería, Internet, y clientes que solicitan los servicios y productos que genera el área de Análisis y Síntesis dentro de Infoclipp.

Estas fronteras son relevantes para el buen desempeño y supervivencia de la organización, porque sin ellas no podrían desempeñarse las actividades de la misma, ni se cumpliría con los objetivos para los que fue creada.

En primer lugar, si no se contara con las publicaciones (periódicos y revistas) mismos que los mensajeros comienzan a recoger a las 3 de la mañana, resultaría imposible concluir a tiempo con los productos que la empresa ofrece pues como se mencionó anteriormente, los servicios tiene como característica común un horario de entrega y si no se cuenta con la materia prima, se ve afectada toda la producción en Análisis y Síntesis y en toda la empresa.

Por otro lado, si los clientes no existieran, no habría interrelación más que el interior y no tendría ningún sentido el tratar de cumplir con los objetivos de la organización. Por si fuera poco, la empresa no podría subsistir porque no tendría a quién vender sus productos, lo que por consiguiente dañaría las finanzas internas porque no habría recursos con que adquirir los insumos necesarios que generaría un caos en la organización que podría llevarla a su extinción.

En la figura 1.3 que establece las fronteras entre el área de Análisis y Síntesis su suprasistema.

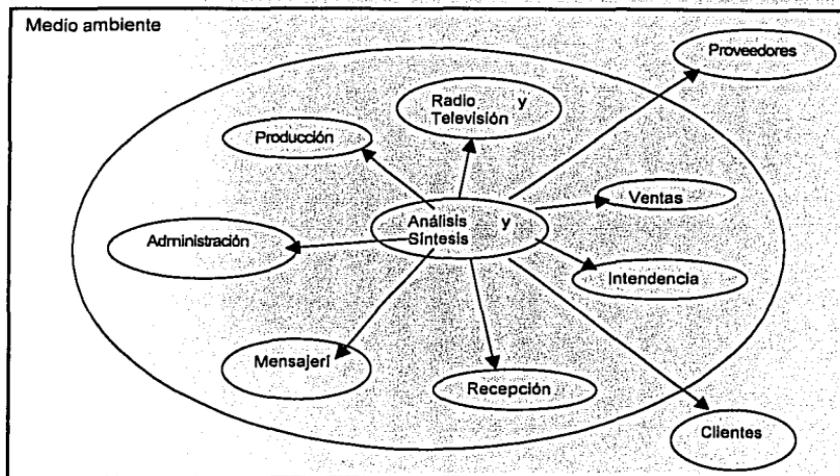


Figura 1.3

Con estas fronteras establecidas mediante el análisis del área de estudio, se puede determinar la interacción y relaciones que existen con cada una de las demás dejando entrever el grado de interrelación con el que cuenta el área de Análisis y Síntesis.

1.2.3.8 Grado de interrelación

Se entiende como la cantidad aunque no de forma matemática y con números en que una organización o sistema se relaciona con sus partes o con el exterior, lo cual da la pauta para que pueda cumplir con sus metas y objetivos, además de brindar la oportunidad de detectar posibles fallas en su funcionamiento.

Esto puede variar, dependiendo del tamaño de cada organización y de la cantidad de productos que genere, insumos que requiera, y más específicamente, del ambiente que prevalezca en la misma, al determinar si el más importante es el interno o el externo, lo cual se verá con mayor precisión en el análisis contingente.

Para poder describir el grado de interrelación que existe en área de Análisis y Síntesis de Infoclip, es necesario retomar un punto importante de la Teoría de Sistemas donde una de las ideas centrales de Daniel Katz y Robert Kahn, es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes.

Un sistema abierto es aquél que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar, la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente. (Fernández, 1991: 52)

Por lo tanto, el área de Análisis y Síntesis constituye un sistema de este tipo porque del ambiente importa energía humana, tecnológica y material, la transforma internamente haciendo un análisis y síntesis de la información, y la convierte en un producto que consta de servicios electrónicos de información diseñado para un mercado diverso de clientes, esto lleva que las diferentes áreas que constituyen la organización se encuentren muy ligadas entre sí, por lo que hay coordinación entre ellas además de que comparten actividades que crean los procesos que llevan finalmente a la transformación de la materia primera para generar los productos, tomando siempre la información de su medio ambiente al cual reenvía nuevamente, espacio en el que se encuentran los clientes que constituyen una de sus fronteras.

Es importante destacar que a veces la comunicación e interrelaciones se dan de manera formal utilizando documentos como memorándum o avisos dirigidos a todos los integrantes de la organización, y en otros, la información que se genera dentro y fuera de la organización se da a conocer de manera informal a través de los subordinados y no de los gerentes como debiera ser.

Se está hablando ya de comunicación, elemento fundamental para el buen desempeño de una organización como Infoclipp, y específicamente para el área de Análisis y Síntesis que es el punto clave de la investigación.

Entendamos comunicación como un tipo específico de patrones informativos, mismos que se expresan de forma simbólica, donde los símbolos están constituidos por las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante (objeto en sí), y el significado (imagen mental).

Sin embargo, la comunicación se divide en dos: la interna y la externa. La primera es el *conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través de uso de diferentes medios de comunicación*. (Fernández, 1991:32)-A, mientras que, la externa es el *conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener mejores relaciones con ellos*". La mezcla de ambas definiciones lleva entonces a poder caracterizar el ambiente de una organización, que es el siguiente punto a tratar. (Fernández, 1991:32)-B

Aparentemente es amplio el grado de interrelación de Análisis y Síntesis con los demás sistemas que lo integran y con ambiente basado en la comunicación entre sus miembros aunque dicha comunicación parece estar limitada al interior, más no así las relaciones con sus clientes y proveedores lo que explica el cómo ha podido subsistir y mantenerse en el mercado frente a la competencia.

1.3 Análisis contingente

Antes de comenzar, se debe entender la Teoría Contingente que da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto donde se establece que no todas las organizaciones responden igual al medio. Esta corriente considera que si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a diversos tipos de organización.

Del grado de interrelación que existe en una empresa u organización y de todo lo visto anteriormente, a continuación se hará un análisis contingente correspondiente al área de Análisis y Síntesis para determinar en qué medida la organización es o no adaptable a los cambios del ambiente, sean internos o externos, puesto que las empresas no se dan en el vacío y su entorno social le obliga a formar relaciones con elementos de su medio ambiente, en este caso, los clientes que contratan los servicios de Infoclipp y que compran sus productos.

Para su realización, es necesario tomar en cuenta varios puntos importantes como son: la caracterización de su ambiente, mismo que puede dividirse en turbulento, hostil, diverso, de desintegración o de escasez, dependiendo de las características o atributos que posea. Asimismo, se tomarán en cuenta factores como las fuentes de incertidumbre que incluyen obstáculos, coyunturas, problemas y oportunidades; mecanismos para obtener información del ambiente tales como la decodificación, incertidumbre y estrategias y la toma de decisiones con respecto de su entorno o ambiente.

Para poder llegar a la caracterización del ambiente, es importante destacar dos puntos, uno que se ha visto insistentemente con anterioridad es que *las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interacciones, y es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado o "leído" por aquellos que dirigen las organizaciones.* (Fernández, 1991: 281)

1.3 Análisis contingente

Antes de comenzar, se debe entender la Teoría Contingente que da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto donde se establece que no todas las organizaciones responden igual al medio. Esta corriente considera que si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a diversos tipos de organización.

Del grado de interrelación que existe en una empresa u organización y de todo lo visto anteriormente, a continuación se hará un análisis contingente correspondiente al área de Análisis y Síntesis para determinar en qué medida la organización es o no adaptable a los cambios del ambiente, sean internos o externos, puesto que las empresas no se dan en el vacío y su entorno social le obliga a formar relaciones con elementos de su medio ambiente, en este caso, los clientes que contratan los servicios de Infoclipp y que compran sus productos.

Para su realización, es necesario tomar en cuenta varios puntos importantes como son: la caracterización de su ambiente, mismo que puede dividirse en turbulento, hostil, diverso, de desintegración o de escasez, dependiendo de las características o atributos que posea. Asimismo, se tomarán en cuenta factores como las fuentes de incertidumbre que incluyen obstáculos, coyunturas, problemas y oportunidades; mecanismos para obtener información del ambiente tales como la decodificación, incertidumbre y estrategias y la toma de decisiones con respecto de su entorno o ambiente.

Para poder llegar a la caracterización del ambiente, es importante destacar dos puntos, uno que se ha visto insistentemente con anterioridad es que *las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interacciones, y es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado o "leído" por aquellos que dirigen las organizaciones.* (Fernández, 1991: 281)

1.3.1 Caracterización del ambiente

De acuerdo con Rogers y Rogers y Aldrich, *el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores tanto físicos como sociales, externos a la organización, y que es considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones.* (Fernández, 1991: 277)

Por tal motivo, habrá que tomar en cuenta que el departamento de Análisis y Síntesis como organización o sistema requiere de ciertos insumos tecnológicos, económicos, naturales, humanos y materiales, dicha organización presenta un ambiente hostil porque las funciones que se desempeñan son estresantes y agresivas debido a que los productos que ofrece, tienen establecidos un horario para su entrega, además de contar cada uno de ellos con características diferentes, adaptándose a las necesidades y demandas de los clientes y la fuerte competencia en el sector por ganar mercado, otras organizaciones que elaboran productos similares. El ambiente hostil se caracteriza por ser estresante, dominante y arriesgado.

También forma parte de un ambiente de escasez por que en muchas ocasiones faltan recursos humanos para poder cumplir con sus objetivos o en algunas ocasiones escasean los recursos materiales por falta de recursos económicos, lo que limita su desempeño y dificulta el desarrollo productivo de la organización. De hecho, hay momentos en que los recursos tecnológicos no son los más adecuados para proporcionar el servicio que se requiere, esto porque a veces el medio ambiente no le otorga las facultades para desarrollar sus capacidades porque la tecnología que le ofrece no es la adecuada. Precisamente este ambiente tiene que ver con la abundancia o escasez de materia prima, recursos humanos o materiales y su explotación, porque de éstos recursos requiere la organización para sobrevivir.

De igual forma, se encuentra inmersa en un ambiente de diversidad, porque cuenta con un mercado variado donde los productos se venden al sector empresarial, medios de comunicación e instituciones financieras como bancos. Por lo tanto los productos deben adaptarse a las necesidades de los clientes, tal y como se mencionó en materia de horarios de entrega, lo que demuestra que el área de Análisis y Síntesis cuenta con un alto grado de contingencia, aunque el término se explicará más adelante. Se considera un ambiente de diversidad cuando los mercados de una organización son variados en sus características, de ahí que exista un elevado grado de incertidumbre al interior por lo que se buscarán las fuentes que la producen.

1.3.2 Fuentes de Incertidumbre

Para entender lo que son las fuentes de incertidumbre, primero debe explicarse en qué consiste la incertidumbre, principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente, y para reducirla se crean e intercambian mensajes sus miembros.

De acuerdo con Goldhaber, incertidumbre es *la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita*. (Collado, 1991: 286) El pertenecer o contar con atributos de varios ambientes en este caso, lleva a la organización a presentar fuentes de incertidumbre que afectan en cierta medida el desempeño de la misma, lo que obliga a buscar mecanismos para obtener información del ambiente para posteriormente llegar a una toma de decisiones con respecto a éste.

Retomando los diferentes tipos de ambiente de la organización objeto de estudio, puede decirse que la combinación de atributos para la situación de cada empresa representa una mezcla única de obstáculos, coyuntura, problemas y oportunidades.

Khandwalla establece que *un obstáculo es algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir.* (Fernández, 1991: 285) Aquí se encuentran la escasez de recursos y materia prima que requiere la empresa para su pleno desempeño y desarrollo, lo que por consecuencia afecta a la organización en su interior. Uno de los principales obstáculos para la empresa está en el surgimiento de más compañías del mismo tipo que intentan competir y apoderarse del mercado, provocando problemas en los ingresos económicos de la organización.

Puede hablarse también de contingencias que consisten en un evento probable aunque no seguro, que idealmente la organización debe prever porque puede afectar profundamente sus operaciones. El ambiente es tan inestable que podría afectar de forma negativa el desempeño de la organización, un claro ejemplo es la llegada tardía de los periódicos, ya sea porque se retrasan en las rotativas o porque las condiciones climáticas no permiten a los mensajeros cumplir a tiempo con sus actividades, por lo que el trabajo se retrasa y se afecta no sólo a la organización, sino a los clientes que adquieren sus productos, lo que puede tener consecuencias serias como la cancelación de los servicios.

Al interior de la organización, existen distintos niveles de conocimientos por parte de los integrantes del área de Análisis y Síntesis y de toda la empresa porque al no haber incentivos, ni prestaciones de ningún tipo más que el IMSS, es grande el descontento. No obstante, el ambiente brinda oportunidades que para cualquier organización representan una situación potencial de ganancia, aunque para Infoclipp son limitadas porque actualmente no tiene muchas posibilidades de expandir su mercado y conseguir más clientes, esto debido a que el factor ha influido de manera sobresaliente en sus finanzas.

Otra oportunidad la ofrece el reclutamiento de personal más capacitado para desempeñar las actividades propias de la organización, aspecto que podría ayudarle a mejorar la calidad de sus productos y su imagen corporativa.

Cabe destacar que en algunos de los casos, los mismos clientes son quienes solicitan los productos con características especiales, y que actualmente la organización busca ofrecer una página Web diseñada especialmente para cubrir sus necesidades de información de los clientes con los que ya cuenta, y a través de este mecanismo, busca expandir su mercado.

En contraste, existen problemas que podrían destacarse como principales tales como, la falta de equipo para el mejor desempeño de las actividades de las áreas de referencia, la falta de coordinación entre ésta y el área de producción con la cual se interrelaciona es en gran medida porque es quien le brinda parte de la materia prima del desempeño del trabajo como notas informativas denominadas archivo físico que Análisis y Síntesis transforma en servicios de información especializada y que salen al medio ambiente en forma de retroalimentación, porque la información en primera instancia se toma de este.

A ello se puede sumar la tardía llegada de los periódicos que son utilizados en dichas áreas para su desempeño laboral porque retrasan todo el trabajo y por consiguiente, no se logra cumplir con los objetivos, aunado en algunas ocasiones las inasistencias del personal que afectan el desempeño de toda la empresa.

Algunas veces, un problema como la falta de conocimientos de las actividades que desempeña el personal del área de análisis y Síntesis, podría verse como una oportunidad para sus integrantes, quienes pueden aprender a desarrollar sus habilidades y conocimientos en torno a las actividades específicas de cada miembro de la organización, y de forma conjunta buscar mecanismos apropiados para la obtención de información del ambiente.

1.3.3 Mecanismos para obtener información del ambiente

Es necesario especificar que una organización puede utilizar distintos mecanismos para obtener información del ambiente, entre ellos la decodificación del ambiente que no es otra cosa que, *traducir los signos de un mensaje o algo que tenga significado para los seres humanos, mientras que en el ambiente organizacional es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización.* (Fernández, 1991:286)

Sin información confiable, lo cual genera incertidumbre, la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente; de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior, a fin de decodificarla y responder a ella en la forma que sea precisa. En Análisis y Síntesis se toma en cuenta la decodificación interpretando los sucesos de su medio ambiente o entorno, pues son estos los que le permiten integrarse como organización a una sociedad donde interactúa indirectamente con otras organizaciones a través de la retroalimentación mediante la búsqueda activa de información proveniente del exterior, misma que actúa como un puente que une el ambiente con la organización.

Por consiguiente, los eventos provenientes del exterior necesitan ser decodificados por mecanismos especialmente desarrollados para este propósito. Por tanto, necesita emprender conductas de búsqueda de información que le permitan predecir posibles eventos que le afecten de forma favorable o desfavorable, lo cual sirve para la planeación, organización y dirección de las metas de la empresa.

Aunado a ello, la organización recibe información de su medio ambiente, en este caso de los clientes y proveedores mediante la retroalimentación porque toma información

del exterior, la transforma en productos y la envía de nueva cuenta al ambiente. Sin embargo, resulta imposible que la organización mantenga el control de todas las instancias de su medio porque tiene un espacio y tiempo determinado, y trata por lo menos de influir en ellas directamente, lo que constituye las estrategias de la organización como puede ser la toma de decisiones.

1.3.4 Toma de decisiones

La toma de decisiones tiene que ver prácticamente con el entorno de una organización, donde las actividades de búsqueda de información pueden ser perfeccionadas para el uso particular de cada empresa, porque la forma como el ambiente afecta a la organización depende de la calidad de información que llega a quienes toman las decisiones.

Las transacciones de información que existen entre Infoclipp y su medio ambiente han hecho posible que la incertidumbre se reduzca, y aunque esto ha llevado a una toma de decisiones sobre bases bien cimentadas, esto no ha aumentado las posibilidades de éxito y eficacia de la organización misma. Lo anterior porque la toma de decisiones se encuentra muy centralizada pues proviene del Consejo Directivo y de las gerencias, y están muy relacionadas con las condiciones económicas de la empresa más no así ante las relaciones con sus clientes y proveedores.

En el área de Análisis y Síntesis, la toma de decisiones corresponde ampliamente al gerente del área, no hay consenso donde se tomen en cuenta los beneficios y afectaciones que pudieran presentarse respecto de los clientes con los que cuenta este subsistema,

considerando los cambios a los que deberá adaptarse para poder cumplir con sus necesidades y las demandas que le impone el medio ambiente. Tan sólo se establecen los lineamientos y reglas que regirán el desempeño del área, al igual que las medidas que habrán de tomarse en caso de que se presente un obstáculo, problema, coyuntura u oportunidad.

En última instancia, la calidad y confiabilidad de la información obtenida a través de diversos mecanismos de búsqueda y decodificación en Análisis y Síntesis, para la toma de decisiones, causarán un impacto en las metas organizacionales, por lo que será de vital importancia para la sobrevivencia y crecimiento de la organización.

Hasta este momento en desarrollo de la investigación se ha ocupado del ambiente de la organización recordando que se ha tomado en cuenta tanto lo interno como lo externo, porque esto da la pauta para ver cómo se encuentra conformada la organización y cómo es que trabaja. Es preciso aclarar que el ambiente de la organización continuará utilizándose como referencia en el desarrollo de la investigación y poco a poco descubrirá el tipo de relaciones que existe entre los distintos actores de la organización, aunque este punto se abordará y desarrollará más adelante y de forma más explícita, lo más importante ahora es adentrarse en el ambiente interno de la organización.

CAPÍTULO 2

2. Infoclipp en la sociedad organizacional

- 2.1 Tipología de la organización
- 2.2 Filosofía de Infoclipp
- 2.3 Objetivo de la organización
- 2.4 Relación filosofía-objetivo
- 2.5 Estructura organizacional
 - 2.5.1 Relación estructura formal-objetivo
 - 2.5.2 Cooperación y división del trabajo
 - 2.5.3 Manual de procedimientos
 - 2.5.4 Grado de flexibilidad
 - 2.5.5 Proceso formal del trabajo
 - 2.5.6 Recursos humanos y tecnológicos
- 2.6 Estructura formal de poder y autoridad
 - 2.6.1 El control en la organización
 - 2.6.2 Motivación en la organización
- 2.7 Reclutamiento y selección
 - 2.7.1 Desempeño de los miembros y socialización
 - 2.7.2 Estilos gerenciales
- 2.8 La realidad organizacional
 - 2.8.1 Posibles soluciones a los problemas
 - 2.8.2 Escenarios probables en la organización

Infoclipp en la sociedad organizacional

En el apartado anterior se hizo referencia principalmente a Infoclipp y más específicamente a su área de Análisis y Síntesis como sistema, de sus recursos, los elementos que la conforman, así como la forma en que el entorno influye en la organización. Pues bien, durante el desarrollo del presente apartado se abordará principalmente la organización en su aspecto interno sin dejar a un lado su entorno, considerando sus objetivos, misión, filosofía, cooperación, división de trabajo, selección de personal con la intención de descubrir cómo trabaja la organización y cómo ésta misma dice que lo hace.

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito específico y común a través de la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein: 1982, P12) Destaca entonces en esta definición que el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente y que puede ser designada como una organización formal.

Las organizaciones sociales puedan ser consideradas en algunos casos como patrones que surgen de la interacción entre los hombres sin una coordinación racional alguna para el logro de objetivos. De ahí que la centralidad en las actividades y funciones es de particular importancia cuando la organización es vista en su desarrollo.

Se considera que todo tipo de organización debe contar con una división del trabajo o actividades, para su lograr que se cumpla con sus objetivos, mantener la integración y obtener la cooperación entre sus miembros, dependiendo del tipo de organización de la cual se trate, sea una fábrica, una empresa, un taller, una organización de servicio social o una gubernamental.

De hecho, algunas organizaciones pertenecen a otras más extensas y en la sociedad pueden existir de tipo económico, político, religioso y gubernamental, que a su vez conforman otras más pequeñas como escuelas, hospitales, partidos políticos, etc., y en ellas pueden existir otras más pequeñas conformadas por grupos de personas que constituyen departamentos de producción, ventas, etc., en una compañía, todo depende del grado de complejidad de la organización.

No es fácil aún en la época actual, entender a las organizaciones y por ello habrá que considerar que el área de Análisis y Síntesis como parte de Infoclipp pertenece a una sociedad organizacional.

Actualmente se piensa que la sociedad industrial del mundo moderno está dominada cada vez más por organizaciones grandes y complejas, pues cuentan con personal experto que actúa con reglas detalladas y ejerce el poder y control, éste último tiene que ver entonces con su entorno y los miembros de la empresa, generando la idea errónea de burocracia que se ha constituido como un verdadero problema para las sociedades, porque cada vez se quiere dar mayor formalidad a las organizaciones y es más difícil lograr la estabilidad un buen desempeño de funciones por parte de quienes integran las organizaciones, en este caso en área de Análisis y Síntesis de Infoclipp.

Y es que, en la época actual es imposible librarse de la influencia de las organizaciones, sean del tipo que sean, lo cual lleva a considerar a la burocracia como organización racional y como sociedad moderna. Weber concebía la burocracia como un mecanismo social que maximiza la eficiencia y como una forma de organización social con características específicas, lo cual puede situarse en el contexto de un análisis más extenso de la autoridad como forma de control.

Anteriormente se distinguían tres clases de autoridad *la autoridad carismática, basada en la característica consagrada o sobresaliente del individuo, la autoridad tradicional, basada en el respeto a la costumbre y la autoridad legal racional, basada en el código de reglas jurídicas y regulaciones.* (Salaman, 1984: 20)

En el área de estudio puede decirse que la autoridad que existe es del segundo tipo porque se presenta en forma vertical de arriba hacia abajo, el gerente del área de Análisis y Síntesis es quien tiene la autoridad y decide lo que se debe hacer, por consiguiente también tiene el poder. Empero, parece ser que el control de los miembros de las organizaciones hoy en día se vuelve problemático por tratarse de un compromiso u obediencia parcial.

No obstante, se considera también que con la profesionalización en las organizaciones se incrementan la eficiencia y el poder externo, entonces la búsqueda de esta eficiencia se acompaña del control y es muy difícil que éste sea identificado como poder, en el área de Análisis y Síntesis los directivos siempre buscan la eficiencia en la calidad de los productos que la organización ofrece al mercado mediante el poder basado en reglas de control.

Hoy en día, en las industrias que experimentan un cambio rápido y que requieren de una constante innovación, la estructura de la organización puede ya no estar caracterizada por una división sumamente especializada del trabajo y una rígida jerarquía, por lo que la división del trabajo puede ser más difícil determinar.

Algunos puntos importantes de la organización como sus antecedentes, el tipo de organización que constituye, su filosofía y objetivos, serán considerados para reforzar la investigación y más aún para ayudar en el aspecto de la estructura organizacional, y para llegar a resultados concretos primero se deben considerar los fundamentos teóricos del análisis de la organización.

Una organización como sistema social está encaminada a objetivos determinados, pero hay que considerar primero los elementos que la integran porque las características de la organización como sistema son influidas desde su interior y a través de factores externos.

El establecimiento de un objetivo determinado puede o no conllevar a la autopreservación que sirve para alcanzar el fin u objetivo de forma constante. Pero debe aclararse que sólo en algunas ocasiones los hombres se identifican con una organización de forma tal que llegan a sentirse parte de ella y es por consiguiente que se preocuparán por su preservación. Esta no se cumple en Infoclipp y mucho menos en el área de Análisis y Síntesis, porque sus miembros no conocen el objetivo de la organización que será presentado posteriormente y por consiguiente, no se preocupan por la preservación de la empresa pues actúan de forma mecánica, no entienden entonces la importancia del trabajo y su actitud de indiferencia representa uno de los principales problemas que aquejan a la organización que de no resolverse podrían causarle serios daños.

Se piensa que la posición de intereses y tensiones en una organización no apuntan a su disolución sino a un cambio interno, pero podría darse el caso de que la organización deje de existir. Sin embargo, en realidad en Infoclipp existir una diferencia muy marcada en cuanto a los intereses de todos sus miembros, independientemente del área o departamento al que pertenecen. Esto ha generado cambios importantes ya sea en la forma de trabajar o en cuanto a las actitudes porque hay quienes no están de acuerdo con las políticas de la empresa pero esta sigue funcionando y se da entonces la pauta para poder establecer el tipo de organización al que pertenece Infoclipp.

2.1 Tipología de la organización

En el mundo actual las organizaciones pueden ordenarse si se consideran factores analíticos, entre ellos el grado de voluntad que supone el pertenecer a una en específico incluyendo sus rasgos estructurales y si está constituida de forma democrática o autoritaria, e incluso considerando lo que sus objetivos persiguen.

Talcott Parsons, ha tomado como base de su tipología de las organizaciones la función de las mismas, dicho de otro modo, su aportación específica a la sociedad. (Mayntz, 1990: P72) Esto se encuentra en correspondencia con las cuatro categorías funcionales básicas de su teoría de los sistemas que distingue a organizaciones económicas, políticas, de integración social y culturales.

Tal y como se mencionó en el apartado en el que se estudio el ambiente de la organización, en el proceso de la producción existen tres tipos de sectores. El primario destinado a la producción de materias, el sector secundario dirigido a las manufacturas y el terciario que es el referente a servicios. Pues bien, el área de Análisis y Síntesis y en general Infoclipp, pertenece al sector terciario de la producción porque ofrece servicios, además de tener estímulos secundarios integrados por los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, partes fundamentales de su desarrollo, supervivencia y expansión.

Su ámbito de competencia es el económico donde influye de forma tal que los clientes que solicitan sus servicios ahorran costos en tiempo y dinero al obtener información rápida y especializada de forma tal que no tienen que contratar a un grupo de expertos o crear nuevas áreas para realizar estudios de mercado ya sea de las mismas organizaciones o de su competencia, esto puede llevar a la elaboración de nuevos proyectos y posibles estrategias para mejorar a las organizaciones. Por consiguiente, para el área de Análisis y Síntesis e Infoclipp en general, deben considerarse los factores económicos como el mercado, proveedores, condiciones laborales.

Lo anterior lleva a pensar en cómo la estructura de una organización está relacionada con su función, que constituye una característica que la organización posee por sus perspectivas sociales lo que lleva a considerar la tipología de las organizaciones de Etzioni.

Organizaciones coercitivas donde la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores que reaccionan frente a la organización con una actitud negativa intensiva. Organizaciones utilitarias donde el medio de control principal es de naturaleza financiera y la actitud de los grupos de miembros inferiores es calculada o calculadora, y organizaciones normativas en las cuales los controles se apoyan en sanciones y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada. (Mayntz, 1990: P72)

El área de Análisis y Síntesis pudiera pertenecer a un tipo de organización utilitarias porque al constituirse como empresa puede dar recompensas o revocarlas, un claro ejemplo son los incentivos económicos o las motivaciones de este tipo como los premios de puntualidad que ofrece a sus trabajadores o los aumentos de sueldo con base en el desarrollo de la productividad, pero esto es contradictorio porque los premios se otorgan sólo en el área de Producción y los aumentos de sueldo no se otorgan por igual a todos los miembros de la empresa. Eso sí, se aplican sanciones aunque no exista una actitud moralmente orientada como lo refiere Etzioni y la combinación de ambas conlleva a generar una actitud negativa por parte de los miembros de la organización, por lo que puede decirse que forma parte de las tres.

De cierta forma esto que se ha presentado ayudará entonces a conocer y entender su filosofía, y posteriormente a descubrir el o los objetivos que la organización pueda tener y gracias a ello detectar los problemas que se presentan en relación con estos aspectos.

2.2 Filosofía de Infoclipp

La filosofía de una empresa toma en cuenta lo que ésta misma hace y cómo lo hace, integra las acciones que se habrán de llevar a cabo para lograr que se cumpla con estos, y la misión que la organización tiene consigo misma y con su entorno. Esta filosofía debe tomar en cuenta los mecanismos o alternativas a través de las cuales se podrá cumplir con lo que se ha planteado.

Se debe aclarar que el área de Análisis y Síntesis no tiene una filosofía propia, esta pertenece a Infoclipp y ha sido proporcionada por el gerente del área de referencia, Sr. Angel Balderas, a través de una charla informal y un documento para ayudar a reforzar la investigación y poder seguir adelante en su desarrollo. No obstante, es preciso aclarar que según las palabras del gerente, el documento proporcionado constituye sólo una propuesta y podría ser considerado íntegramente o sólo en partes, esto está establecido por la empresa. Incluso, ni siquiera es conocida por los miembros de toda la organización. A continuación se presentarán los puntos más relevantes de la filosofía de la organización, el documento completo se encuentra en los anexos.

-La misión de Infoclipp es ser líder en su mercado, a través de la productividad y calidad, que significa mejorar continuamente para satisfacer a sus clientes, uno de los elementos más importantes de la empresa.

-La satisfacción total y absoluta de nuestros clientes será resultado de la permanente comunicación con ellos, detectando cada una de sus necesidades y traduciéndolas en acciones concretas dentro de los planes de trabajo de cada departamento y de la empresa en general.

-La satisfacción de nuestros clientes no tiene límites, siempre buscaremos mejorar en su servicio, atención y en todas las actividades que se desarrollan con ellos.

-Mantener la confianza, apoyo y compromiso de los accionistas, personal, clientes, proveedores y acreedores.

El gran problema es que no se ha cumplido con la misión de la organización y por consiguiente de la filosofía, porque a pesar de mantenerse en el mercado, se ha dado un gran número de cancelaciones porque no se satisfacen las necesidades de los clientes independientemente de que se tenga comunicación con los mismos porque no se han establecido planes de trabajo y se ha perdido la confianza, el apoyo y el compromiso principalmente del personal y de los clientes.

Tampoco se han satisfecho las expectativas de clientes y personal y a pesar de los esfuerzos que se han realizado, la organización ya no es considerada en el exterior como proveedor confiable aunque hay clientes que se han mantenido por años.

No existe la conciencia de calidad y compromiso en toda la organización ni una comunicación frecuente que permita la coordinación entre las distintas áreas. Si a esto se suma que los jefes no fungen como modelos para sus subordinados, se llega a la idea de que la imagen tanto de la organización como de ellos mismos carece de respeto y una modificación en la conducta de los trabajadores.

Entonces, es necesario responsabilizar a cada uno de los directivos de la organización acerca del trabajo y de los distintos clientes con los que la empresa cuenta y realizar consultas y encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes y de todo el personal, logrando con ello corregir los errores y dar oportunidad a que la competencia gane el mercado que con tanto ahínco se ha buscado.

Se ha visto tan sólo una parte de la estructura formal de la organización pero falta considerar un aspecto que es de gran importancia para el buen funcionamiento de la organización y que forma parte de su columna vertebral, el objetivo de Infoclipp.

2.3 Objetivo de la organización

El objetivo de una organización se ofrece como el mejor punto de partida para su análisis, porque es determinante del acontecer la propia organización y no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en los estatutos, reglamento o constitución de la misma. (Mayntz, 1990: P75)

Sin embargo, se ha presentado el problema de que en algunas ocasiones el objetivo ha sido denominado también como el fin, y son cosas totalmente distintas dado que, *objetivo parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad. Se habla como de algo a lo que se aspira y que tal vez será alcanzado un día. (Mayntz, 1990: P75)* Mientras que un fin es algo que se cumplirá continuamente. El objetivo guía la acción, orienta el acontecer, las actividades y los procesos dentro de una organización mientras que un fin, sirve para ubicar a la organización en el entorno y es continuo

El objetivo en esta organización es **hacer de Infoclipp una empresa de servicios integrales con plena optimización de sus recursos humanos y materiales, con el fin de hacer de Infoclipp una empresa rentable y de mejora continua con crecimiento permanente.** Este objetivo ha sido establecido por la empresa y al igual que su filosofía y han sido proporcionado por el gerente del área de Análisis y Síntesis para que la investigación cuente con bases fundamentadas.

Entonces, si el objetivo es algo a lo que una organización aspira, este no se cumple en Infoclipp porque no ha logrado la plena optimización de sus recursos para convertirse en una empresa rentable y su crecimiento se ha visto obstaculizado por la constante cancelación de servicios que se he registrado en los últimos meses. Ahora los recursos son más escasos y no se han podido optimizar, lo cual ha afectado no sólo los procesos productivos sino el desempeño de quienes laboran en la empresa.

Es importante mencionar que en Infoclipp y más explícitamente en su área de Análisis y Síntesis, no hay una dirección definida porque no se conoce el objetivo de la empresa. Simplemente se cumple con entregar los servicios a los clientes y es ahí donde se presenta un grave problema porque preservar el objetivo de la organización es un cometido que se debe desempeñar de forma continua mientras la organización exista.

De hecho, diversos estudios han revelado que para que la coordinación en una organización determinada tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir y para que esta premisa se cumpla debe haber alguien que esté de acuerdo con ellos. Es por ello que una idea básica en la cual está basada la idea de organización se centra en lograr objetivos comunes por medio de la coordinación de actividades.

Otro de los problemas a los que se enfrenta Infoclipp al no contar con un objetivo claramente definido, es que no puede amoldarse con facilidad a los cambios de la situación exterior y a los deseos variables de los miembros comparado con otras organizaciones con objetivos unívocamente concentrados, en las cuales el cambio de factores internos y externos da lugar rápidamente al problema de la necesidad de cambiar el objetivo.

Por si fuera poco, la precisión con que se defina el objetivo de una organización influye no sólo en la capacidad de adaptación de Infoclipp, sino en la libertad de movimiento que haya de tener la personalidad singular que dirige la organización, esto porque una vez establecido el objetivo éste debería ser una norma que obligue a sus miembros por tener facultades propias de decisión.

Pero no es suficiente tan sólo el conocer el objetivo de la organización y detectar si se cumple o no, es necesario también ver la relación que tienen con la filosofía porque ambas forman parte de la estructura organizacional.

2.4 Relación filosofía-objetivo

Se han visto ya por separado el objetivo y la filosofía de Infoclipp de donde es parte el área de Análisis y Síntesis, ahora el desarrollo de la investigación se centrará en la relación que pueda existir entre estos puntos que son parte importantísima en la estructura de la organización.

De acuerdo con la misión como parte de la filosofía de Infoclipp, se busca ser líder en su mercado con calidad y satisfacción de los clientes, lo cual se encuentra relacionado con el objetivo en el sentido de que se busca la optimización de sus recursos para hacerla rentable. De hecho, la optimización de los recursos pretende en parte lograr una mejoría al interior lo que posteriormente se verá reflejada en el entorno del cual forman parte sus clientes, proveedores y acreedores porque es ahí donde se verán los esfuerzos por seguir siendo considerado como proveedor confiable.

Lo anterior busca entonces un crecimiento permanente mismo que ayudará a mantener una posición financiera sana además de permitir proteger y consolidar los negocios básicos que están representados por los servicios de información especializada que la organización ofrece al exterior. Pero para ello es preciso que cada miembro de la empresa y en especial del área de Análisis y Síntesis que es la que se estudia, cuente con los recursos necesarios y una capacitación adecuada en operatividad y recursos tecnológicos para que pueda cumplir eficazmente con sus obligaciones.

Por lo tanto, el objetivo y la filosofía de la organización son complementarias porque el objetivo es el que debe orientar y guiar las acciones, las actividades y los procesos que se realizan al interior de la organización, y aunque este no es conocido por los miembros de la empresa, sirve como apoyo para mantenerla en pie y de cierta forma ayuda a entender el cómo se encuentra conformada la estructura de la organización, aspecto que será desarrollado con mayor amplitud a continuación.

2.5 Estructura organizacional

Para conocer bien a una organización y no sólo dar un breve bosquejo de lo que aparentemente se debe conocer su estructura, misma que se define de la siguiente manera *ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes.* (Mayntz, 1990: P105) El análisis de la estructura funcional de la organización puede en algunos casos, comenzar describiendo los papeles que desempeñan todos los miembros, donde en titular de un puesto debe comportarse de una manera determinada, hecho que lleva implícito el fenómeno del poder del cual se había hecho mención anteriormente, y se admite que se comportará de la forma estipulada.

El problema es que existe el riesgo de conflictos donde el actor conciba sus papeles, obligaciones y derechos de una forma distinta a la que corresponde a las expectativas de los papeles, lo cual lleva a considerar la posibilidad de que se esté pensando ya en la cooperación entre los miembros de la organización para realizar las actividades planteadas al igual que la división del trabajo.

La gran desventaja de este conflicto de papeles conduce a ciertos estados de ánimo de los integrantes de una organización donde la disminución de la satisfacción de los integrantes menoscaba o puede hacer perder la confianza en sí mismo y lo peor, perjudica las relaciones de trabajo con los demás miembros de la organización. Se plantea entonces que las organizaciones no sólo están estructuradas por definición, pues poseen en su interior una estructura de autoridad que no tiene un propósito valorativo respecto a las facultades de decisión y de mando, misma que han sido establecidas a través de reglas y papeles que corresponden a los directivos, mientras que las obligaciones de ejecutar las acciones y la obediencia pertenecen a los subordinados, lo cual deriva en la constitución de una estructura netamente vertical donde las decisiones se toman siempre de arriba hacia abajo.

Al momento, se ha considerado la estructura organizacional, pero es preciso explicar y entender la estructura formal de una organización puede tomar en cuenta herramientas como organigrama, manual de procedimientos, otros manuales y documentos, el grado de formalización, proceso formal de trabajo e inventario de recursos humanos y tecnológicos, pero para la presente investigación se tomarán sólo en cuenta algunos de ellos.

Comenzaremos por el organigrama porque la importancia de esta herramienta radica en que comienza así a darse la formalidad en la organización y de aquí se deriva la división del trabajo, es decir, forma la columna vertebral de la empresa que lleva al cumplimiento de las actividades y funciones del sistema, está relacionado con la integración de sus miembros y determina la jerarquía de puestos que debe haber en una organización sea del tipo que sea. Es importante recalcar y subrayar que al no existir en Infoclipp un organigrama por escrito, es así como comienzan a darse los problemas al interior que a la fecha han afectado a la organización. Como se dijo ya con anterioridad, el organigrama ha sido inferido pues no existe por escrito al interior de la empresa. (Ver figura 1.1)

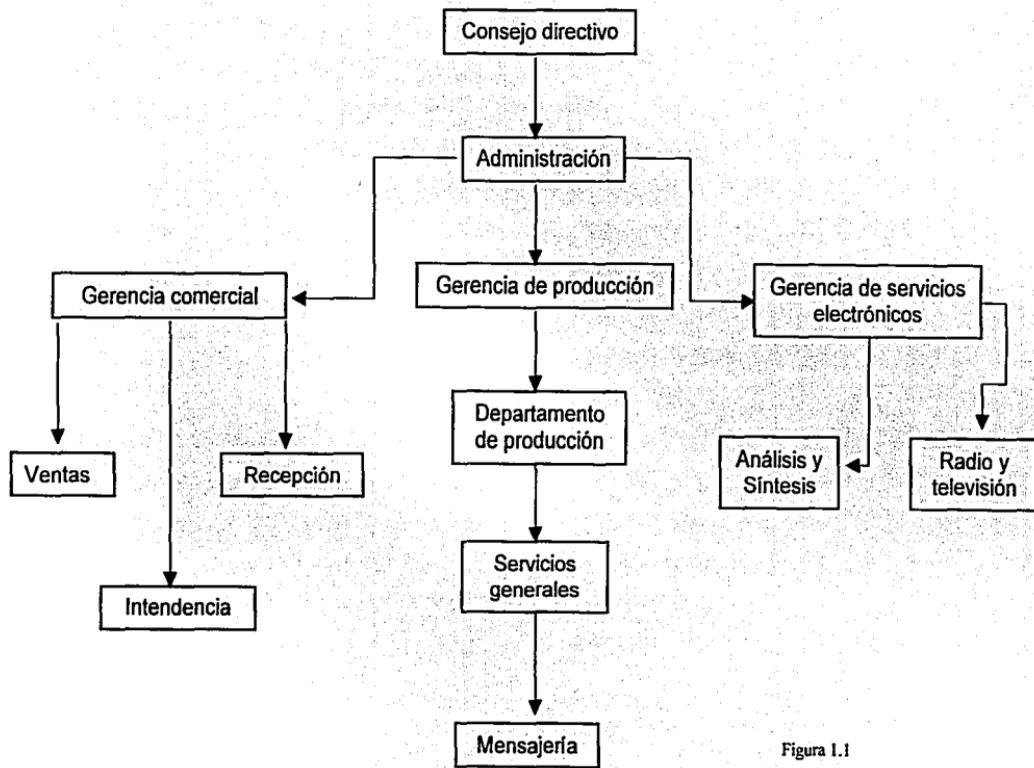


Figura 1.1

Sin embargo, este organigrama podría sufrir modificaciones porque aparentemente las áreas de Ventas, Servicios Generales, Análisis y Síntesis, y Radio y Televisión; comparten el mismo nivel jerárquico, pero esto no es así porque tan sólo éstas dos últimas áreas deberían estar supeditadas a la gerencia de servicios electrónicos, y tampoco es recomendable una separación entre el departamento de producción y servicios generales porque realizan labores similares.

Hay que considerar las posibles ventajas o problemas que puede tener para la organización el establecimiento por escrito de un organigrama en el cual se encuentren bien definidos los niveles jerárquicos de cada uno de los miembros que la conforman, porque existe otro escenario en el que los trabajadores pueden decidir en común los y la autoridad se delegan de abajo hacia a arriba; hecho que no es muy común en las organizaciones mexicanas, y esto sirve para estudiar la "curva de control"

En esta terminología, *la palabra control se debe entender como el poder de mando y de dominación. Tal curva expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización.* (Mayntz, 1990: P129), lo que puede llevar a la investigación a establecer la congruencia que pueda darse entre los objetivos y la estructura formal de una organización.

2.5.1 Relación estructura formal-objetivo

Los objetivos de una organización al igual que los manuales de procedimientos, organigrama, etc., son herramientas que forman parte de su estructura, de hecho, son la parte vertebral de la misma. Pero los objetivos son de suma importancia porque son los que

guían las acciones además de orientar las actividades y los procesos, por lo que una organización debe en primer lugar establecerlos para poder existir y porque es ahí donde se establece lo que se busca y la dirección que debe tomar la empresa. Si no se cumplen los objetivos en una organización entonces dejará de existir y no es buen entonces para sus miembros.

En Infoclipp, las actividades que se realizan día con día no cumplen con el objetivo de la organización de forma rápida porque la mayor parte de los miembros de la organización —búfquese aquí al área de Análisis y Síntesis—, no están convencidos de que el éxito de los clientes de la organización es el suyo propio, porque no les son proporcionados los recursos necesarios y la capacitación técnica adecuada para el eficaz cumplimiento de sus obligaciones, y por si fuera poco, no hay sistemas de compensación directamente relacionados con las contribuciones a los resultados de la empresa. Tampoco hay una optimización de los recursos humanos y materiales ni un crecimiento permanente, aunque es en cierta medida rentable porque cuenta con clientes de muchos años atrás que le han permitido mantenerse en el mercado.

No es fácil modificar el objetivo de una organización pues habría que tomar en cuenta para ello las ventajas y desventajas que esto pudiera tener para la misma y sus miembros, además de que se debe ser muy cauteloso para no afectar la estructura organizacional porque si ésta es modificada ya no se estaría hablando de la misma empresa, aunque Mayntz establece que *el objetivo de la organización no determina la estructura de la organización, por lo que la conexión entre un objetivo y la estructura no es inamovible y no está dada para siempre, sino que esta configurada e influida de una manera variable por numerosos factores.* (Mayntz, 1990: P103)

Por lo tanto, no pueden estar desligados los objetivos de una organización de la estructura de la misma pues como ya se comentó, los objetivos son los que guían las acciones y orientan o dan dirección a las actividades y procesos que se desarrollan. Entre estos factores se encuentran la actitud de los miembros, su predisposición para la colaboración y sus aptitudes, lo cual forma parte también de la cooperación y división del trabajo que influyen también en el buen funcionamiento y desarrollo de toda organización.

2.5.2 Cooperación y división del trabajo

Ya se que pueden existir pequeñas organizaciones dentro de otras más grandes y complejas y según las distinciones que se presentan en la sociedad moderna, es como surge la noción de división de trabajo que lleva implícita la cooperación de sus miembros quienes se integran para desarrollar las actividades de la organización en la que se encuentran.

La sociedad a descubierto que sus objetivos se pueden lograr de una manera más eficiente si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros, dando origen con ello a la cooperación y división del trabajo, con la premisa de que esto se desarrolle con base en el talento y la habilidad innata para hacer algo.

Aunque no siempre debe ser así pues a un individuo se le puede entrenar para desempeñar otras actividades distintas a las de los demás. Por tanto, la idea de la división del trabajo está ligada a la idea de la diferenciación de funciones.

Debido a que el objeto de estudio de la investigación está representado por el área de Análisis y Síntesis en Infoclipp puede plantearse que la cooperación y división del trabajo se da a través de la participación de los distintos miembros que la integran al elaborar servicios especializados de información que son enviados principalmente a hombres de negocios en la ciudad de México principalmente, y que luego son distribuidos al resto del país e incluso al extranjero.

La división del trabajo es establecida por el gerente del área porque al no existir manuales de procedimientos, es este quien determina lo que debe hacer cada miembro del grupo mediante una explicación previa del trabajo que ha de desempeñarse y considerando las aptitudes de cada individuo, mientras que el trabajo está organizado de forma tal que cada miembro cuenta con varios servicios a su cargo.

En algunas ocasiones dos o más de éstos comparten un mismo servicio de información por lo que deben ayudarse para lograr la calidad y rapidez requerida debido a que existen horarios para cada uno de los clientes que contratan los servicios de la empresa.

Sin embargo, la cooperación entre los miembros del área no se da al cien por ciento porque no todos tienen la disponibilidad de ayudarse entre sí en caso de que surjan algunos problemas o contingencias como la tardía llegada de los periódicos que se utilizan para desarrollar las actividades de cada miembro o que falte alguno de ellos, lo que obliga a los demás a buscar soluciones para no verse afectados en sus tiempos de salida de información, pero al existir una diferencia de intereses, cada quien sigue su camino sin importar si alguien se ve afectado, a menos de que el gerente de la orden de ayudarlo, por lo que puede observarse que no existe una integración en el área.

La integración está muy relacionada con la cooperación y división del trabajo, y *debe asegurar que todos los elementos de la organización busquen los mismos objetivos comunes, donde un sistema de subgrupos o individuos debe asegurar la coordinación entre las distintas partes de sistema dirigiendo las actividades de cada una de estas. De hecho, la idea de coordinación implica que cada unidad se someta a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común.* (Schein, 1982: P13)

Se ha establecido entonces la existencia de grupos en una organización que a su vez pueden dividirse y cumplir diferentes funciones, pero tan sólo se hace una referencia de los mismos, pues durante el desarrollo de la investigación se hará un mayor énfasis en ello y se explicarán más detalladamente, lo importante de este apartado como se aclaró al inicio, es el conocer la estructura de la empresa y como parte de esta se tomará se hablará del manual de procedimientos que constituye una de las herramientas clave en el desarrollo de una organización.

2.5.3 Manual de procedimientos

Este tipo de documento sirve para ubicar a los miembros de una organización en las diferentes áreas que la constituyen y es un tipo de guía que establece los pasos y procedimientos mediante los cuales los integrantes de una empresa deben realizar sus actividades, además de considerar la división del trabajo para las distintas partes que integran a la organización.

El problema es que en Infoclipp no existe este tipo de documento y debe recalarse que es necesario sólo un manual general y no uno por área pues estos traería consigo

problemas, y tal vez pudiera ser un factor que influya para que no se cumpla el objetivo establecido por la misma organización. Se trata entonces de una pieza clave en la estructura organizacional para el buen desempeño de Infoclipp, la integración de sus partes, de sus miembros y el cumplimiento del objetivo.

Al no existir el documento al igual que el organigrama, podría pensarse que la organización trabaja de manera informal. Incluso, es inexplicable para algunos de sus miembros y gente externa a la organización el cómo ha logrado sobrevivir al no contar con estos documentos tan importantes.

Pudiera tenerse la idea de que la organización no tiene una función útil porque tiene muchos problemas internos y externos que le atañen, siendo que la utilidad representa una característica importante para la supervivencia de cualquier organización, pues al perder esta característica dejará de existir.

Visto lo anterior, es necesario estudiar a fondo la pertinencia de crear un manual de funciones o procedimientos para Infoclipp, por lo cual debe hacerse un estudio minucioso para no tomar una decisión a la ligera porque hay que considerar las ventajas y desventajas que pueden presentarse si hay una mala aplicación del mismo. De hecho, lo que aquí se ha mencionado establece en parte el grado de flexibilidad de Infoclipp incluyendo su área de Análisis y Síntesis, independientemente de su tipología.

2.5.4 Grado de flexibilidad

Los problemas de crecimiento de una organización están relacionados con los problemas de adaptación, y cambio y de su manejo. De hecho, en la sociedad actual los cambios tecnológicos se presentan a una velocidad constante y la capacidad de adaptarse a estos cambios rápidos e imprevisibles lo que obliga a desarrollar cierta flexibilidad y poder enfrentarse a una variedad de estos nuevos problemas.

Dicha flexibilidad organizacional puede aumentar si los dirigentes claves comienzan a desarrollar actitudes y habilidades que les permitan utilizar los resultados de la psicología organizacional en beneficio del desarrollo de la organización misma.

En Infoclipp existen problemas de adaptación que originan la falta de crecimiento de la organización y una mayor expansión de sus mercados, esto como resultado de los rápidos cambios que se generan hoy en día en materia de tecnología, mismos que le afectan al constituirse como una empresa de servicios de información especializada que utiliza Internet para satisfacer las necesidades propias y las de los clientes principalmente, cambios y transformaciones que le obligan a generar cierta flexibilidad con el fin de poder enfrentar este tipo de problemas que son constantes, pues de no hacerlo estaría en peligro su supervivencia, todo esto forma parte de los procesos formales de trabajo de la organización, y para entender esto es necesario hacer una explicación más detallada de los mismos.

2.5.5 Proceso formal de trabajo

No es fácil hablar de un proceso formal de trabajo en las organizaciones, pero si puede decirse que tiene una amplia relación con el organigrama porque si se decidiera entrevistar a los miembros de Infoclipp para determinar cómo funciona en realidad la organización, y cómo se definen en estatus e importancia en ella, se llega al conflicto de que esto no puede determinarse porque simple y sencillamente, el organigrama no está establecido. Entonces, puede plantearse la idea de que hay una descripción incompleta e inadecuada de la realidad.

Infoclipp pertenece al tipo de organizaciones que no laboran de una manera formal en su totalidad, debido a que como se mencionó en alguno de los apartados anteriores, sólo el gerente del área de Análisis y Síntesis conoce el objetivo de la empresa y la comunicación que se logra en las diversas áreas que conforman la organización se da en su mayoría de una manera informal lo que deriva en un proceso en cierta medida informal de trabajo, aunque los encargados de las distintas áreas procuran que el trabajo que se va a desempeñar se realice de una manera formal, es decir, que cumpla con los requerimientos que se han establecido para los diferentes productos que se elaboran en la empresa.

Se busca la optimización del trabajo y la formalidad entre sus miembros para poder aplicarla de manera continua y para el beneficio de empresa y trabajadores, aunque esto no se logra en la medida que se espera porque no existe una tabulación, por lo tanto, se debe hacer un recuento de los recursos con los que la organización cuenta para ver si estos afectan el buen desempeño de las actividades y para reforzar esto se presenta la figura 2.1 que constituye el diagrama de flujo de la empresa, mismo que ha sido inferido porque no existe por escrito.

DIAGRAMA DE FLUJO

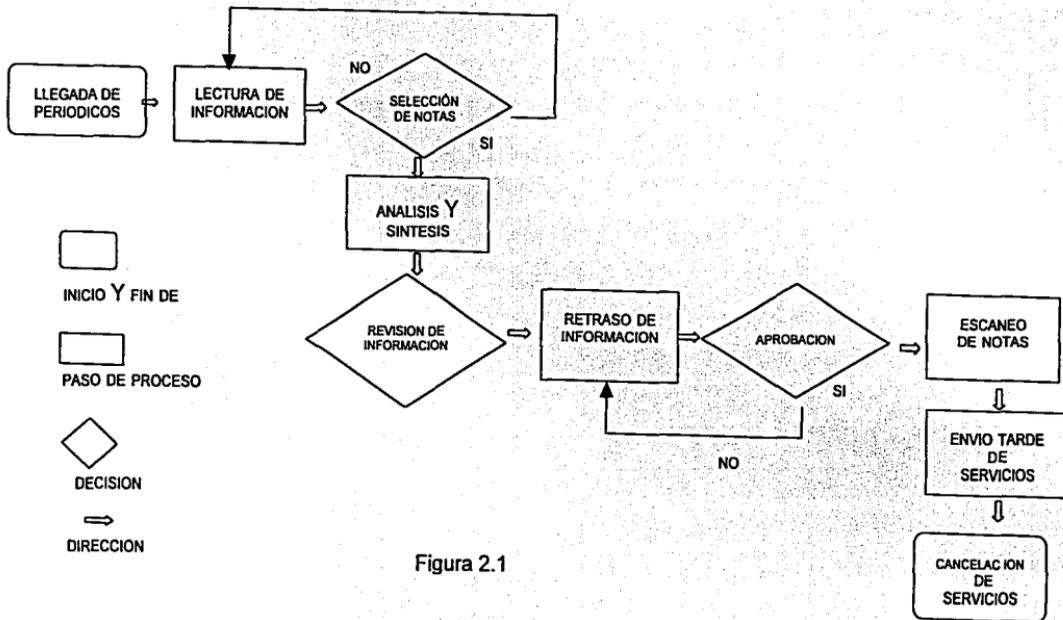


Figura 2.1



Este diagrama permite observar que hay un problema de coordinación en cuanto a la lectura y selección de notas porque hay un retroceso de un paso al otro y esto afecta los tiempos establecidos en el proceso productivo, porque la revisión de la información que se envía a los clientes registra un retraso en la aprobación de la misma y al final se escanean las notas lo que provoca una cancelación de servicios, por lo que es necesario tomar en cuenta los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta la empresa para cumplir con sus compromisos.

2.5.6 Recursos humanos y tecnológicos

En el mundo actual, una organización no está constituida tan sólo por recursos humanos y maquinaria, ahora la tecnología juega un importante papel en el pleno desarrollo tanto de las organizaciones como de sus integrantes ya sea mediante telefonía inalámbrica, satelital, teleconferencias, Internet. etc., herramientas que el hombre ha adoptado para su beneficio.

Por ello, es recomendable realizar un inventario donde se establezcan los recursos con los que una organización cuenta y las funciones de su plantilla laboral. A continuación se muestra el cuadro 2.1 que hace referencia al área de Análisis y Síntesis.

RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES	RECURSOS TECNOLÓGICOS
Nueva analistas de información	<ul style="list-style-type: none"> -Selección de información de diarios matutinos de la ciudad de México. -Análisis de información. -Creación de páginas Web. -Elaboración de servicios estadísticos de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de cómputo. Scanners. Módems. Líneas telefónicas. Servidor de Internet.
Dos analistas de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> -Envío de información a través de correos electrónicos. -Mantenimiento de equipo y red de servicio. -Escaneo de notas. -Revisión de páginas Web. -Envío de servicios electrónicos. 	

Cuadro 2.1 Recursos y funciones de la organización

Se ha detectado gracias a los resultados obtenidos que no todos los miembros del área de Análisis y Síntesis desempeñan las mismas funciones y por consiguiente no utilizan los mismos recursos tecnológicos porque hay ya una especialización del trabajo en el que los analistas de sistemas son quienes más relacionados están con las cuestiones tecnológicas mientras que los analistas de información están más enfocados a las cuestiones operativas del trabajo cotidiano, aunque ambos comparten el equipo de cómputo, líneas telefónicas y el uso de Internet, pero hay una gran diferencia por los conocimientos que cada uno posee del medio, porque los analistas de información saben no qué hacer cuando se presenta un problema en cuanto a tecnología se refiere, mientras que los analistas de sistemas se encuentran limitados en materia de información como en el caso de los servicios estadísticos o simplemente en cómo se debe hacer un análisis para elaborar los servicios que la empresa vende a sus clientes.

Esto lleva a pensar en que se establecen relaciones de poder que los miembros de la organización no reconocen como tales, porque cada integrante posee conocimientos distintos e información que pueden utilizar a su antojo. Entonces es preciso tomar en cuenta que existe una estructura formal entre el poder y la autoridad porque en el área de Análisis y Síntesis hay relaciones en la materia que se encuentran muy marcadas y que se explicarán a continuación para detectar quién manda en la organización y cómo lo hace.

2.6 Estructura formal de poder y autoridad

No es posible entender el poder y la autoridad en una organización si antes no se delimita el contrato psicológico que *implica a existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros dirigentes de la organización* (Schein, 1982: P20), y es que en la utilización y el manejo de los recursos humanos de una organización se utiliza este instrumento, porque a través del mismo se determina la expectativa que tiene una organización de que un nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente.

Dicho de otra forma, que se adapte a las reglas y normas establecidas dentro de la organización a la cual desea ingresar por que al hacerlo, está aceptando los reglamentos básicos que constituyen el sistema de autoridad característicos de dicha organización y no hay marcha atrás, a menos de que decida en el último momento no formar parte de la organización.

Este tipo de contrato cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades tanto de la organización como de sus miembros, porque éstos esperan que la organización les de las oportunidades suficientes para demostrar lo que son capaces de hacer, y en el área de Análisis y Síntesis generalmente sufren muchas frustraciones porque no hay capacitación ni hay posibilidades de ascender a otro nivel jerárquico, o en su caso se les otorgan tareas poco importantes.

Weber distinguía entre el poder y la autoridad y establecía que, *el poder se refería a cualquier relación donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda resistencia, la autoridad existía cuando la obediencia a las órdenes se apoyaba en la creencia de su legitimidad, la creencia de que las órdenes se justificaban y era correcto obedecerlas.* (Salaman, 1984: P20)

Una organización puede hacer cumplir su parte del contrato psicológico por medio del poder y la autoridad, pero estos términos no son lo mismo porque existe un poder puro el cual *implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o el castigo, o mediante la manipulación de la información.* (Schein, 1982: P22), de lo cual se hablará más adelante cuando se considere el aspecto de la comunicación en la organización.

Para que un empleado se sienta parte integral de la organización, debe estar consciente de que puede o no influir para que una situación determinada al interior de la misma cambie en su favor, logrando con ello que la organización cumpla sus compromisos contractuales.

Como se mencionó con anterioridad, en el área de Análisis y Síntesis se aplica un contrato psicológico porque los integrantes quieren que se reconozcan sus habilidades y aptitudes y que se considere el trabajo que desempeñan, pero se encuentran limitados porque casi siempre desarrollan las mismas actividades y por consiguiente no se sienten parte de la organización. Se presentan entonces obligaciones de ejecución de actividades, tareas o funciones específicas que son establecidas claramente por los altos mandos, complementarias con la obediencia a la cual deben estar sujetos los subordinados, aquí el control está claramente delimitado.

2.6.1 El control en una organización

Muchas de las inquietudes en una organización pueden ser consideradas como control por el simple hecho de que tienen que ver con la forma en que las complejas organizaciones de la sociedad moderna ejercen el control, sea de forma interna respecto a la relación que mantienen con sus miembros o de forma externa en relación con su ambiente y en base a ello se retomará la idea de que en la sociedad actual que para los individuos es imposible librarse de la influencia de las organizaciones.

Uno de los más grandes logros de Max Weber fue el mostrar cómo los sistemas de control organizacional interno eran relacionados íntimamente con más amplios sistemas de control de la acción social, lo cual tiene que ver necesariamente con la burocracia que el mismo Weber concebía como *un mecanismo social que maximiza la eficacia, y también como una forma de organización social con características específicas.* (Salaman, 1984: P19)

Se hizo referencia con anterioridad a los tipos de autoridad que existen, y para Weber una organización es un ordenamiento de las relaciones sociales cuya continuación es aceptada como una tarea especial por ciertos individuos de modo tal que, la presencia de un jefe y personal administrativo, configuran las características decisivas de una organización.

De aquí se deriva entonces la idea de que los hombres pueden ser controlados de una forma más eficaz si es que se logran enlazar sus necesidades económicas e intereses con su desempeño en beneficio de las organizaciones. Sin embargo, en el área de Análisis y Síntesis los miembros se sienten controlados y regulados dado que la autoridad y el control son ejercidos por el gerente del departamento, y las nuevas formas de poder que se desarrollan actualmente se encuentran estrechamente conectadas con la eficiencia que presentan los mecanismos indirectos de control organizacional mediante reglas que deben cumplir.

La naturaleza de las reglas en la organización que se estudia, y el grado de conformidad y supervisión que se espera de la misma, constituye un factor de suma importancia para entender cómo se está aplicando el control al interior y la necesidad de establecer mecanismos de motivación que pueden ser de orden económico, de desarrollo personal y profesional, o de otro tipo. Quizá el grado de motivación pueda determinar el buen desempeño y el éxito de una organización, aunque esto no es sólo una posibilidad.

2.6.2 Motivación en la organización

Existe una contradicción para explicar la motivación en los seres humanos, porque teóricamente se dice que las necesidades, impulsos o instintos de las personas tienen un origen netamente biológico, mientras que otras sugieren que hay motivaciones de tipo social. No obstante, las teorías del "phat-goal" o de las "expectativas" postulan que *esencialmente la conducta de un empleado está en función del valor que éste le de a un determinado resultado.* (Schein, 1982: P69)

Por su parte, *Herzberg establece factores motivacionales y de higiene en las organizaciones tales como condiciones de trabajo, salarios y beneficios, supervisión, compañeros de trabajo, progreso, responsabilidad y grado de exigencia del empleo.* (Schein, 1982: P81).

Algunas investigaciones sobre organizaciones han desechado argumentos respecto a las motivaciones humanas básicas, tratando de relacionar lo que los individuos valoran en su trabajo con la satisfacción y la motivación, lo cual puede tener o no repercusiones porque hay casos en los cuales los individuos ni siquiera se preocupan por la satisfacción y la motivación, el resultado: toman una actitud conformista. En el caso del área de Análisis y Síntesis, la motivación puede estar ligada al valor que sus miembros le dan a los resultados de la empresa, pero esto no quiere decir que así suceda.

Ante la falta de motivaciones al interior de la empresa se ha llegado a un círculo vicioso en el que sus miembros no se sienten comprometidos con sus obligaciones laborales por los bajos sueldos y la falta de beneficios o prestaciones que afectan el progreso no sólo personal sino de la empresa en su totalidad. Lo anterior se conjuga con las condiciones de trabajo que en el área de Análisis y Síntesis no son las más adecuadas porque en ocasiones las herramientas básicas para el desempeño de funciones no cumplen con el grado de exigencia de la organización, y a pesar de que el trabajador cumpla de forma eficiente con sus funciones sin la necesidad de una supervisión, no hay un reconocimiento que lo motive para cambiar su actitud y su postura ante lo que debe realizar, se pierde entonces el interés en el trabajo y se comienza a caer en la mediocridad, el conformismo, además de una mala comunicación entre sus integrantes, por lo tanto, la empresa no progresa.

Inclusive, los miembros del área de Análisis y Síntesis han detallado a través de charlas informales que si no puede darse una motivación económica se busquen otras como una felicitación, un día más de descanso o que se les permita desarrollarse profesionalmente haciendo una carrera en la empresa. Es importante tomar el papel que juegan los actores en el área de Análisis y Síntesis y en todo Infoclipp, y como parte de la estructura organizacional y de la cultura de la empresa los procesos de reclutamiento y selección de personal.

2.7 Reclutamiento y selección

La organización puede considerarse un plan de actividades humanas que no comienzan a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o actividades previstas. Por tal motivo, puede decirse que quizá el primer problema humano que enfrenta una organización está en cómo reclutar empleados, y no sólo eso, también tiene que ver durante la selección de los mismos la necesidad de entrenarlos, socializarlos y lo principal, asignarlos al cargo que pueden ocupar al interior de la organización.

El problema de ingresar a una organización puede traer consigo otros más, porque una política de reclutamiento y selección para asegurar la mayor eficiencia de cada empleado, no determina automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno trae consigo al ingresar a la organización se puedan satisfacer, lo que generará con el paso del tiempo conflictos y diferencias. De hecho, la forma en que las organizaciones reclutan a sus miembros, depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente a los objetivos de la organización y de los motivos que éste tenga para ingresar en ella.

Como puede observarse el reclutamiento en la organización se encuentra muy ligado a los aspectos de selección y asignación de puestos, y en el caso de Infoclipp y de su área de Análisis y Síntesis, el reclutamiento se realiza o lleva a cabo a través de anuncios clasificados de algunos diarios de la ciudad de México, o mediante la intermediación de sus actuales empleados buscando que estos últimos consigan prospectos como amigos, conocidos, parientes, etc.

Incluso se acude a la bolsa de trabajo de algunas escuelas tal es el caso de la UNAM, para buscar adeptos que cumplan con las características y el perfil que la organización requiere. El problema se presenta entonces cuando hay que hacer una selección de los candidatos idóneos para cubrir las vacantes, e incluso se comienza a generar una rotación de personal que afecta a la empresa y provoca que cada vez sean menos las personas interesadas en ingresar a ella. Otro de los problemas es que en algunas ocasiones las personas reclutadas al cubrir los cargos asignados no resultan eficientes para la empresa, lo cual lleva nuevamente a la rotación de personal.

Mientras una organización seleccione a su personal sin tomar en cuenta y dar verdadera importancia a los conocimientos y aptitudes de los candidatos, la selección del personal no será la mejor ni la más adecuada, lo que podría ocasionar con el paso del tiempo mayores problemas internos de los que ya existen.

Anteriormente esto sucedía en Infoclipp, antes conocida como Asesoría en Información y Relaciones Públicas, porque quien llegaba a solicitar trabajo era puesto a prueba, pero se aplicaba un examen tan sólo de escritura y redacción tan sencillo que cualquiera que lo hiciera recibía la aprobación del entrevistador, bueno, hay que aclarar que esto es con respecto al área de Análisis y Síntesis, porque en las demás áreas la selección del personal se aplicaba de diferente forma, y ahora se ha tratado de homologar la forma de escoger al personal que cuente con las características necesarias para la empresa no tan sólo en el aspecto económico como anteriormente se hacía puesto que el horario de trabajo para algunos de los integrantes de la organización comienza a partir de la madrugada, cuando la mayor parte de los habitantes de la ciudad descansan.

Con base en los conocimientos y aptitudes de quienes integran o pretenden integrarse a la organización es como va determinándose la asignación de puestos que tiene que ver con la jerarquía en la empresa y la división del trabajo y la socialización de sus miembros, punto de gran importancia para todas las organizaciones porque ya no se trata de ver tan sólo a la organización como estructura, sino que el factor humano comienza a destacar en el desempeño de la organización y en su desarrollo, aspecto que los administradores de las organizaciones modernas deben considerar.

2.7.1 Desempeño de los miembros y su socialización

Cuando una organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado los cargos respectivos a sus miembros, debe ahora preocuparse por crear condiciones que le permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia, además de permitir a cada empleado satisfacer sus necesidades por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

Anteriormente se hizo referencia a las tendencias autoselectivas, es preciso decir entonces que estas están determinadas por la imagen que los miembros potenciales de una organización se forma acerca de lo que ella les ofrece y de lo que en ella se pide, imagen que influye sobre la disposición de dejarse reclutar cuando el miembro potencia puede elegir entre varias organizaciones. En algunas ocasiones, los dirigentes de las organizaciones tratar de maquillar la apariencia de la misma a fin de darle una apariencia atractiva, lo cual no es raro en las organizaciones del México actual.

Quizá muchos de los integrantes de Infoclipp no se hayan dado cuenta de esta situación, aunque algunos tienen una imagen no muy convincente de la organización por lo que incluso han llegado al grado de buscar otras alternativas para mejorar sus condiciones de vida, pues ven a la empresa casi como una cárcel que los aprisiona y los ahorca por las condiciones de trabajo que imperan en su interior.

La imagen de Infoclipp se ha deteriorado al exterior porque ante la falta de una buena coordinación de las actividades muchos clientes han prescindido de sus servicios generando hacia el exterior una imagen poco confiable frente a la competencia; años antes el número de clientes de la empresa superaba los 300 y ha sufrido tan sólo en lo que va del año un gran número de cancelaciones, mientras que los dirigentes no toman medidas que reviertan esta situación.

Como empresa se hace presentar a través de sus relaciones públicas como una empresa que trata de servir al bienestar económico tanto de sus integrantes como de sus clientes teniendo por objetivo una expansión del mercado mediante la producción de servicios de información especializada, y es sólo ante los accionistas cuando se acentúa el objetivo de lucro, es necesario entonces saber cómo trabaja.

2.7.2 Estilos gerenciales

Para entender cómo funcionan las organizaciones, primero hay que entender cómo trabajan las personas que están en ellas. Esto porque todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de dicha concepción es la respuesta al por qué la gente trabaja y por qué debe ser motivado o dirigida. La autoridad descansa esencialmente en algunas oficinas o en sus cargos y se espera que el empleado obedezca las órdenes independientemente de la especialidad o de la personalidad misma de quien ocupa el cargo, lo que importa en realidad es la calidad de la tarea que se realice.

Esta forma de pensar lleva a supuestos en los que se establece que a los empleados los motiva esencialmente un incentivo económico y hacen cualquier cosa para asegurar una mayor ganancia, pero como éstos están bajo el control de la organización, el empleado debe ser manipulado, motivado y controlado.

Lo anterior llevó a Douglas McGregor a establecer la Teoría X que de forma implícita formará parte de la investigación, y que conlleva a supuestos tales como:

- La gente es perezosa por naturaleza y se le tiene que motivar con incentivos externos.*
- Se tiene que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales.*
- La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.*
- A la gente se le puede dividir en dos grupos, uno para el que lo anterior es válido y otro que no se deja dominar por sus sentimientos. (Schein, 1982: P50)*

Empero, estos supuestos son aplicables parcialmente al área de Análisis y Síntesis y a Infoclipp en general, porque no se piensa que la gente sea perezosa, tampoco hay incentivos y los fines naturales de sus integrantes no son los mismos que los de la organización, aunque si hay autocontrol y autodisciplina lo cual es válido para algunos miembros.

Un hecho que podría suscitarse en al respecto es que, si la gente no está produciendo o la moral es baja, la solución podría estar en rediseñar los cargos y las relaciones en la organización, así como los sistemas de control de forma tal que se aseguren niveles adecuados de producción y motivación, aunque esto no será tarea fácil en Infoclipp porque quizá se deban rediseñar también los cargos de todos los miembros que la integran y no sólo del área de Análisis y Síntesis.

Con la evolución de las organizaciones, la creciente complejidad del trabajo y la severidad de la competencia que existía entre las organizaciones, hizo que algunas de las empresas tuvieran que depender más del juicio, capacidad creativa y lealtad del trabajador, hechos aplicables al área de Análisis y Síntesis donde el gerente, persona en quien recae toda la responsabilidad, depende en gran medida de estos factores y por ello delega responsabilidades.

En consecuencia, se considera el hecho de que el trabajador lleva consigo al trabajo necesidades sociales que sólo pueden encontrar expresión en agrupaciones de tipo informal, y que tales agrupaciones crean sentimientos y normas que influyen en la forma como se realiza el trabajo, en los niveles de producción y en la calidad de los productos, lo cual da la pauta para detectar los problemas que pueden presentarse al interior de cualquier organización, porque el ser humano tiene una conducta impredecible, lo que conforma parte de la cultura organizacional, porque una de las formas más sencillas de apreciar la naturaleza de la cultura en el área de Análisis y Síntesis, consiste en observar en funcionamiento cotidiano de la organización como parte de su realidad.

2.8 La realidad organizacional

Al hablar de la cultura realmente lo que se hace es hablar de un proceso de estructuras reales que permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos, que ofrecen la base para la formación del comportamiento apreciado y significativo.

Al reconocer que se cumple y representa la realidad del mundo cotidiano, se tiene un potente medio para pensar en la cultura propia, visión que tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. La visión representada de la cultura conduce entonces a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones. En la mayoría de las ocasiones se puede establecer que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales y que si el individuo se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social.

Es aquí donde se presenta la diferencia entre el deber ser y el ser de la organización porque las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una similar función interpretativa. Esto porque los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales sus actores o miembros confieren sus formas de cultura.

En Infoclipp y específicamente en el área de Análisis y Síntesis, existe un gran conflicto entre la forma en cómo debería trabajar y cómo trabaja la organización, pues como se explicó anteriormente, no existen herramientas básicas que permitan el pleno

desarrollo de la empresa y de sus miembros porque parece que trabajan por sentido común y no en base a una formalidad establecida a través de un organigrama, objetivos, manuales de procedimientos, etc., Por lo tanto, el reto de comprender la cultura de la organización radica en entender cómo ha podido sostenerse en base a su proceso de trabajo.

A través de una charla informal el gerente del área de Análisis y Síntesis ha reconocido que la organización no ha "tocado fondo" a tal grado que no está muy lejos de llegar a un caos total por los múltiples problemas que en apartados anteriores se han explicado, por lo que es preciso reflexionar para buscar alternativas que ayuden a la organización a mantenerse en pie y mejorarla para recuperar la imagen y desarrollo con que contaba anteriormente. Resulta paradójico que una organización que pertenece al sector de la información tenga graves problemas de esta comunicación y si las cosas siguen igual se corre el riesgo de que pueda desaparecer, lo cual es preocupante porque afectaría a todos sus miembros.

Los problemas que se generan al interior de la empresa y con su medio ambiente han llevado a considerar la posibilidad de reorganizar a la empresa, aunque sin cambiar su estructura, porque se está consciente de que aún se puede avanzar para mejorar las condiciones tanto del personal como de la empresa con sus clientes con el fin de convertirla en la principal prestadora de servicios de información especializada en la ciudad de México, para lo cual se debe adquirir un gran compromiso entre todas sus partes.

La organización se encuentra en una situación de "focos amarillos" y no es posible continuar con la misma actitud si en realidad desea mantenerse, por lo cual es necesario corregir todas las fallas lo más pronto posible comenzando por el posible establecimiento de un organigrama bien definido que establezca una muy buen fundamentada

jerarquización para las distintas áreas que integran la organización, lo que permitirá entonces crear manuales de procedimientos con división de funciones y el establecimiento de objetivos y misión de la empresa para que los integrantes de la misma se sientan comprometidos y tomados en cuenta, dando fin a la centralizado toma de decisiones que ha afectado las relaciones entre jefes y subordinados. Estas son sólo algunas de las posibles soluciones, aunque no las únicas.

2.8.1 Posibles soluciones a los problemas

Antes que nada se deben considerar las perspectivas de la organización que al parecer no son muy halagadoras en el corto plazo, esto mientras no se tomen las decisiones pertinentes para corregir la actual situación que priva al interior y que se encuentra muy relacionada con el entorno.

Puede comenzarse por analizar de qué forma está siendo administrada la organización y detectar posibles fallas en este rubro, lo cual debe dar pie a la toma de medidas urgentes para solucionar los posibles conflictos que se puedan presentar para que poco a poco se vayan corrigiendo los grandes defectos que se han detallado en anteriores apartados como la falta de documentos clave para el buen funcionamiento de la empresa. Como segundo paso se encuentra la necesidad de establecer un organigrama bien definido con jerarquización de funciones para comenzar a dar a cada miembro el lugar que le corresponde en la organización en base a sus conocimientos y aptitudes buscando con ello dar mayor agilidad al trabajo que se realiza, mejorando las relaciones entre todos los integrantes de Infoclipp y quizá la comunicación a través de las relaciones interpersonales, además de que se permitiría con ello cambiar la imagen de la empresa al interior y al

exterior. Aunque se debe reconocer que las relaciones de poder no desaparecen totalmente porque es casi un hecho que seguirán dándose preferencias y concesiones a quienes están más ligados a los jefes, lo cual en la mayor parte de los casos puede entenderse como lealtad.

Asimismo, se deben establecer objetivos claros y precisos que todos los que integran la organización deben conocer y cumplir con la finalidad de lograr la estabilidad evitando la rotación de personal por no cumplir con los requerimientos necesarios y específicos de cada área, porque se ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros, división del trabajo en base a las habilidades y talento de cada individuo que pertenece a Infoclipp.

Aunado a ello se debe establecer un reglamento interno que cuente con flexibilidad y no sea tan rígido para evitar roces entre jefes y subordinados, aunque debe tomarse en cuenta que se trata tan sólo de flexibilidad en el sentido de libertad pero hasta cierto punto, porque también se tiene obligaciones y normas que deben acatarse, lo que ayudará a establecer mejores relaciones y armonía en la organización, esto basado en el cambio de actitudes para lo cual se deben buscar alternativas mediante las cuales los miembros de la organización no se sientan sometidos o que están bajo la influencia de un gran poder y autoridad, por lo tanto, podrían presentarse con estos cambios algunos escenarios en los cuáles la organización podría estar inmersa.

2.8.2 Escenarios probables en la organización

Visto ya todo lo anterior y considerando las posibles soluciones que habrán de aplicarse a Infoclipp y su área de Análisis y Síntesis, es posible hacer la siguiente

clasificación de escenarios el esplendor, la conservación sin apuros y el desastre, mismos que en algún momento de la historia han pasado a formar parte de esta organización pero es éste último el que más interesa porque la organización a llegado a un grado tal que no tarda mucho en llegar a la decadencia si no se toman pronto medidas para contrarrestar los problemas que le quejan y que se han convertido ya en verdaderos "focos rojos".

Se han dado estos tres tipos de escenarios en diferentes etapas de la historia de Infoclipp, el esplendor este escenario era aquél con el que Infoclipp contaban hace ya algún tiempo y que poco a poco fue cambiando por los problemas que ya se han mencionado porque en algún tiempo la organización llegó a contar con una cartera de clientes que rebasaba los 300 por lo que era considerada como una de las empresas del ramo más fuertes frente a la competencia en la ciudad de México. Pero será muy difícil al menos en el corto plazo recuperar esa imagen, porque para lograrlo se requiere de un gran esfuerzo de todos los miembros de la empresa, lo cual no es fácil porque es necesario cambiar las actitudes.

En cuanto a la conservación sin apuros, representa una etapa importante en la vida de Infoclipp esta estuvo muy marcada y es precisamente por ello que se han presentado tantos problemas porque los directivos no dieron a tiempo la suficiente importancia a estos, la empresa se mantenía entonces al día y no había soluciones para mejorar las condiciones escenario que se mantuvo por un largo periodo y que ahora esta a punto de convertirse en desastre que será la última etapa en la vida de la organización por lo que se ha comenzado ya a tomar medidas ante a preocupación de que Infoclipp deje de existir por las múltiples cancelaciones de servicios que se han dado en los últimos meses, por lo cual los directivos han sostenido ya una serie de reuniones para tomar decisiones en cuanto a lo que se debe hacer.

Se han destacado entonces la estructura y la formalidad de la organización aunque es importante destacar que éstos factores no son los más relevantes y trascendentales en la empresa, aunque sí piezas clave en su conformación. No obstante, se encuentran relacionados y complementados por los actores que integran la organización y el papel que los éstos juegan en ella, para de ahí partir a descubrir cómo se dan las relaciones que entre ellos porque son quienes llevan a cabo los actos ejecutivos y acciones necesarias para el desarrollo de los procesos y productivos en los cuales influyen. Para ello es necesario que se comuniquen para hacer de Infoclipp y de su área de Análisis y Síntesis una organización eficaz, capaz de cumplir con su objetivo y las metas planteadas, aunque como se dijo anteriormente el objetivo no es conocido lo cual representa un gran obstáculo para lograr el pleno desarrollo de ambas. Lo que se intenta no es brindar al lector una imagen negativa de la organización, sino simplemente presentar la realidad tal cual y para tal efecto se propone considerar las características de cada actor y los grupos que generan al interior, en pocas palabras, lo que se pretende es determinar cómo se mueven los actores en la organización.

CAPÍTULO 3

Actores y grupos, piezas clave en Infoclipp

- 3.1 Diagramas de flujo
 - 3.1.1 Diagrama real
 - 3.1.2 Diagrama formal
 - 3.1.3 Diferencias entre uno y otro
- 3.2 Hoja de inspección
- 3.3 Diagrama de Causa-Efecto
- 3.4 Comparación de mediciones
- 3.5 Actor como parte central
- 3.6 Planteamiento estratégico
- 3.7 Estrategia y poder
- 3.8 Actores como parte de grupos
 - 3.8.1 Tipos de grupos
 - 3.8.2 Caracterización de los actores
 - 3.8.3 El líder dentro del grupo
 - 3.8.4 El poder y el grupo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actores y grupos piezas clave en Infoclipp

Se ha visto ya la forma en se encuentra constituida la organización de acuerdo con su estructura y la forma en que interactúa con su medio ambiente donde los individuos no están libres de la influencia de las organizaciones. En el presente apartado los actores constituyen la parte central de la organización por lo que la investigación se enfocará en ellos y en los grupos que conforman al interior de la empresa sin olvidar que el objeto de estudio se encuentra en el área de Análisis y Síntesis y con base en ello se establecerá si hay o no líderes en estos grupos.

No obstante, debe darse cuenta de que en el presente apartado se aplicarán técnicas cuantitativas y cualitativas, identificando y diagnosticando un problema concreto en la estructura y funcionamiento del área de Análisis y Síntesis y de todo Infoclipp destacando la incidencia de los actores y grupos que la conforman en el mismo problema por que en el mundo actual, las sociedades industrializadas son dominadas por organizaciones grandes y complejas que integran personal especializado en ciertas áreas y cuentan con reglas detalladas ejerciendo al interior el poder y control sobre los trabajadores.

La importancia de los diagramas de flujo para la organización radica en que permitirán conocer los problemas y desviaciones que se presentan en los procesos productivos, lo cual ayudará en la búsqueda de estrategias que le permita mantenerse como organización.

De acuerdo con Mayntz, la formalización de una organización depende de que sus miembros se atengan a las reglas de la misma, pero el área de Análisis y síntesis no cumple con tal premisa porque primeramente no trabaja con base en el objetivo de la empresa lo que trae como resultado la desorganización y aunque existe un cierto grado de comunicación, no se ha podido lograr la integración de todos los miembros.

Algunas organizaciones trabajan sin considerar a sus miembros como seres humanos y no se preocupan por las necesidades de éstos, es por ello que los actores comienzan a adoptar actitudes perjudiciales para la empresa lo cual provoca que la realidad cambie porque entonces ya no se trabaja como se debería hacerlo.

El funcionamiento en el área de Análisis y Síntesis registra problemas tales como retraso de periódicos, ausentismo y fallas técnicas, que permiten observar que la estructura de los procesos productivos no es la correcta, porque hay un incumplimiento en los compromisos que se tienen con los clientes, básicamente en los horarios de entrega de los distintos servicios lo que a su vez provoca la cancelación de los mismos y apenas se está haciendo conciencia de estos hechos. No obstante, muchos de los trabajadores tienen la idea de que las empresas al tener buen capital son exitosas aunque la realidad puede ser otra y esto se ve reflejado cuando sus necesidades básicas no son cubiertas.

El funcionamiento real del área de Análisis y Síntesis dista mucho de ser lo que en realidad debería ser y esto ha sido comprobado al estudiar su estructura organizacional porque lo ideal sería que todos los miembros formen parte integral de la empresa, comprometiéndose con su trabajo y desempeñando de manera eficiente y con ética las funciones que le han sido asignadas, pero las relaciones al interior son conflictivas por lo que se han originado fallas y falta de comunicación para el desempeño de actividades que han afectado los procesos productivos y las relaciones interpersonales entre sus miembros, pero esto no es característico del área de estudio sino de todo Infoclipp, ésta es la realidad de la organización, de aquí surge entonces la idea de que el actor es la parte central de la misma porque es el que desempeñará las funciones y actividades que permiten el desarrollo de la empresa, independientemente de si ésta cubre o no sus necesidades y expectativas.

La presente investigación trata de presentar la realidad de las organizaciones de la sociedad moderna porque hay algo más allá de lo objetivamente observable y por consiguiente, la estructura ideal de la organización debe considerar a los actores como un elemento clave, porque una de las aportaciones más interesantes de las organizaciones a la vida moderna lo constituye la estructura organizacional, aunque regularmente una forma errónea y común de verla radica en un organigrama.

Con base en lo anteriormente explicado, puede determinarse que una de las muchas diferencias que existen entre la estructura real y la ideal radica en que se debería contar con un organigrama establecido por la empresa, pero se debe reconocer que esto es muy difícil de lograr dadas las actuales circunstancias y quizá pueda resultar contraproducente.

La investigación da cuenta de los problemas y diferencias existentes entre la estructura ideal de la organización y su funcionamiento, y para entender mejor esto se han establecido dos tipos de diagrama de flujo tomando en cuenta el desarrollo de los procesos productivos. Es importante señalar que estos diagramas no están establecidos por la empresa, se han inferido para poder continuar con el desarrollo de la investigación y lo interesante de éstos es que se busca analizar y conocer el proceso que siguen los servicios que el área de Análisis y Síntesis ofrece, para detectar los problemas que afectan la productividad para posteriormente considerar un problema concreto.

3.1 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son herramientas útiles que sirven para detectar el camino que ha seguido un producto o servicio lo que permite a la organización identificar desvíos

que pueden presentarse, por lo tanto quizá en primera instancia ayuden a mejorar la productividad de una empresa determinada —en este caso Infoclipp—, ahorrar costos y brindar beneficios para la organización y para sus integrantes. Los diagramas de flujo pueden ayudar a entender la realidad de la descartando las representaciones que sus miembros se han hecho de la misma.

Para poder entender lo que ya se ha explicado en necesario considerar lo siguiente, un diagrama de flujo *es una representación gráfica que muestran todos los pasos de un proceso, mismo que provee de una excelente documentación de un programa y que puede ser una herramienta útil para examinar la forma en que se relacionan entre sí los pasos de un proceso. Utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada.* (Martínez, 1995: P9)-A Estudiando este tipo de diagramas se descubren generalmente vacíos que son fuentes potenciales de problemas y pueden ser aplicados en cualquier área. *El diagrama de flujo es útil cuando se necesita identificar la trayectoria actual o ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones.* (Martínez, 1995)-B

Sin embargo, para poder establecer y aplicar un diagrama de flujo, toda organización debe considerar algunas características clave tales como:

- Definir claramente los límites del proceso que se habrá de estudiar.
- La utilización de símbolos que sean los más sencillamente posibles.
- El investigador debe asegurarse de que cada paso tenga una salida.
- Utilizar sólo una flecha de los bloques del proceso, de no ser así, podría requerirse del uso de un bloque de decisión.

Es importante mencionar que los diagramas que se presentarán posteriormente servirán como apoyo para la investigación que se lleva a cabo y que dichos organigramas se han establecido simplemente para el área de Análisis y Síntesis en primer lugar por ser el objeto de estudio y posteriormente por las dificultades que implica establecer uno para la empresa en general por la falta de tiempo para desarrollarlo, por ello se presenta el diagrama de flujo real.

3.1.1 Diagrama Real

En este tipo de diagrama se observa que existe un problema en el proceso de producción porque, hay ocasiones en que los periódicos que constituyen la materia prima llegan tarde a la empresa provocando un resquebrajamiento y modificación en el esquema de trabajo generando con ello el retraso de la producción no sólo en el área de Análisis y Síntesis, sino en toda la organización lo cual deriva en elevados costos económicos y humanos ante la cancelación de servicios, convirtiéndose la productividad y cancelación de servicios en los problemas a estudiar en el presente apartado y que pueden ser considerados como uno sólo porque son inseparables.

Es importante retomar el aspecto estructural de la organización visto en el capítulo anterior donde se establecía que Infoclipp no cuenta con herramientas básicas de toda organización debería tener tales como, organigrama, manual de procedimientos y una clara y bien definida división del trabajo además de promover la cooperación entre sus miembros para contar con una buena productividad y ser exitosa.

Entre los principales problemas que se encuentran en el área de Análisis y Síntesis está la producción, afectada principalmente por causas externas debido a que, muchas veces el área de Producción que es con la cual está mayormente ligada porque es ésta la que provee de notas de periódicos para poder hacer el análisis y síntesis de la información, pero esto no aparece en el diagrama y es gracias a la experiencia del investigador que puede mencionarse aunque lo que más afecta el proceso productivo es el retraso de la información que provoca el envío de servicios fuera de tiempo y que deriva en cancelaciones, por lo cual se deben buscar estrategias y alternativas para poder sacar a tiempo el trabajo, para lo cual es necesario aplicar un alto grado de contingencia. (Ver figura 3.1)

DIAGRAMA DE FLUJO REAL

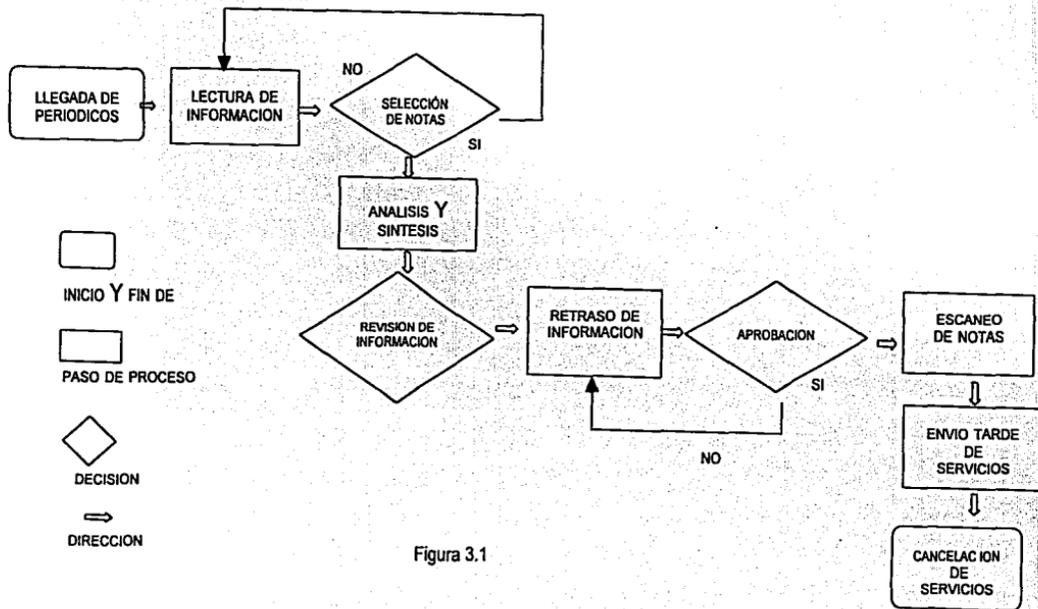


Figura 3.1



La gran dificultad para poder cumplir con esto es que, al haber distintos horarios para los miembros del área, no hay una buena coordinación en ella ni con la de Producción, por lo cual ambos departamentos se muestran como las más y esta imagen podría cambiar bajo la idea de una reorganización, pero sólo en lo referente a los métodos y procesos productivos, porque si se cambia la estructura del área de referencia, no se estaría hablando ya de la misma organización. Ahora bien, para evitar estos problemas y que sigan disminuyendo los clientes, se plantea un diagrama de flujo formal.

3.1.2 Diagrama formal

A diferencia del anterior, este diagrama considera una solicitud de notas para que posteriormente éstas sean escaneadas y enviadas final del proceso como parte de un archivo físico solicitado por los clientes, o que refuerza al área de Análisis y Síntesis para lograr una productividad más eficiente y que los servicios que se ofrecen tengan una buena calidad.

Esto se logra detectando en la parte media de los procesos productivos las fallas humanas, operativas y técnicas para buscar rápidas soluciones que permitan continuar de forma eficaz con el desarrollo de los procesos optimizando con ello el tiempo y los recursos materiales y humanos que se requieren para realizar las labores.

Es importante señalar que este diagrama de flujo no existe por escrito en la organización, por lo cual ha sido inferido para ayudar en el desarrollo de la investigación y construcción deja entrever la unificación de la selección y lectura de notas las cuales están separadas en el diagrama real, lo que demuestra que ahí hay un desvío de tiempo importante que afecta la productividad, mientras que el escaneo de notas se hace en la parte intermedia del proceso lo que permite dar luz verde a los siguientes paso para que al final se hagan los envíos sin el problema de las cancelaciones.

El diagrama formal puede ser más eficiente porque que permite dar solución a los problemas y hacer los ajustes necesarios antes de concluir el proceso dado que hay una menor centralización en la toma de decisiones porque cada miembro sabe lo que debe hacer y lo hace a tiempo. (Ver figura 3.2)

DIAGRAMA DE
FLUJO FORMAL

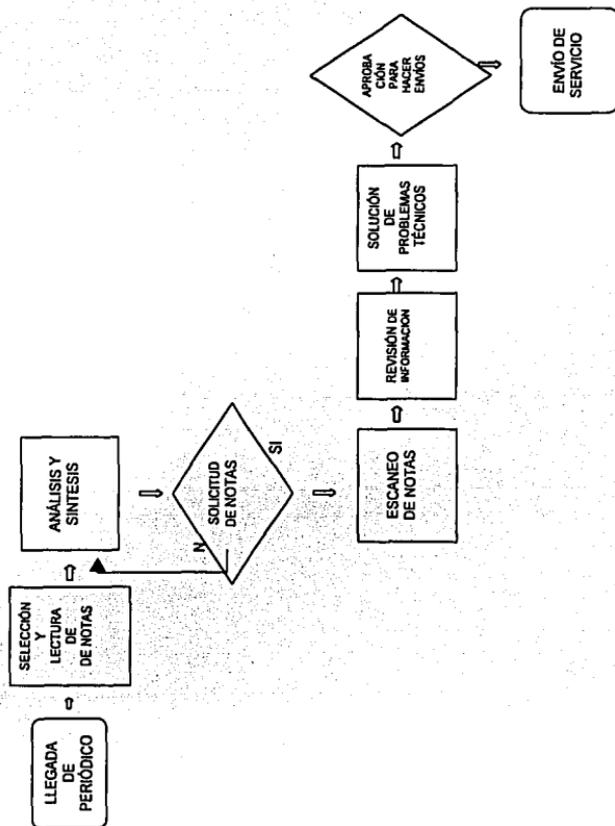


Figura 3.2

Retomando lo que se ha presentado y explicado en ambos casos, pueden observarse diferencias clave para las cuales hay que buscar alternativas y lograr con ello un mejor desempeño productivo de la organización.

3.1.3 Diferencias entre uno y otro

Por principio de cuentas, parece que ambos diagramas tienen los mismos pasos por desarrollar, pero se observa que la selección de notas y la lectura de la información están integrados en un mismo paso en el diagrama ideal, con el fin de brindar una mayor eficiencia generando más ahorro de costos materiales y humanos.

En el diagrama real se presentan dos problemas clave, el primero tiene que ver con la lectura y selección de notas porque hay un regreso de un paso hacia el otro para poder seguir con el análisis de la información. Posteriormente, el segundo gran problema radica en el retraso de la información porque al no ser aprobada por la gerencia, se debe revisar nuevamente y los tiempos se elevan provocando que los envíos no se hagan a tiempo y que se presente la cancelación de servicios que es lo que más afecta a la organización.

Puede verse entonces que hay una gran diferencia entre el diagrama de flujo real y el formal porque al parecer éste último tiene más ventajas y puede servir como punto de apoyo para una mayor eficiencia y mejoramiento de las condiciones de trabajo en el área de Análisis y Síntesis, pero la cancelación de servicios es consecuencia de otros problemas tales como la llegada tarde de periódicos que son la materia prima de la producción.

Lo anterior genera el retraso de la información y por tanto que los servicios no salgan a tiempo concluyendo en su cancelación, además del ausentismo y las fallas técnicas

que puedan presentarse ante la gran dependencia de la tecnología, pero estos aspectos serán tratados más explícitamente y a fondo a través de otra herramienta. De entre estos problemas la investigación se adentra en el referente a cancelación de servicios que es consecuencia de un mal proceso de producción como parte de una mala comunicación entre los miembros del área de estudio.

Ahora bien, después de detectar lo anterior se ha decidido elaborar una hoja de inspección que reforzando la investigación, medirá el grado de eficiencia de la empresa considerado cinco problemas básicos en el área de Análisis y Síntesis tales como el retraso de periódicos, ausentismo, fallas técnicas y salidas tardías de los servicios y cancelaciones, siendo éste último el que más interesa para la investigación y que será estudiado más a fondo y medido a través de técnicas cuantitativas. Sin embargo, es bueno reconocer que los diagramas de flujo son la herramienta que han dado la pauta para poder conocer la realidad de la organización dejando de lado las percepciones y representaciones que sus miembros tienen de ella, lo cual requerirá de la utilización de técnicas cualitativas para su elaboración.

3.2 Hoja de inspección

La hoja de inspección *es una herramienta o forma fácil de comprensión que sirve para contestar a ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?* (Martínez, 1995: P14) La medición se hace detectando el o los problemas que se presentan en la organización u objeto de estudio, a los cuáles se les da seguimiento durante un periodo determinado y los resultados se establecen de forma numérica en la hoja de inspección para hacer una medición cuantitativa de dichos problemas.

que puedan presentarse ante la gran dependencia de la tecnología, pero estos aspectos serán tratados más explícitamente y a fondo a través de otra herramienta. De entre estos problemas la investigación se adentra en el referente a cancelación de servicios que es consecuencia de un mal proceso de producción como parte de una mala comunicación entre los miembros del área de estudio.

Ahora bien, después de detectar lo anterior se ha decidido elaborar una hoja de inspección que reforzando la investigación, medirá el grado de eficiencia de la empresa considerado cinco problemas básicos en el área de Análisis y Síntesis tales como el retraso de periódicos, ausentismo, fallas técnicas y salidas tardías de los servicios y cancelaciones, siendo éste último el que más interesa para la investigación y que será estudiado más a fondo y medido a través de técnicas cuantitativas. Sin embargo, es bueno reconocer que los diagramas de flujo son la herramienta que han dado la pauta para poder conocer la realidad de la organización dejando de lado las percepciones y representaciones que sus miembros tienen de ella, lo cual requerirá de la utilización de técnicas cualitativas para su elaboración.

3.2 Hoja de inspección

La hoja de inspección *es una herramienta o forma fácil de comprensión que sirve para contestar a ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?* (Martínez, 1995: P14) La medición se hace detectando el o los problemas que se presentan en la organización u objeto de estudio, a los cuáles se les da seguimiento durante un periodo determinado y los resultados se establecen de forma numérica en la hoja de inspección para hacer una medición cuantitativa de dichos problemas.

Lo que se pretende con esta herramienta es determinar los costos que para la organización tienen los problemas en el proceso de producción de los cuales forma parte una inadecuada comunicación entre los actores, aunque no se hablará de forma económica por la dificultad que implica el obtener los datos por parte de la administración de la empresa, ni se hará referencia sobre beneficios porque de momento no los hay. Lo que se mide es en cierta medida el grado de efectividad o incongruencia en la productividad de una organización considerando los principales aspectos problemáticos que se generan al interior del área de Análisis y Síntesis utilizando la observación para después hacer un vaciado de la información obtenida.

Esta hoja de inspección se ha elaborado con base en la observación de los hechos que se presentan en el área de estudio y la experiencia que el desarrollo de la investigación ha permitido, es así como ha podido determinar y plasmar los principales problemas que se presentan y la forma en que afectan a la organización.

Existen problemas como el retraso de periódicos, herramienta básica del área de Análisis y Síntesis, ausentismo, y fallas técnicas que propician problemas en su productividad porque derivan en la cancelación de servicios que tienen un gran costo material y humano no sólo para el área de estudio sino para toda la empresa. Las fallas técnicas consisten en problemas con conexiones a Internet, fallas en las tarjetas de las PC's, fallas en las líneas telefónicas que retrasan los tiempos establecidos para la entrega de los servicios o productos que la organización ofrece a sus distintos clientes quienes deciden prescindir de los servicios de la empresa. Es por ello que se ha determinado tomar en cuenta estos problemas porque son los más notorios y los que tiene una mayor repercusión en el desempeño y las actividades productivas de la empresa en general.

Se ha considerado para la medición de estos problemas un periodo que abarca 10 días hábiles del 6 al 17 de agosto del año 2001, pues se ha considerado este lapso por falta de tiempo para hacer un estudio más completo, pero servirá para dar los primeros indicios de lo que puede suceder si no se corrigen a tiempo estos problemas.

La hoja de inspección ha sido elegida porque es de fácil manejo para la investigación gracias a la experiencia que se tiene en la organización porque la observación ha permitido conocer los procesos de producción y la forma en que se desarrollan las actividades diarias del área que se estudia. Incluso, se tiene información personal de algunos miembros del área de Análisis y Síntesis obtenida gracias a la aplicación de un cuestionario que incluye algunas características del comportamiento en la organización. (Ver anexos)

Los resultados obtenidos de la hoja de inspección serán plasmados en dos gráficas distintas para conocer la frecuencia con la cual se presentan los problemas a considerar y el porcentaje de efectividad con que cuenta la organización, con la finalidad de que quienes dirigen la empresa busque alternativas que ayuden a mejorar la calidad e imagen de la organización, tanto al interior como al exterior.

PROBLEMAS	PERIODO										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Retraso de periódicos	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3
Ausentismo	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	5
Fallas Técnicas	2	1	1	2	1	0	1	2	0	1	11
Salidas tardías de servicios	5	2	0	2	2	0	1	3	0	1	16
Cancelación de servicios	0	1	0	0	0	2	0	1	0	2	6
TOTAL	7	5	2	5	4	2	3	7	1	5	41

Cuadro 3.1

Los resultados obtenidos permiten observar que aparentemente el principal problema que se presenta en el área de Análisis y Síntesis tiene que ver con la entrega tarde de los servicios que solicitan los clientes y que tienen un determinado horario de entrega o envío vía Internet en parte por falta de comunicación, por la gran cantidad de problemas técnicos que se presentan ante la alta dependencia de la tecnología actual y a esto se debe sumar la falta de un personal capacitado en materia de sistemas que pueda prever y resolver rápidamente este tipo de conflictos para mejorar la productividad del área y de la empresa en general.

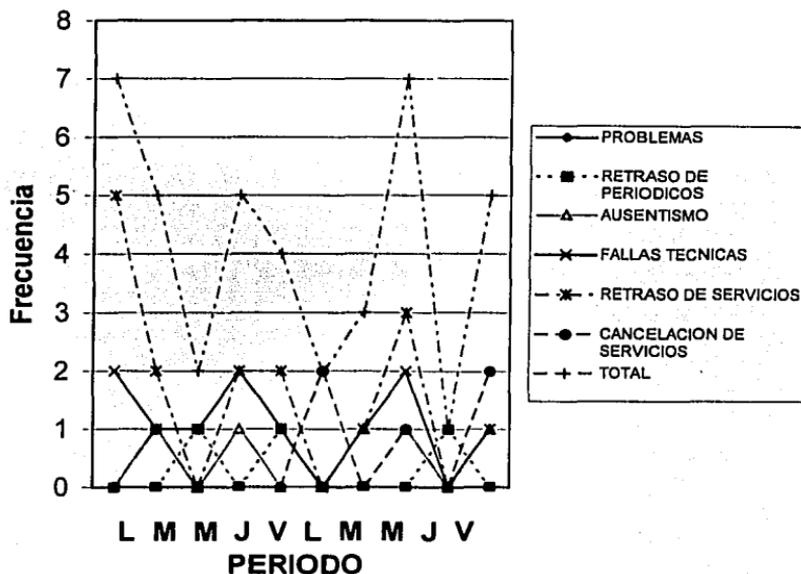
Pero la realidad es que, lo que más afecta a la empresa es la cancelación de servicios porque como se explicó anteriormente, esto repercute en elevados costos económicos y humanos porque al no haber ingresos monetarios a la organización, se ha optado por reducir la plantilla laboral considerando las áreas de Análisis y Síntesis y la de Producción

por ser las más conflictivas y las que han generado este grave problema. De hecho, podría pensarse que la entrega tarde de los servicios provoca la cancelación de los mismos, pero esto no siempre sucede, porque como se explicó ya con anterioridad, hay clientes que tienen años solicitando los servicios de Infoclipp a pesar de que en algunas ocasiones los productos no les llegan a tiempo.

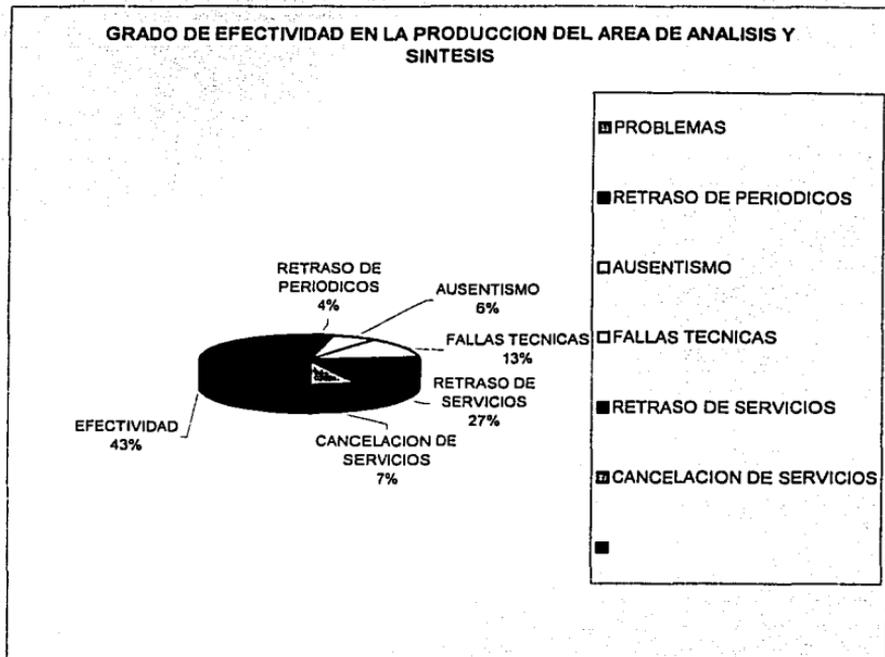
Ante la gran relevancia que tienen los servicios o productos que Infoclipp ofrece, se ha determinado que para poder medir la efectividad de la organización será necesario tomar en cuenta el número de servicios cancelados en el periodo de referencia (el área de estudio cuenta en el momento en que esto se hace con 11 servicios), lo cual será plasmado en las siguientes gráficas. Aunque debe considerarse que todo tipo de resultado estadístico tiene un margen de error y no es 100% preciso o exacto, sin embargo, esto permite observar el rumbo que lleva el área de Análisis y Síntesis que como se dijo anteriormente, es la que se considera para la investigación.

De acuerdo con los datos recabados en la hoja de inspección, los resultados son los siguientes: el retraso de periódicos alcanza el 4%, ausentismo 6%, fallas técnicas 13%, retraso de servicios 27% y la cancelación de servicios 7%, por lo cual, al hacer la sumatoria se puede observar que el porcentaje de efectividad de la organización es de 43%, lo cual lleva a sus directivos a considerar la urgencia de buscar alternativas para revertir esta situación, mientras que la gráfica de frecuencia muestra cómo se ha comportado el área de Análisis y Síntesis en el periodo de referencia, donde el retraso de periódicos se presentó 3 veces en el periodo de referencia, ausentismo 5, fallas técnicas 11, salida tardía de servicios 16 -la más elevada- y se cancelaron 6 servicios. (Ver gráficas 3.1 y 3.2)

PROBLEMAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE ANÁLISIS



Gráfica 3.1



Gráfica 3.2

La hoja de inspección permite observar que el número de problemas que se presentaron en el periodo de estudio es elevado al llegar a 41 en total, siendo la salida tardía de servicios el problema que con mayor frecuencia se presentó, pero el más grave es el concerniente a la cancelación de servicios porque es este el que eleva los costos económicos y humanos que no son fáciles de medir porque el investigador no tienen acceso a estos datos que son confidenciales para la empresa.

Para reforzar la hoja de inspección, se ha decidido aplicar otro instrumento denominado Diagrama de Causa-Efecto, mismo que considerará algunos de los principales factores que afectan al área de Análisis y Síntesis.

3.3. Diagrama de Causa-Efecto

El Diagrama de Causa-Efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a la izquierda. A la cabeza del pescado es donde se coloca el problema que se desea analizar, las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas o subcausas que lo provocan. (Martínez, 1995: P14)

Este tipo de herramienta es trazado para ilustrar con claridad las diferentes causas que afectan un proceso en una organización, identificándolas y relacionándolas unas con otras. No obstante, un Diagrama de Causa-Efecto tomará la forma de un esqueleto de pescado por lo cual puede recibir también el nombre de diagrama de Espinas de Pescado. (Martínez, 1995: P15)

De ésta lista de posibles causas, las más comunes se identifican y seleccionan para un análisis mayor y a medida que se examine cada causa, debe tratar de ubicarse todo lo que ha cambiado así como las desviaciones de las normas o patrones.

Para ubicarlo se tomará como referencia el porcentaje de efectividad de la organización en materia de producción evitando la cancelación de servicios, principal problema que con anterioridad se había mencionado. Este diagrama corresponde al área de Análisis y Síntesis de la empresa Infoclipp y para poder construirlo abarca un periodo de 10 días hábiles 6 al 17 de agosto del 2001, considerando el medio ambiente que le rodea. Se presenta el diagrama establecido con base en los principales problemas que el investigador podido observar. (Ver figura 3.3)

DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

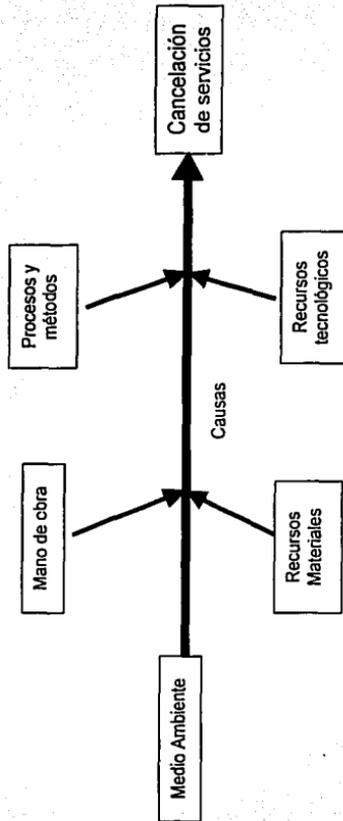


Figura 3.3

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Como se recordará, el medio ambiente es de suma importancia para la organización porque es de ahí de donde toma la información que requiere para poder brindar a sus clientes los servicios que requieren y porque éste le ha permitido mantenerse en el mercado a pesar de los múltiples problemas internos que le aquejan, entre los cuales destacan la mano de obra que es escasa debido al horario de trabajo, la remuneración económica que perciben los actores y las condiciones de trabajo que les son de cierta manera impuestas, motivos por los cuales no es fácil conseguir gente especializada que quiera ingresar a la organización.

Este fenómeno está muy relacionado con los recursos materiales que a veces no son los mejores y que por lo tanto no ofrecen los resultados que la organización espera porque los actores no pueden desempeñar su papel dentro de la empresa como ésta lo ha establecido, sin darse cuenta de la relevancia que tiene el factor humano porque lo importante no es sólo lo económico. No hay que olvidar que en estos recursos materiales se encuentran los tecnológicos que ayudan a la organización a buscar una mayor eficiencia y rapidez en la prestación o venta de servicios, dependiendo claro está de las necesidades de sus clientes, porque son éstos los que permiten que la organización se mantenga como tal o que desaparezca, es decir, forman parte del medio ambiente.

La combinación de la mano de obra, recursos materiales y tecnológicos, permite establecer los procesos y métodos que se deben seguir y que pueden o no cambiar y adaptarse a nuevas circunstancias si es que la organización lo aprueba. Sin embargo, en el caso de Infoclipp, problemas como mano de obra, recursos materiales, recursos tecnológicos y procesos y métodos inadecuados en cuanto a la productividad, han derivado en la cancelación de servicios que son parte de la columna vertebral de la empresa porque son los que mantienen viva a la organización.

Habiendo considerado lo anterior, se procederá ahora a realizar una comparación entre los resultados de ambas mediciones y con base en ello, detectar en dónde se debe poner una mayor atención.

3.4 Comparación de mediciones

Los resultados obtenidos de ambas mediciones concuerdan en aspectos problemáticos que se encuentran dentro del área de Análisis y Síntesis de Infoclipp, tales como problemas tecnológicos, costos humanos, materiales y derivan en la cancelación de servicios. A pesar de que la medición de problemas de cada herramienta se hacen de diferente forma, pues la de la Hoja de Inspección se efectúa de forma cuantitativa, la del diagrama de Causa-Efecto se hace de forma cualitativa pero no subjetiva, las dos comparten características y elementos propios de la organización entre los cuales se incluye a los actores como parte central de la misma, pues son ellos los que en realidad realizan las tareas porque de no ser así, la organización no tendría sentido de existir.

Ambas herramientas permiten determinar que se presentan elevados costos humanos y materiales, porque los miembros del área objeto de estudio no ven satisfechas sus necesidades básicas ni son reconocidos como seres pensantes, por lo que algunos deciden buscar otros caminos y salen de la organización dejando un vacío difícil de cubrir. Esto provoca que al haber menos personal los servicios no salgan a tiempo y se de una elevada cancelación por parte de los clientes, a lo cual contribuyen también la falta de recursos materiales y la falta de coordinación en los procesos que se llevan a cabo.

Esto claro que afecta a los miembros de la organización, es decir, porque el factor humano es el principal punto central de la organización porque son estos los que dan vida a la organización y son los que desarrollan las tareas y ejercen la productividad que representa una de las variables que interesan en la investigación.

3.5 Actor como parte central

El actor se convierte en la parte central de la organización, requiere de la cooperación y división del trabajo, pero lo más importante está en las relaciones que se dan entre los diversos actores de la organización y la forma cómo interactúan entre sí, porque en con base en esto que comienzan a darse relaciones de poder que pueden en algunos casos, hacerse cada vez mas notorias y conflictivas.

g

Estos actores se encuentran unidos en un grupo general que es el departamento al cual pertenecen pero en su interior existen pequeños grupos que no son reconocidos por la organización de los cuales se hablará un poco más adelante. Se habla entonces ya de una acción colectiva que bien pudiera representar un problema en la sociedad actual. De hecho, Crozier considera que *todas las acciones de un individuo corren el riesgo de caer en lo contrario de lo que se busca.* (Crozier, 1990:P15)

Pero en la cooperación entre los individuos es que, en la integración puede presentarse a través de la restricción, misma que puede ser impuesta por la misma organización mediante la utilización del poder, lo cual se explica a través del grado de libertad que los actores tienen en la organización, fenómeno que la afecta en su totalidad porque puede derivar en elevados costos humanos, materiales y económicos.

Dichos costos se han detectado ya a través de las distintas técnicas que se han aplicado, mismas que han determinado que la organización tiene un porcentaje de efectividad del 43% lo cual es preponderante porque el cliente expone su molestia mediante una llamada telefónica a la empresa, donde la falta de comunicación que comienza a generar relaciones de poder porque los flujos de información no llegan a su destino, pueden perderse o quedar a medio camino no sólo el área de referencia sino toda la empresa, factores que afectan los procesos de trabajo porque no se optimizan los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Asimismo, en Infoclipp y más concretamente en su área de Análisis y Síntesis, la restricción de los actores no es igual para cada uno de ellos, aquí se establecen las relaciones de poder que van mermando la capacidad de los individuos para satisfacer las necesidades de la empresa así como las personales. No están conformes con el papel que desempeñan porque su grado de libertad no es muy amplio y deben sujetarse a los lineamientos que el gerente establece, son por lo tanto, incapaces de trascender por sí mismos en las decisiones de la empresa y esto origina que al no ser tomados en cuenta como parte relevante en el proceso productivo comiencen a presentarse problemas que derivan en costos económicos para la organización, lo cual comienza a generar incertidumbre porque los actores comienzan a ver que su fuente de trabajo peligra.

Se debe tomar en cuenta que existe también la manipulación del individuo que afecta seriamente las relaciones entre sus distintos miembros, que derivan en resistencia hacia el trabajo y mayores problemas internos que se reflejarían en la actitud y comportamiento de los trabajadores. Dicha manipulación es utilizada en el área de Análisis y Síntesis por el gerente, aunque no es propia de este departamento está presente en toda la organización.

En el área que se estudia esta manipulación se encuentra muy ligada al poder porque el jefe del área es quien manda en ella y manipula la información de forma tal que los demás miembros están sujetos a lo que él dice. El gerente es quien determina lo que se debe hacer, cómo hacerlo y mediante el chantaje obliga a quienes le solicitan favores a hacer lo que él dice porque se los recuerda frecuentemente, además de que busca la manera de hacer que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa obteniendo el un beneficio personal.

No obstante, a pesar de la restricción y limitaciones que la organización impone a sus miembros, éstos han descubierto que también ellos tienen poder y que de una u otra forma pueden emplearlo para su propio beneficio, fenómeno del cual la organización no se se ha querido dar cuenta, por lo tanto, quienes se encuentran bajo el dominio de la organización han comenzado a buscar la manera de revertir esta situación de una manera inteligente a través de la negociación con la empresa buscando en primera instancia, satisfacer sus necesidades básicas porque saben que como parte central de la organización, las actividades y tareas cotidianas no podrían realizarse sin ellos, por lo que han entendido que con el poder que poseen pueden lograr lo que quieren, aunque esto es sólo de forma individual porque como grupo están totalmente desintegrados pues a estos resultados se ha llegado al momento con lo que se ha investigado.

La negociación que llevan a cabo los miembros del área de Análisis y Síntesis con la organización lleva implícitas diferencias de apreciación de los actores respecto de lo que hacen como contribución a su desarrollo y su conducta se encuentra en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse y socializarse. Queda la duda de si no es la organización la que constituye el verdadero problema y no los actores, pero para ello se considera el planteamiento estratégico de la organización y de los propios actores, principalmente por la conducta y el comportamiento que cada uno guarda al interior.

3.6 Planteamiento estratégico

Una organización puede y debe ser considerada como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores, permitiendo resolver los problemas de cooperación, pero el problema es que, los actores en una organización o sistema nunca son totalmente libres. (Crozier, 1990: P38).

Dicho planteamiento se cumple parcialmente el área de Análisis y Síntesis de la empresa Infoclipp, porque no todos sus miembros están restringidos en sus posibilidades para negociar, existen casos en los cuales los individuos han aprendido a negociar de forma individual sus intereses porque si éstos no son cubiertos por la organización, los trabajadores optan por restarle importancia al trabajo y asumen una actitud de indiferencia hacia los problemas que se presenten y las decisiones que tome pueden ser trascendentales para el desempeño de actividades porque dependiendo el caso, ayudarán o no a mejorar la resolución de los problemas de cooperación, aunque si se cumple con la premisa de que en una organización los actores no son totalmente libres porque al hablarse de negociación se demuestra entonces que son controlados y regulados por la organización de una u otra forma.

Se piensa que el hombre es autónomo y cuenta con la capacidad de calcular y manipular, lo que se traduce en un ser vivo que adaptable y con el suficiente intelecto sea en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados o integrantes del grupo en el cual se encuentra inmerso. Pero no siempre es adaptable ni tiene el suficiente intelecto, de hecho, hay ocasiones en que ni siquiera aplica esto en el grupo en el cual se desenvuelve, lo que podría estar relacionado con su comportamiento.

Chris Argyris trató de demostrar que *detrás de los conflictos aparentes entre los agremiados y los objetivos racionales de cada uno de ellos, se desarrollaba una negación más profunda entre la organización y el individuo, misma que podía comprenderse a partir de una reflexión sobre las necesidades materiales.* (Crozier, 1990: P40)

Pero esto no quiere decir que tal premisa se cumpla siempre o que sea totalmente racional, porque hay quienes ni siquiera han entendido cómo se puede o se debe negociar con la organización aunque están conscientes de las necesidades materiales que debe cubrir para poder sobrevivir en la sociedad moderna. Entonces, no se está de acuerdo con el punto de vista de Argyris, lo cual es válido.

Para dar cuenta de lo anterior, se ha tomado la decisión de conocer un poco más acerca de los actores que integran el área de referencia, por lo cual se determinó realizar un pequeño estudio de sus actores considerando algunos datos personales gracias a lo cual se pudo conocer en cierta medida su personalidad, basándose para ello en un cuestionario que permite un poco más acerca de a conducta de los actores en al área de Análisis y Síntesis, donde también tienen que ver la observación y la experiencia, aunque habrá que recordar que el ser humano es impredecible y que no siempre se comportará del mismo modo. (Ver cuadro 3.1 y anexos)

Chris Argyris trató de demostrar que *detrás de los conflictos aparentes entre los agremiados y los objetivos racionales de cada uno de ellos, se desarrollaba una negociación más profunda entre la organización y el individuo, misma que podía comprenderse a partir de una reflexión sobre las necesidades materiales.* (Crozier, 1990: P40)

Pero esto no quiere decir que tal premisa se cumpla siempre o que sea totalmente racional, porque hay quienes ni siquiera han entendido cómo se puede o se debe negociar con la organización aunque están conscientes de las necesidades materiales que debe cubrir para poder sobrevivir en la sociedad moderna. Entonces, no se está de acuerdo con el punto de vista de Argyris, lo cual es válido.

Para dar cuenta de lo anterior, se ha tomado la decisión de conocer un poco más acerca de los actores que integran el área de referencia, por lo cual se determinó realizar un pequeño estudio de sus actores considerando algunos datos personales gracias a lo cual se pudo conocer en cierta medida su personalidad, basándose para ello en un cuestionario que permite un poco más acerca de la conducta de los actores en el área de Análisis y Síntesis, donde también tienen que ver la observación y la experiencia, aunque habrá que recordar que el ser humano es impredecible y que no siempre se comportará del mismo modo. (Ver cuadro 3.1 y anexos)

	IVAN	MARIO	LEOBARDO	IRIS	GUSTAVO
Puesto	Analista	Analista	Analista	Analista	Analista
Edad	27	28	27	26	32
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino
Estado civil	Soltero	Soltero	Soltero	Casada	Casada
Escolaridad	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Número de dependientes	1	0	0	0	4
Antigüedad en la empresa	2 años	4 años	1 año	3 meses	1 año
Realizar los mejor posible mi trabajo, acoplarme a los sistemas de funcionamiento laboral que se apliquen en mi área y mantener con calidad cada servicio con el que colabore.	Realizar los mejor posible mi trabajo, acoplarme a los sistemas de funcionamiento laboral que se apliquen en mi área y mantener con calidad cada servicio con el que colabore.	Mantener mi fuente de trabajo, cambiar de empleo y ser un profesionalista exitoso.	Desarrollo personal y aprendizaje de Visual Basic para realizar aplicaciones que sirvan a la empresa. Aprender otros lenguajes de programación aplicables en la Web.	Estabilidad económica, proyección laboral y aprovechar la experiencia para tener un mejor desempeño.	Mantener mi fuente de trabajo. Buscar alternativas de desarrollo del área de análisis y personal. Buscar un ascenso.
Dimensiones de la personalidad	Extroversión	Estabilidad emocional	Afabilidad	Afabilidad	Estabilidad emocional
Atributos de la personalidad	Autoestima	Autoestima	Autocontrol	Autocontrol	Sitio de control interno
Tipos de temperamento	Flemático	Flemático	Melancólico	Flemático	Sanguíneo
Tipos de comportamiento	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro	Autoritarismo

Cuadro 3.1 personalidad de los actores

Los resultados obtenidos permiten observar que están presentes la extroversión, la estabilidad emocional, la autoestima, orientación al logro y el autoritarismo como parte del temperamento y comportamiento de quienes integra el área de Análisis y Síntesis. Asimismo, todos comparten el mismo puesto aunque varía el tiempo de antigüedad que cada uno tiene en él y tienen el mismo nivel de preparación educativa, aunque tienen distintos objetivos en la empresa pero todos buscan el desarrollo personal.

El estado civil varía, por tanto el número de dependientes lo hace también. La dimensión de la personalidad es distinta compartida por algunos de los miembros al igual que los atributos de la personalidad. El tipo de comportamiento en su mayoría es flemático y casi todos tienen un comportamiento de orientación al logro, porque buscan un mismo fin que es el de cumplir con su trabajo aunque no compartan el objetivo de la empresa.

Es importante aclarar que existen otros cuatro miembros en el área a los cuáles no se les aplicó la encuesta por diversas razones. Dos de ellos se encuentran de vacaciones, una más tiene problemas con los demás integrantes del área por lo que se considera una persona muy conflictiva al grado de que la mayoría de los integrantes del área prefieren no tener tratos con ella, y el gerente no quiso responder el cuestionario sin brindar argumento alguno.

De acuerdo con la experiencia ya través de charlas informales luego de responder a la encuesta, los miembros del área de Análisis y Síntesis detallaron que el gerente presenta un tipo de comportamiento ofensivo por su forma de ser y su comportamiento con ellos, lo cual genera conflictos con los demás miembros del área de Análisis y Síntesis, por lo que la comunicación con el gerente se encuentra limitada y esto afecta la productividad del departamento porque comienza a utilizar su poder para regular la conducta de los demás

miembros del área de referencia a través del manejo de los flujos de información que no llegan a su destinatario final. Sin embargo, es necesario hacer hincapié en que no sólo este individuo afecta las relaciones en el área de referencia aunque sí es el más notorio porque no hay un solo miembros del área que no tenga conflictos con él y esto se debe básicamente a su forma de ser y su conducta hacia los demás.

En el área de estudio los actores no tienen la más mínima posibilidad de mejorar sus condiciones, aunque sí presentan aspectos ofensivos que no sólo van en contra del gerente del área de referencia, sino de toda la organización porque se han dado cuenta de que no tienen un futuro promisorio en la empresa, y algunos ni siquiera buscan ampliar su margen de libertad, por lo que su capacidad de actuar se reduce e incluso ha orillado a algunos de ellos a separarse de la organización porque lo consideran más factible.

Quizá la empresa considere que ésta es una buena estrategia porque se evita algunos otros problemas, pero no ha considerado que esta situación le ha acarreado otros que derivan en la cancelación de servicios y elevados costos. Queda mermada entonces la capacidad de reflexión de los directivos, quienes deben buscar una estrategia que les permita convertir a Infoclipp en una empresa y hacer de sus empleados personas capaces y eficientes, pero el poder constituye un verdadero obstáculo para poder generar una estrategia que sea benéfica para ambas partes.

3.7 Estrategia y poder

Se ha hecho referencia ya en el anterior apartado del fenómeno del poder, pero este se enfocará ahora específicamente en los actores, los grupos que conforman y las relaciones

que establecen entre ellos pero será necesario detectar la estrategia que emplean para lograr la aplicación del poder al interior de la organización. Una estrategia no siempre es sinónimo de voluntad ni necesariamente consciente, por lo cual se entiende entonces que el concepto de estrategia fuerza a la superación, lo curioso aquí es que tal premisa se cumple siempre y cuando la reflexión objetiva tienda a aislar al actor de la organización a la que pertenece.

En las organizaciones de la sociedad moderna, reciben un gran impulso la racionalización y especialización de las tareas al ser más complejas las organizaciones, con esto se hace referencia a las normas de producción establecidas por las mismas, pero en materia de racionalización porque existen organizaciones donde esto no es aplicable porque el poder y la autoridad se presentan en un modelo centralizado y vertical donde los demás integrantes no son trascendentales en la toma de decisiones, tal es el caso del área de Análisis y Síntesis

Para generar una buena estrategia al interior es necesario considerar que para sus miembros no hay objetivos en la empresa porque aunque existe uno, éste no es conocido por ellos lo cual se había mencionado con anterioridad. Asimismo, se debe tomar en cuenta que el comportamiento de cada integrante no está determinado y el hecho de que no esté relacionado con el objetivo de la empresa no significa que no sea racional, por lo tanto, tendrá dos opciones de comportamiento, uno ofensivo y otro defensivo. Este último caracteriza al área de Análisis y Síntesis porque para aplicar un comportamiento ofensivo se requiere del aprovechamiento de oportunidades para mejorar su situación y como ya se dijo anteriormente, éstas no existen.

Los miembros de la organización pueden usar el poder de forma individual o de forma colectiva, todo depende de lo que más le convenga y de las metas que se ha planteado cada actor, porque cada uno se encuentra inmerso dentro de pequeños grupos que no son reconocidos en el organigrama por la organización, y cada grupo puede presentar distintas relaciones de poder.

De acuerdo con Crozier, *se considera al poder como un fenómeno simple y universal, pero este concepto es vago y multiforme por lo que en un plano más general, implica siempre la posibilidad de que algunos individuos o grupos influyan sobre otros, transformándose en una relación y no un atributo como algunos pudieran pensar.* (Crozier, 1990: P55)

El poder está ligado a la negociación y son inseparables, y quizá puedan ayudar a mejorar el aspecto productivo y evitar que haya más cancelaciones de servicios porque un grupo puede influir sobre otro. Crozier hace referencia a un tipo de relación instrumental en la cual se acarrea siempre una consecuencia de los fenómenos afectivos, quizá los más poderosos que condicionan el desarrollo de la organización y que caracteriza al área de Análisis y Síntesis donde existen personas muy afectivas para el gerente del departamento que reciben ciertas concesiones, mientras que los demás miembros deben sujetarse a lo que el gerente dice lo cual demuestra que el fenómeno del poder está aquí muy marcado. Lo perjudicial aquí son las reacciones y las consecuencias de los actos que generan quienes están inconformes con éstas prácticas.

Se dice que en una relación de poder no hay ganadores ni perdedores, sólo un intercambio porque quienes participan en ella negocian y obtienen beneficios, pero en el área de Análisis y Síntesis sí hay perdedores y están representados por los trabajadores

sujetos a la dirección y órdenes del gerente. Un hecho relevante es que los actores perciben de una manera muy singular el factor tiempo que presenta en toda relación de poder y que en el área de estudio es pieza fundamental para el buen desarrollo de los procesos productivos, pero nunca se preocupan por la comunicación como tal y no alcanzan a percibir la importancia que esta tiene en la organización y las relaciones entre todos los miembros.

En el área-objeto de estudio, los subordinados cuentan con recursos tales como el conocimiento que tienen en el manejo de la información y su cultura mientras que, el gerente cuenta con los recursos económicos, materiales y de conocimiento para ejercer el poder, además de tener un currículum más amplio porque ha trabajado en empresas del ramo anteriormente.

Ambas partes tienen fuerzas para saber hasta dónde pueden llegar y un margen de acción determinado por la misma organización, pero los actores o subordinados no tienen un margen de libertad tan amplio porque no forman parte de la toma de decisiones que se llevan a cabo en el área, y el gerente los ve como un objeto y no como persona, ejerce su poder manteniendo la distancia con los demás y es difícil de persuadir. Precisamente es el gerente del área que se estudia quien utiliza la incertidumbre porque es el único que sabe en realidad lo que pasa y no lo comunica. Esta falta de comunicación afecta también la productividad y puede con el paso del tiempo, viciar las relaciones de poder.

La organización confiere a unos cuantos el poder y legitima su autoridad sobre los demás, puede poner en manos de los elegidos sus propios triunfos que pueden ser reforzados a través de las negociaciones, pero no en todos los casos sucede esto, porque hay ocasiones en que a pesar de que la organización legitima el poder de los directivos o de quienes ocupan los puestos más altos, los subordinados no hacen caso de ello y no los legitiman.

Ahora bien, no existe sólo un tipo de poder en las organizaciones de la sociedad moderna porque no todos aquellos que lo utilizan lo aplican de la misma forma y de hecho se considera que hay cuatro grandes tipos de fuentes que emanan de la organización: *las que provienen de una competencia particular y de la especialización funcional, las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos, las que nacen del control de la comunicación y la información, y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.* (Crozier, 1990: P69)

No se puede decir que en el área de Análisis y Síntesis existan fuentes de competencia porque como ya se dijo no hay oportunidades de crecer a pesar de que sus miembros poseen los conocimientos de cómo hacer la mayor parte del trabajo

Tampoco se puede hablar de aquellas que provienen de reglas organizativas generales, porque hay cierto grado de desorganización lo cual se refleja en la productividad que al no estar bien establecidos, provocan que se sigan cancelando servicios, el proceso de comunicación no se cumple como tal al 100%, lo que afecta no solo la producción sino a todo el personal de la empresa y genera mayor incertidumbre; de hecho no hay reglas organizativas porque no existe organigrama, manual de procedimientos o reglamento interno por escrito.

Contrastando con lo anterior, hay en cierta medida fuentes de poder que nacen del control de la comunicación y de la información lo que se refleja en los resultados obtenidos mediante las distintas técnicas aplicadas porque esto provoca en parte el ausentismo modificando la conducta de los actores, la salida tardía de los servicios que pueden o no ser cancelados, que no haya una optimización de los recursos humanos por la resistencia de los trabajadores a desempeñar otro trabajo cuando algún miembro falta a sus labores, que no hay estabilidad emocional y que el trabajador piense que la organización sólo busca explotarlo por lo que no tiene disposición para asumir riesgos.

Sin embargo, el proceso de la comunicación debe darse cotidianamente aunque con fisuras, donde la fuente de poder que en realidad prevalece y la más importante es aquella en la que están ligadas las relaciones entre la organización y su entorno, pues como se vio en anteriores apartados, el entorno juega un papel preponderante en el desarrollo de la organización porque es de ahí de donde toma la información necesaria para desempeñar sus actividades diarias, lo que le ha permitido a la organización seguir existiendo.

Todo ello ha permitido detectar que los actores no participan de forma aislada en la organización y al darse cuenta de que también poseen poder, forman grupos que participan de forma activa o pasiva en la organización, grupos que pueden tener una gran influencia al interior de la empresa.

3.8 Actores como parte de grupos

Grosso modo podría decirse que, un grupo es un conjunto de personas que interactúan entre sí, y puede que no compartan los mismos objetivos y pueden relacionarse con otros grupos distintos. Pero es necesario definir primero lo que es un grupo. El grupo es *una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeños, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquéllas como un conjunto...un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención.* (Olmsted, 1966: P16)

Por lo tanto, *un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.* (Olmsted, 1966: P17) Sin embargo, en casi todas las organizaciones existen dos tipos de grupos distintos pero sólo uno de ellos forma parte de la estructura organizacional y el otro nace espontáneamente quizá por necesidades de sus miembros, grupos formales e informales.

Se resalta que el hombre es un ser racional, autónomo, capaz de calcular y manipular mediante el poder que una organización o situación le confiere, además de adaptarse respecto a los movimientos y circunstancias de su prójimo. Entonces, el hombre se encuentra en medio de un reino de relaciones de poder en una organización cualesquiera que esta sea.

Como parte de grupos, Chris Argyris, intentó demostrar que más allá de los aparentes conflictos entre los agremiados de un grupo y los objetivos racionales de cada uno de ellos, existe una profunda negociación entre la organización y el actor que puede ser comprendida a través de una reflexión sobre las necesidades materiales y psicológicas que rigen su origen y evolución, inspirándose en la teoría de Maslow.

Por lo tanto, la participación de los actores en la organización conjuga varios elementos como poder, negociación, acción organizativa, libertad y grupos. En el área de Análisis y Síntesis los miembros o actores juegan un papel preponderante porque además del gerente, ellos quienes tienen en sus manos el poder y el manejo de la información que se requiere para lograr los objetivos y metas de la empresa. Existen algunos grupos que se han detectado en el área de referencia y pueden influir en el buen desempeño de la organización, porque son los que llevan las riendas de la producción en el área de estudio y en cierta medida determinan el camino que habrá de seguirse pero nunca se habla de estrategias comunicativas, que deberían ser una de las mayores preocupaciones porque tienen un gran peso en cualquier organización no sólo en aspectos de productividad sino de relaciones interpersonales e interacción entre sus miembros. Es importante para la investigación tomar en cuenta el tipo de grupos que pueden presentarse al interior del objeto de estudio porque juegan un papel importante en su desarrollo.

3.8.1 Tipos de grupo

Para explicar lo referente a los tipos de grupos que existen dentro de una organización y específicamente en el área de Análisis y Síntesis, es necesario establecer primero el concepto de grupo. *Un grupo lo mismo que una organización es un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros.* (Crozier, 1990: P43) Para la investigación se considerará también grupos formales e informales; primarios y secundarios.

Se cree que el tamaño de un grupo se encuentra limitado por sus posibilidades de interacción y percepción mutua, dicho de otra manera, se entiende que un grupo puede estar limitado en tamaño por la capacidad que tiene en cuanto a la relación entre sus miembros y con otros grupos, y por la forma en cómo observan éstos la realidad del mundo.

En Infoclipp los grupos formales están conformados por los miembros de las distintas áreas o departamentos que integran la empresa y que tiene funciones específicas establecidas por los mandos directivos de la organización, sean los gerentes de cada área o el personal administrativo y el Consejo Directivo que son quienes toman las decisiones y establecen lo que se debe hacer. Por tanto, las tareas específicas se encuentran relacionadas con la misión organizacional que en el caso de Infoclipp es ser líder en su mercado, esto mediante la productividad y la calidad que significan un mejoramiento para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero se han presentado tantos problemas internos y externos que no han permitido cumplir con dicha misión.

Estos grupos son los que realizan el trabajo cotidiano que forma parte de la vida de la organización y existen aparentemente seis considerando el organigrama que ha sido inferido porque no existe formalmente, pero podrían derivarse de ellos otros más.

De acuerdo con Schein, existen a su vez dos tipos de grupos formales *los permanentes que están conformados por equipos de altos ejecutivos en las organizaciones, y los temporales como las comisiones o comités creados específicamente para llevar a cabo una misión particular.* (Schein, 1982: P136). En Infoclipp los grupos formales permanentes están integrados o constituidos por los gerentes de las distintas áreas o departamentos, y en cierta medida los miembros del Consejo Directivo pues se ha dado el caso de que uno de sus miembros se ha separado voluntariamente de la organización por lo que se ha reducido el número de sus miembros.

Asimismo, los grupos formales temporales en la empresa y más específicamente en el área de Análisis y Síntesis, objeto de estudio en la presente investigación, están conformados por la gente que realiza el trabajo y las actividades cotidianas del departamento para cumplir con las metas establecidas por la empresa. Es de suma importancia destacar que este tipo de grupos cambia con el paso del tiempo, al menos así ha sucedido en Análisis y Síntesis porque se han presentado cambios en cuanto al personal porque entran y salen personas de este departamento, y ante la cancelación de servicios se tiene que reestructurar la organización en dicha área lo que por lógica hace cambiar este tipo de grupos.

Ahora bien, este tipo de pequeños grupos formales, que a su vez pueden ser considerados como organizaciones, cumplen con diversas funciones como servir en tareas complejas, generar nuevas ideas como se pretende actualmente y en algunos casos coordinar o resolver problemas que afectan la productividad de la empresa y a sus mismos integrantes.

También existen los grupos informales, mismos que están integrados por los miembros de una organización para realizar sólo determinadas actividades. Una de las principales características que se presentan en este tipo de grupos radica en que los actores

tienen necesidades que trascienden el trabajo, por lo tanto, no es extraño que traten de satisfacerlas al establecer relaciones con otros integrantes de la organización, en pocas palabras, se va logrando la integración aunque no de todos los miembros de la organización a través de charlas o reuniones en las que se tratan asuntos relevantes que les afectan llegando en algunas ocasiones llegan a convertirse en grupos de mucho poder y pueden llegar a pretender cambiar los fines de la organización.

En el área de Análisis y Síntesis existen grupos informales que se encuentran en desacuerdo con las políticas de la empresa y el desempeño de las actividades que deben realizar cada uno de sus miembros porque no existe una buena división del trabajo y la presión es enorme debido a que los distintos servicios de información que se ofrecen están determinados por un horario específico.

Crozier hace referencia a diversos tipos de grupos en las organizaciones tales como *grupos estratégicos o conservadores, erráticos y apáticos, cada grupo cuenta con diferentes características.* (Crozier, 1990: P41) Los grupos apáticos no poseen capacidades ni oportunidades en la organización, pueden descubrir oportunidades si desarrollan una capacidad y viceversa, pero no existen en el área de estudio, porque de lo contrario, se afectaría más el proceso productivo porque quienes pertenecen a este tipo de grupos adoptan una actitud y comportamiento de que nada les importa y que todo les da igual, por lo que no cumplen con sus funciones como debe ser y afectan tanto el esquema de trabajo como los procesos que se deben desarrollar cotidianamente.

Tampoco existen grupos estratégicos porque no hay un buen sistema de comunicación y las acciones no siempre están establecidas de forma coordinada lo que afecta el proceso de producción y genera cancelaciones de servicios, porque a pesar de que

los miembros de la organización están formal e informalmente relacionados pueden ser ubicados en grupos erráticos porque sólo son capaces de acciones muy vigorosas pero sólo de forma intermitente y explosiva, es entonces cuando se presenta la contingencia para que la organización salga adelante, se trata así de grupos que tienen oportunidades pero les cuesta trabajo aprovecharlas. Sin embargo, se debe ubicar a los actores en estos grupos considerando las relaciones que se den entre ellos.

3.8.2 Caracterización de los actores

Dicho de otro modo, la principal característica de un grupo es que, los miembros que lo integran poseen algo en común y consideran que es esto lo que establece la diferencia. En consecuencia, se puede hablar de grupos pequeños y primarios en una organización, tomando en cuenta que ambos términos no son lo mismo porque la mayoría de los grupos primarios pueden ser pequeños, pero en contraste no todos los grupos pequeños son primarios, he ahí donde radica la principal diferencia entre unos y otros.

Pero existen ciertas características y principios generales que corresponden a la generación de los grupos primarios destacando en las cuales las personas se hallan en contacto continuo, implica pautas de conducta, hay una organización informal y un código de grupo que sólo sus miembros comparten, pero quizá lo más importante tenga que ver con el tipo de comportamiento que cada miembro del grupo presenta al interior porque no todos actúan de la misma manera aunque compartan el mismo código, lo cual lleva a ubicar que al interior existe una diferenciación de roles. Por tanto, estas características que permiten ubicar a los actores en grupos primarios o secundarios.

En el grupo primario tal y como lo establece Olmsted, *los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo.* (Olmsted, 1966: P11)

Por su parte, en el grupo secundario *las características son opuestas y en cierto modo complementarias de las del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.* (Olmsted, 1966: P13)

En el área de Análisis y Síntesis, existen grupos primarios que se encuentran unidos por lazos emocionales, afectivos y personales, en los cuales priva la solidaridad en cuanto a la cooperación para el trabajo y la defensa de su ideología, aunque no todos se comportan de la misma manera pero tienen algo en común, que consiste en defender su fuente de trabajo y los derechos que la ley les confiere dentro de la organización, además de compartir el nivel de preparación y los gustos de cada uno de los miembros. Incluso, son quienes intervienen en el proceso de producción y son afectados por los problemas que se puedan presentar al generar los servicios electrónicos de información especializada que la empresa ofrece a sus clientes.

Puede decirse entonces que los grupos primarios cumplen con sus funciones porque ofrecen entrenamiento y sostén a sus integrantes, aunque no estén de acuerdo con las políticas de la empresa, donde si hay un desenvolvimiento intelectual, pero no se está de acuerdo totalmente en que *el grupo primario funcione como agente socializador y formador del carácter humano* como lo establece Charles Horton Cooley. (Olmsted, 1966: P52) Pero a pesar de los obstáculos que pueden presentarse, el grupo primario proporciona también a sus miembros intimidad y respuesta emocional, lo cual queda demostrado mediante sus relaciones afectivas.

No obstante, también pueden darse algunos conflictos en el grupo primario al establecer que existe rebelión de parte de los miembros de área-objeto de estudio hacia el gerente, lo que podría ayudar a la reforzar la idea de que un grupo primario ayuda a romper los vínculos emocionales que lo unen con otro grupo primario de forma involuntaria, pues como se ha establecido, en el área de Análisis y Síntesis existen varios grupos primarios.

Pero no todo es negativo, porque el pertenecer a un determinado grupo primario en el área antes referida como organización formal, fortalece a sus miembros en el concepto del deber, acción que conlleva también al fortalecimiento de la organización, aunque puede darse el caso de que un grupo se funcional para el individuo, pero no así para la organización.

Ahora habrá que retomar el aspecto del grupo secundario en la organización, mismo que puede considerarse también como el formal y que está establecido por los niveles jerárquicos más importantes en la organización.

Se considera que los grupos secundarios son más numerosos a diferencia de los primarios que son por lo regular pequeños. Por lo tanto, en el área de Análisis y Síntesis el grupo secundario está integrado por todos sus miembros que están encabezados por un gerente con el cual no se tienen lazos afectivos porque su comportamiento ha llevado a que los demás integrantes se alejen de él, aún desempeñando las funciones que les corresponden afectando la comunicación y la estructura interna del área de estudio.

Se puede determinar que hay un grupo diferenciado en el que sus integrantes tienen distintas capacidades pero comparten un fin común que es el trabajo y el manejo de la información, pero las actividades del grupo reflejan una estructura de poder en la que el gerente es la cabeza y al cual desafían los subordinados, pero esto no significa que el gerente sea un líder, por ello es conveniente hacer una aclaración más detallada de lo que acontece al interior del área de estudio para verificar si es pertinente o no la existencia de un líder.

3.8.3 El líder dentro del grupo

Whilliam Foote White, consideró que *el líder evita a sumir obligaciones con aquellos que se hallan muy abajo en el orden jerárquico de la organización y por consiguiente, constituye el punto focal o central de la organización de su grupo. El líder es el que actúa cuando la situación demanda acción y tiene más recursos que sus adeptos.* (Olmsted, 1966: P35).

Es conveniente aclarar que existan varios roles de líderes como el autoritario, democrático, y de Laissez-Faire, pero para poder considerar cuál de ellos puede aplicarse a la organización que se estudia; hay que determinar en primera instancia si existe líder o no en el área-objeto de estudio. Y es que, para que un líder pueda existir, debe en primera instancia ser legitimado por la organización y posteriormente por los miembros que la integran.

Aunque la cabeza es el gerente y está legitimado por la empresa de manera formal, los demás actores no legitiman su autoridad e incluso llegan a pasarla por alto aunque existe una relación de poder en la cual no estén de acuerdo los subordinados, quienes incluso llegan a considerar al gerente como su enemigo, por lo cual adoptan estrategias defensivas y no reconocen su autoridad, lo cual lleva a la conclusión de que no existe un líder en el área de Análisis y Síntesis.

Esta idea puede reforzarse dado que no existe un organigrama ni reglamentos internos que puedan restringir totalmente la libertad de acción de los individuos y de los grupos que en la organización, aunque si hay limitaciones. Sin embargo, el "poder" del superior es a fin de cuentas, el que crea las reglas para que éste pueda usar para lograr de sus subordinados los comportamientos que juzga convenientes, pero no bajo la imagen de un líder, aunque sí hay autoridad.

Podría pensarse de acuerdo a la observación y la experiencia que alguno de los actores puede ser considerado por algunos miembros del área-objeto de estudio como un líder, porque parece poseer los conocimientos y el poder suficiente para contrarrestar la autoridad del gerente, sin embargo, se trata tan sólo una idea que se tiene porque en realidad no se legitima ninguna autoridad sobre el mismo.

Un líder es más ampliamente conocido y su capacidad de movilidad social es mayor, aunque ésta es afectada por la naturaleza del grupo y las normas que el mismo sigue, por lo cual podría haber propuestas para la existencia de uno, pero nada se ha concretado porque no existe ningún miembro que cumpla con estas características, porque el grupo primario representa un obstáculo que rompen con sus posibilidades de triunfo por la simple y sencilla razón de que al pertenecer a un grupo primario establece ciertas relaciones de poder, por lo cual es cuestionable la presencia de un líder en la organización, dada su estructuración y los problemas que se presentan en el proceso productivo.

3.8.4 El poder y el grupo

Como se ha visto ya en apartados anteriores, en una organización los actores sociales no pueden alcanzar sus objetivos más que a través de relaciones de poder, aunque no pueden aplicarlo más que cuando persiguen objetivos colectivos.

Entonces, las diversas actividades a las que los miembros del área de Análisis y Síntesis se dedican establecen una estructura de poder en la cual los subordinados hacen lo que el gerente ordena cotidianamente y el comportamiento de cada miembro, gira en cierta medida en función de su posición en el área de referencia, a pesar de que no legitimen la autoridad del gerente y lleguen a pasarla por alto, resultado de las necesidades insatisfechas que tienen dentro de la organización.

De hecho, se presenta una movilidad social en la que el gerente es más ampliamente conocido que los demás miembros del área-objeto de estudio, por las relaciones que tiene al exterior, motivo por el cual su capacidad de moverse es mayor pero esto sólo en torno al grupo formal al cual pertenece. Debido a que el poder implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros, lo cual en cierta medida se cumple en el área de estudio, conlleva a establecer que se trata tan sólo de una relación y no de un atributo de sus actores.

Y siendo que, no puede desarrollarse más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, el poder está inseparablemente ligado a la negociación que compromete a dos o más personas, por lo que en el área de Análisis y Síntesis la relación de poder entre los grupos primarios y el secundario establece una negociación en cuanto a retribución de salarios y horario de trabajo y condiciones laborales que permitan el pleno desarrollo profesional e intelectual de sus miembros, como estrategia para mejorar los procesos productivos y lograr las metas planteadas por la empresa.

Se han presentado los grupos que han sido detectados al interior del área de Análisis y Síntesis como parte de Infoclipp, el poder que se presenta en las relaciones que establecen sus miembros y a los actores como parte central de la organización en los que recaen las acciones que se desarrollan de forma cotidiana. No hay que pasar por alto que en las relaciones entre los miembros se encuentra la comunicación porque sin ella no sería posible mantener a la organización en pie y constituye la pieza más importante de la investigación porque el objetivo es analizar ésta misma para ver cómo se establece en el área que se estudia y la efectividad que tiene, para posteriormente buscar alternativas que ayuden lograr una verdadera comunicación al interior de la organización obteniendo con ello resultados más satisfactorios y el cumplimiento del objetivo de la empresa.

El papel que desempeñan los actores en la organización es primordial, pues podrían ser considerados como herramienta básica de la misma porque no sólo ayudan a que la empresa se mantenga como tal, sino que tienen un rol definido en los procesos productivos, específicamente en el área de Análisis y Síntesis porque en cierta medida está en sus manos el evitar que se sigan presentando cancelaciones, es por ello que deben estar conscientes del grado y la forma en que su comportamiento y conducta influye en la productividad a nivel empresa.

Son parte de los problemas y como integrantes de grupos primarios están muy relacionados entre sí, aunque también forman parte de un grupo secundario que es reconocido por la organización aunque no falta quien no lo considere así.

Como grupo primario, los miembros del área de Análisis y Síntesis tienen un papel preponderante en el funcionamiento de la organización porque es gracias a ellos que las actividades cotidianas se pueden llevar a cabo y se constituyen como la parte central de la organización aunque no sean reconocidos como tal. Es en ellos en quienes recae el mayor trabajo porque el gerente sólo delega responsabilidades y decide lo que se debe hacer centralizando la toma de decisiones, esto demuestra que el poder se da de forma vertical descendente y no permite la libertad de los demás miembros.

Lo anterior se relaciona con las distintas formas en que los actores perciben a la organización de forma individual, a o cual hay que agregar que no existe un líder porque ninguno de los actores es reconocido como tal, no hay consensos y habría que considerar cuidadosamente la conveniencia de que exista uno.

Es preciso aclarar que los flujos de información como parte integral de la comunicación en el área de Análisis y Síntesis juegan un importante papel en los procesos productivos donde los actores deben ser considerados parte integral de la misma. Lo contradictorio en el área de Análisis y Síntesis está en que laboran ahí comunicólogos y gente preparada en materia de comunicación y hay problemas para relacionarse con las demás áreas que integran Infoclipp, porque la comunicación es considerada como base de las relaciones humanas, pero es de considerarse también que para lograrla habrá obstáculos generados en parte por las representaciones que los actores tienen no sólo en el área de Análisis y Síntesis sino de toda la propia organización lo cual modifica su conducta y la percepción que tenían al ingresar a la empresa por lo que todos estos factores forman parte de la cultura de Infoclipp, más para llegar a esto se debe conocer el papel que juega la comunicación en la organización.

CAPÍTULO 4

4. Hacia la comunicación organizacional

- 4.1 La comunicación en la organización
- 4.2 Costo de una inadecuada comunicación
- 4.3 Costos del problema medido
- 4.4 Tipos de causas
 - 4.4.1 Causas comunicativo-informativas
 - 4.4.2 Flujos informativos
 - 4.4.3 Interacciones conflictivas
- 4.5 Método y técnicas usadas
- 4.6 Estrategia, programa y acción

Hacia la comunicación organizacional

Durante el desarrollo de la investigación se ha hecho énfasis en un aspecto muy importante para el ser humano y para las organizaciones de la sociedad moderna y que es pieza fundamental y el eje del presente apartado, la comunicación. Esta será analizada en el área de Análisis y Síntesis pues esto llevará a entender en primer lugar el tipo de relaciones que existe entre los miembros de la organización y posteriormente se determinará con base en ello la cultura de la misma, aunque para ello se considerarán otros aspectos más.

Reafirmando lo que se ha explicado ya en apartados anteriores en materia de comunicación, ésta misma debe entenderse como un tipo específico de patrones informativos que se expresan de forma simbólica, donde los símbolos están constituidos por las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante (objeto en sí), y el significado (imagen mental), misma que forma parte de la comunicación organizacional, la cual consiste en un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los actores internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido con sus objetivos.

La palabra comunicación proviene del latín communis-común. La capacidad de comunicarse es característica del ser humano, ya que desde sus inicios tiene el impulso de comunicar sus necesidades y deseos; frecuentemente existe una relación entre su capacidad de comunicarse, la satisfacción de sus necesidades y su relación con el otro.

Así mismo, la comunicación es un fenómeno social donde intervienen seres humanos, se toma complejo en su estudio y apasionante en su investigación. A través de la comunicación recibimos nuestra propia influencia cultural por lo que es importante

traducirla en una actitud de vida, un proceso mayor que una simple transmisión y emisión de mensajes. El individuo al estar en contacto con otro se está comunicando, aunque sea en una situación de información. Es importante considerar que no hay comunicación sin el otro. Los participantes en el proceso de comunicación mencionan sus propias acciones en forma de lenguaje oral y gestual donde el sistema de comunicación trabaja desde en su propio entendimiento o mal entendimiento.

La comunicación se entiende desde un primer momento como una reproducción exitosa o no exitosa de mensajes, de información o expectativas de entendimiento. Sin embargo, una aproximación teórica sistémica lo ha enfatizado en "nada es transmisión". La redundancia se crea en el sentido de que la comunicación crea una memoria que puede ser solicitada por muchas personas en forma diferente. No hay información fuera de la comunicación, no hay comprensión fuera de la comunicación, es decir un sistema de comunicación permite a los individuos trascender en aspectos como la recepción, codificación y decodificación de mensajes.

Desde la Teoría de Sistema de la Comunicación, se entiende como sistema a las señales que cumplen la función comunicativa en entidades de más de un elemento para poder explicar las condiciones de uso que se componen a las prácticas comunicativas de los actores. Así mismo, parte desde la epistemología, en la dialéctica del conocimiento interactúa el objeto de conocimiento con el sujeto y el sujeto en el objeto de conocimiento en un proceso de conocer en la oposición, es decir, todo esta interrelacionado.

Por su parte, la Teoría de la Comunicación que *estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos para relacionarse con otros seres ... intercambiando información.* (Martín, 1992: P13) Incluso considera que *el acto comunicativo de los actores no afecta materialmente al objeto; es decir, en el proceso comunicativo el objeto a propósito del cual se comunica no es producido, ni manipulado, ni trasladado, ni transformado; sólo es designado.* (Martín, 1992:P21)

Según Martín Serrano, en la comunicación están involucrados varios componentes que favorecen la Comunicación Humana: actores, expresiones, instrumentos y representaciones, elementos que se explicaran más adelante.

La comunicación supone la participación de cuando menos dos actores, quienes desempeñan funciones diferentes en el proceso de la comunicación, Martín Serrano los denomina:

EGO: primer actor que en una determinada interacción inicia el intercambio comunicativo.

ALTER: se refiere al actor que en esa misma interacción resulta ser solicitado comunicativamente por *EGO*.

La comunicación en el ser humano es fundamentalmente interacción social, se puede decir que su supervivencia en parte está determinada en la forma en que logre comunicarse con los que le rodean. Lo que decimos con palabras no es más que un aspecto de nuestro comportamiento comunicativo por lo que concebimos a la comunicación humana como un proceso continuo que engloba un conjunto de formas de comportamientos, pero a veces independientes de nuestra sociedad.

No obstante, la comunicación humana representa todas y cada una de las características que identifican a un sistema. Desde la teoría de la comunicación sistémica, la práctica de la comunicación presupone siempre la participación de más de un componente que puede existir en la práctica comunicativa como dos actores, representaciones, expresiones e instrumentos, donde todos tienen un papel fundamental. (Figura 4.1)

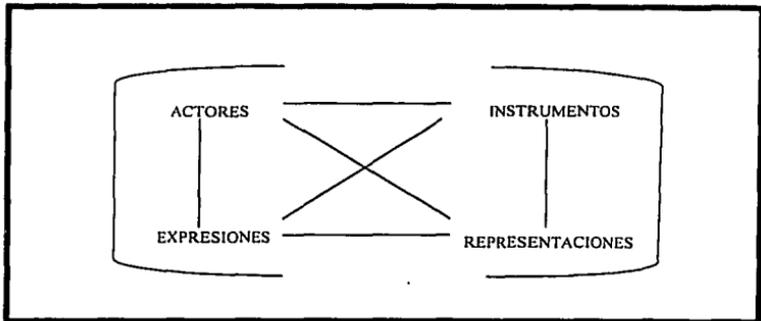


Figura 4.1

- Los *Actores* son personas físicas que se pueden comunicar con otros diferentes a los objetos de referencia. Pueden ser responsables de la información que circula o ponen en circulación la comunicación.
- Los *Instrumentos* de la comunicación son todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos o tecnológicos para obtener intercambio y recepción de las señales. Los instrumentos están para servir a la comunicación o sirven para utilizar la información en la comunicación.
- Las *Expresiones* son sustancias expresivas y de expresión, las primeras se refieren cuando poseen la capacidad de generar señales, pueden estar en la naturaleza o ser un objeto producido por el hombre así también son las manifestaciones corporales o biológicas propias del hombre; las segundas son el movimiento del cuerpo del hombre como las posturas que adoptamos.
- Las *Representaciones* en el campo de la comunicación actúan como un conjunto de datos de referencia comunicativa: son modelos para su acción, son modelos para la cognición, son modelos intencionales.

Al realizar un análisis detallado del modelo de Comunicación Humana desde la Teoría de Sistemas, se involucran todos los componentes que producen la comunicación. Es importante destacar que a veces la comunicación e interrelaciones en el área de Análisis y Síntesis se da de manera formal utilizando documentos como memorándum o avisos dirigidos a todos sus integrantes.

Ahora bien, el presente capítulo tiene por objetivo que, utilizando los conceptos y herramientas de la investigación cualitativa en comunicación organizacional, se detectarán y diagnosticarán los problemas comunicativos asociados al problema previamente investigado en la organización.

En este capítulo se utilizarán como complemento metodológico de la observación entrevistas aplicadas a los miembros del área de Análisis y Síntesis y algunos directivos para posteriormente presentar los resultados obtenidos gracias a la información que se ha proporcionado y con base en ello establecer una propuesta para tratar de corregir los problemas que aquejan al área de referencia y en toda la empresa.

4.1 La comunicación en la organización

Es muy difícil lograr acuerdos y consensos entre los distintos actores, pero debe tomarse conciencia de los serios problemas que una inadecuada comunicación pueden provocar al interior de las organizaciones de la sociedad moderna y no preocuparse tan sólo por los costos económicos. Uno de los retos de la comunicación es que las organizaciones entiendan que existe una diversidad y que todos son distintos, pero deben tener los mismos derechos.

Sin embargo, en la organización que se estudia no todos son escuchados, no hay integración coordinación y orientación hacia una dirección definida. No hay estrategia comunicativa porque la organización considera que es más fácil ordenar que acordar, por lo que no hay eficacia productiva ni resultados óptimos. El problema es que el establecimiento de una estrategia de este tipo no resolvería totalmente los problemas de raíz, aunque sí ayudaría a disminuirlos al modificar la conducta de los actores, percepciones y representaciones que tienen de la propia empresa. Lo que podría hacerse es buscar la forma de integrar a todos a través de acuerdos y consensos desechando el doble discurso.

En el área de Análisis y Síntesis la realidad es construida de forma colectiva y cada miembro conoce representaciones de la realidad de acuerdo con sus percepciones, pero la realidad aquí está mediada y son los actores quienes llevan a cabo esta mediación en lo que observan y por tanto le dan valor. Al respecto, Moles considera que hay tres mundos o formas distintas de percibir, un mundo lejano (compartido), uno intermedio (compartido) y uno lejano (no perceptible). Incluso considera que el actor ve el mundo social a través de estas tres formas de percepción, lo que implica el comportamiento del actor.

En la organización se ha establecido un puente comunicativo entre el saber del sujeto y el mundo que le rodea (sujeto-sistema de referencia) y el contacto que tiene con mundos diferentes le permite intercambiar información con sus semejantes y de acuerdo con Manuel Martín Serrano, *en la situación comunicativa, los actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes.* (Martín, 1992: P13)

Lo anterior refuerza la idea de que los individuos en el área de Análisis y Síntesis no ven las cosas del mismo modo porque no tienen la misma cultura. Gracias a ello es posible buscar programas y acciones a realizar para transformar a la organización sin la necesidad

de cambiar su estructura porque si esta se ve afectada, se estaría hablando ya de otra organización distinta y se afectaría entonces su propia cultura y es necesaria entonces una estrategia comunicativa que cuenta con programas y acciones a realizar para solucionar los problemas de la empresa, y para ello es necesario considerar los costos que he generado a la organización una inadecuada comunicación.

4.2 Costo de una inadecuada comunicación

Si la comunicación no se establece en la organización de una forma eficaz, tendrá serias repercusiones no sólo en el área de Análisis y Síntesis sino en toda la organización, considerando que tiene una muy grande relación con el área de Servicios Generales o Producción que es la que nutre de la información necesaria para poder elaborar los productos que la organización ofrece al exterior.

Lo anterior se ha establecido porque la comunicación está asociada con la productividad en las organizaciones. Pero en la organización que se estudia no hay acuerdos entre sus miembros para el cumplimiento de objetivos, lo que por consiguiente desencadena en una desorganización parcial. El costo de una inadecuada comunicación en donde no existe coordinación entre miembros de distintas áreas de trabajo, se ve reflejada en los resultados productivos que han llevado a la cancelación de diversos clientes, porque *en teoría, las personas más idóneas para ejecutar esta tarea serían los gerentes de líneas de organización, pero nunca se les dijo que esta responsabilidad les correspondía y tampoco nunca se les entrenó.* (D'aprix, 1992: P16)

En el área de Análisis y Síntesis, una de las diferencias más importantes en el proceso de comunicación, es el grado de interés que se da al individuo y tal parece que el costo que se debe pagar se centra en la falta de motivación y una comunicación ineficaz, al igual que en el debilitamiento del espíritu y del interés de trabajar en equipo.

Estos costos de una inadecuada comunicación en la organización deriva en un análisis de costo del problema medido en el que se conjugan diversos aspectos que tienen que ver con los flujos de información que en el área de Análisis y Síntesis se manejan buscando las causas que lo generan. Estos costos son de gran importancia porque afectan no sólo los procesos productivos sino las relaciones entre los distintos actores que conforman el área de estudio.

4.3 Costos del problema medido

Para iniciar el presente apartado es necesario explicar que el ambiente hostil por la constante tensión a la que se sujetan los actores de la organización, no es un fenómeno nuevo, porque en ellas siempre habrá relaciones de poder y no se entiende que es errónea la idea de decir que son eficientes, bien administradas e incluso inteligentes, y que existen para el beneficio de sus empleados, propietarios y clientes, cuando en la mayoría los subordinados, no son considerados como parte integral, ni son iguales, lo que lleva a pensar que la comunicación no está planeada.

La comunicación es un acto en el que dos entes intercambian información, entendiendo que en toda comunicación hay información, pero no toda la información es comunicación. Esta última se da de forma natural en las organizaciones, e incluso, puede ser usada de forma estratégica. Implica entonces la capacidad para desarrollar el conocimiento y la habilidad con la finalidad de obtener el cumplimiento y logro de los objetivos con menores costos, mayor integración, cultura organizacional visión de largo plazo y beneficios para todos los miembros.

El costo es el resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema, que representa a los economistas altamente elaborado: el mercado, es decir, una

referencia a la sociedad universal que aporta o sugiere normas al conjunto de actos o adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo. La idea de costo ha sido vinculada, en el siglo XIX, con una serie de imágenes o de mecanismos traducidos de algunos conceptos privilegiados, el de mercado, el de hombre económico, con una cierta reverencia dada por los economistas –quizá por razones de simplicidad de pensamiento- a la noción correlativa de medida del costo en dinero, en moneda, en una unidad universal, más o menos dentro de ciertos límites. (Moles, 1982: P41)

Se retomarán los resultados presentados anteriormente que han generado costos en área de Análisis y Síntesis de Infoclipp, afectada principalmente por el retraso de servicios que en algunos casos ha derivado en su cancelación relacionados con una inadecuada coordinación derivada de una comunicación ineficiente en un determinado periodo que aparentemente no tiene un porcentaje elevado, pero sí genera costos humanos, económicos y materiales a la organización porque la productividad de toda la empresa tiene una efectividad del 43%, datos recopilados mediante la aplicación de la hoja de inspección, los diagramas de flujo real, ideal y de causa-efecto que han sido de gran utilidad para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, en la gráfica de frecuencia muestra cómo se ha comportado el área de Análisis y Síntesis en el periodo de referencia, donde la salida tardía de servicios fue el mayor problema registrado.

No es difícil entonces entender por qué hay problemas fundamentales en la moral de los empleados del área que se estudia, porque una de los principales problemas respecto del proceso de comunicación radica en la escasa importancia que se le da al individuo lo que igualmente implica costos que pudieran ser económicos, energéticos y humanos, ya Infoclipp se da mayor importancia a los costos-beneficios.

Los costos energéticos se basan en gran medida en horarios de entrega y el desgaste físico de algunos de los actores comenzando por el horario trabajo que comienza a las 3 de la mañana y posteriormente por el trabajo que deben desempeñar dado que cuando llega a faltar alguna persona deben gastar más energía física para hacer el trabajo de esa persona, lo que provoca que laboral en el horario habitual. Estos costos son de gran importancia para el área de Análisis y Síntesis.

En materia de costos psicológicos, éstos se presentan por la presión que se ejerce sobre los actores para sacar adelante el trabajo diario pues cada servicio que se ofrece tiene un horario determinado de entrega y se trabaja bajo presión y por tiempo. *El tiempo aparece entonces como sustancia de flujo vital, con una cantidad que se consume porque transcurre en el cumplimiento de las acciones.* (Moles, 1982: P49) El problema con estos costos es que, llega el momento en que los actores se sienten tan presionados que piensan que son de una o otra forma agredidos por el jefe del departamento y aplican mecanismos de defensa a toda orden que se les da e incluso comienzan a provocar conflictos entre ellos porque piensan que unos trabajan más que otros y que la remuneración económica no es justa.

Pero los costos no surgen nada más porque sí, deben tener alguna causa que los genere porque existe la necesidad de que la estructura ideal de la organización considere a los actores como un elemento clave, tomando en cuenta los costos humanos que pudieran afectar su buen desempeño. Los costos humanos están muy ligados a los energéticos y psicológicos porque derivado de estos muchos actores deciden dejar la organización porque no soportan el ritmo de trabajo y prefieren buscar otro empleo, dejando a la empresa con un hueco difícil de llenar por la actitud de los directivos que no se preocupan por el problema, pues consideran que quienes siguen perteneciendo a la organización son capaces de desarrollar las labores de quienes se van, pero no entienden que con el paso del tiempo, el problema podría ser grave. Por lo tanto, es preciso buscar a fondo las causas que provocan estos costos.

4.4 Tipos de causas

Las causas que generan los costos en la organización pueden estar vinculados con los tipos de relaciones de los miembros, procesos de trabajo y las ideas y representaciones que tiene la gente de la misma organización e incluso, pueden ser parte del discurso de la empresa, porque en muchas ocasiones limitan a sus miembros con un doble discurso en el que utilizan la fórmula sí pero-no. Ejemplo, pueden los miembros tener la libertad de relacionarse con los demás, pero no pueden reírse, o está prohibido escuchar música en el área de trabajo para los subordinados, pero no para el gerente. Los problemas que se han detectado a lo largo de la investigación en el área de Análisis y Síntesis de la empresa Infoclipp, comparten aspectos de la infraestructura, estructura y superestructura.

Existen serios problemas de infraestructura por escasez de recursos, materia prima y equipo técnico que no es el más adecuado para el buen desempeño de las actividades diarias de la organización y de sus miembros, El mal diseño de la estructura de la organización puede ubicarse en el caso de Infoclipp en la falta de herramientas que son clave para el buen desempeño y logro de sus objetivos.

Tal y como se explicó en apartados anteriores, en Infoclipp y no sólo el área de Análisis y Síntesis, no existen organigrama, diagramas de flujo, manuales de procedimientos y de funciones que podrían conformar su estrategia para lograr que la organización sea exitosa. Los actores no saben nada saben acerca de lo objetivo de la empresa y por lo tanto no se está tomando en cuenta a todas las partes involucradas en la estrategia comunicativa de la organización, hay escasez de recursos económicos que por lo tanto derivan en la falta de recursos materiales. La estrategia comunicativa depende de la voluntad del ser humano y por tanto, es preferible planear y diseñar la comunicación para el logro de resultados.

Estos problemas infraestructurales llevan a los de orden estructural porque afectan los procesos productivos, provocan costos energéticos y psicológicos, que afectan a la organización en su totalidad y no sólo a un área específica. No hay que olvidar que dinero y cultura forman parte del todo organizacional. Aunado a lo anterior, la autoridad y toma de decisiones se presentan de forma vertical, es decir, de arriba hacia abajo, por lo que la estrategia comunicativa como parte de la estructura no es la mejor ni la más conveniente, porque en lugar de establecer acuerdo, se imponen las reglas.

Asimismo, a través de la observación se ha podido conocer lo que hace la gente, las limitaciones que tiene y lo más importante, deja entrever lo que la gente piensa a través de la interacción y las relaciones entre los diferentes miembros que conforman el área de estudio, lo cual forma parte de la superestructura por la simple y sencilla razón de que esto forma parte de su cultura. Y es que, las percepciones que la gente tiene del problema a partir del grupo, no lo resuelven y pueden generar otros.

Uno de los grandes errores es que la organización no había considerado estrategias para mejorar, y es ahora que se encuentra con grandes problemas que le han obligado a considerar este aspecto, aunque sigue sin tomar en cuenta a sus miembros como parte importante de sí misma, lo cual provoca que éstos generen sus propias representaciones de la organización en donde no se sienten parte de ella.

Esto conlleva entonces a establecer que la organización tiene una cultura propia, en la que sus miembros dan una interpretación a los hechos o acontecimientos que se suceden al interior lo cual deriva en más conflictos en la superestructura de la empresa, además existen causas de tipo comunicativo-informativas en las cuáles intervienen directamente las personas desempeñan las labores operativas dentro del área de Análisis y Síntesis, como parte integrante de la propia organización que se estudia.

Las cuestiones de operatividad son tan importantes para el área de Análisis y Síntesis como lo es la sociedad para el hombre, pues son los actores los más relacionados con las cuestiones operativas del proceso productivo y son los que mejor conocen el desarrollo de la empresa, por tanto, constituyen la parte fundamental de la organización, independientemente de los recursos tecnológicos y materiales. La operatividad es la clave del trabajo en Infoclipp.

Conjugando todo lo anterior puede entonces hacerse mención de la incidencia que tienen las representaciones de los actores en o los problemas de la organización porque no todos tienen la misma visión de la misma porque no todos tienen la misma ideología, lo cual demuestra que la cultura de cada actor en la organización es independiente a la de la empresa.

4.4.1 Causas comunicativo-informativas

Para dar inicio a este punto deben considerarse dos aspectos importantes, por un lado, la cuestión de las representaciones que los actores tienen de la organización, pues a través de la comunicación se proponen, difunden y actualizan estas representaciones, y por el otro, la Teoría de la Acción Comunicativa que consiste en *el estudio o análisis de los procesos de racionalización, de comprensión y de emancipación en los cuales la comunicación interviene*. (Avila, 2001: P53)

Este tipo de causas puede derivarse de estar representada por las acciones que realizan los actores de la organización bajo el entendido de que una acción es propuesta como *un componente central de la acción social, es decir, como una parte estructurante para los procesos de producción y reproducción de las sociedades; tan importante como la acción económica o la acción político-legislativa. La propone o representa como la acción que posibilita la realización de otras acciones*. (Avila, 2001: P81)

El gran problema en el área de Análisis y Síntesis radica en la incongruencia entre la estrategia comunicativa por una inadecuada dirección y falta de liderazgo, misma que no responde a todos los miembros, no convence, no coordina, no integra, y por consiguiente, no hay empatía entre el discurso y la acción orientada al logro de un fin.

Como se dijo anteriormente, existe un doble discurso el denominado sí, pero no. Se cree que en toda estrategia comunicativa debe haber congruencia entre lo que se dice y lo que se hace donde se encuentran los flujos de información que en la mayoría de los casos no llegan a su destinatario final, lo que representa las causas comunicativo-informativas del problema. Esta información puede ser manipulada directamente por quien la tiene o a través por conflictos entre los actores que operan en la organización.

En el caso específico del área de Análisis y Síntesis, se presentan ambas situaciones, a veces la información que se requiere para poder ofrecer servicios de calidad y con la oportunidad necesarias, no llega a su destino ya sea porque el departamento de producción o servicios impresos no envió la información requerida a tiempo, o porque algunos elementos del área de Análisis y Síntesis quieren acaparar todo y no distribuyen la información a los demás miembros ni comunican las acciones a realizar, es aquí donde se ve reflejada la falta de dirección y liderazgo que va a repercutir en el buen desempeño de las actividades cotidianas, lo que conlleva entonces a generar conflictos internos que afectan a toda la organización e incluso han llegado a percibirse como personales.

Cuando pretende aplicarse la comunicación a situaciones concretas como en el área objeto de estudio, se presenta el obstáculo de la gran dispersión informativa, pues no todos los actores poseen la misma información. Lo ideal sería que, en la medida en que se conocen las diferencias, éstas pudieran ser integradas, entre más información hay se establecen estrategias diferentes.

Es necesario mencionar que en los conflictos informativo-comunicativos, interviene el tipo de lenguaje que se utiliza por parte de los actores involucrados por la simple y sencilla razón de que no todos tienen la misma percepción del mundo. Se encuentran entre su concepción e imagen del mundo, es decir, existe la contradicción de lo que las cosas son y lo que de acuerdo con su visión deberían ser. Se podría decir una inadecuada comunicación tiene un costo, no sólo para la organización sino para los actores que la habitan.

4.4.2 Flujos informativos

Uno de los problemas en el área objeto de estudio radica en la limitada libertad e información a la cual los actores pueden acceder ante los resultados obtenidos. La libertad se encuentra por tanto restringida y limitada junto con sus objetivos y necesidades, por consiguiente no se está bien informado sobre lo que en realidad ocurre al interior de la organización, lo cual provoca que la productividad se vea afectada provocando cancelación de servicios.

Debido a que la información que se maneja en el área de Análisis y Síntesis y en general en todo Infoclipp en ocasiones es ocultada por quienes dirigen la empresa, se presenta un embudo porque existe mucha información de manera informal que es manejada en pequeños grupos de actores que se han creado y que no son reconocidos por la organización, aunque saben que existen. La relación entre información y productividad no se da en forma automática, la productividad en el área de Análisis y Síntesis está más relacionada con la comunicación y la información.

La información se maneja de forma estratégica en el momento en que hay un problema con alguno de los clientes y éste cancela el servicio, pero no se explica a quienes

son los encargados de elaborar el servicio los motivos por los cuáles se da esta situación, por el contrario trata de culpárseles y se les hostiga presionándolos cada vez más con su trabajo. Un caso muy curioso ocurre en el área de Análisis y Síntesis donde el gerente es el que posee toda la información necesaria y no la comunica a los demás miembros. Cuando hay que hacer un nuevo servicio tan sólo delega responsabilidades a sus subordinados pero no les explica cómo hacerlo cuando él es quien en realidad sabe el proceso que debe llevarse a cabo, esto deriva entonces en el retraso de los servicios que la empresa brinda al exterior pero no lo entiende así.

Los flujos de información más importantes en cuanto al manejo de la organización son manejados por quienes se encuentran en los niveles jerárquicos más elevados —gerentes y personal administrativo— en la empresa, porque hay información que se considera restringida para los subordinados y si alguien necesita alguna información específica le es negada. La información no llega a todos los miembros de Infoclipp, sólo a unos cuantos "privilegiados", principalmente los más allegados a los jefes. El hecho de que muchos miembros de la organización hayan salido de la misma, se debe a diversas causas pero quienes siguen en ella no son informados de éstas.

Hasta el momento, se considera que para lograr una verdadera comunicación en el área que se estudia es imposible si la gerencia no participa de forma consistente y no genera buenos flujos de información a sus miembros y si la administración ignora siempre sus tratos con el personal tomando en cuenta tan sólo la mano de obra. Pero los empleados tienen múltiples fuentes de información y es la experiencia cotidiana en la que más confían, dejando al último los rumores.

Sin embargo, hay que considerar que los flujos de información deben tener ciertos límites porque cuando el trabajador sufre un elevado bombardeo de información, escoge la salida más fácil que pueda existir, simplemente se niega a recibir más. Es por ello necesario precisar a qué se deben los conflictos.

4.4.3 Interacciones conflictivas

La distinta forma de ser del actor en una organización se puede confirmar a través de la observación. *En la actualidad el potencial humano de mano de obra por lo general quiere algo más que trabajo, y si no encuentran lo que desean, buscan la manera de descargar su cólera y desilusión en su patrón.* (D'aprix, 1992: P33)

Por su parte, Manuel Martín Serrano establece que, *la comunicación desde el punto de vista de la evolución de la vida, es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles, para lograr algo, cuando el logro tiene que alcanzarse en el marco de un sistema de interacción.* (Serrano, 1991: P45)

La interacción en el área de Análisis y Síntesis requiere de actos expresivos y ejecutivos porque sus miembros son quienes desempeñan las funciones necesarias para que el trabajo y las actividades que se realizan diariamente puedan cumplirse, y expresan su sentir hacia la organización mediante la conformación de grupos informales donde se manejan temas distintos a los que la empresa conoce.

Los miembros de la organización obtienen logros al interaccionar entre ellos de forma afectiva además de que comparten un medio cultural similar porque cuentan con un alto grado de preparación académica; el problema radica en poder ponerse de acuerdo lo que deriva en conflictos porque no todos comparten las mismas ideas y objetivos, aunque se busca lograr consensos. Por tanto, una de las razones por las cuáles existe interacción entre los hombres no sólo por hábito, se encuentra en la obligación de comunicar a propósito el propio comportamiento. *Cada grupo humano prescribe a sus miembros la clase de relaciones y de logros que le son exigidos, permitidos o prohibidos y también, entre los hombres la interacción es ocasión en las que se redefinen las relaciones y las expectativas de cada sujeto.* (Martín, 1992:P59)

En las interacciones humanas además de dar cuenta del éxito o fracaso, el hombre debe demostrar que su comportamiento es legítimo, delinear a quien aprueba y desaprueba, y detallar por quién es aprobado y por quién no. Por lo tanto, la comunicación está presente es todo este proceso que es necesario en el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp, pues resulta paradójico que siendo una empresa del ramo informativo, tenga graves problemas de comunicación que tiene al interior.

El error consiste en confundir la información que el actor (quien de al mensaje) obtiene cuando tiene frente así la presencia de otro, y la información que recibe cuando se relaciona comunicativamente con quien recibe ese mensaje. Por tanto, en el área de Análisis y Síntesis las interacciones conflictivas se presenta cuando cualquier individuo que interactúe con otro, ofrece a través de la observación, datos a los que se les puede atribuir la representación de sus necesidades, intenciones y forma de ser.

Esto tiene que ver con sus representaciones, es decir, la idea que tienen de la organización vistas desde la realidad y no desde la imagen que la empresa pretende dar de sí misma, forman parte de la experiencia del individuo. Es preciso señalar que tales representaciones derivan de la información que los propios actores poseen, aquí el lenguaje que ha articulado juega un papel decisivo porque le permite dar un sentido y valor al mundo que le rodea, mismo que puede moldear o alterar.

Las representaciones *deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social.* (Berlain en Revilla, 2001:P5) En estas representaciones intervienen las expresiones con un orden para acoplar el comportamiento de los actores mismas que pueden representar o suplir sus conductas, donde se considera la información y el poder. Pero, conforme el hombre evoluciona culturalmente *desarrolla la capacidad de representar representaciones y no sólo conductas.* (Martín en Revilla, 2001: P7)

La representación se ha convertido en un punto importante para entender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales en el área de Análisis y Síntesis y en Infoclipp en general, pues son reinterpretadas para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones, símbolos lingüísticos, gestos y comunicación visual que comparten casi todos los integrantes de la organización lo cual guía la experiencia de los sujetos.

Hay que considerar que existen dos tipos de representaciones: *ideológicas y personales* (Revilla, 2001: P10). Las ideológicas en el en el área de Análisis y Síntesis no son muy adecuadas porque los miembros no están de acuerdo con la forma de proceder de la organización, lo que impide la cohesión y retarda los ajustes que se requieren, mientras que las personales tienen que ver mucho con la interacción, ayuda en esto el conocimiento que cada actor posee y sus capacidad para relacionarse con los demás, por lo que se utilizan técnicas y métodos, es aquí donde la comunicación juega un papel importante.

4.5 Método y técnicas usadas

Se ha utilizado ya la observación como método para la presente investigación porque revela en cierta medida lo que la gente dice y hace. Ahora bien, la observación forma parte de las denominadas técnicas cualitativas que trabajan sobre la diversidad, heterogeneidad, diferencias y reducción de la homogeneidad.

La característica fundamental de éstas técnicas consiste en la observación directa en donde se presenta una cierta interacción social entre del investigador y los sujetos investigados siempre en condiciones controladas. *Las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados.* (Ortí, 1982: P195)

Resulta evidente que la máxima interacción personal entre el investigador y la persona investigada se presenta en la denominada entrevista abierta, y es ésta técnica la que será empleada para conocer más a fondo las representaciones que los miembros de la organización tienen de ésta. Se pretende con ello profundizar en las motivaciones personalizadas del área de Análisis y Síntesis a través de un diálogo cara a cara directo y espontáneo. En el aspecto comunicativo se debe desarrollar el conocimiento y la habilidad para lograr que la organización cumpla su objetivo con menores costos, mayor integración, cultura organizacional y visión de largo plazo con beneficios para todos.

Es esta investigación, la función básica metodológica de la entrevista no se limita a la reproducción del discurso en una situación social determinada por el tipo de relaciones que se presentan en el área de estudio, y su comportamiento, va más allá haciendo un análisis de las representaciones que los miembros de la organización tienen de la misma y de cómo creen que podrían ayudar para cambiar esa situación y mejorar, es por ello que a continuación se presentan las partes más significativas de las entrevistas realizadas en la organización mientras que los textos completos se registra en los anexos y han sido considerados como tales para el desarrollo de la investigación, para las cuales se han establecido las siguientes preguntas.

- 1.- De acuerdo a su desarrollo dentro de la organización, ¿qué visión o imagen tiene de la misma?
- 2.- ¿Considera que la organización cubre sus necesidades básicas en materia económica y de desarrollo profesional?
- 3.- Cuáles son sus perspectivas dentro de la organización en el corto, mediano y largo plazos?
- 4.- ¿Qué tipo de problemas considera de mayor importancia y de más frecuencia en su área de trabajo y en toda la organización?

- 5.- ¿Cómo considera que podrían resolverse este tipo de problemas para un mejor desarrollo de la organización y de sus miembros?
- 6.- ¿Existen líderes al interior de la organización, en caso de haberlos, por qué?
- 7.- ¿Cómo considera el ambiente que impera al interior de su área de trabajo y en toda la organización?
- 8.- ¿Se cumplen los objetivos que la organización ha establecido o las metas planteadas?
- 9.- ¿Qué visión o imagen tiene del personal que labora en su área de trabajo y en general de toda la organización?

Alma Iris Martínez Aragón

Pasante de la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva

Analista de información

Antigüedad de 1 año cuatro meses en la empresa

Lo que he visto en este año cuatro meses, es un poco de desorganización por parte de la administración, ya que creo que falta una correcta distribución de los materiales, de los recursos económicos, en cuanto a estructura de cada departamento.

Yo creo que falta una correcta capacitación por parte de la gente, en este caso del jefe inmediato para que uno se desempeñe correctamente en el puesto que se le ha asignado.

No cubre mis necesidades básicas, falta apoyo. Profesionalmente sí me ha aportado mucho, pero sí le hacen falta muchas cosas para que podamos desarrollarnos satisfactoriamente.

Los conflictos que afectan más en nuestro trabajo han sido más de comunicación, cuando no existe la comunicación necesaria esto deriva en que a veces el trabajo no salga correctamente, esto a lo mejor crea conflictos de comunicación y conflictos. Yo creo que dentro de esto también sí hace falte dentro de la empresa saber quienes, qué funciones desempeñan cada uno.

Gustavo Mendoza Loyola

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Analista de información

Antigüedad de 1 año en la empresa

La visión e imagen de la organización, es entre regular y mala no tendiéndole más a mala, precisamente porque carece de organización. La organización no cubre las necesidades. Las perspectivas en el mediano plazo serían lograr un aumento de sueldo.

Yo creo que habría que desarrollar más los planes. Tú puedes seguir este desarrollando planes e ideas pero si no ves ninguna retribución pues simplemente caes en la apatía, te cansas, languideces y te vas.

El área adolece más bien de apatía, de una falta de organización, de una nula capacidad gerencial, no hay gerentes formados, son gerentes por decreto, necesitan capacitarse un poquito más en trato con la gente, desarrollo de planes de trabajo. Deben hacerse varios equipos de trabajo, unificar fines, y poner sus fines unificados crear un gran equipo de trabajo que finalmente esa es una empresa.

Mario Alberto Reyes

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Analista de información

Antigüedad en la empresa de cinco años

La empresa es que es una empresa que carece de directivos con liderazgo, de planes de organización y crecimiento, y por lo mismo se ha visto muy limitada en su desarrollo. Los directivos, creo que no están lo suficientemente preparados para ocupar los puestos que tienen, les hace falta preparación en cuanto a dirección y hasta cierto punto es una empresa mediocre porque los directivos o la gente que está al frente de ella así es. El aspecto profesional se cubre a medias y en el aspecto económico estamos mal pagados y es difícil hacer planes.

Problemas frecuentes en el área de trabajo, el principal es la falta de liderazgo de nuestro jefe, el gerente de área. Esto ha traído muchísimos problemas tanto con los clientes como con los mismos trabajadores, su falta de liderazgo se refleja en que pues en que, hay mucho desorden en el área.

¿Cómo podrían solucionarse los conflictos en la organización?, yo creo que teniendo un plan de desarrollo que establezca objetivos y metas de la empresa, dotarse de infraestructura, ser más competitivo en cuanto a salarios.

Iván Saúl Méndez González

Séptimo semestre de la Licenciatura en Periodismo

Analista de información

Antigüedad de dos años en la empresa

Hay un sistema basado en el cumplimiento y funcionamiento hacia nuestros clientes. Hace falta una cultura, lo primordial es venir a trabajar por una motivación extra. ¿Esto cómo se puede lograr? con un esquema de trabajo más llevado hacia lo que es laborar con gente profesional.

Hace falta una planeación a mediano y largo. Las perspectivas las veo un poco nubladas, no se cuáles sean las perspectivas a mediano o largo plazo, simplemente lo que yo veo como perspectivas a mediano plazo seguir cumpliendo con los clientes y no perderlos.

En mi área de trabajo conflictos o problemas frecuentes es, la apatía de trabajar por diferentes aspectos, falta de motivación, cuestiones de disciplina implementadas por el área de Administración que no conoce muchas veces cómo trabajamos, simplemente ponen reglas, disciplina y se cumple sin antes hacer un estudio prematuro de cuáles son nuestras necesidades como colaboradores, como profesionistas.

Las soluciones crear sistemas de trabajo que valgan la pena, que beneficien a todos no hablando monetariamente, sino estructuralmente como empresa, emotivamente como trabajadores, como colaboradores.

Jaime Balderas Mireles

Primer año de Administración de Empresas

Gerente de servicios impresos

Antigüedad en el puesto de seis años

Es una organización mal estructurada, no hay una visión de organización que involucre a todo el personal, y aquí habría que analizar también qué tanto de los intereses de la empresa van de la mano con los intereses de cada uno de los participantes de ésta.

Los objetivos de la organización son normalmente muy a corto plazo, siendo una organización de servicio.

En lo único que trabajamos al parecer es en la satisfacción de la gente, en cuanto a calidad y oportunidad de su información pero no, siento que adolecemos de objetivos más a largo plazo e insisto, objetivos que estén acorde con los objetivos del personal.

El personal tal parece que únicamente ven hacia el costo de su trabajo operativo y no ven más allá en cuanto a lo que intelectualmente pudiera representar el hacer su trabajo. Los problemas más frecuentes que se encuentran son enfocados principalmente a la omisión de notas que es en detrimento en cuanto al contenido de la calidad de la información y la llegada tarde en cuanto a lo que es la oportunidad de la información que tiene que llegar temprano.

La estrategia que debería seguirse es, hacer un estudio a profundidad de todo el personal y detectar cuáles son los que tienen las habilidades físicas y las habilidades intelectuales para poder desarrollar el trabajo, y hacer un análisis de su persona objetivos personales, y ver qué tanto concuerdan con los objetivos de la empresa. Yo creo que los problemas son básicamente de organización, no hay ese análisis del personal y que no se han planteado esos grandes objetivos a largo plazo.

Angel Balderas Mireles

Licenciatura de Sistemas en Computación Administrativa

Gerente de Análisis y Síntesis

Antigüedad en el puesto de cinco años

La imagen no existe, surge conforme se va necesitando, nunca se ha planteado una idea de organización, si bien cumple con la función productiva no está contemplando una opción de desarrollo dirigido, ni de crecimiento dirigido. No se tiene objetivos precisos, ni de crecimiento dirigido, no se tiene objetivo precisos, y por lo tanto no tenemos un punto de definir hacia el cual nos apuntemos la dirección, hacia el cual apuntemos la dirección.

No están los objetivos bien definidos y no podemos hablar de que se están cumpliendo, todos tenemos un objetivo diario que es el de sacar los servicios en buen tiempo y con la mejor calidad posible, esos objetivos sí se cumplen pero carecemos de corto, mediano y largo plazos. La misma falta de una organización robusta, de una organización bien definida nos lleva a que tengamos fallas de comunicación, yo creo que ese es el principal problema que tenemos que no hay comunicación, no hay retroalimentación.

Lo fundamental sería plantear un objetivo común aceptar compromisos y aceptar responsabilidades. Para reforzar lo anterior se presenta el cuadro de categorización siguiente en el que existen espacios en blanco pues no se aplicaron las mismas preguntas a los primeros cuatro entrevistados (miembros del área de estudio) y los dos restantes (directivos).

Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Imagen institucional		Mala al interior		Cumplimiento con los clientes	Se encuentra mal estructurada	
Necesidades	Se cubren en parte	Sólo las de la empresa				
Perspectivas	No las hay en el mediano y largo plazos	Lograr aumento de sueldo	Mantener el puesto			
Conflictos y problemas	Escasa comunicación y mala distribución de materiales	Apatía y nula capacidad gerencial	Falta de liderazgo que afecta a los clientes			No hay retroalimentación
Soluciones	Necesidad de un estudio de comunicación organizacional		Necesidad de un estudio de comunicación organizacional	Crear sistemas de trabajo que beneficien a todos	Detectar habilidades físicas e intelectuales de cada miembro	Plantear objetivos comunes
Visión del personal						

Cuadro 4.1 Visión y representaciones de la organización

Los resultados obtenidos con las entrevistas aplicadas presentados en el cuadro 4.1 brindan una idea más detallada de la visión y representaciones que los actores tienen de la organización donde lo más relevante son los problemas que cada uno ve en torno a la empresa en general y no sólo del área de trabajo a la cual pertenece, ésta es la realidad de la empresa. Independientemente de lo que cada actor dijo durante las entrevistas, hay algunos que coinciden en que la falta de comunicación o un mal desempeño de ésta, provoca que el trabajo no se desempeñe de una forma correcta, genera conflictos interpersonales principalmente con el gerente, impide un verdadero desarrollo de los actores y genera apatía.

Una mala comunicación y falta de liderazgo provocan cancelaciones que afectan no sólo el desempeño de la organización y le impiden ser exitosa, perjudica a todos sus miembros porque se les limita en su desarrollo personal y profesional, modificando su conducta evitando que se haya una retroalimentación entre los actores y quienes dirigen la empresa, lo que además de generar costos humanos no permite que la organización evolucione y se quede estancada en su desarrollo al igual que el de sus miembros.

No hay retroalimentación en el área de Análisis y Síntesis y de esto está consciente el jefe del departamento, el problema se da porque algunos actores esperan algo de los demás pero no lo dicen y no se cumple con las expectativas porque hay quien termina con su trabajo cotidiano y no ayuda a los demás para lograr cumplir con el objetivo diario que es el brindar rapidez, eficiencia y calidad en el trabajo satisfaciendo las necesidades de los clientes, pero aquí habría que considerar ¿dónde quedan el factor humano y las necesidades de los actores?

Por lo tanto, la falta de una buena comunicación, el desconocimiento de objetivos y el no dar la suficiente importancia al trabajo que desempeña cada miembro provoca que se haya perdido la credibilidad y confianza en la organización, y de continuar este escenario quizá no esté lejos el momento en que la empresa se encuentre en un punto de verdadero caos y quiebre como institución.

Los propios actores han considerado como posibles soluciones la necesidad de establecer un estudio de comunicación organizacional, plantear objetivos y metas de la empresa que sean comunes, además de detectar las habilidades físicas e intelectuales de cada miembro para romper con el esquema impuesto por la propia organización en el cual existe un mayor interés por los costos operativos del trabajo que se realiza, pues como se refirió antes, el actor debe ser considerado como la parte central para poder así romper con la apatía y poca disposición de la gente hacia el trabajo.

Un hecho de gran importancia registrada en las entrevistas radica en la falta de liderazgo porque los gerentes no tienen la capacidad gerencial para ubicarse en los puestos que ocupan, por ello la necesidad de capacitarlos en el trato con la gente y el desarrollo de planes de trabajo para unificar fines comunes mediante un objetivo, además de aceptar compromisos y responsabilidades, y para ello se requiere en primer lugar de la comunicación entre los miembros de toda la organización y una retroalimentación de la información. Para lograrlo es necesario desarrollar una estrategia con programas y acciones que ayuden no sólo a mejorar la comunicación al interior de la organización considerando en ello las relaciones entre sus distintos actores, también será necesario tomar en cuenta la cultura que le caracteriza para lograr una verdadera cultura laboral en Infoclipp y su área de Análisis y Síntesis considerando la viabilidad para su aplicación.

4.6 Estrategia, programa y acción

No es fácil proponer una estrategia sea del tipo que sea en una organización, pues esta puede enfrentarse al rechazo de algunos de sus miembros o puede no ser la más adecuada para resolver algún problema, pero se debe correr el riesgo para mejorar y aprender de los errores.

En el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp y en general en toda la organización, debe romperse con la idea de que ordenar es más fácil que acordar si es que se quiere ser exitoso, porque los resultados que se obtienen no son los más eficaces. Por ello es necesario crear una estrategia de comunicación en la cual se en la visión, misión y objetivos de la organización para responder a lo que se quiere de la empresa y cómo se concibe la misma. Se habla entonces de un contexto situacional en el que se debe considerar la situación financiera de Infoclipp, la innovación tecnológica, el ambiente interno retomando las condiciones de trabajo, los recursos con los que cuenta y el tipo de relaciones que se presentan, además de tener presente la imagen que la organización brinda al exterior, porque esto permitirá establecer su cultura.

Todo lo anterior debe estar encaminado en un mismo sentido previendo los alcances y limitaciones que pueden presentarse. Esta estrategia debe considerar la cultura, problemas, virtudes, defectos, etc. Es necesario que dicha estrategia tome en cuenta los objetivos de ambas partes, porque los actores trabajan de acuerdo a sus propios objetivos y percepciones. Se debe considerar también el mensaje institucional que se quiere transmitir y qué propósito tiene, además de dejar marcado claramente a quienes va dirigido y a través de que medios se hará efectivo porque la comunicación tiene límites y alcances que pueden generar una crisis de credibilidad y legitimidad y una mala imagen de la organización, lo cual ya se había tocado anteriormente en cuanto al liderazgo.

Esta estrategia debería tomar en cuenta los tres niveles que existen en la organización -infraestructura, estructura y superestructura- comenzando quizá por invertir un poco más en recursos materiales y tecnología para un mejor desempeño del trabajo y mejor calidad de los productos que se ofrecen al exterior. Como segundo punto se podría considerar el diseño operativo de la organización en general realizando cambios o ajustes, lo cual dependerá de un estudio a profundidad de cómo está en realidad la situación de la operatividad esto llevaría por consiguiente a crear una cultura de la empresa modificando las ideas y representaciones que a la fecha los actores que la conforman tienen de ella. La idea es que quienes dirigen la organización dejen de preocuparse por los costos-beneficios y lo hagan más por su gente.

Posteriormente se aplicaría un plan de comunicación que integre los objetivos de la organización que le permitan mantenerse en el mercado y lograr el éxito y la integración que se requiere, el tipo de políticas comunicativas que se requieren o se van a emplear (en este caso el diálogo interpersonal, la interacción grupal y la transmisión masiva de información, utilizando un repertorio de recursos y productos comunicativos y un lenguaje acorde con los miembros de la organización que les permita identificarse tal vez utilizando alguna frase distintiva. No habrá de dejar de lado una explicación en la cual se destaque el origen, las expectativas que se tienen y la forma en que será elaborado dicho plan comunicativo.

Resulta pertinente especificar claramente el tipo de objetivos que se requieren porque esto llevará entonces a cierto tipo de logros y tomar en cuenta los recursos necesarios. Ahora bien, las políticas de comunicación deben ser tanto al interior como al exterior y deben de dotar al actor de Infoclipp y específicamente del área de Análisis y síntesis de información que le permita relacionarse con su entorno y responder en el momento preciso a los conflictos y/o problemas que puedan presentarse. Además, es preciso también evitar la centralización de los flujos informativos.

Es necesario construir programas de comunicación interna y mismos que deben establecer acciones concretas y de mediano y largo plazos para lograr en el menor tiempo el éxito deseado, acciones enfocadas a contratar más personal, especificar y delimitar las funciones de cada miembro de la organización, solucionar comunicativos y todos aquellos que se presentan al interior y con el exterior siempre y cuando esté en manos de la organización.

Como acción primaria debe romperse con el mito y la idea de que si dos actores tienen un conflicto laboral lo deben solucionar fuera de la organización o que lo más fácil es darlos de baja, porque esto en realidad no soluciona el problema, puede ser que las personas involucradas ya no estén y el problema siga ahí, por ello es necesario conocer más a fondo a quienes son parte de la empresa.

Estas acciones deben estar encaminadas hacia objetivos comunes bien dirigidos o metas que deben ser establecidos por todos y no sólo por unos cuantos, evitando con ello que lo que se persigue puede desviarse a otro punto que no se requiere. Estas acciones deben ser inmediatas si es que se quiere ser eficiente y competitivo en el mercado, porque no es fácil convencerlos de la importancia que reviste en primer lugar su trabajo, lo que ayudaría en la conformación de una cultura laboral.

Aquí finaliza el presente apartado dedicado al aspecto comunicativo de la organización en el cual se encuentran presentes los actores y forma parte de la cultura de Infoclipp de la cual forma parte el área de Análisis y Síntesis, cultura que será detallada más ampliamente en el próximo apartado en el cual se buscarán soluciones a los problemas que se han detectado durante el transcurso de la investigación, resaltando los correspondientes a la comunicación como base de las relaciones humanas y una parte de la cultura en las organizaciones.

CAPÍTULO 5

En busca de una cultura

- 5.1 Cultura organizacional
- 5.2 Cultura en Infoclipp
- 5.3 Posibles soluciones a los problemas
 - 5.3.1 Solución a problemas estructurales
 - 5.3.2 Solución a problemas comunicativos
- 5.4 Proyecto para mejorar la comunicación en el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp

En busca de una cultura

La cultura está inmersa en todas las relaciones sociales y comprende aquellos supuestos y expectativas de las que depende la interacción social, y en una organización se muestra como un recurso fundamental en su optimización.

Por tanto, la cultura organizacional se encuentra constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización. Es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores en favor de los fines de la organización misma que abarca todo un mundo de valores, actitudes y normas propias de la organización y puede incluso manifestarse en distintos niveles.

Para descubrir la cultura organizacional es necesario especificar que las organizaciones no nacen de la nada y surgen gracias a las necesidades del hombre, lo cual le obliga a desempeñar funciones con sus semejantes para el logro de metas u objetivos comunes para el desarrollo propio de una organización sea cual sea. Las organizaciones como tal son reconocidas después de la Revolución Industrial y es entonces que surge la necesidad de estudiarla a fondo.

Se considera apropiado utilizar la Teoría de Sistemas que permite establecer que en una organización existe un conjunto de elementos relacionados entre sí, elementos que pueden ser considerados como subsistemas que en el caso de Infoclipp se encuentran constituidos por los distintos departamentos que integran la empresa, mismos que pueden ser impactados desde el exterior por diversas fuerzas, lo cual fue reforzado con las investigaciones de E. Trist, Bamforth y Emery.

El ambiente en una organización *está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones.* (Rogers, 1980) Para desarrollar sus actividades la organización toma información del medio ambiente que sirve como puente y que debe ser decodificada mediante mecanismos especialmente desarrollados para tal propósito.

Tal y como lo establece Goldhaber, *las organizaciones deben crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes para ella. Las organizaciones que lo hagan serán efectivas. En cambio, las que prescindan de esta importante función probablemente morirán.* (Fernández, 1991: P27) Pero es necesario reconocer que la organización tiene límites con el entorno. En Infoclipp, se encuentran establecidas entre las distintas áreas que la conforman, proveedores y clientes.

Constituye un sistema abierto porque importa energía humana, tecnología y material de su entorno, lo transforma y lo convierte en producto lo que le permite entonces establecerse como un sistema abierto que puede presentar obstáculos problemas, coyunturas, problemas y oportunidades empleando en ello la comunicación como tipo específico de patrones informativos en el cual los símbolos se encuentran formados por el significado (imagen mental) y el significado (objeto).

El problema en la actualidad es que el hombre no puede librarse de la influencia de las organizaciones y las empresas experimentan un cambio rápido que requiere de una constante innovación desechando la idea de que su estructura está caracterizada por la división especializada del trabajo y una rígida jerarquía.

La estructura de la organización tiene que ver como *una ordenación relativamente duradera de las partes* (Mayntz, 1990: P50) que constituye tan sólo una parte del todo y que tiene que ver con el papel que desempeña cada uno de los miembros de la organización, mientras que la formalización en el área de Análisis y Síntesis depende de que sus miembros se atengan a las reglas mientras que la estructura de la organización constituye el modelo relativamente estable de la misma. Sin embargo, existen organizaciones que no se preocupan por sus miembros y esto puede generarles serios problemas por lo cual la estructura ideal de una organización debe considerar a los actores como un elemento clave, porque una de las aportaciones más interesantes de las organizaciones a la vida moderna lo constituye la estructura organizacional.

El actor se convierte entonces en la parte central de la organización pues requiere de la cooperación y división del trabajo como parte de la estructura formal de la empresa, pero lo más interesante es ver cómo a través de la interacción entre los distintos actores va generando relaciones de poder.

Es preciso informar y comunicar a los actores de los objetivos y misión, visión de la organización para lograr en primer lugar que se cumpla con lo que se busca, y posteriormente mantener la interacción e interrelación del personal mediante los procesos comunicativos que ayudarán a mejorar los procesos productivos.

Se debe considerar que en la organización existen relaciones de poder, donde en gerente del área de Análisis y Síntesis impone su voluntad a pesar de toda resistencia, lo cual permite establecer la división del trabajo más no así la cooperación entre los miembros y parece por tanto presentarse una incongruencia que lleva a la creación de ciertos grupos al interior de la organización que no son reconocidos por la misma y son denominados grupos informales a diferencia de los formales establecidos por Infoclipp, es decir, los miembros de las distintas áreas de trabajo.

La participación de los actores en la organización conjuga el poder y los grupos porque requiere organizarse para lograr su objetivo, por tanto el trabajador es la parte medular de la organización, y descubren que también tienen poder y pueden manejar la información a pesar de tener oficialmente un comportamiento limitado y restringido.

Las relaciones de poder pueden presentarse a través de la manipulación del individuo como parte de la organización de forma afectiva o ideológica, pero esto puede afectar severamente la productividad al darse una posible resistencia que reflejaría entonces la actitud y comportamiento de los miembros.

Como se ha dicho, el poder implica que algunos individuos influyan sobre otros transformando esto en una relación y esta relación de poder sólo puede concebirse a partir del intercambio que realizan aquellos actores que se encuentran comprometidos en una determinada relación y es inseparable de la negociación.

El papel de los actores en la organización es fundamental porque tienen un rol definido en los procesos productivos, además de formar parte de los problemas como integrantes de los distintos grupos que componen la organización y porque no todos perciben y representan de la misma forma lo que sucede al interior lo que determina en parte su comportamiento. Utilizan los flujos de información y poseen la capacidad de manejarla pero pueden generar conflictos comunicativos porque no persiguen los mismos fines que la organización, su ideología y expectativas son distintas y por lo tanto se carece de líderes que guíen el trabajo hacia un objetivo común.

Ahora bien, tanto la estructura de la organización, como los grupos y la comunicación que se presenta en el área de estudio y en toda la empresa, tiene que ver con la idea de que se presupone que el ser humano tiene la suficiente capacidad para comunicarse y esto es parte de su cultura.

Es importante tomar en cuenta la Teoría de la Comunicación establecida por Manuel Martín Serrano la cual estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos para relacionarse con otros semejantes mediante el intercambio de información, pero hay que aclarar que cuando se habla de seres vivos se debe especificar que se trata de seres humanos. De hecho, establece que desde un punto de vista evolutivo la comunicación es un comportamiento que sirve de actos expresivos para lograr algo a través de la interacción. Pero existe un obstáculo cuando al pretender aplicar la comunicación a situaciones concretas se da una gran dispersión informativa porque no todos los actores comparten la misma información.

La comunicación incide en el comportamiento y conducta del actor y D'aprix establece que el comportamiento de un actor en una organización se puede confirmar a través de la observación porque actualmente el potencial humano en materia de mano de obra busca por lo general algo más que su trabajo, el problema es que si no lo encuentra *"busca la manera de descargar su cólera y desilusión en el patrón"*, básicamente esta premisa se cumple en el área de Análisis y Síntesis, porque a no satisfacerse las necesidades básicas de los miembros de la organización y no tener una buena estructura, los trabajadores adoptan actitudes de indiferencia y desinterés por el trabajo.

El gran problema en esta área radica en la falta de una dirección porque no se han dado a conocer los objetivos, misión y visión de la empresa, y la falta de liderazgo por lo que no se convence, no hay coordinación ni integración y por consiguiente, no hay empatía en el discurso y las acciones orientadas hacia un fin.

La comunicación se encuentra muy relacionada con los flujos de información que en muchas ocasiones no llegan a su destino en este caso los trabajadores, lo cual limita la interacción e interrelación y provoca que cada miembro comience a crearse ideas y representaciones de lo que es en realidad la organización. Hay que recordar que la comunicación debe darse entre los distintos actores sin importar si pertenecen a un grupo específico o no.

Es importante tomar en cuenta la Teoría de la Comunicación establecida por Manuel Martín Serrano la cual estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos para relacionarse con otros semejantes mediante el intercambio de información, pero hay que aclarar que cuando se habla de seres vivos se debe especificar que se trata de seres humanos. De hecho, establece que desde un punto de vista evolutivo la comunicación es un comportamiento que sirve de actos expresivos para lograr algo a través de la interacción. Pero existe un obstáculo cuando al pretender aplicar la comunicación a situaciones concretas se da una gran dispersión informativa porque no todos los actores comparten la misma información.

La comunicación incide en el comportamiento y conducta del actor y D'aprix establece que el comportamiento de un actor en una organización se puede confirmar a través de la observación porque actualmente el potencial humano en materia de mano de obra busca por lo general algo más que su trabajo, el problema es que si no lo encuentra *"busca la manera de descargar su cólera y desilusión en el patrón"*, básicamente esta premisa se cumple en el área de Análisis y Síntesis, porque a no satisfacerse las necesidades básicas de los miembros de la organización y no tener una buena estructura, los trabajadores adoptan actitudes de indiferencia y desinterés por el trabajo.

El gran problema en esta área radica en la falta de una dirección porque no se han dado a conocer los objetivos, misión y visión de la empresa, y la falta de liderazgo por lo que no se convence, no hay coordinación ni integración y por consiguiente, no hay empatía en el discurso y las acciones orientadas hacia un fin.

La comunicación se encuentra muy relacionada con los flujos de información que en muchas ocasiones no llegan a su destino en este caso los trabajadores, lo cual limita la interacción e interrelación y provoca que cada miembro comience a crearse ideas y representaciones de lo que es en realidad la organización. Hay que recordar que la comunicación debe darse entre los distintos actores sin importar si pertenecen a un grupo específico o no.

Es preciso recordar tanto la estructura y la comunicación en la empresa forman parte del ambiente de la misma y no pueden estar desligados de ella y en general todo ello sumado a los grupos conforman la cultura de la organización. Por ello habrá que considerar que cada grupo humano prescribe a sus miembros la clase de relaciones y de logros que les son permitidos, exigidos o prohibidos, por esto el conflicto de confundir la información en la comunicación cara a cara

Por lo tanto, es necesario para comprender los factores culturales que conforman al individuo y su organización, entender la importancia de las diferencias en el comportamiento organizativo, lo cual forma parte de la cultura organizacional. Una de las formas más sencillas de entender la naturaleza de la cultura consiste en observar el funcionamiento cotidiano de una organización y la forma en que se comportan sus actores, lo cual está reforzado con la idea de que *"las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados"*. (Ortí, 1982: P195)

Se crea un puente comunicativo entre el saber del sujeto y el mundo que le rodea al desarrollarse en diferentes mundos como lo establece Moles (mundo cercano, intermedio y lejano), que le permiten intercambiar información con sus semejantes, lo cual refuerza la idea de que cada actor ve las cosas de un modo distinto a los demás, demostrando con ello que no poseen la misma cultura.

Desde el momento en que un individuo llega al área de Análisis y Síntesis se introduce en su cultura al aceptar las condiciones de trabajo que le son impuestas, por lo tanto puede ser entendida como producto propio de la organización que integra un sistema de creencias y conocimientos compartidos, aunque muchas veces no se cumpla con ello. La complejidad de los efectos que ejerce sobre el funcionamiento de la organización, lleva a considerar líneas de análisis como la dirección y el sentido que tiene para sí y para sus miembros.

Toda organización es un foco privilegiado de creación cultural desde el momento en que se basa en el agrupamiento de actores regulados por objetivos de la empresa, códigos y conductas y en ocasiones premios y castigos. Esta cultura puede ser diseñada y controlada, lo cual rompe con la idea de sólo ser aceptada y rechazada abarcando un mundo de valores, actitudes, normas, lenguaje, rituales, patrones de conducta, costumbres, filosofía, ideología, actitudes y expectativas.

La presencia de la cultura organizacional puede percibirse a través de diversos indicadores y sus manifestaciones representan los criterios de jerarquización de los problemas, la forma como se abordan y solucionan. Esto se logra a través del lenguaje que se emplea, temas de conversación, rituales, objetivos, misión y visión, el comportamiento y las actitudes, su ambiente interno, y todos los demás factores que puedan influir en los procesos productivos de la empresa y en la dirección que debe seguir.

Se puede concluir entonces que Infoclipp tiene una cultura organizacional que no le favorece y que es dañina para sí misma porque al desconocer los miembros los objetivos y la misión que tiene la empresa, se genera una modificación en la conducta que no es la misma con la que los actores llegaron a la organización, pues han aprendido a desarrollarse en un ambiente tenso y de presiones constantes en el cual no se cubren sus necesidades.

Parece ser que la ideología de la organización es simplemente la de cumplir con los clientes y percibir a cambio una remuneración monetaria que prácticamente se ve reflejada también en los trabajadores quienes desempeñan sus labores sólo a cambio de un salario. Esto crea a su vez un ambiente de inestabilidad porque hay escasez de recursos y al ver que no hay un futuro en la empresa ni posibilidades de desarrollo profesional, muchos actores optan mejor por dejar la organización generando una gran rotación de personal.

Además se debe considerar que los valores de la organización pueden estar presentes, pero no son aplicados por quienes la integran, se trata entonces de una cultura muy pobre que es necesario cambiar a través de la comunicación y la formalidad en la estructura corporativa reconociendo entre otros puntos los conocimientos, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros generando confianza en ellos mismos y en la empresa para cumplir con los objetivos que se tengan planteados o que puedan establecer y mejorar las relaciones para lograr el éxito y la excelencia que quienes dirigen la empresa buscan, además de dar identidad a Infoclipp y una cultura corporativa que le beneficie, sin olvidarse de su entorno porque es el que le provee de la materia prima para poder cumplir con sus funciones.

Es conveniente antes de hacer un diagnóstico final esquematizar en primera instancia todas aquellas similitudes y diferencias que se han encontrado a lo largo de la investigación basadas en las imágenes que de la misma organización se tienen porque posteriormente esto permitirá establecer una propuesta intervención para mejorar la comunicación interna y en cierta medida hacia el exterior, y moldear la cultura de Infoclipp pero primero debe considerarse la cultura organizacional.

5.1 Cultura organizacional

Gareth Morgan, se establece que, *"cuando se habla de cultura se hace referencia los modelos de desarrollo reflejados en un modelos de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, leyes y un ritual diario"*. (Morgan, 1991: P100) La visión representada de la cultura conduce entonces a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones.

Por consiguiente, en la actualidad el concepto de cultura toma como significado que diferentes grupos de personas tienen diferentes tipos de vida. La cultura en el área de Análisis y Síntesis y en general en Infoclipp, la mal estructurada división del trabajo genera problemas de y para comprender entonces los factores culturales que conforman al individuo y su organización, se debe comprender la importancia de las diferencias nacionales en el comportamiento organizativo.

Entiéndase por cultura un producto de la organización en el cual se introducen los actores e integra un conocimiento expresivo integrado por los productos que la organización ofrece. Otro instrumental que comprende el conocimiento técnico de los actores y uno natural que consta de charlas habituales y rituales como parte de la interacción social.

Se considera que los problemas que genera la división del trabajo, los integrantes de todas las áreas necesitan de un conocimiento profundo y práctico de las funciones que han de desempeñar, lo cual está muy relacionado también con la selección del personal, manteniendo una relación con las diferentes personalidades que comparten con otros grupos y organizaciones, que se conoce como cultura colectiva. Es decir, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común, situación que no se da en Infoclipp ni en su área de Análisis y Síntesis, porque sí habrá un trabajo en común que consiste en brindar servicios de información especializada, pero no todos los miembros tienen la disponibilidad para cooperar con los demás.

Una de las formas más sencillas de apreciar la naturaleza de la cultura y la subcultura en el área de Análisis y Síntesis, consiste en observar en funcionamiento cotidiano de la organización. Por consiguiente, las características de la cultura observada gradualmente, hará evidentes cómo se hacen conscientes los modelos de interacción entre los individuos.

Los lenguajes que emplean, las imágenes, temas de conversación y rituales de la rutina diaria. De hecho, la cultura de la organización se encuentra en las percepciones y representaciones que cada uno de los miembros tiene de la empresa.

Por lo tanto, la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa pueden dar la clave para entender por qué la organización trabaja como trabaja, pero la cultura no es algo que se impone desde un punto de vista social, sino que se desarrolla durante el curso de la interacción social. Incluso, los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. Por ello se buscará de forma general dar solución a los problemas que se han detectado en la organización, a lo cual se dará una mayor formalidad posteriormente a través de planes y programas y para ello hay que considerar la cultura que actualmente se presenta en el área de Análisis y Síntesis y en todo Infoclipp.

5.2 Cultura en Infoclipp

La comunicación y la cultura en el área de Análisis y Síntesis y en especial en todo Infoclipp tiene sentido de acuerdo con las percepciones y representaciones que quienes laboran ahí tienen de la misma, pues como parte central de la empresa estos actores son quienes determinan los que separa y desintegra a la organización y al mismo tiempo aquello que la une y vincula, aunque no lo entienden así.

Se considera que la comunicación forma parte de la cultura organizacional y permite el logro de los objetivos que se ha planteado una organización, además de acuerdos y el fortalecimiento de la dirección que una empresa debe seguir, pero sería necesario preguntarse si en realidad esta premisa se cumple.

Por su parte, la cultura puede ayudar para que un grupo determinado de individuos que conforman una organización logren o por lo menos traten de contar con las mismas aspiraciones dando dirección y rumbo a lo que se busca o persigue y logrando establecer un ambiente común donde se tenga una misma ideología como organización, independientemente del bagaje cultural que cada miembro pueda tener de forma personal.

Se ha detectado una cultura que no es buena para la organización considerando las representaciones que los miembros tienen de la empresa y que se descubrió a través de las entrevistas aplicadas en el apartado dedicado a la comunicación, lo que permite cuestionar si en realidad una de las soluciones a la infinidad de problemas que se presentan en el área de Análisis y Síntesis y en todo Infoclipp se podría resolver a través sólo de la comunicación, porque se tendrían que considerar el grado de libertad que cada actor tiene en la organización y las diferencias humanas entre cada uno de los miembros.

Mediante un trabajo de análisis, inferencia, deducción reflexión y sistematización, de los resultados obtenidos en los diagnósticos de los anteriores apartados, se determinarán las diferentes visiones de los actores organizacionales respecto de las perspectivas externa, oficial, de grupos y comunicación de la organización considerando para tal efecto rubros sondeados como el objetivo, misión, visión, poder y autoridad, toma de decisiones, cooperación y división del trabajo y por último materiales, pues esto permitirá y servirá para darse una idea más precisa y completa de la organización en la cual el investigador está inmerso y se encuentran establecidos en los cuadros 5.1 y 5.2 considerando las similitudes y diferencias que se han encontrado.

SIMILITUDES

Imágenes	Objetivos	Cooperación y división del trabajo	Materiales	Toma de decisiones	Poder y autoridad	Misión	Visión
Externa	No se conocen			Centralismo		No se conocen	No se conocen
Oficial	No se conocen	Se da a partir de la participación de los miembros		Autoridad vertical	Se utiliza la negociación	No se conocen	No se conocen
Grupos	No se conocen			Actor como factor central		No se conocen	No se conocen
Comunicativa	No se conocen			Centralismo		No se conocen	No se conocen

Cuadro 5.1

DIFERENCIAS

Imágenes	Objetivos	Cooperación y división del trabajo	Materiales	Toma de decisiones	Poder y autoridad	Misión	Visión
Externa			Hay escasez				
Oficial	Sólo lo conoce el gerente del área de Análisis y Síntesis		Humanos y tecnológicos		Los actores Se sienten oprimidos y no son tomados en cuenta	Sólo la conoce el gerente del área de Análisis y Síntesis	Sólo la conoce el gerente del área de Análisis y Síntesis
Grupos		A través de la interacción	Costos económicos y humanos				
Comunicativa			Costos energéticos		Se oculta la información		

Cuadro 5.2

SISTEMATIZACION

Imágenes	Objetivos	Estructura	Materiales	Toma de decisiones	Poder y autoridad	Misión	Visión
Externa		Alto grado de informalidad	Escasez de recursos económicos y humanos	Centralismo		No se conoce	No se conoce
Oficial	Sólo un directivo lo conoce	Falta de herramientas como organigrama, diagramas de flujo, y manuales de procedimiento, tampoco hay un perfil en la selección del personal		Desinterés por el conocimiento y aptitudes	No se legitima la autoridad	No se conoce	No se conoce
Grupos		Grupos que afectan la productividad		Manejo estratégico de la información	No hay liderazgo	No se conoce	No se conoce
Comunicación		Costos económicos, humanos, materiales, psicológicos y energéticos. Se utilizan lenguajes y códigos.		No se reconoce a los miembros, se pierde la confianza y credibilidad	No hay negociación entre directivos y empleados, se imponen normas y no hay consenso	No se conoce	No se conoce

Cuadro 5.3

Gracias a los resultados que se han obtenido con esta esquematización, se puede determinar que existen problemas compartidos como el que nadie conoce los objetivos, misión o visión de la empresa o la falta de liderazgo y algunos parcialmente compartidos como la creación de grupos informales que no están establecidos en todas las áreas de la empresa, se encuentran principalmente en las áreas de Análisis y Síntesis y la de Producción, pero no se ha encontrado alguno que no sea compartido porque de cierta forma toda la organización está interrelacionada porque al fallar alguna parte de la organización se afecta a las demás.

Esto podría resultar paradójico ante el alto grado de informalidad y la escasa comunicación y coordinación que se presenta en la empresa.

Es preciso presentar la cultura que caracteriza a Infoclipp y su área de Análisis y Síntesis como parte de un diagnóstico general que se ha elaborado con base en los datos que se han obtenido de la investigación que se ha hecho hasta el momento para iniciar con la propuesta de intervención que consiste en un proyecto de mejora con planes y programas integrados de forma específica para atacar los principales problemas que afectan a la organización y la forma en cómo se deben desarrollar, aclarando que ésta no será aplicada por el investigador pues se trata tan sólo de una propuesta y no hay nada en concreto.

La detección de problemas que se presentan en el área de Análisis y Síntesis, ha permitido detectar una cultura organizacional caracterizada principalmente por la informalidad al no existir documentos como organigrama y diagramas de flujo, además de que existe un objetivo y dentro de la filosofía de la organización una misión, pero esto no es conocido por quienes la integran, por lo cual no se ha podido lograr el crecimiento y expansión que se busca.

Lo anterior ha provocado una serie de problemas que no sólo afectan a la organización en su estructura sino las actitudes y comportamientos de todos sus miembros. Estos problemas pueden clasificarse en tres tipos: compartidos, parcialmente compartidos y no compartidos.

Dentro de la cultura de Infoclipp pueden detectarse problemas compartidos entre los cuales se encuentran principalmente el desconocimiento de objetivos, un ambiente turbulento y de escasez que priva en todas las áreas de la empresa, la falta de liderazgo, los costos económicos, humanos y materiales, y lo más relevante que radica en la falta de comunicación entre todos los miembros de la organización, lo cual afecta los procesos productivos e impide el pleno desarrollo de las actividades cotidianas y el desarrollo personal de cada uno de los actores que la integran. A esto habrá que agregar la centralización en la toma de decisiones que obstaculiza y limita a los miembros de la organización porque no tienen la libertad para incidir en las acciones que se habrán de realizar.

Aunado a todo lo anterior, existen relaciones de poder muy marcadas entre algunos miembros y directivos de las distintas áreas que conforman Infoclipp, además de la autoridad impuesta por la misma empresa a través de los gerentes y del establecimiento de normas que provoca el descontento y la apatía de los actores porque no se reconoce la participación de los miembros y esto deriva en la pérdida de confianza y credibilidad en la organización porque hay un absoluto desinterés por el conocimiento y aptitudes que cada trabajador pueda tener, lo que propicia una modificación en el comportamiento y conducta de cada miembro de forma negativa.

Se registran otros problemas como el alto grado de informalidad por la falta de manuales de procedimientos, capacitación y diagramas de flujo, el manejo estratégico de la información que limita a los actores porque comienzan a crearse sus propias representaciones y percepciones de la empresa pues entienden que no hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, por lo que la autoridad no es reconocida aunque se sabe que existe y esto provoca entonces que no haya líderes dentro de la empresa aunque su puesto sea de directivo.

Se presentan también problemas parcialmente compartidos que afectan a una sola o varias áreas de la empresa pero no a toda la organización entre los cuales se encuentran la cooperación y división del trabajo que no se encuentra bien establecida porque se requiere de un manual de funciones porque no todos los trabajadores desempeñan las mismas actividades; grupos informales, relaciones de poder a través de las cuales se imponen normas, y el lenguaje que se utiliza debido a que no todos los actores tiene el mismo grado de preparación educativa y siendo que en el área de Análisis y Síntesis hay analistas de información y otros más de sistemas, no todos manejan los mismos conceptos por lo que cada uno de ellos entiende de distinta forma los mensajes de la organización.

Finalmente, se encuentran como problemas no compartidos la existencia de un doble discurso que otorga cierta libertad a los trabajadores de Infoclipp y por otro lado les limita para desarrollar ciertas actividades o no les permite desarrollarse profesionalmente en el trabajo y aplica sólo en algunas áreas de la organización, principalmente en las de Análisis y Síntesis, Servicios Generales y Monitoreo de Radio y Televisión, porque este aspecto no es parte de las áreas administrativas lo que deja bien marcadas las diferencias que hay entre unas y otras, de ahí que se generen en parte la apatía y las modificaciones en la conducta y actitudes de los miembros porque no son reconocidos como parte de la empresa ni se da la suficiente importancia al trabajo que desempeñan, se cree entonces que lo importante es que cumpla con sus labores de la forma en que la empresa lo requiere.

De hecho, cada uno de los trabajadores negocia y busca cubrir sus objetivos personales de forma individual y no colectiva sea con el gerente del área en la cual se desempeña o con el personal de recursos humanos, específicamente con la contadora y el administrador de la empresa, esto en caso de no obtener una respuesta satisfactoria de parte de su jefe directo.

Sería conveniente jerarquizar como primer punto los problemas que se han presentado dando prioridad a aquellos que se consideren como más importantes y trascendentales buscando darles solución a la brevedad posible para cambiar la imagen corporativa que se tiene la Infoclipp.

Es necesario dar prioridad a aquellos que afecten a toda la organización para concluir en los que perjudican a cada área por considerar más conveniente partir de lo general a lo específico modificando en cierta medida los procesos estructurales de la organización sin que ésta debe cambiar porque de no ser así se estaría creando una empresa que no responde a las características de la que se está investigando.

Resulta de suma importancia para la empresa poner especial énfasis en aspectos tales como la formalidad a través del establecimiento de herramientas clave como diagramas de flujo, organigrama, manuales de funciones, etc., que den identidad a la organización como tal.

Asimismo, es urgente a través de la interacción e interrelación de los distintos actores que componen la empresa, establecer una verdadera comunicación que permita recuperar la confianza y lograr la plena cooperación para el trabajo, que todos los miembros sean reconocidos como parte integral de la empresa porque es gracias a ellos que

las actividades cotidianas se pueden realizar, romper con el alto grado de cancelación de servicios mediante una mayor coordinación de las distintas áreas involucradas en los procesos productivos y evitar el manejo estratégicos de la información dando a conocer los objetivos, misión y visión de Infoclipp, ayudando con ello también a minimizar las relaciones de poder que se presentan, aunque al parecer éste último aspecto parece difícil de conseguir.

En pocas palabras, se requiere dar urgente atención a algunos aspectos de la organización, principalmente a la comunicación y la informalidad que ésta presenta para resolver los problemas que le aquejan y que van afectando cada vez más no sólo su estructura sino a sus miembros generando por lo que la cultura que caracteriza a la organización no es apropiada para sí misma ni para sus miembros, es por ello que se ha determinado establecer un proyecto con planes y programas enfocados básicamente a cinco problemas que la organización presenta y que han sido considerados como los más representativos enfocados básicamente a cuestiones comunicativo-informativas para ayudar a mejorar las relaciones al interior de la organización, la productividad y la estructura formal como parte de su cultura, por ello la necesidad buscar solución los distintos problemas que se han detectado en la organización.

5.3 Posibles soluciones a los problemas

En el presente la investigación buscará a través de alguna propuesta dar solución a los problemas detectados considerando los más representativos, pero antes de hacerlo es necesario destacar que en la sociedad moderna algunas organizaciones no cuentan con una estrategia comunicativa porque consideran más fácil acordar, pero esto no tiene la misma eficacia en los resultados porque sólo se logra que los actores obedezcan.

La solución al problema en torno a la comunicación que se presenta en la empresa y que ha sido reiterado por parte de sus integrantes, y debe iniciar con el establecimiento de una estrategia comunicativa porque la falta de una buena comunicación es la principal causa de conflictos que provocan la cancelación de servicios y afectan el buen desempeño de las actividades de sus miembros.

Para poder establecer una estrategia comunicativa con el fin de resolver el problema en el área de Análisis y Síntesis, es necesario elaborar una plataforma estratégica en la que se consideren problemas, dificultades, ventajas, oportunidades, integración, proyecto organizacional, planes de desarrollo, de crecimiento, programas y acciones. No es recomendable tratar de imponer reglas, sería preferible que fuera flexible y tomar en cuenta la participación de todos sus miembros a través de la búsqueda de acuerdos que permitan mejorar las relaciones interpersonales y grupales.

También es necesario considerar toda la información que pueda existir al interior y la que provenga del exterior porque, en una estrategia comunicativa debe haber congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace para lo cual se propone la idea de utilizar de las teorías relativas a la comunicación, la corriente de las relaciones humanas que abarca al sujeto de forma individual y en grupos, tomando en cuenta aspectos del mismo tales como el ejercicio del poder, la frustración derivada del conflicto entre las necesidades del individuo y la organización, el tipo de liderazgo, la satisfacción del trabajo y la interacción grupal porque reconoce el papel preponderante de los patrones formales e informales en materia de comunicación grupal-interpersonal.

Asimismo, podría utilizarse la Teoría de las Relaciones Interpersonales en la cual la conducta interpersonal se explica en función de la orientación individual hacia los demás.

Podría tomarse como ejemplo al gerente del área de Análisis y Síntesis y sus relaciones con los demás porque su conducta podría explicarse en base a la inclusión y el control que tiene hacia cada uno de los demás miembros, y nada o casi nada tiene que ver respecto al afecto. No hay reciprocidad ni compatibilidad y por tanto, es difícil ponerse de acuerdo. De hecho, la necesidad de implementar planes de crecimiento y desarrollo que dichos deben incluir a todo el personal ayudaría a reducir costos y lograr una mayor integración como parte de una cultura organizacional.

5.3.1 Solución a problemas estructurales

Para poder dar paso a la solución de los problemas estructurales de la organización, es necesario recordar que se presentan problemas en la infraestructura, estructura y superestructura.

Se encuentran en la baja calidad y escasez de recursos tecnológicos, materiales y humanos, mal diseño en la estructura y operación del trabajo, y una cultura como organización que no es la más adecuada porque contrastan la ideología personal de los actores y la de la organización.

Una solución a los problemas estructurales sería el que quienes dirigen la organización se preocupen un poco más por invertir poco a poco en su infraestructura buscando contar con mejores recursos tecnológicos y materiales que le permitan a los miembros realizar su trabajo con mayor entusiasmo y empeño haciendo a un lado la apatía, además de dotarlos de la materia prima necesaria para desempeñar sus labores.

Es preciso aclarar independientemente de que sea costosa o no una inversión en materia de infraestructura, es recomendable que poco a poco vaya dotándose de mejores computadoras y programas electrónicos para lograr una mejor calidad y rapidez en los productos que ofrece. La organización debe romper con la idea absurda de que no hay dinero y que por lo tanto no se puede hacer nada a respecto, porque no entiende que ella sola junto con sus miembros se limita porque no busca alternativas para lograr en nivel de competitividad que espera.

En la cuestión operativa podría recomendarse a quienes dirigen la organización, el establecimiento de diagramas de flujo que permitan identificar con prontitud los pasos del proceso productivo en los cuales hay problemas para corregirlos rápidamente, crear manuales de funciones o procedimientos y quizá ajustar o rediseñar los esquemas de trabajo conjuntándolos con planes de desarrollo y crecimiento para dar congruencia a lo establecido por la organización y lo real.

Aunado a ello, se puede utilizar para ello la observación como método de apoyo para detectar quiénes tienen la mayor capacidad y habilidad para desarrollar los planes de crecimiento y desarrollo, además de buscar que los individuos tomen conciencia de la importancia de su trabajo no sólo en el plano económico, sino del beneficio intelectual y profesional que esto puede desarrollar en cada uno.

En materia superestructural, podría darse una intervención a través de la comunicación que sirve para hacer las representaciones y modificarlas. La organización cuenta con una diversidad de culturas al interior porque no todos sus miembros tienen las mismas representaciones de los hechos y acontecimientos que se presentan en ella. Esto puede comprobarse en el área de Análisis y Síntesis donde no todos los integrantes comparten la misma ideología, no están de acuerdo con la forma de proceder de la organización, no comparten los mismos objetivos personales ni los de la empresa e incluso hay quien se ha manifestado por la creación de una cultura laboral.

5.3.2 Solución a problemas comunicativos

Debe considerarse que hay coincidencias entre los distintos actores de la organización respecto a lo económico y en el ámbito profesional, tratando de establecer ajustes generales y no particulares porque de no ser así, sería difícil establecer una comunicación cara a cara ante la falta de capacidad para establecer una estrategia para cada miembro.

Se requiere de la información que pueda surgir considerando la información generalizada que la organización puede brindar, que sea de interés público y dirigida a todos de forma abierta, esto con el fin de evitar un alto grado de mediación que normalmente se presenta en el área de Análisis y Síntesis y en toda la organización a través de charlas o pláticas informales.

Sin embargo, es necesario también que la organización cambie el doble discurso con el que cuenta y que sea más flexible y tolerante buscando la implementación de acuerdos y consensos para romper con la línea de comunicación vertical en la que el jefe es el que manda y los subordinados obedecen. No es continuar con esa línea de autoridad que va de arriba a abajo si es que se pretende mejorar. Se debe equipar a los actores con herramientas y procedimientos necesarios para hacer frente a los quiebres, y desarrollar la competencia comunicativa, normas y reglas para la organización, tal y como lo establece Carlos Fernando Flores.

En esta resolución de problemas comunicativos, la empresa debe ser capaz de hacer frente a circunstancias previsibles que ponen en peligro su habilidad para cumplir sus compromisos, porque al satisfacerlos, el personal se encuentra involucrado en una red de

conversaciones, mismas que difieren de ciertos detalles de contenido y no de la estructura general. En Infoclipp una parte integral de la renovación se encuentra en el entrenamiento de sus miembros y en su competencia comunicativa porque los problemas y conflictos se presentarán inevitablemente y la organización debe estar preparada para ello, por lo que será necesario un proyecto .

5.4 Proyecto para mejorar la comunicación en el área de Análisis y Síntesis de Infoclipp

Este último apartado presenta la reflexión condensada de los diagnósticos obtenidos sobre la organización que se estudia considerando su entorno, estructura, actores y grupos y finalmente la comunicación.

En Infoclipp la cultura está caracterizada por los problemas que se presentan en materia de información, comunicación, productividad, informalidad y motivación. Una de las formas más sencillas de apreciar la naturaleza de la cultura en el área de Análisis y Síntesis consiste en observar el funcionamiento cotidiano y la forma cómo se comportan sus miembros, pues esto deja entrever cómo es la interacción entre éstos, el tipo de lenguaje que emplean y las condiciones laborales en las que se encuentran. Por consiguiente se determina el estilo de dirección de empresa y su cultura corporativa que puede dar la clave para entender el por qué se trabaja como se hace, pero es necesario aclarar que esta cultura no se impone porque son los propios actores los que se adentran en ella.

Se cree que en muchas ocasiones se puede establecer que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus y normas sociales, y si el individuo se adhiere a éstas reglas de

comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social, pero esto no se cumple en Infoclipp porque la forma en que se trabaja ha propiciado que no todos los actores cumplan con las reglas o normas que han sido establecida además de que no tiene claras sus funciones, objetivos, misión y visión.

Estructuralmente se plantean problemas como la falta de un objetivo común que guíe la dirección que la empresa debe seguir, el desconocimiento de la misión y visión de la empresa y la falta de un manual de inducción que introduzca a los empleados en las labores de la empresa para ser hacerlos conscientes del trabajo mismo debido a que en muchos casos ni siquiera conocen sus funciones.

La insuficiencia de recursos que afectan la productividad y obedecen más aspectos administrativos que comunicativos porque a veces aunque haya recursos económicos quienes dirigen a la organización no se preocupan por mejorar la infraestructura de la empresa, pues parece ser que no entienden o no quieren entender que su actitud afecta en gran medida a la organización en su totalidad, pues no hay motivación alguna para que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa.

En materia de procesos de trabajo la falta de comunicación y coordinación entre las partes involucradas se presenta porque en ocasiones se considera tan solo a los directivos o jefes de área como parte integral de la empresa generando una centralización en la toma de decisiones que limita no sólo el desarrollo de los trabajadores sino de todo infoclipp. Aunado a ello, no existe una delimitación de funciones por lo que los actores desconocen ciertamente el trabajo que deben desempeñar.

Finalmente la falta de acuerdos entre las partes para la organización del trabajo se agudiza ante el problema de una estructura comunicativa que imposibilita el flujo continuo de información y el manejo estratégico de ésta.

Sin embargo se carece de una visión en cuanto cómo se entiende a la empresa a sí misma, los intereses parecieran ser exclusivamente de atender al cliente, sin darse cuenta de una perspectiva clara que le permita lograrlo y establecer entonces el tipo de empresa que desea ser en el futuro a nivel local.

Al referir sobre calidad, responsabilidad, compromiso, honestidad por parte de los empleados de la empresa pareciera que se carece de ellos y solamente radique en el valore económico causando limitaciones en la eficiencia del trabajo. Es importante ser responsable de las labores encomendadas en una situación de compromiso a sí mismo y a los demás, situaciones que son difíciles en Infoclipp, solo se trabajo por cumplir una encomienda ya definida. Es necesario una motivaciones que favorezcan el desempeño del empleado para que logre cada uno de los valores que, ya los trae implícitamente pero que los transforma en apatía y en desinterés, lo anterior manifestado en las preguntas de la entrevista aplicada a varios elementos del área de Análisis y Síntesis.

Por lo tanto, es importante y de gran urgencia determinar acciones que favorezcan la comunicación entre los elementos del área de Análisis y Síntesis para lograr una incrementar la eficacia de la organización y por ende de la cultura de infoclipp que cumpla con lo siguiente:

Juntas en el horario de trabajo donde se transmitan los objetivos, valores, misión y visión de la empresa, creando con ello una conciencia que permita mejorar las relaciones y la productividad para un mejor desarrollo mediante la responsabilidad y el compromiso, considerando sus necesidades económicas y personales debido a que cada miembro parece conocer las funciones que debe desempeñar, pero no se siente parte de la empresa.

Esto se logrará en primer lugar a través de la comunicación entre quienes dirigen la empresa y los empleados, en este caso del área de Análisis y síntesis en una relación interpersonal, "cara a cara, donde va mas allá de quien habla y escucha, entre quien manda y obedece, sino una comunicación interpersonal ya sea de forma manera formal o informal, es decir, desde una charla sobre algún trabajo a alguna empresa, hasta juntas de trabajo a nivel área y empresarial, donde se manejen documentos oficiales y herramientas clave como un organigrama manuales de funcionamiento y diagramas de flujo como columna vertebral de la organización.

Para tal efecto deberán considerarse los procesos de comunicación interpersonal y grupo al como medios de distribución de la información, para lograr concientizar a los empleados del porqué se hacen las cosas y buscar que los distribuyan y den a conocer por medio de avisos, circulares, memorándums e informes a cada uno de los integrantes de la organización ya que el desconocimiento de ello ha generado los problemas ya planteados.

Finalidad:

Permitir el desarrollo de relaciones comunicativas del personal así como su formación profesional en el área de Análisis y Síntesis como parte de Infoclipp.

Estructura Organizacional:

Se tomarán todas las áreas vinculadas con los procesos productivos establecidos para la realización del proyecto. (Ventas, Administración, Monitoreo de Radio y Televisión, Análisis y Síntesis, Producción, Servicios Generales, y Mensajería)

Objetivo del proyecto:

Favorecer mediante la distribución de la información en el área de Análisis y Síntesis las relaciones entre sus miembros para lograr el crecimiento personal y la expansión de la empresa utilizando en ello la comunicación.

Plan 1

Es importante crear espacios en los cuales el trabajador del área de Análisis y Síntesis de Infoclipp se sienta parte integral de la organización debido a que se tiene la imagen de que cada uno de los miembros del área de referencia trabaja de forma individual por lo que no hay una vinculación y buena coordinación en el desarrollo de las actividades, lo que en últimas fechas ha provocado una gran cancelación de servicios. Por si fuera poco, la falta de comunicación a través de la cual se debe dar a conocer los objetivos, misión y visión de la empresa, provoca que no haya una claridad organizacional en cuanto a los procesos productivos lo que afecta a la empresa en su totalidad como sistema, por lo que es importante que la organización informe acerca de los proyectos a realizar a través de documentos oficiales, buscando con ello optimizar los recursos y actividades.

Dicho programa atacará básicamente los problemas de comunicación e información utilizando productos tales como memorándums, circulares o avisos que formen parte de la comunicación escrita y deben ubicarse en los lugares más estratégicos y visibles de la empresa.

Objetivo:

Que el trabajador de Infoclipp esté informado a través de documentos oficiales establecidos por la empresa de los proyectos o acciones a realizar en como parte de sus actividades diarias la empresa, logrando con ello la optimización de su trabajo.

Políticas de comunicación

- Dotar al trabajador de la información que le permita realizar sus actividades con plena eficacia y optimización.
- Evitar la centralización innecesaria de la información y el trabajo, utilizando la comunicación como mediadora de los procesos productivos.
- Dar información personalizada al trabajador cuando sea necesario, reforzando con ello lo establecido en los documentos oficiales.

- Que el trabajador firme de enterado dichos documentos para evitar una dispersión de la información, pues comúnmente se da el caso de que dicen no haber sido informados.
- Ubicar los memorándums, avisos o circulares en lugares estratégicos de la empresa tales como entrada, baños y cada una de las áreas que conforman Infoclipp.
- Tomar en cuenta las opiniones e ideas que puedan surgir por parte de los trabajadores.

Vocabulario rector

Los trabajadores del área de Análisis y Síntesis y de todo Infoclipp deben considerar como lema institucional que el éxito de la empresa es el suyo propio a través del compromiso, la responsabilidad y la calidad en el trabajo.

Para lograrlo se puede utilizar como lema "Tu esfuerzo y dedicación harán de Infoclipp una empresa de excelencia".

Programa de comunicación interna

Para la realización es necesaria la comunicación interna donde estén involucrados todos los actores primeramente del área de Análisis y Síntesis y posteriormente de todo Infoclipp en el momento propio en que surgen los proyectos para dar agilidad al trabajo.

Es necesario para ello utilizar un lenguaje incluyente que sea conocido por todos y compartido de la misma forma para favorecer las relaciones interpersonales y grupales a través del trabajo en grupo en un ambiente de cordialidad, consenso y flexibilidad.

Resulta de suma importancia considerar las necesidades que implica mejorar la distribución de la información a todos los trabajadores del área de Análisis y Síntesis porque esto permitirá mejorar los procesos productivos, para ello se utilizará la comunicación en las relaciones interpersonales y las actitudes hacia el trabajo usando e ello la asesoría y orientación para lograr la integración, y a través de la participación de los actores el desarrollo del trabajo cotidiano.

Productos comunicativos:

Para el buen desempeño de las actividades cotidianas y la óptima utilización de los recursos humanos y materiales, es necesaria la aplicación y fomento de documentos como memorándums, circulares y avisos manteniendo con ello informado al trabajador obteniendo con ello una respuesta logrando la comunicación interna a través de la retroalimentación entre empresa y actor.

Plan 2

Cuando un trabajador se integra a una empresa u organización, enfrenta cierto grado de incertidumbre debido a que desconoce cómo se encuentra estructurada, no sabe a ciencia cierta qué trabajo va a desempeñar aunque se le haya informado ya el puesto que va a ocupar e incluso es difícil que se relacione inmediatamente con sus compañeros de trabajo, aunque esto último no sucede en todos los casos porque existen quienes tienen mucha facilidad para las relaciones públicas.

Sin embargo, existe siempre una persona que le atenderá, le enseñará el su lugar de trabajo, le indicará las funciones a desempeñar y a quién dirigirse, pero el actor no cuenta aún con la capacidad para resolver los problemas que puedan presentarse en sus primeros días de trabajo y esto lo va aprendiendo sobre la marcha. Además de que el trabajador debe cubrir un cierto perfil que requiere el puesto que ocupará lo cual se determina mediante el reclutamiento y selección del personal que está a cargo de la empresa.

El trabajador es informado de las funciones que debe desempeñar a través de una división del trabajo, el problema aquí se presenta en el momento en que uno de los actores falta a sus labores y los demás miembros deben realizar las actividades que a éste corresponden pero no saben hacerlo además de que surge la inconformidad y molestia por ello.

Por lo tanto, es importante elaborar manuales de inducción y de funciones. El primero debe integrar la misión, visión y objetivos de la empresa, el puesto que desempeñará, el área de trabajo en la cual debe llevar sus actividades, indicarle quién es su jefe inmediato y a quien se tiene que dirigir, además de mostrar los distintos departamentos o áreas que conforman a la empresa. Por su parte, el manual de funciones debe establecer las actividades a desempeñar por cada uno de los trabajadores no sólo del área de Análisis y Síntesis sino de todo Infoclipp. No obstante, se debe de hacer énfasis en el área de Análisis y Síntesis y de servicios generales porque los fines de semana existe un rol de trabajo distinto a los demás días ya que los grupos de dichos departamentos se dividen en dos, algunos miembros trabajan en sábado y otros el domingo, pero desempeñan distintas funciones. Dicho manual debe considerar el puesto de cada uno de los miembros del área de estudio porque hay analistas de información, analistas de sistemas y un gerente, cada uno desempeña diferentes funciones y en caso de que alguno de los miembros falte a sus labores, los demás actores sepan qué se debe hacer, cómo y en qué momento.

Objetivo:

Que el integrante del área de Análisis y Síntesis de Infoclipp al ingresar a la organización, identifique y reconozca a través de manuales de inducción y funciones la estrategia formal de la empresa, incluyéndose en estas el trabajo que debe desempeñar.

Productos comunicativos

Manual de inducción

Manual de funciones

Políticas de comunicación

- Elaborar el manual de inducción que contenga
 - o Bienvenida
 - o Visión
 - o Misión
 - o Objetivos
 - o Perfil del personal
 - o Historia
 - o Características de los puestos
 - o Nombre de los jefes
 - o Departamentos del área que integran a la empresa
 - o Organigrama
 - o Diagrama de flujo

- Proporcionar este manual al actor al ingresar a la organización (jefes de área) y que integre parte del materia de trabajo del área específica en la que desarrollará sus labores

- Que el jefe del departamento se encargue de resolver las dudas al respecto

- Elaborar el manual de funciones que contemple:
 - o Misión
 - o Visión
 - o Objetivos
 - o A quién dirigirse para resolver los problemas
 - o Qué hacer al concluir su trabajo
 - o A quién solicitar el material necesario
 - o Qué equipo o herramientas técnicas utilizará
 - o Ubicar su lugar específico de trabajo
 - o Un organigrama del área
 - o Actividades que debe desempeñar de acuerdo al puesto y al área

- Ser entregado por el jefe del departamento como parte de las herramientas como parte de las herramientas que puede desempeñar otras actividades distintas a las establecidas para él en el documento.

Vocabulario rector

Es preciso que los trabajadores de Infoclipp conozcan lo que es un manual de funciones, manual de inducción, manual de funciones con objetivos, misión, visión, valores, organigrama, diagramas de flujo, involucrando a todos los actores de Infoclipp utilizando también el lema "Ponte la camiseta, eres parte de la familia Infoclipp".

Asimismo, es necesario el establecimiento de un manual de inducción y de funciones para que el trabajador al ingresar a la empresa la conozca a grandes rasgos, porque con el paso del tiempo el desarrollo de sus actividades podrá entonces conocer en qué medida se basa la organización para el trabajar y cómo lo hace.

Es importante considerar lo anterior para lograr la cooperación entre los actores mediante el trabajo en equipo, porque el establecimiento de funciones y la división de trabajo ayudan en una mejor coordinación de las actividades, además de que los diagramas de flujo permitirán detectar con prontitud los momentos de los procesos productivos en los que se presentan las fallas y buscar resolverlas.

Plan 3

En muchas de las ocasiones los trabajadores del área de Análisis y síntesis desconocen cuestiones básicas de computación siendo esto uno de los principales problemas para el desarrollo de las actividades cotidianas. Sin embargo, deben considerarse también el factor humano en el cual se les ayude a mejorar la realización de su trabajo con mayor calidad y eficiencia para cubrir las necesidades de los clientes y agilizar los procesos productivos.

El factor humano se encuentra relacionado con la operatividad de los procesos productivos y para lograr la eficiencia en el trabajo a través de la capacitación se consideran aspectos del cómo hacer una síntesis informativa, un análisis y que elementos son importantes para los clientes, de acuerdo con sus necesidades y las funciones que desempeña cada trabajador, porque hay quien se encarga de utilizar información política, económica o de opinión.

El que los miembros del área logren realizar su trabajo con mayor eficacia y calidad optimizando los recursos con los que cuentan, ayudará entonces de forma inmediata, aunque no del todo, a evitar más cancelaciones de servicios por cuestión de fallas operativas como una baja calidad de la información o problemas de coordinación, pues hay ocasiones en que las cancelaciones se dan por falta de presupuesto por parte de los clientes, aquí se trata de un problema interno relacionado con lo externo.

Objetivo

Que el trabajador del área de Análisis y síntesis logre con la optimización de sus recursos (habilidades y aptitudes) una eficacia en el trabajo a través de la capacitación permanente.

Políticas de comunicación

- Establecer sesiones dosificadas
 - o Que contengan objetivos con finalidades
 - o Programación de actividades
 - o Calendarización de sesiones
 - o Evaluación de la capacitación
- Programar sesiones dentro del horario de trabajo
- Que la empresa cubra los costos de la capacitación
- Manejar la motivación a través de las relaciones humanas con estímulos que no sean necesariamente económicos
 - o Otorgar reconocimiento con valor curricular
 - o Reconocimiento del trabajo
 - o Días económicos
 - o Permisos
 - o Posibilidad de ascenso profesional

Vocabulario rector

Hacer de los actores a través de la capacitación elementos publirrelacionistas como parte integral de la empresa, con el lema "el compromiso, la responsabilidad y la calidad en el trabajo, son la base del éxito".

Programa de comunicación interna

Es preciso mencionar que para lograr la aplicación de un programa de capacitación es necesario indagar la disposición que tienen los actores al respecto y con base en ello, establecerlo dentro de su horario de trabajo pues de lo contrario se corre el riesgo de que no asistan a las sesiones.

Se considera de suma importancia el calendarizar las sesiones de capacitación para evitar que los trabajadores pierdan el interés, y motivarlos con estímulos tomando en cuenta que la empresa no cuenta con recursos económicos por lo que pueden darse otro tipo de reconocimiento porque esto ayudará a mejorar los procesos productivos y las relaciones con los directivos porque estos estímulos harán que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Si se articulan los tres programas considerando sus objetivos como estrategia que ayude a la solución de la problemática en materia de comunicación y procesos productivos, facilitará la proyección y buen funcionamiento del área de Análisis y Síntesis a todo Infoclipp.

Asimismo, dichos planes pretenden vincular e integrar aspectos característicos de la organización tales como su entorno, su estructura formal, sus actores y la comunicación como partes de la cultura propia de Infoclipp como sistema en el que se encuentra el área de Análisis y Síntesis.

CONCLUSIONES

En el mundo actual parece increíble que no se considere a la comunicación y la cultura organizacional como dos elementos clave en el desarrollo del trabajo cotidiano de las empresas que implícitamente incorporan los conocimientos, habilidades, valores y actitudes del hombre en sus relaciones con sus semejantes porque sin la comunicación en cualquiera de sus modalidades no puede haber integración ni interrelación, pero existen casos como el del área de Análisis y Síntesis perteneciente a Infoclip en el que esto sucede, lo cual resulta paradójico siendo una empresa en donde la información es la herramienta básica para el desarrollo de sus actividades, información que debe ir de la mano con la comunicación para facilitar el desempeño de los actores que la conforman y que interaccionan entre sí, porque la comunicación se erige como base de las relaciones humanas.

El presente trabajo aborda en el enfoque comunicativo-cultural de las relaciones humanas a través de las teorías de Sistemas y Contingente donde los actores tienen contacto con el ambiente, lo que permite detectar la forma en que éste influye en una organización y sus miembros.

La comunicación es de gran importancia para las organizaciones porque considera la capacidad que poseen los seres humanos para intercambiar información como arte de la cultura organizacional y está presente en todas las relaciones sociales. Debe considerarse el hecho de que la cultura se encuentra también constituida por aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento en una organización.

La comunicación sirve como instrumento para dar a conocer la cultura del área de Análisis y Síntesis aunque también se descubre a través de una observación minuciosa, que sea objetiva y no subjetiva. Es necesario precisar que una organización se encuentra

conformada por un grupo humano ya cada una de éstas prescribe a sus miembros la clase de relaciones y logros que les son permitidos, exigidos o prohibidos, por lo que se genera un puente entre el saber del sujeto y el mundo que le rodea mediante la utilización como se di ya anteriormente, de la comunicación y la observación. De hecho, los miembros de la organización se introducen en su cultura en donde hay creencias y conocimientos compartidos.

Se descubrió que el actor debería constituir la parte central de la organización, porque es quien lleva cabo el trabajo más pesado al desarrollar la operatividad de los procesos productivos, pero no es considerado por quienes dirigen la empresa que simplemente ven a los trabajadores como otra parta más de la máquina productiva y no se preocupan en realidad por ellos. Esta falta de reconocimiento genera conflictos al interior no sólo del área de Análisis y Síntesis sino de todo Infoclipp.

La importancia de que el factor humano sea considerado por la organización radica en que con ello podría se lograrse la integración, coordinación de quienes conforman la empresa logrando cumplir con el objetivo de la misma optimizando los recursos con los que cuenta porque los actores conforman grupos que implican pautas de conducta , además de que cada trabajador tiene un rol definido en las labores cotidianas de la organización lo cual es parte también de su cultura.

Tanto directivos como empleados tiene cosas que intercambiar y a pesar de que éstos últimos cuentan con cierto grado de libertad, también poseen una fuente de poder que les permite participar en varios sistemas de acción relacionados entre sí conformados por el resto de las áreas que conforman Infoclipp, aquí el problema radica en representar el papel de intermediario e interprete (percepción y representación) de las acciones, lo cual es muy

complicado. De hecho, La cultura del área de Análisis y Síntesis y de toda la organización en general, crea una imagen negativa en su entorno, aunado a la falta de coordinación que permita un buen desempeño de las funciones diarias a desempeñar que no cuenta con bases sólidas ni permiten el pleno desarrollo de sus integrantes comenzando por la falta de una buena comunicación, esto genera a su vez la pérdida de credibilidad y confianza.

El ambiente tenso que rodea a la empresa en general debido a que se trabaja bajo presión por los horarios de entrega de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes como parte de su cultura, influye para que se establezcan relaciones de poder en las que el jefe es quien tiene la autoridad y ésta se da de manera vertical descendente porque es éste quien decide lo que debe o no hacerse sin que haya un consenso de por medio con los demás integrantes del área de Análisis y Síntesis y no da el mismo trato a todos los trabajadores por lo que en las relaciones que se establecen al interior existen algunos actores que influyen sobre otros, lo que provoca un bajo nivel de comunicación no en el que muchas veces no hay una retroalimentación para la solución de problemas y el desempeño de las actividades cotidianas.

Es importante mencionar que todo lo que se ha dicho modificó la visión que sobre la organización se tenían antes de realizar la investigación pues ésta no permitía observar que hay más allá lo que los ojos del actor pueden ver, simplemente se tenía una idea subjetiva de lo que es Infoclipp y su área de Análisis, aunque ahora se tiene una visión distinta porque conforme se desarrolló la investigación se fue descubriendo la realidad que le atañe y la cultura que le caracteriza. Incluso se descubrió que Infoclipp y su área de Análisis y Síntesis no cuentan con los requerimientos necesarios para su buen funcionamiento como organización que busca el éxito y reconocimiento del sector al cual pertenece, porque no cumple con el objetivo de optimizar sus recursos humanos y materiales, lo que se conjuga

con un elevado grado de informalidad que impera por que los flujos de información no llegan a su destino, muchas veces se quedan en el camino y esto comienza a generar confusiones porque en a través de los grupos informales como se va conociendo la realidad de la organización y esto no es bien visto por los actores.

Definitivamente el poder juega un importante papel en la cultura de la organización porque limita a sus miembros y es otorgado a unos cuantos provocando que quienes lo tienen de forma legitimada son también quienes poseen la mayor información oficial de la empresa y esto puede ser perjudicial para la misma.

El hecho de que tampoco haya herramientas clave como manuales de funciones que apoyen genera que nadie sepa con exactitud qué lugar ocupa dentro de la organización y en los procesos que se desarrollan en la misma, es entonces por ello que no tienen conciencia de la importancia de su trabajo al interior y exterior de Infoclipp, no hay un compromiso real con la empresa y la cooperación entre los miembros es mermada por una situación de indiferencia que muestran los integrantes de la empresa, y la falta de formalidad para externar las situaciones de preocupación que privan actualmente al interior.

En Infoclipp la cultura está caracterizada por los problemas que se presentan con su entorno, recursos humanos y materiales, procesos de trabajo y de comunicación. Un de las formas más sencillas de apreciar la naturaleza de la cultura en el área de Análisis y Síntesis consiste en observar el funcionamiento cotidiano y la forma como se comportan sus miembros.

Y es que, se considera también que los flujos de información juegan un importante papel en las relaciones de poder porque pueden ser utilizados en su beneficio porque ha

entendido ahora que también tienen poder y que sus ideales puedan estar relacionados con a forma en que intervienen en la organización, pues ha tomado conciencia de que ahora pueden influir en ella. Estos flujos de información están muy ligados a la comunicación en el área de Análisis y Síntesis y son una parte clave en la cultura de la organización porque al ser utilizados de forma estratégica genera conflictos que afectan los procesos productivos y generan desinterés por parte de los miembros del área de referencia para comunicarse principalmente con el gerente.

Se debe hacer énfasis en que esto tiene implicaciones teóricas partiendo de que la comunicación debe ser incluyente y de que una empresa existe siempre y cuando cumpla con su objetivo, lo cual no sucede en el área de Análisis y Síntesis y de Infoclipp en general, lo que invita de cierta forma a estudiar a las organizaciones mexicanas para detectar su realidad buscando alternativas que ayuden a mejorar la comunicación en las mismas y que fomenten una cultura laboral en el país.

Es preciso indicar también que se durante el desarrollo de la investigación se presentaron un gran número de limitaciones tales como:

- El tiempo de duración del seminario que por la rapidez con que se llevó a cabo, no permitió ahondar más en la investigación que sobre la organización se elaboró, limitando al investigador.
- La falta de disposición de los miembros de la organización para la aplicación de las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la investigación por temor a represalias, demostrando con ello que existen relaciones de poder a interior.
- La escasa información proporcionada por los directivos de Infoclipp y su negativa a brindar la información necesaria para buscar soluciones a los problemas que se encontraron y la falta de información por escrito acerca de la historia de la empresa.

-La escasez de herramientas básicas como organigrama, manual de funciones, diagramas de flujo, como causas de el alto grado de informalidad que impera no sólo en el área de Análisis y síntesis sino en todo Infoclipp, pues al carecer de éstas herramientas los procesos productivos y las relaciones entre quienes conforman la empresa se ven afectados.

-La pertinencia de aplicar encuestas y entrevistas a quienes integran la empresa por la desconfianza que estas herramientas generaron en los miembros de Infoclipp, específicamente en aquellos que integran el área de Análisis y Síntesis.

-La falta de experiencia en la elaboración y aplicación de técnicas como diagramas de flujo, hoja de inspección y diagrama de causa-efecto.

-Las deterioradas relaciones que existen entre los actores y quienes dirigen la empresa, lo cual no sólo afecta la comunicación y los procesos productivos, sino que provoca que los un manejo estratégico en los flujos de información.

Pero la investigación no sólo registró limitaciones durante su desarrollo, también tuvo alcances entre los que destacan:

-Un mayor acercamiento a la realidad organizacional de Infoclipp, conociéndola a través de las representaciones que los actores tienen de la misma, y con base en ello detectar si la conducta de éstos se ve influida por éstas.

-El descubrimiento de la cultura que caracteriza a la empresa y la forma en que ésta influye en sus miembros, rompiendo así con la visión inicial que se tenía de la empresa.

-El papel que juegan los actores dentro de la organización en la conformación de grupos que pueden contrarrestar el poder que la organización aplica para su beneficio propio.

-El poder generar un proyecto comunicativo que puede ser aplicable en la organización para favorecer su desarrollo y crecimiento a través de alternativas que permita mediante la comunicación, romper con el círculo vicioso que se ha establecido en los flujos de información.

Se ha cumplido con la hipótesis planteada donde la falta de una buena comunicación y de herramientas como organigrama, diagramas de flujo y principalmente un manual de inducción etc., influye en la conducta y el comportamiento de los actores porque afectando a su vez a productividad porque éste último debe fungir como la imagen de presentación de la organización considerando en primer lugar la bienvenida, misión, visión, misión, objetivos, perfil del personal, características de los puestos, nombres de los jefes, departamentos o áreas que integran la empresa, organigrama y diagramas de flujo. Es importante que dicho manual sea entregado al trabajador al ingresar a la organización y que además indique el área específica donde éste desarrollará sus labores.

Deseo firmemente que esta investigación haya despertado el interés por el uso de la comunicación como recurso de apoyo en la formación de una cultura en el área de Análisis y Síntesis considerando algunos valores como el compromiso, la responsabilidad y calidad en el trabajo buscando hacer de Infoclipp una organización exitosa, ayudando en el desarrollo y crecimiento no sólo de la empresa.

FUENTES DE CONSULTA

1. AVILA, G. Xavier i. Et. al.
La organización habitable
Media Comunicación. México, 2000.
2. AVRAVANEL, Allaire. Et. al.
Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, Prácticos y Metodológicos.
Legis Editores. Bogotá, 1992
3. BATTEN, Joe.
Cómo construir una cultura de calidad total.
Guía para su implantación en la Empresa.
Iberoamericana. México. 1993.
4. CORTES, Rocha, Carmen.
Antología La escuela y los medios de comunicación masiva.
SEP, Edición actualizada. Edición el Caballito. 1986.
5. CROZIER y Friedberg.
El actor y el sistema.
Alianza Editorial Mexicana. 1990.
6. CHARLES, Creel, Mercedes.
Un modelo pedagógico basado en el diálogo y la comunicación en el salón de clases.
ILCE, México. 1994.

7. D'APRIX.
La comunicación clave de la productividad.
Limusa, Noriega. México, 1992.
8. DENISON, Daniel. R.
La cultura corporativa y productividad organizacional.
Legis, Bogotá, 1991.
9. ETZIONI, Amitai y Eva (comps.).
Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias.
Trad. Florentino M. Torner, 1ª. ed , 3ª reimp., México FCE, 1984, 455 p.
10. FERNANDEZ, Collado, Carlos.
La Comunicación en las organizaciones.,
México, Trillas. 1991.
11. FLORES, F. Carlos.
Inventando la empresa del siglo XXI.
Hachete. Santiago, 1989.
12. GIRAL, Barnes José.
Cultura de efectividad.
Iberoamericana. México, 1993.
13. GOLDBABER, Gerald.
Comunicación organizacional.
Diana. México, 1984.

14. HUSE, Edgar, et. al.
El comportamiento humano en la organización.
México, Sitesa. 1980.

15. JOHANSEN, B, Oscar.
La comunicación y la conducta organizacional.
México, Diana. 1979.

16. KRAS, Eva S. De.
Cultura gerencial.
Iberoamericana. México, 1993.

17. MARTIN, Serrano Manuel.
Teoría de la comunicación.
México, ENEP Acatlán. 1992.

18. MARTINEZ, Emilio.
Herramientas estadísticas básicas.
Versión Mimeo, Gráficas La Prensa, junio de 1995.

19. MARTINEZ, Sánchez Amparo y Musitu Ochoa Gonzalo.
El estudio de caso para profesionales de la acción social.
España, 1995.

20. MARX, Carlos.
El Capital. Crítica de la Economía Política.
Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2ª ed., 7ª reimp., México, FCE, 1975, 771 p.

21. MAYNTZ, Renate.
Sociología de la Organización.
Trad. José Díaz García, 1ª ed., 5ª reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.
22. MENDEZ, Jos, S.
Dinámica social en las organizaciones.
México, McGraw-Hill. 1990.
23. MOLES, A. Rohmer E.
Teoría de los actos. Trillas.
México, 1982.
24. MORGAN, Gareth.
Imágenes de la Organización.
México, Alfaomega/Ra-MA, 1991, 411 p.
25. OLMSTED, M.S.
El pequeño grupo.
Piados. Buenos Aires. 1990
26. ROBBINS, Stephen P.
*Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias
y aplicaciones.* Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3ª ed., México, Prentice
Hall, 1991, 568 p.
27. ROBBINS, Stephen.
Comunicación organizacional.
Prentice Hall, 1996, Cap.1

28. SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth.

*Control e ideología en las
organizaciones.*

Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 376 p.

29. SCHEIN, Edgar H.

Psicología de la Organización.

Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

30. STAKE, E. Robert.

Investigación con estudio de caso.

2º Ed. Ediciones Morata. España, 1999.

31. WINKIN, Y. Et. al.

La nueva comunicación.

Kairós. Barcelona, 1987.

ANEXOS

PROPUESTAS DE FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

El presente documento ha sido facilitado por el gerente del área de Análisis y Síntesis y se presenta de forma textual.

1. La misión de Infoclipp es ser líder en su mercado, a través de la productividad y calidad, que significa mejorar continuamente para satisfacer a sus clientes, uno de los elementos más importantes de la empresa.
2. La satisfacción total y absoluta de nuestros clientes será resultado de la permanente comunicación con ellos, detectando cada una de sus necesidades y traduciéndolas en acciones concretas dentro de los planes de trabajo de cada departamento y de la empresa en general.
3. La satisfacción de nuestros clientes no tiene límites, siempre buscaremos mejorar en su servicio, atención y en todas las actividades que se desarrollan con ellos.
4. Proteger y mantener una posición financieramente sana.
5. Proteger y consolidar los negocios básicos, actualizando nuestra tecnología.
6. Ampliar y equilibrar la base de negocios y productos.
7. Mantener la confianza, apoyo y compromiso de los accionistas, personal, clientes, proveedores y acreedores.

Acciones:

La única forma de cumplir con esta filosofía es

1. Satisfaciendo las expectativas que de la empresa tienen tanto clientes como personal.

2. Manteniendo un esfuerzo por continuar siendo calificado como proveedor confiable por nuestros clientes, promoviendo y manteniendo una conciencia de calidad y un compromiso de servicio en todos los niveles de la organización, como un lenguaje común que facilite hacer el trabajo bien desde la primera vez, con sentido de orgullo y satisfacción personal.
3. Buscar el convencimiento de que el éxito de nuestros clientes (dentro de sus propias organizaciones) es nuestro propio éxito.
4. Vivir este concepto como mística de trabajo y hábito cotidiano, a través de constante atención personal, trato amable, asistencia técnica competente y comunicación frecuente. La preferencia y la confianza del cliente se gana en los pequeños y en los grandes detalles.
5. Asegurar el entendimiento preciso de lo que se espera de cada individuo en el desempeño de su puesto, proporcionándole los recursos necesarios y la capacitación técnica adecuada para el eficaz cumplimiento de sus obligaciones.
6. Mantener sistemas de compensación directamente relacionados con las contribuciones a los resultados de la empresa.
7. Los jefes se deben esforzar por ser modelos para su personal y respetados por sus conocimientos de las tareas; estimados por la orientación, apoyo y comprensión otorgada a los miembros de su equipo. Asimismo, sus superiores deben cuidar que esta imagen sea respetada.
8. Mantener un clima de trabajo armónico, asegurando que la conducta laboral de todos los integrantes de la empresa sea compatible con las normas de respeto, equidad y justicia.

Acciones secundarias:

1. Responsabilizar a cada uno de los gerentes y ejecutivos de cuenta (tanto en Ventas como en producción) de cada uno de los clientes, ofreciéndoles una atención personalizada y de alto contacto de comunicación. Realizar consultas y encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes para estar pendientes de estar cubriendo todas sus expectativas y evitar darle alguna oportunidad a la competencia.
2. Poner en marcha una estrategia de agradecimiento a los clientes otorgándoles un reconocimiento de "Clientes Distinguidos" por la ayuda recibida a través de sugerencias y comentarios que nos permitieron mejorar nuestro servicio y/o procedimientos.
3. Establecer visitas o en su defecto, llamadas periódicas de la Dirección de Infoclip a los clientes para, de esta manera, corroborar que el servicio prometido se esté cumpliendo, amplificando y reforzando así la buena comunicación.
4. Implementar las herramientas técnicas y estadísticas que mejor apoyen a los procesos.
5. Definir en los puestos sus funciones formales, para evitar que haya variaciones y garantizar un comportamiento estable.

**CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION: ANALISIS DE LA
COMUNICACION DE LA EMPRESA INFOCLIPP. DEPARTAMENTO DE
ANALISIS Y SINTESIS**

Nombre: _____

Puesto: _____

Favor de responder las preguntas que a continuación se le presentan. Tomando en cuenta sólo los datos del punto número, los siguientes puntos serán llenados por el investigador.

1.- Datos personales.

Edad: _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Escolaridad: _____

Número de dependientes: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo:

2.- Personalidad (dimensiones).

a)Extroversión

b)Afabilidad

c)Rectitud

d)Estabilidad emocional

e)Apertura a la experiencia

3.- Atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional.

- a) Maquiavelismo
- b) Autoestima
- c) Sitio de control
- d) Autocontrol
- e) Disposición para asumir riesgos

4.- Tipos de comportamiento.

- a) Sanguíneo
- b) Colérico
- c) Flemático
- d) Melancólico

5.- Tipos de comportamiento derivados.

- a) Orientación al logro
- b) Autoritarismo
- c) Maquiavelismo

Alma Iris Martínez Aragón

Pasante de la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva

Analista de información

Antigüedad de 1 año cuatro meses en la empresa

Bueno, dentro de la visión que tengo dentro de la empresa, lo que ha visto en estos un año cuatro meses, es un poco de desorganización por parte de la administración, ya que creo que falta una correcta distribución de los materiales, de los recursos económicos, en cuanto a estructura de cada departamento. Vamos desde, la falta de una computadora que fue en mi caso en al llegar al puesto de analista, lápices, eh sillas que estén en correcto estado de mantenimiento, ya que se ha dado el caso de que hasta los clavos a veces te llegan a lastimar no, o que las sillas el respaldo se está cayendo, ese tipo de cosas yo creo que falta mucho mantenimiento en cuestiones materiales dentro de la empresa.

Si vamos a las cuestiones de logística yo creo que hay un poco más de compenetración entre el jefe y los empleados, pero aún así yo creo que falta una correcta capacitación por parte de la gente, en este caso del jefe inmediato para que uno se desempeñe correctamente en el puesto que se le ha asignado.

En el en el caso de... mío, estoy en un turno de...medio turno de cuatro horas y... yo creo que sí me ha afectado mucho esa...esa compenetración con los jefes inmediatos, ya que desde que llegué al puesto que estoy desempeñando anteriormente que era el de monitorista simplemente se te asignaba decir siéntate y hazlo como salga no sé, yo creo que sí falta más esa capacitación para hacer mejor tu trabajo, ahora en el puesto de analista sí me ha faltado también un poco más de comunicación con mi jefe inmediato para explicarme las cosas, sobre la marcha han salido pero yo creo que lo más viable, lo más factible era que se me explicara desde un principio cuáles eran mis...mis funciones específicas, etcétera.

Ahora, dentro de...de mi trabajo que estoy desarrollando aquí no cubre mis necesidades básicas ya que tengo que trabajar en otra...en otra empresa para cubrirme mis necesidades, este...yo creo que sí falta mucho aquí en Infoclipp, un poco más de apoyo económico ya que no existen en este caso horas extras. Las cuestiones que nos ponen para decirnos que no se nos pueden otorgar es que, no hay un... una economía buena eh...dentro de la empresa y esto nos limita mucho, ya que en... muchas veces en el trabajo sí se requiere quedarse más tiempo y bueno no hay ninguna...ningún tipo de compensación económica.

Ahora yo como propuesta he dicho que se pudiera asignar ya que nosotros nos quedamos un tiempo determinado más se pudiera ese tiempo compensar no se con al cabo de un determinado cubrimiento de horas pues damos un día más, ya que no se puede dar la compensación económica damos una compensación por horas. Inclusive este...esta anotación ya la he comentado con gente en la administración, en este caso con la contadora que está totalmente de acuerdo. Yo creo que el problema ha sido aquí que el jefe inmediato en este caso en el área de Análisis no ha tenido respuesta a la.. a la cuestión que le hemos planteado, pero bueno, esas son dentro de mis necesidades básicas pues no las cubre.

Yo creo que sí cubre mis necesidades de conocimiento porque me...el puesto en el que me desempeño me ha ayudado mucho a mantenerme al día al estar en contacto con los medios, a no perder el seguimiento de las noticias, al estar en contacto con las editoriales, con las columnas, etcétera, eso profesionalmente sí me ha aportado mucho, me ha aportado mucho tener el conocimiento de...del área de lo que es la computación, he aprendido muchísimas cosas que no sabía, yo creo que dentro de mis necesidades profesionales sí me ha apoyado pero no así en mis necesidades básicas de...económicas.

Ahora, yo no tengo una perspectiva de mediano a largo plazo dentro de la empresa porque no me he desarrollado de manera lineal, he estado como mencioné en dos puestos diferentes en el tiempo que he laborado aquí. Cada uno yo creo que me ha dado una visión global de lo que ha sido, de lo que es el manejo de esta empresa, ahora ya conozco lo que es

el área de monitoreo y lo que se maneja ahí y ahora estoy en el área de Análisis. Por eso no...no es que tenga en este momento una perspectiva a mediano y largo plazo, sí me ayuda mucho en cuanto a.. al conocimiento en la pequeña empresa ya que, ante yo laboraba en una empresa de mayores dimensiones, en este caso he laborado en Grupo Radio Centro y he estado también en Bancomer, entonces son...son empresas con un ambiente diferente ésta es una pequeña empresa que, bueno una empresa de comunicación que yo creo que. sí le hacen falta muchas...muchas cosas para poder...para que podamos desarrollarnos todos satisfactoriamente.

Bueno, ahora los conflictos que yo veo que nos afectan más en nuestro trabajo en esta empresa, yo creo que han sido más de comunicación, cuando no existe la comunicación necesaria entre jefe ,subalterno y en este caso jefe de área con nosotros que somos los analistas, sino que esto deriva en que a veces el trabajo no salga correctamente.

Otra cosa que también he detectado es que esa falta de comunicación se da desde se entiende que se delegan responsabilidades que serían en esta caso este...el jefe inmediato por ejemplo, a veces se...se nos pide pedirle a los demás cosas siendo que no es nuestra función hacerlo. Esto a lo mejor crea conflictos de comunicación y conflictos interpersonales entre cada uno de los que estamos laborando en el departamento, yo creo que esa es nuestra principal falla dentro del departamento de análisis en este caso en el que nos desarrollamos.

Ahora, eso dentro de lo particular, dentro de lo general yo creo que hace falta una gran comunicación entre áreas, no existe una intercomunicación entre cada área, por decir algo, si sucede un hecho importante como pudo ser los atentados en Estados Unidos, no hay una vinculación en la que nosotros podamos e ir con el departamento de...de monitoreo de Radio y Televisión o que se nos puedan dar noticias en el momento que sucedan para tener la inmediatez en el área de

Análisis, yo creo que ahí es una falta de comunicación muchas veces la...la información se queda en una sola área y no se les da a las demás...áreas que estamos trabajando en esta empresa, ya desde ahí partimos que no hay una buena comunicación para que podamos desempeñarnos mejor.

Ahora sería más fácil si cada uno definiramos nuestras funciones dentro de la empresa y de ahí partir para...para que nos podamos intercomunicar con las demás áreas. No nos conocemos y también yo creo que eso es un...una un gran problema dentro de cada área, a veces nos limitamos a saber quienes trabajamos en una sola área y no sabemos en la de enfrente o en la de al lado quién está y de ahí también es que se provocan muchas...muchos problemas porque siempre necesitamos la ayuda o los demás necesitan la ayuda de nosotros y eso simplificaría mucho nuestro trabajo nos podría ser más...más fácil el...el manejo de la información.

Bueno yo creo que dentro de esto también sí hace falta dentro de la empresa saber quienes, qué funciones desempeñan cada uno, por decir un ejemplo, saber quiénes son todos los monitoristas y quienes somos los analistas por decir un ejemplo, y que si existe en este caso una información importante pues se nos diga de inmediato o nosotros con la gente de Infoclipp también tener esa comunicación, saber, presionar si es de algún modo ya que nuestro trabajo se relaciona de un área a otra para que se nos, el trabajo sea más fluido porque a fin de cuentas nosotros lo que queremos es trabajar y hacer el trabajo lo mejor posible.

Y obviamente partiendo desde el unto de vista de que no hay comunicación entre cada área, cada persona pues es que se dificulta mucho ¿no?, nos cuesta el doble de tiempo, el doble de trabajo físico, el doble de entusiasmo para hacer las cosas bien.

Ahora en específico, los conflictos que yo creo que existen en mi área, que es la de Análisis yo creo que han sido los de comunicación. La comunicación directa con el jefe y la comunicación entre cada uno de los analistas y es que a veces esto nos ha hasta llegado a pasar que duplicamos información por no decir, por no hablar, por quedarnos las cosas, tal vez yo creo que desde ahí nos haría falta más comunicación entre nosotros.

¿Cómo se logra esto?, pues implementando un...un estudio de comunicación organizacional para hacerlo, claro, con la disposición del jefe que pudiera decir y poner en orden quiénes somos cada uno, qué funciones tenemos cada uno en qué si podemos participar y este a lo mejor en que no, pero saberlo no porque no...no nos no tenemos muy clara esa función en...en lo que es el área.

Ahora, ¿cómo podemos resolver esto?, dentro de mis propuestas ha sido estás, platicar, hablar, que no se queden las cosas este cada uno si se tiene alguna información nada más de trabajo pues hablarlo, si se tiene algún conflicto pues hablarlo, pero siempre bajo la, yo creo que siempre debería estar al tanto en este caso el jefe inmediato, saber que es lo que pasa en su área y tener más

disposición para resolver esos problemas no...y no caer en la apatía de...de que cada uno haga lo que quiera y el trabajo salga como sea, yo creo que no es una buena filosofía y creo que lo principal es que nos podamos comunicar todos

Gustavo Mendoza Loyola

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Analista de información

Antigüedad de 1 año en la empresa

Sobre la visión e imagen de la organización, pues es...es este (silencio) entre regular y mala no tendiéndole más a mala, precisamente porque carece de organización, esto lo comento estando ya desde dentro.

¿La organización cubre sus necesidades?, este no. Básicas puede delegirse un salario, un ingreso sí, eh a nivel profesional deja que desear porque está muy enfocada al sistema

operativo, ejemplo, la cumpla al cliente, me paga, tengo ingresos y pago y solvento mis necesidades, y no está enfocado a dar un servicio como tal este preparado con un método, con una organización con una finalidad y con una que redunde en una retroalimentación a uno como profesional.

Las perspectivas en el mediano plazo serían (silencio), alguna vez lo dije la situación económica es magra yo creo que para todos, yo creo que sería lograr un aumento de sueldo para todos no se cómo pero lograrlo tal vez trabajando y aplicándome más en mi trabajo aunque, no hay mucho trabajo ¡no!, yo creo que habría que desarrollar más...más los planes que se tienen más...más los servicios que se tienen pero que ese esfuerzo se vea, tenga la capacidad de los (silencio) jefes verlo, desarrollarlo y compensarlo, si no tú puedes seguir este desarrollando planes e ideas pero si no ves ninguna retribución pues simplemente caes en la apatía, te cansas, languideces y te vas que es lo que ocurre ¡no!, ha estado ocurriendo en los últimos tres meses mucha gente se ha ido.

El área carece, adolece más bien de...de apatía, de una falta de organización, de una nula capacidad gerencial, no hay gerentes formados, son gerentes por decreto, yo creo que necesitan capacitarse un poquito más en trato con la gente, desarrollo de planes de trabajo, dar un seguimiento más...más profesional, más administrativo, más de empresa.

Si no pueden hacer eso, si no pueden conjuntar un equipo de trabajo pues simplemente va a seguir, cada quien con su esfuerzo sostener la empresa ¡no!, pero... pero no es el fin creo que deben hacerse varios equipos de trabajo, unificar fines, y poner sus fines unificados crear un gran equipo de trabajo que finalmente esa es una empresa.

La solución a todo esto es eso, tomar conciencia de las carencias de cada uno de nosotros, desde la cabeza directiva hasta el que hace la limpieza, ser conscientes de su trabajo, dónde redunde su trabajo, si yo no trabajo lo suficientemente bien, voy a afectar el trabajo del que me sigue, y el que le sigue, al que le sigue, al que le sigue, al que le sigue, entonces hay que ordenar esto darle un sentido, y a partir de ahí podríamos pensar en una solución viable ¡no! Pero así una solución ahorita como tal, creo que no hay, primero habría que unificar

critérios, establecer un fin y ponerse a trabajar sobre ese fin, organizarse, ese sería mi comentario respecto a la empresa.

Mario Alberto Reyes

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Analista de información

Antigüedad en la empresa de cinco años

Bueno yo creo que aquí es importante destacar que...que la impresión o la percepción que yo tengo de la empresa es que es una empresa que carece de directivos con liderazgo, que carece de planes de organización y crecimiento, y que por lo mismo se ha visto muy limitada en su desarrollo a lo largo de su existencia que son seis años. Mmmm (silencio)...es una empresa pobre en cuanto a ideas de los directivos, creo que no están lo suficientemente preparados para ocupar los puestos que tienen, les hace falta preparación...les hace falta preparación en cuanto a dirección se refiere (silencio)...y yo me atrevería a decir que hasta cierto punto es una empresa mediocre, mediocre precisamente porque los directivos o la gente que está al frente de ella así es.

En cuanto a la...en cuanto a la cobertura de necesidades básicas (risa)...yo creo que en el aspecto profesional se cubre a medias ¡eh! yo creo que aquí ya depende de cada uno de nosotros en el plano profesional si si cubre cada una de nuestras necesidades al menos creo que estamos en contacto con la información, con el mundo de las noticias que es lo que todos buscamos, aunque todos quisieramos que fuera otra cosa superior pero que precisamente por los puntos detallados anteriormente pues es algo que no se ha podido concretar hasta el momento.

En el aspecto económico yo creo que desde que iniciamos la carrera o desde que decidimos estudiar Ciencias de la Comunicación, todos sabíamos que, pus que la carrera no nos iba dar para hacernos ricos o para llevar un nivel de vida osten...ostentable, mm estamos mal

pagados, de por sí la carrera es mal pagada, en esta empresa estamos mal pagados, ¡eh!, yo creo que cuatro mil doscientos pesos al mes no son dignos de un profesionalista, pero bueno finalmente ¡eh! podemos también sentirnos afortunados en tener trabajo pero definitivamente la cobertura de las necesidades al menos económicas, no, no, no es óptima. Mmm, las perspectivas que tengo en esta empresa en el corto y mediano plazo; En el corto plazo yo creo que conservar el empleo porque el país está pasando por una situación muy...muy grave en cuanto a este problema y yo creo que lo importante es tener trabajo en estos momentos y sobre todo de que de que aquí tenemos la oportunidad de estar este al menos enterados en...de lo que pasa en el país y en el resto del mundo.

En el mediano plazo es difícil porque como mencionaba anteriormente, pues si no existen planes eh, rectores, es difícil que tú también puedas hacer planes.

Mmm... ¿qué problemas o conflictos considera más frecuentes en el área de trabajo? (silencio)...pues (risa) yo creo que el principal es la falta de liderazgo de nuestro jefe, el gerente de área. Esto ha traído muchísimos problemas tanto con los clientes como con los mismos trabajadores, su falta de liderazgo se refleja en que pues en que, hay mucho...hay mucho desorden en el área ¿no!? (silencio).

Mmm...(silencio), ¿cómo creo que podrían solucionarse los conflictos en la organización?, (silencio), yo creo que teniendo un plan de desarrollo ¿no!?, un plan de desarrollo que establezca objetivos y metas de la empresa, dotarse de infraestructura, ser más competitivo en cuanto a salarios, hacer que la gente se sienta más comprometida con...con la chamba (silencio)...No sé es lo que se me ocurre hasta el momento ¿no!?, yo creo que (risa)...yo creo que eso es lo principal

Iván Saúl Méndez González

Séptimo semestre de la Licenciatura en Periodismo

Analista de información

Antigüedad de dos años en la empresa

Lo que veo como imagen organizativa dentro de mi área es que sí hay un sistema basado en el cumplimiento y funcionamiento hacia nuestros clientes. Sin embargo creo que, creo hace falta un poco de tacto o un mucho de tacto en el aspecto de...de una cultura laboral ya sea, por los dos lados, tanto eh, falta que lo implante la empresa como falta que lo propongamos cada uno de nosotros y esto redunde en una ineficiencia.

Esto también redunde en... en el venir a trabajar por un sueldo o venir a trabajar por cumplir un horario y lo que se debe hacer aparte de esto, por el sueldo, por el horario, creo que lo primordial es venir a trabajar por...por una motivación extra ¿no?, una motivación más valiosa, una motivación que nos levante cada mañana para ...para decir hoy...hoy tengo ganas de venir a trabajar y no decir, hoy tengo que levantarme a trabajar.

Esto cómo se puede lograr, con, pienso yo que con hacer esquema de trabajo un poquito más...más humanos...más llevados hacia lo que es laborar con gente profesional no querer colaborar con...con elementos como se nos ha llamado ¿no?

Y, pues la organización sí cubre sus necesidades básicas e cuanto a...a como lo comentaba ¿no?, en cuanto a ofrecer los servicios y ser lo más cercanos puntuales y eficientes hacia...hacia los clientes. (Silencio) Sin embargo, pienso que...que hace falta una planeación a mediano y largo plazo de cómo se tiene que ver...de cómo se tiene que avizorar la empresa, cómo nos tenemos que avizorar también nosotros, también hace falta la iniciativa de cada uno de nosotros, osea no dejarle todo a la empresa o a los directivos, también falta...faltamos nosotros ¿no? y en eso pues tenemos que ponemos de acuerdo, hablar, ponemos de acuerdo qué es lo que queremos, qué es lo que quiere la empresa, qué es lo que quiere la empresa de nosotros y qué es lo que queremos nosotros de la empresa, y qué es lo que queremos nosotros lograr con nuestro trabajo diario con la entrega de cada uno de nuestros servicios al día, eso también depende de nosotros.

Las perspectivas pues yo las veo, (silencio)...un poco pues nubladas no, en el aspecto de que no las veo muy claras, no sé cuáles sean las perspectivas a mediano o largo plazo, simplemente lo que yo veo como perspectivas a mediano plazo seguir cumpliendo con los clientes y no perderlos.

En mi área de trabajo lo que veo en cuanto a conflictos o problemas frecuentes es, la apatía de...de trabajar, la apatía de trabajar y por diferentes aspectos uno es...es nuestra falta de motivación que debe tener la empresas hacia con nosotros y nuestra propia motivación, incluyendo también la motivación que debe tener nuestro jefe de área porque últimamente nos estamos encontrando cuestiones de este, que se pueden llamar de disciplina que están implementadas por el área de Administración.

Y que están implementadas por esa área que no conoce muchas veces cómo trabajamos, y cómo podemos trabajar de...de una mayor eficiencia, simplemente ponen reglas, ponen disciplina y se cumple sin antes hacer un estudio prematura de cuáles son nuestras necesidades como colaboradores, como áreas, como profesionistas y ese tipo de disciplina, si lo pudieramos llamar disciplina, pues es aceptado por nuestro jefe de área. Yo pienso que debería de meter un poquito las manos y decirles que...y realmente ayudarles a que...a que hagan un estudio de nuestra área, que sean unas medidas más justas no están yendo muy objetivas que digamos.

Y (silencio)...las soluciones que yo veo es lo que he estado comentando en los últimos minutos, es realmente, no poner reglas y bases de trabajo y disciplina o ponerlas sino hacer un estudio, anteponer un estudio a cada uno...a cada uno de los pasos que se dan para...para realmente crear sistemas de trabajo...crear sistemas de trabajo que valgan la pena, crear sistemas de trabajo que beneficien a todos no hablando monetariamente, sino estructuralmente como empresa, emotivamente como trabajadores, como colaboradores y esto finalmente se va a reflejar de inmediato en los servicios que les entregamos a nuestros clientes porque (silencio)...por muy bien que estén hechos, hecho nuestro trabajo como lo hacemos por...por tenerlo que hacer, pues sí está muy bien hecho pero cuando lo hacemos con un gusto adicional, creo que sale mucho mejor.

Jaime Balderas Mireles

Primer año de Administración de Empresas

Gerente de servicios impresos

Antigüedad en el puesto de seis años

La imagen que tengo de la organización, es una organización mal estructurada, no hay una visión de organización que involucre a todo el personal, y aquí habría que analizar también qué tanto de los intereses de la empresa van de la mano con los intereses de cada uno de los participantes de esta.

Los objetivos de la organización son normalmente muy a corto plazo, siendo una organización de servicio, en lo único que trabajamos al parecer es en la satisfacción de la gente, en cuanto a calidad y oportunidad de su información pero no, siento que adolecemos de objetivos más a largo plazo e insisto, objetivos que estén acorde con los objetivos del personal.

Del personal que tengo a mi cargo considero es gente muy empeñosa, muy trabajadora, pero que no se ha adentrado muy a profundidad con lo que es su trabajo, tal parece que únicamente ven hacia el costo de su trabajo operativo y no ven más allá en cuanto a lo que intelectualmente pudiera representar el hacer su trabajo.

Eh, los problemas más frecuentes que se encuentran en el área son enfocados principalmente a lo que dije antes la omisión de notas que es en detrimento en cuanto al contenido de la calidad de la información y la llegada tarde en cuanto a lo que es la oportunidad de la información que tiene que llegar temprano.

Eh, la estrategia que a mi juicio debería seguirse es, hacer un estudio a profundidad de todo el personal y detectar cuáles son los que tienen las habilidades físicas y las habilidades intelectuales para poder desarrollar el trabajo, y...y no solamente eso sino también hacer un análisis de su persona objetivos personales, y ver qué tanto concuerdan con los objetivos de la empresa porque finalmente a lo mejor tienen mucha habilidad física o mucha habilidad personal pero que sus objetivos personales distan mucho de los objetivos que percibe la empresa.

Conflictos yo no veo, yo creo que los problemas son básicamente de organización, yo creo que los problemas son básicamente de que...de que no hay ese análisis del personal y que no se han planteado esos grandes objetivos a largo plazo ¿no?

Angel Balderas Mirejes

Licenciatura de Sistemas en Computación Administrativa

Gerente de Análisis y Síntesis

Antigüedad en el puesto de cinco años

La imagen que tengo de la organización es que se da (silencio)...de manera (silencio)...se da de manera, eh surge, más bien no existe, surge conforme se va necesitando, nunca se ha planteado una idea de organización, sino que la organización que tenemos hasta ahorita ha surgido debido a de las necesidades de desarrollo, de crecimiento que hemos tenido, entonces si bien cumple con la función de...desde el punto de vista productivo no está contemplando una opción de desarrollo dirigido, ni de crecimiento dirigido.

No se tiene objetivos precisos, ni de crecimiento dirigido, no se tiene objetivo precisos, y por lo tanto no tenemos un punto de definir hacia el cual nos apuntemos la dirección, hacia el cual apuntemos la dirección.

¿Si cumple la organización con los objetivos planteados?, pues como comentaba hace un momento, no están los objetivos bien definidos y no podemos hablar de que se están cumpliendo, parece ser...todos tenemos un objetivo diario que es el de sacar los servicios en buen tiempo y con la mejor calidad posible, esos objetivos sí se cumplen pero carecemos de...de corto...de mediano y largo plazos.

La visión que tengo del personal a mi cargo, la misma falta de una organización robusta, de una organización bien definida nos lleva a que tengamos fallas de comunicación, yo creo que ese es el principal problema que tenemos que no hay comunicación, no hay retroalimentación en cuanto a comunicación eh, me parece que (silencio)... que si bien

tenemos el objetivo común diario, eh damos bandazos en cuanto a... a lo que se requiere más allá de...de terminar nuestro trabajo cotidiano, entonces esta cuestión, la carencia del ¿qué espero yo de los demás y qué esperan los demás de mí?, nos ha llevado a tener ciertas digamos diferencias aunque no podemos hablar de diferencias si no existen definiciones, más bien ciertos cabos sueltos que no...no están llegando a ninguna parte.

Los problemas más frecuentes en nuestra área de trabajo pues como repito son los problemas de comunicación, unos pensamos lo que esperamos de los demás sin...sin decirlo y finalmente si no se cumplen nuestras expectativas existe la molestia, existe el desencanto y este y pues esto nos ayuda a crear un ambiente poco propicio para ...para el ambiente que yo desearía que ...que estuviera en...en la empresa, un ambiente de autoexigencia, un ambiente en el que precisamente la exigencia no se avista como una exigencia sino que sea vista como un objetivo a nivel general de la organización, que no nos ofendan las exigencias, que apoyemos todo lo que sea necesario para que nuestros clientes estén satisfechos, aquí no estamos hablando de satisfacernos entre nosotros mismos, sino de satisfacer a los clientes que finalmente son por quienes estamos aquí y...y de quienes recibimos el dinero que se nos paga, entonces concretando, los problemas más frecuentes son los problemas de comunicación.

¿Cuál creo que sería la estrategia o de qué forma resolvería los problemas de la organización?, pues...en primer lugar yo creo que es lo fundamental plantear un objetivo común o sea si...si todos tenemos objetivos diferentes cada quien va a remar para su propio lado ¿no? Y estamos hablando de que los esfuerzos son inútiles si yo remo para una parte y alguien más rema para la parte contraria, lo que necesitamos es tener un objetivo...un objetivo, más bien tener objetivos comunes, aceptar compromisos y aceptar responsabilidades y con base en estas que podrían ser nuestras armas, los compromisos y las responsabilidades, eh pues...lanzarnos al pus al campo de batalla, que es precisamente el campo de batalla con los desafíos que nos plantea nuestro propio trabajo, terminar temprano y terminar con calidad, conseguir nuevas cuentas, conservarlas.

Si todos tuviéramos objetivos bien...bien planteados, si todos los conocemos bien y si todos estamos dispuestos a enfrentar el desafío que significa el trabajo, porque pues se supone que...que al trabajo venimos a trabajar y estamos conscientes de eso pues, yo creo que la tenemos ganada lo demás viene sólo ¿no?, lo demás viene sólo por añadidura.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN